

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA**

**ALEXANDER GUIMARÃES DA CUNHA**

**ADOÇÃO DA METODOLOGIA *BALANCED SCORECARD*: ESTUDO DE  
CASO EM UMA PEQUENA EMPRESA DO RAMO DE ALIMENTOS  
LOCALIZADA NA REGIÃO DA CAMPANHA DO RIO GRANDE DO SUL**

**Bagé  
2015**

**ALEXANDER GUIMARÃES DA CUNHA**

**ADOÇÃO DA METODOLOGIA *BALANCED SCORECARD*: ESTUDO DE  
CASO EM UMA PEQUENA EMPRESA DO RAMO DE ALIMENTOS  
LOCALIZADA NA REGIÃO DA CAMPANHA DO RIO GRANDE DO SUL**

Trabalho de graduação apresentado ao  
Curso de Engenharia de Produção da  
Universidade Federal do Pampa Campus  
Bagé, como requisito para a obtenção do  
título de Bacharel em Engenharia de  
Produção.

Orientador:

Prof. Dr. Claudio Sonáglio Albano

Co-orientador:

Prof. Dr. Caio Marcello Recart da Silveira

**Bagé  
2015**

**ALEXANDER GUIMARÃES DA CUNHA**

**ADOÇÃO DA METODOLOGIA BALANCED SCORECARD: ESTUDO DE  
CASO EM UMA PEQUENA EMPRESA DO RAMO DE ALIMENTOS  
LOCALIZADA NA REGIÃO DA CAMPANHA DO RIO GRANDE DO SUL**

Trabalho de graduação apresentado ao  
Curso de Engenharia de Produção da  
Universidade Federal do Pampa Campus  
Bagé, como requisito para a obtenção do  
título de Bacharel em Engenharia de  
Produção.

Banca examinadora:

---

Prof. Claudio Sonáglio Albano - Orientador

Engenharia de Produção – UNIPAMPA BAGÉ

---

Prof<sup>a</sup>. Andressa Rocha Lhamby

Engenharia de Produção – UNIPAMPA BAGÉ

---

Prof<sup>a</sup>. Fernanda Germano Alves Gautério

Engenharia de Alimentos – UNIPAMPA BAGÉ

## RESUMO

Pequenas empresas costumam esquivar-se da análise do futuro, apresentando obstáculos na formulação das estratégias em função de características que lhes são peculiares, tais como a cultura, os limites de recursos, a estrutura e o tamanho da organização e, além disso, porque planejar requer, na maioria das vezes, manipular incertezas sobre as quais os gestores possuem pouco ou nenhum poder de atuação. O objetivo deste trabalho é desenvolver uma matriz de indicadores que possibilite a uma empresa do ramo alimentício implementar seu planejamento estratégico. A matriz de indicadores será desenvolvida de forma coerente à metodologia proposta pelo *Balanced Scorecard* (BSC). A abordagem metodológica que determina a pesquisa consiste em um estudo de caso, estratégia que permite utilizar múltiplas fontes de dados em sua construção. Com este trabalho, ofertou-se à empresa estudada uma alternativa para gerar o conhecimento sobre os fatores internos e externos, utilizando a matriz SWOT, planejamento estratégico e metodologia BSC, mas não se tem a pretensão de implementá-lo e monitorá-lo.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, matriz SWOT, pequenas empresas, planejamento estratégico.

## **ABSTRACT**

Small companies often shirk the analysis of the future, presenting obstacles in the formulation of strategies in terms of characteristics that are peculiar to them, such as culture, resource limitations, structure and the size of the organization and also because planning requires, in most cases, to manipulate uncertainties over which managers have little or no acting power. The objective of this work is to develop an array of indicators that will allow a food company to implement its strategic plan. The array of indicators will be developed in a way coherent to the methodology proposed by the Balanced Scorecard (BSC). The methodological approach that determines the research consists of a case study, a strategy that allows you to use multiple data sources in its construction. With this work we intend to offer the company studied an alternative to generate knowledge about the internal and external factors, using the SWOT matrix, strategic planning and BSC methodology, but we do not have the intention to implement and monitor the same.

Keywords: Balanced Scorecard, SWOT matrix, small business, strategic planning.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 – Perspectivas do BSC .....</b>	<b>19</b>
<b>Quadro 2 –Matriz SWOT.....</b>	<b>37</b>
<b>Quadro 3 – Indicadores do BSC .....</b>	<b>39</b>

## LISTA DE SIGLAS

**BSC - Balanced Scorecard.**

**CISPOA - Coordenadoria de Inspeção de Produtos de Origem Animal.**

**FOFA - Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças.**

**SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.**

**SISBI - Sistema Brasileiro de Inspeção de Produtos de Origem Animal.**

**SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and a Threats.***

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA</b> .....	10
1.1 Objetivo Geral .....	12
1.2 Objetivos Específicos.....	12
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	14
2.1 Estratégia .....	14
2.2 Planejamento estratégico e administração estratégica. ....	15
2.3 Estratégia em pequenas empresas .....	16
2.4 Matriz SWOT.....	16
2.5 Balanced Scorecard - BSC .....	18
2.5.1 Perspectiva Financeira .....	20
2.5.2 Perspectiva do Cliente .....	20
2.5.3 Perspectiva dos Processos Internos .....	21
2.5.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento .....	22
2.5.5 Indicadores .....	23
<b>3. METODOLOGIA DE PESQUISA</b> .....	25
3.1 Caracterização metodológica do trabalho.....	25
3.2 Procedimentos realizados .....	26
<b>4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	28
4.1 Histórico e Descrição do Produto Charque.....	28
4.2 Descrição do Processo do Charque .....	29
4.3 Etapas da produção de charque .....	30
4.4 Caracterização da Empresa – Contexto do Trabalho.....	32
4.5 Questões gerais relacionadas ao planejamento estratégico da organização .....	34
4.6 Formação Matriz SWOT – Pontos fortes.....	35
4.7 Formação Matriz SWOT – Oportunidades .....	35

<b>4.8 Formação Matriz SWOT – Pontos Fracos .....</b>	<b>36</b>
<b>4.9 Formação Matriz SWOT – Ameaças .....</b>	<b>36</b>
<b>4.10 Implementação do BSC.....</b>	<b>38</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>44</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>46</b>
<b>ANEXO A – Carta de apresentação para a empresa .....</b>	<b>49</b>
<b>ANEXO B – Roteiro das entrevistas .....</b>	<b>50</b>

## 1. INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA

O conceito de estratégia é usado de longa data e teve seu primeiro significado como a arte de conduzir as operações militares. No âmbito empresarial, esse conceito começou a ser utilizado nas décadas de 60 e 70 do século passado. Segundo Hitt et al. (2008), estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva. Quando definem uma estratégia, as empresas escolhem alternativas para competir. Nesse sentido, a estratégia indica o que a empresa pretende e o que não pretende. Outro conceito de estratégia é que pode ser definida como um curso de ação para garantir que a organização alcance seus objetivos (CERTO & PETER, 2010).

Formular estratégias implica em determinar caminhos adequados para alcançar os objetivos. Isso inclui atividades como análise, planejamento e seleção de estratégias que aumentem as chances da empresa atingir suas metas. O Planejamento Estratégico é uma técnica que procura ordenar as idéias, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Após ordenar as idéias, são ordenadas as ações, podemos dizer que as empresas são eficientes ao desenvolver um processo e eficazes ao alcançar bons resultados (ALMEIDA, 2010).

Muitas empresas, especialmente aquelas de pequeno e médio porte, apresentam dificuldades de gerenciamento estratégico devido ao envolvimento intenso dos seus gestores em atividades. Gerenciar apenas o curto prazo implica na improvisação e na crença de que resolver problemas diferentes da mesma maneira sempre funcionará.

O tema estratégia tem sido predominantemente pesquisado em organizações de grande porte, porém, nos últimos anos, a preocupação com o estudo das estratégias nas pequenas organizações vem se tornando mais intensa (HAYASHI JUNIOR, BARANIUK & BULGACOV, 2007).

Assim, a utilização do Planejamento Estratégico para pequenas empresas é relevante, pois as grandes empresas, mesmo que não tenham o Planejamento Estratégico formal, normalmente já desenvolvem atividades ligadas a ele, como a análise ambiental. As pequenas empresas dificilmente praticam alguma reflexão estratégica e, muitas

vezes, pequenas mudanças de rumo podem alterar completamente o resultado da empresa (ALMEIDA, 2010).

Para que se direcione a empresa na busca de seus objetivos estratégicos, é vital a empresa ter uma visão sistêmica e, para isso, existem diversas práticas de gestão. Uma destas práticas de gestão é a matriz ou análise SWOT. O termo "SWOT" é um acrônimo das palavras *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*, que significam respectivamente: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. No Brasil, é comum ser usada a sigla FOFA, que significa Forças, Oportunidade, Fraquezas e Ameaças. A Análise SWOT é uma ferramenta de gestão que possui como principal finalidade avaliar os ambientes internos e externos, formulando estratégias de negócios para a empresa (PORTAL DA ADMINISTRAÇÃO, 2015).

A Análise SWOT é utilizada para identificar os pontos fortes e fracos de uma organização, assim como as oportunidades e ameaças as quais ela está exposta. Essa ferramenta é geralmente utilizada durante o planejamento estratégico, promovendo uma análise do ambiente interno e externo, com o objetivo de compilar tudo em uma matriz e, assim, facilitar a visualização das características que fazem parte da sigla.

A partir da definição da matriz SWOT, é possível estabelecer a estratégia com seus respectivos objetivos. É importante que estes objetivos estejam alinhados com indicadores de desempenho, para que o planejamento estratégico possa ser efetivamente implementado e monitorado. Assim, torna-se essencial detectar se as estratégias definidas estão sendo implementadas de forma correta, se os resultados obtidos estão de acordo com o planejado e se acontece ou não necessidade de correções e eventuais ajustes.

Para essa etapa do planejamento, os autores Kaplan e Norton (1996) propuseram um sistema de mensuração que oferece aos gestores condições de traduzir os objetivos estratégicos em um conjunto de indicadores de desempenho. Esse sistema é chamado de *Balanced Scorecard* (BSC) e está fundamentado nas seguintes premissas: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas e, finalmente, melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

Kaplan & Norton (1996) indicam que o primeiro passo para a implementação do BSC é esclarecer e traduzir a missão e a visão na estratégia da empresa. Nesse sentido, a análise SWOT pode exercer um papel fundamental contribuindo para o desenvolvimento de um conjunto de estratégias que fazem sentido, servindo como uma ferramenta para a implementação do BSC.

Assim, conforme o exposto acima, julga-se pertinente o desenvolvimento deste trabalho, cujo objetivo será o de desenvolver o planejamento estratégico com a utilização da metodologia BSC, aplicada a uma pequena empresa do ramo alimentício. Podemos, ainda, elencar como justificativa e motivação para o desenvolvimento deste trabalho a importância do planejamento estratégico em uma pequena empresa.

A fim de obter uma melhor organização do trabalho e seu melhor entendimento, serão abordados, a seguir, os seguintes tópicos e subtópicos: Objetivo Geral e Objetivos Específicos; Referencial Teórico, Estratégia, Planejamento Estratégico e Administração Estratégica, Estratégia em Pequenas Empresas, Matriz SWOT, *Balanced Scorecard* – BSC, Perspectiva Financeira, Perspectiva do Cliente, Perspectiva dos Processos Internos, Perspectivas de Aprendizado e Crescimento, Indicadores, Contexto do Trabalho; Metodologia de Pesquisa, Caracterização Metodológica do Trabalho, Procedimentos Realizados; Apresentação dos Resultados e Considerações Finais.

## **1.1 Objetivo Geral**

Desenvolver uma matriz de indicadores que possibilite a uma pequena empresa do ramo alimentício implementar seu planejamento estratégico. A matriz de indicadores será desenvolvida de forma coerente à metodologia proposta pelo *Balanced Scorecard* (BSC).

## **1.2 Objetivos Específicos**

De forma a permitir o atendimento do objetivo geral, o trabalho apresenta os objetivos específicos relacionados a seguir:

- analisar os ambientes internos e externos da organização;

- priorizar ações de forma a contemplar a análise dos ambientes; e
- aproximar o gestor da organização dos conceitos e metodologias abordados no trabalho.

Com este trabalho, tem-se a pretensão de oferecer à empresa estudada uma alternativa para gerar o conhecimento sobre os fatores internos e externos, planejamento estratégico e metodologia BSC. O trabalho tem como objetivo desenvolver o planejamento estratégico, mas não tem a pretensão de implementá-lo e monitorá-lo. Essas atividades devem ficar a cargo do gestor da empresa se ele achar conveniente a realização delas.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico permite explorar informações contextuais para dimensionar e qualificar a problemática em estudo; levantar métodos e instrumentos para análise e assegurar ao seu autor que o trabalho tenha alguma originalidade e utilidade. Do ponto de vista acadêmico, permite, ainda, conhecer quadros de referência alternativos, atualizar-se na polêmica teórica, elaborar precisão conceitual e investir na consciência crítica (ROESCH, 1996).

A fim de realizar essa contextualização, serão apresentados, a seguir, os seguintes tópicos: estratégia, planejamento estratégico e administração estratégica, planejamento estratégico em pequenas empresas, matriz SWOT, matriz GUT (gravidade, urgência, e tendência), *Balanced Scorecard* - BSC e a importância do planejamento estratégico em micro pequenas empresas. Todos os tópicos são parte fundamental para o entendimento e construção deste trabalho.

### 2.1 Estratégia

A estratégia é o caminho que a entidade deverá seguir, sendo que se pode considerar uma decisão mais estratégica à medida que seja mais difícil voltar atrás e tenha-se uma interferência maior em toda a empresa. Para verificar-se a viabilidade estratégica, tem-se dois grandes passos: estabelecimento de objetivos e elaboração dos demonstrativos financeiros (ALMEIDA, 2010).

O objetivo de uma estratégia no nível de negócios é criar diferenças entre a posição de uma empresa e a de seus concorrentes. Para se posicionar de maneira diferente de seus concorrentes, a empresa tem de decidir se pretende *executar atividades de maneira diferente* ou *executar atividades diferentes*, decisão que é a essência da estratégia no nível de negócios e que, conseqüentemente, é uma escolha deliberada no tocante a como ela irá executar as atividades primárias e de suporte da cadeia de valor, de maneira que criem um valor exclusivo (HITT, 2008).

A implementação é o processo de pôr em prática o plano, ou seja, fazer com que aconteça aquilo que foi pensado. Para realização do plano estratégico dentro de um cronograma, tem-se que dividi-lo em etapas, não só para facilitar o entendimento do

processo, mas para conseguir segui-lo. É muito difícil realizar essa divisão, pois essas etapas podem ser distintas de uma organização para outra.

## **2.2 Planejamento Estratégico e Administração Estratégica**

A divisão das atividades do planejamento estratégico e sua implementação em etapas tem sua importância didática, além de facilitar a realização e o acompanhamento do cronograma. Essa divisão do planejamento estratégico é conhecida como administração estratégica e a sua sequência de etapas não é algo rígido, variando entre autores. Embora o plano estratégico e a administração estratégica sejam feitos com horizonte grande de tempo, eles devem ser refeitos todos os anos para incluir as alterações que acontecem no ambiente (FISCHMANN & ALMEIDA, 2009).

Administração Estratégica é o processo de tornar a organização capaz (capacitação) de integrar as decisões administrativas e operacionais com as estratégicas, procurando dar, ao mesmo tempo, maior eficiência e eficácia à organização (FISCHMANN & ALMEIDA, 2009). Outro conceito é que o processo de administração estratégica é o conjunto de compromissos, decisões e ações necessárias para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média (HITT, 2008).

A definição também sugere que o processo de administração estratégica é contínuo, inicia-se de fora da organização e desdobra-se dentro dela. Sugere ainda que esse processo é circular, começa na primeira etapa, segue até a última e, então, volta para a primeira. A administração estratégica, portanto, consiste em uma série de etapas que se repetem ciclicamente (CERTO & PETER, 2010).

O propósito da administração estratégica é assegurar que a empresa como um todo se integre apropriadamente a seu ambiente operacional externo. Os ambientes nas organizações mudam constantemente e estas devem se transformar de maneira adequada para assegurar que suas metas possam ser alcançadas. Embora a definição de administração estratégica pareça clara e simples, implementar o processo em uma organização é, em geral, muito complexo (CERTO & PETER, 2010).

Uma organização pode obter diversos benefícios aplicando a administração estratégica. Talvez o mais importante deles seja a tendência de as organizações aumentarem seus níveis de lucro. Além de se beneficiar financeiramente, as

organizações podem obter outras vantagens na implementação de um sistema de administração estratégica. Por exemplo, ela pode levar os membros da organização a se comprometerem com a realização de metas organizacionais de longo prazo (CERTO & PETER, 2010).

### **2.3 Estratégia em Pequenas Empresas**

Almeida (2010) sustenta que as pequenas empresas não têm o hábito de fazer reflexões estratégicas, mas, quando o fazem, com frequência, percebem que pequenas mudanças de rumo podem modificar completamente os resultados. Por isso, os efeitos da utilização do planejamento em pequenas empresas costumam ser bastante relevantes, à medida que auxiliam essas empresas a se concentrar nas prioridades e oportunidades de longo prazo e buscar os fatores-chave de sucesso.

Pequenas empresas costumam esquivar-se da análise do futuro, apresentando obstáculos na formulação das estratégias em função de características que lhe são peculiares, tais como a cultura, os limites de recursos, a estrutura e o tamanho da organização e, além disso, porque planejar requer, na maioria das vezes, manipular incertezas sobre as quais os gestores possuem pouco ou nenhum poder de atuação (ALMEIDA, 2010).

A falta de planejamento torna-se facilmente perceptível nas pequenas empresas, nas quais, com frequência, nota-se o mau uso de diversos recursos, seja por falta de uma avaliação mais acurada do mercado, seja pela falta de clareza quanto à forma de atuação nele (ALMEIDA, 2010). Assim, faz-se necessária a inclusão da gestão estratégica nas empresas de micro e pequeno porte, como sendo uma ação imprescindível para a continuidade de empresa em relação ao mercado e ao seu crescimento (ALMEIDA, 2010).

### **2.4 Matriz SWOT**

Para a realização do planejamento estratégico, uma das etapas mais importantes, se não a mais importante, é a chamada análise ambiental, que se propõe a realizar questionamentos sobre o futuro da organização frente a determinado conjunto de circunstâncias. Nessa etapa, os responsáveis pelo planejamento devem analisar o

ambiente competitivo da organização, verificando fatores que podem alicerçar a organização e também eventuais fatores que possam prejudicar seu desempenho.

Dentre as diversas ferramentas que podem ser utilizadas para essa análise, pode-se destacar a matriz SWOT, a qual é uma ferramenta de apoio à tomada de decisão, que permite avaliar a organização a partir de seu ambiente interno e externo, com base na análise das variáveis incontroláveis do ambiente externo, denominadas oportunidades e ameaças. Esse cenário deve ser confrontado com a capacidade da organização, por meio da avaliação dos pontos fortes e fracos (ambiente interno), avaliando-se os meios para competir no cenário em que a organização atua.

Para Mintzberg et al. (2000), a Análise de SWOT está enquadrada no contexto de formação estratégica da Escola do *Design*, que apresentou a formulação de estratégia como um modelo que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas de uma organização. Embora o campo da administração estratégica tenha-se desenvolvido e crescido em muitas direções diferentes, diversos trabalhos continuam a usar o modelo SWOT como peça central na criação de estratégias. Para a implementação da análise de SWOT, Weihrich (1982) apresenta o seguinte roteiro:

**a) Forças:** Determine os pontos fortes de sua organização, através das seguintes questões: há qualquer vantagem sem igual ou distinta que faz sua organização se destacar?; o que faz com que os clientes escolham sua organização ao invés da concorrente?; e há qualquer produto ou serviços que o concorrente não pode imitar (agora e no futuro)?

**b) Fraquezas:** Determine as fraquezas de sua organização, através das seguintes questões: existem operações ou procedimentos que podem ser melhorados?; no que ou por que seus concorrentes operam melhor que a sua organização?; existe algo inoperante da qual sua empresa deveria estar ciente?; e seus concorrentes têm um certo segmento de mercado conquistado?

**c) Oportunidades:** Outro fator importante é determinar como sua organização pode continuar a crescer dentro de seu mercado, através das questões: onde e quais são as oportunidades atrativas dentro do seu mercado?; existe alguma nova tendência

surgindo dentro do mercado?; e quais as perspectivas futuras da sua empresa que possam vir a descrever novas oportunidades?

**d) Ameaças:** Pensar em ameaças não é desejável, mas ainda temos de enfrentá-las, apesar do fato de que elas são fatores externos que estão fora de nosso controle. É vital estar preparado e enfrentar as ameaças durante situações de turbulência, através dos seguintes questionamentos: o que seu concorrente está fazendo que está suprimindo seu desenvolvimento organizacional?; existe alguma mudança na demanda do consumidor que pede por novas exigências de seus produtos e serviços?; e as mudanças tecnológicas estão afetando sua posição dentro do mercado?

## **2.5 *Balanced Scorecard* –BSC**

Um dos desafios da gestão é definir a estratégia e conseguir que esta seja efetivamente executada em toda a organização. Este é um desafio importante para todas as organizações, sejam elas organizações públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos. Nos últimos anos, estudos acadêmicos vêm mostrando a importância da seleção de um conjunto balanceado de medidas que leve em consideração tanto medidas financeiras quanto outras ligadas à satisfação do cliente, motivação e aprendizagem organizacional e eficiência dos processos internos (KAPLAN & NORTON, 2004).

Uma das abordagens mais adotadas é o *Balanced Scorecard* (BSC), que estabelece indicadores de desempenho composto por diferentes perspectivas a partir dos objetivos estratégicos da empresa. O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta de planejamento estratégico que consiste em um sistema de gerenciamento, o qual traduz a estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho, servindo de base para um sistema de medição e monitoramento da gestão estratégica.

O *Balanced Scorecard* foca a estratégia da empresa sob quatro perspectivas, criando objetivos, indicadores, metas e iniciativas. Estas perspectivas são: aprendizagem e crescimento, que aborda a capacidade da empresa melhorar e criar valor ao longo do tempo; processos internos, com foco na excelência dos processos-chave para a entrega de valor aos clientes; clientes e mercado, para determinar como a empresa quer e deve ser vista pelos clientes; e financeira, para criar a sustentação do negócio (KAPLAN & NORTON, 2004).

Portanto, com base nessas quatro perspectivas, os indicadores devem ser definidos, medidos e monitorados. Esse sistema inclui medidas de resultados e medidas de tendência, ligadas através de relações de causa e efeito, que podem gerar um raciocínio sistêmico e que podem permitir aos intervenientes da organização a compreensão da estratégia (KAPLAN & NORTON, 1996).

Norreklit (1999) enfatiza a interdependência das quatro perspectivas. A relação existe quando a performance de uma atividade afeta os custos ou a performance de outra. Por exemplo, a perspectiva de aprendizagem e crescimento é o direcionador dos processos internos, que, por sua vez, direciona a satisfação dos clientes que direcionam, então, a perspectiva financeira. No entanto, os objetivos de uma mesma perspectiva podem influenciar uns aos outros e entre as perspectivas, não havendo, desse modo, rigidez no direcionamento dos objetivos. Esta relação entre as perspectivas está melhor demonstrada no tópico que aborda mapa estratégico (2.6.5).

Quadro 1- Perspectivas do BSC

<b>Perspectivas</b>	<b>Questão crucial a ser respondida</b>
Financeira	Para sermos bem sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas?
Cliente	Para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?
Processos Internos	Para satisfazermos nossos acionistas e clientes, em quais processos de negócios devemos alcançar a excelência?
Aprendizado e Crescimento	Para alcançarmos nossa visão, como sustentamos nossa capacidade de mudar e melhorar?

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996)

As perspectivas adicionais à perspectiva tradicional de finanças podem dar uma visão de mais longo prazo sobre o desempenho da organização. Um monopólio que possui uma carteira de clientes com alto nível de insatisfação pode ter excelente desempenho financeiro agora, mas a médio e longo prazo, se forem analisadas as perspectivas não-financeiras, pode-se concluir que não conseguirá manter o seu bom desempenho financeiro num eventual mercado com ampla competição (KAPLAN & NORTON, 2004).

A perspectiva Processos Internos mostra que, para satisfazer os clientes, é necessário possuir processos bem organizados, padronizados e que estejam produzindo

bens ou serviços que atendam as necessidades e expectativas desses clientes. A melhoria dos processos internos no presente é um fator crítico para o aumento da satisfação dos clientes e para o sucesso financeiro no futuro (KAPLAN & NORTON, 2004).

### **2.5.1 Perspectiva Financeira**

Os objetivos financeiros representam a meta de longo prazo da empresa: gerar retornos superiores a partir do capital investido na unidade de negócios. O uso do *Balanced Scorecard* (BSC) não conflita com essa meta vital. Na realidade, o BSC permite tornar os objetivos financeiros, como lucratividade, retorno dos ativos e aumento de receita, explícitos e ajustá-los às unidades de negócios nas diferentes fases de seus ciclos de vida e crescimento.

Todas as medidas incorporadas no BSC devem estar relacionadas a objetivos financeiros. As empresas existem e crescem em função de resultados financeiros e recompensas tangíveis. Antes de elaborar o BSC, Kaplan e Norton (1996) colocam que se deve estabelecer também em qual área financeira a empresa vai definir sua estratégia. As áreas são:

- *Crescimento de Mix de Receita* – ampliar a oferta de produtos e serviços, conquistar novos clientes e mercados, mudar o *mix* de produtos;
- *Redução de Custos/Melhoria da Produtividade* – baixar custos diretos de produtos e serviços, reduzir custos indiretos e compartilhar recursos com outras unidades de negócio; e
- *Utilização dos Ativos/Estratégia de Investimentos* – melhorar a utilização dos ativos, pois a empresa já possui uma base sólida de produção.

### **2.5.2 Perspectiva do Cliente**

A perspectiva do cliente permite que a empresa identifique os segmentos de clientes e mercados nos quais competirá e as medidas do desenvolvimento nesses segmentos-alvo. Entre as medidas essenciais de resultado, estão a satisfação do cliente, a retenção de clientes, a aquisição de novos clientes, a lucratividade dos clientes e a participação em contas (clientes) nos segmentos-alvo (KAPLAN & NORTON, 2001).

A dimensão clientes, para Kaplan e Norton (1997), demanda intenso relacionamento com o impacto final no cliente, em que o sucesso quanto à perenidade da inovação pode ser avaliado com base no crescimento no ambiente de negócios. Quando se trata de inovação, a dimensão clientes deve estar atenta ao desenvolvimento de novos produtos, o que, muitas vezes, demanda também a inovação em processos na organização.

Essa perspectiva, além de alinhar as medidas de avaliação da satisfação, lealdade, retenção, aquisição e rentabilidade para os mercados-alvo, também permite identificar e medir as tendências e indicadores do mercado, fornecendo melhores condições para a empresa desenvolver soluções de valor para os seus clientes. Há dois grupos de medidas adotados pelas empresas na perspectiva dos clientes:

- *Medidas Essenciais*: são medidas genéricas, como participação no mercado, retenção, captação, satisfação e lucratividade de clientes;
- *Propostas de Valor*: contêm os vetores de desempenho, ou seja, os diferenciadores que as empresas irão utilizar para atingir altos níveis das medidas essenciais e, em consequência, maior participação no mercado.

### **2.5.3 Perspectiva dos Processos Internos**

Na perspectiva dos processos internos, a empresa identifica os processos internos críticos através dos quais a empresa deve alcançar a excelência. Tais processos devem oferecer propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado. Devem, ainda, satisfazer as expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros. Em síntese, as medidas dos processos internos estão voltadas para os processos internos que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da empresa.

Herrero Filho (2007) define que os processos internos desempenham três importantes papéis na implementação do BSC:

- Concentram o foco da organização nas iniciativas que viabilizam a proposição de valor para o cliente;
- Contribuem para a elevação da produtividade e geração de valor econômico agregado;

- Indicam os novos conhecimentos e as novas competências que os empregados precisam dominar para gerar valor ao negócio.

Portanto, na perspectiva dos processos internos, temos, como principal objetivo, identificar e relatar cada processo interno e definir medidas, metas e iniciativas para chegarmos ao melhor resultado possível (MARTINS et., al., 2010).

#### **2.5.4 Perspectivas de Aprendizado e Crescimento**

As perspectivas de aprendizado e crescimento identificam a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria em longo prazo. As perspectivas do cliente e dos processos internos identificam os fatores mais críticos para o sucesso atual e futuro. É improvável que as empresas sejam capazes de atingir suas metas de longo prazo para clientes e processos internos utilizando as tecnologias e capacidades atuais (KAPLAN & NORTON, 1997).

Além disso, a intensa competição global exige que as empresas melhorem continuamente sua capacidade de oferecer valor a clientes e acionistas. A dimensão aprendizagem e crescimento de Kaplan e Norton (1997) é aquela que se relaciona com os agentes internos e tem seu foco na capacitação dos funcionários. Esta perspectiva busca a identificação da infraestrutura que a empresa necessita para dar suporte às demais perspectivas do BSC e, assim, gerar o crescimento e a melhoria desejada.

Esta perspectiva mostra a necessidade de investir em pessoas, sistemas e procedimentos. Normalmente, as empresas não atingem metas arrojadas com a infraestrutura disponível. É necessário investir na reciclagem de pessoal, no aperfeiçoamento de seus sistemas de informações, além de alinhar seus procedimentos e rotinas organizacionais. Esses objetivos são explorados quando se medem os seguintes tópicos: capacidade dos funcionários, satisfação dos membros, retenção de funcionários (pessoas-chave), produtividade dos funcionários, capacidade dos sistemas de informação e motivação, *empowerment* (descentralização de poderes) e alinhamento (KAPLAN & NORTON, 1997).

### 2.5.5 Indicadores

Conforme sugerem Kaplan & Norton (1997), o conjunto de indicadores deve ser completo e definido com parcimônia. Completo significa que eles devem ser suficientes para permitir a avaliação dos progressos em relação a todos os objetivos. Parcimônia refere-se ao aspecto que o número de indicadores não deve ser excessivo. Assim, a definição dos indicadores deve responder às seguintes questões:

- Que indicadores podem ser utilizados para o objetivo de modo a permitir seu monitoramento e servirem eficazmente como orientação ao posterior estabelecimento de ações?
- Existe superposição entre os indicadores? Caso afirmativo, eliminam-se alguns dos indicadores, mantendo os que são mais apropriados e fáceis de serem monitorados;
- Os indicadores são apropriados e suficientes para o monitoramento do objetivo? Em caso negativo, substituir ou acrescentar novos indicadores.

Segundo Kaplan & Norton (1997), os indicadores estratégicos não substituem os indicadores de nível operacional da empresa. Os indicadores estratégicos servem para ajudar gestores e funcionários a voltarem-se para os fatores capazes de levar a empresa a grandes realizações competitivas, mostrando à organização o quanto ela está perto ou longe de seus objetivos. Todo indicador deve estar relacionado a um objetivo específico. Os objetivos devem ser coerentes entre si e devem estar de acordo com a missão da empresa. Eles devem auxiliar na tentativa de se alcançar a visão.

Após a identificação dos indicadores, o próximo passo é o estabelecimento das metas para cada indicador. Cada meta deve ser compatível com as possibilidades do grupo. Ela deve ser desafiadora, exigindo a mobilização de esforços e o máximo de cada setor. Contudo, é um erro estabelecer metas inalcançáveis, pois estas, ao invés de desafiarem o grupo, acabam por desencorajá-lo (RIBEIRO et al, 1998).

Para auxiliar na definição das metas, podem ser usados os resultados de um *benchmarking*, diagramas matriciais ilustrando comparações com a concorrência, gráficos de desempenho histórico, etc. Um sistema de medição deve tornar explícitas as relações entre os objetivos nas várias perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas

e validadas. A cadeia de causa e efeito deve permear todas as perspectivas de um *Balanced Scorecard* (KAPLAN & NORTON, 1997).

### **3. METODOLOGIA DE PESQUISA**

Neste tópico, estão descritos os procedimentos que foram realizados para o desenvolvimento do trabalho, mas, antes, intenciona-se caracterizá-lo metodologicamente.

#### **3.1 Caracterização metodológica do trabalho**

O estudo de caso é a estratégia de pesquisa que permite utilizar múltiplas fontes de dados em sua construção, caracterizando-se pela capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências (MARCONI & LAKATOS, 2010). Segundo Yin (2005), o estudo de caso é uma investigação empírica que busca um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

As características acima citadas indicam que este trabalho é um estudo de caso, pois utilizou múltiplas fontes de coleta de dados e foi desenvolvido em uma empresa, em seu contexto real de desenvolvimento, em uma rotina complexa e com diversas evidências para o desenvolvimento do trabalho.

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa exploratória. Segundo Gil (2010), esse tipo de pesquisa tem como objetivo propiciar uma visão geral acerca de determinado fato, portanto sendo realizada, sobretudo, quando a respeito do tema escolhido existem dificuldades em se formular hipóteses precisas e operacionais. Isso se aplica à presente pesquisa, pois torna-se difícil quantificar o grau de estratégia em que uma organização está. Nesse caso, a pesquisa exploratória pode contribuir, na forma de um levantamento, para chegarmos à conclusão de como essa organização opera em níveis estratégicos, através de dados quantitativos passados pelos responsáveis em tese por essas áreas.

Aplica-se, ainda, a técnica de observação direta extensiva, que, para Marconi & Lakatos (2010), constitui um levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem espontaneamente, contemplando o registro das variáveis referente a ele e que se presumem relevantes para serem analisadas.

### 3.2 Procedimentos realizados

Abaixo estão descritos os procedimentos que foram realizados visando a atender aos objetivos propostos.

01) Foram alinhados os objetivos e metodologia deste trabalho com o gestor da empresa, conceitos de planejamento estratégico, matriz SWOT, metodologia BSC e construção de indicadores.

Observação: O gestor da empresa já possuía conhecimentos básicos desses termos por ter realizado alguns cursos e atividades inerentes a planejamento estratégico em entidades como o SEBRAE.

02) O gestor da empresa realizou a definição de algumas premissas básicas para um processo de planejamento estratégico, dentre estas pode-se citar: definição/atualização da missão, visão e valores.

03) O gestor da empresa respondeu a questões básicas (para cada perspectiva) (conforme tabela 1). Ao responder esta questão, o gestor formou um melhor direcionamento para a próxima etapa, que foi a análise ambiental.

04) O gestor da empresa desenvolveu a análise ambiental da empresa, considerando aspectos dos ambientes internos e externos.

05) Após definir a matriz SWOT, o gestor indicou ações que possam: maximizar as forças; diminuir as fraquezas; mitigar as ameaças e aproveitar as oportunidades. Essas ações procuraram priorizar as características de cada perspectiva do BSC, conforme tópicos 2.6.1 Perspectiva Financeira, 2.6.2 Perspectiva do Cliente, 2.6.3 Perspectiva dos Processos Internos, 2.6.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.

06) Uma vez elencadas as ações, caso exijam um esforço superior à capacidade da empresa, estas foram priorizadas.

07) Após definidas as ações a serem realizadas em curto e médio prazo (este tempo foi definido pelo gestor conforme sua prática gerencial), foram construídos indicadores para cada ação, contemplando as suas exigências: metas, períodos e forma de coleta dos dados.

Devemos ressaltar que, durante todas as etapas acima descritas, o autor do trabalho atuou juntamente com o gestor da organização. Este procedimento visou a dirimir eventuais dúvidas/dificuldades do gestor com relação ao processo, bem como ofereceu maior conhecimento de todo o processo ao autor do trabalho.

## **4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Neste tópico, estão descritos os resultados obtidos no presente trabalho, como a descrição do produto charque com seu processo e etapas, a caracterização da empresa e construção do planejamento estratégico, com a formulação da Matriz SWOT e a construção de alguns indicadores conforme metodologia do BSC.

### **4.1 Histórico e Descrição do Produto Charque**

A existência do charque no Brasil data de mais de um século, tendo surgido na cidade de Aracati, no estado do Ceará, de onde migrou para o Rio Grande do Sul e região central do Brasil. A palavra “charque” não era empregada no Nordeste, onde foram instalados os primeiros estabelecimentos industriais de carne utilizando o sal como elemento de conservação pela cura, onde é chamado de “carne de sol” (FAGUNDES, 1982), como também “carne mole” em Pernambuco e “carne serenada” no Ceará, e “jabá”, de origem tupi (NÓBREGA, 1982).

Segundo Nóbrega (1982), a conservação de carne pelo sal, sol, e vento data de épocas muito remotas, tendo sido empregada pelos Maias e Astecas, sendo também conhecida na Ásia, África e Américas. Já no Brasil, a primeira charqueada foi instalada no Rio Grande do Sul, em 1780, por José Pinto Martins, marcando o início de uma época de valorização da pecuária, que iria se tornar uma valiosa indústria nacional (FAGUNDES, 1982).

O charque foi, provavelmente, o primeiro produto industrializado no país. As repetidas secas que ocorreram no Nordeste, na época, foram dizimando o gado e fizeram com que José Pinto Martins migrasse para o sul do país, instalando-se às margens do rio Pelotas. Desde a introdução dos bovinos no Rio Grande do Sul até a instalação da primeira indústria organizada para o aproveitamento da carne, passaram-se aproximadamente cento e quarenta e cinco anos.

Além do mais, salienta-se que o charque se voltava para o mercado interno, sobretudo para a alimentação dos escravos, dos mineradores em Minas Gerais e dos cafeicultores e cunicultores do sudeste, o que gerou, assim, uma dependência muito grande das charqueadas rio-grandenses para com esses consumidores, ao contrário dos produtores de café e cana, que tinham como resultado final a exportação de seus produtos. Aliás, essa era, por sinal, a base da economia nacional à época. Ou seja, o Rio

Grande do Sul integrou-se ao contexto brasileiro de forma subsidiária, como abastecedor do mercado interno que se formava na zona de mineração (PESAVENTO, 1985).

A evolução mais expressiva da charqueada ocorreu no início da década de 1940, sobretudo no pós-guerra, quando o ex-DIPOA (Departamento de Inspeção de Produtos de Origem Animal) atribuiu cotas de abate às charqueadas de então, que eram representadas por novilhos. Na década de 1950, ocorreu a implantação de um parque industrial de carnes e derivados que favoreceu muito a industrialização do charque (FAGUNDES, 1982).

Hoje, o principal público consumidor do charque no Brasil está nas regiões Nordeste, Centro Oeste e Sul. Há ainda populações de nordestinos fixadas na região Sudeste que consomem esse tipo de produto (LIRA & SHIMOKOMAKI, 1998).

Ele constitui a base de alimentação proteica de grande parte da população nordestina, sendo típico do sertão e tendo surgido, provavelmente, em consequência das dificuldades de conservação da carne “in natura” nessa região de clima quente e baixo nível econômico da população (NÓBREGA, 1982).

Do ponto de vista social, tem-se o charque no nível da produção primária, beneficiando pecuaristas e assalariados de área rural, das fases industrial e de comercialização; é de ressaltar-se sua singular posição em tempos passados, mais que modernamente, levando às regiões brasileiras mais desfavorecidas o alimento básico de que careciam (FAGUNDES, 1982).

No final da década de 1950, o Rio Grande do Sul perdeu a liderança da produção de charque para a região central do Brasil, onde foram instaladas inúmeras charqueadas. O Estado de São Paulo passou a ser o maior produtor nacional, posição que mantém até os dias atuais. Dentro do período de 1933 a 1937, o Rio Grande do Sul produzia cerca de 57% do total brasileiro, caindo pra 41,9% em 1940, cabendo 56,5% da produção ao chamado Brasil Central. O mesmo percentual de produção do Rio Grande do Sul caiu para 17,8% em 1959, elevando o percentual do Brasil Central para 76,7% e cabendo a São Paulo a liderança em 1959 (PICCHI, 1998).

## **4.2 Descrição do Processo do Charque**

A conserva de carne é o alimento que mais se harmoniza com a vida moderna, porque oferece preparado, em qualquer ocasião, um produto nutritivo para o homem. A

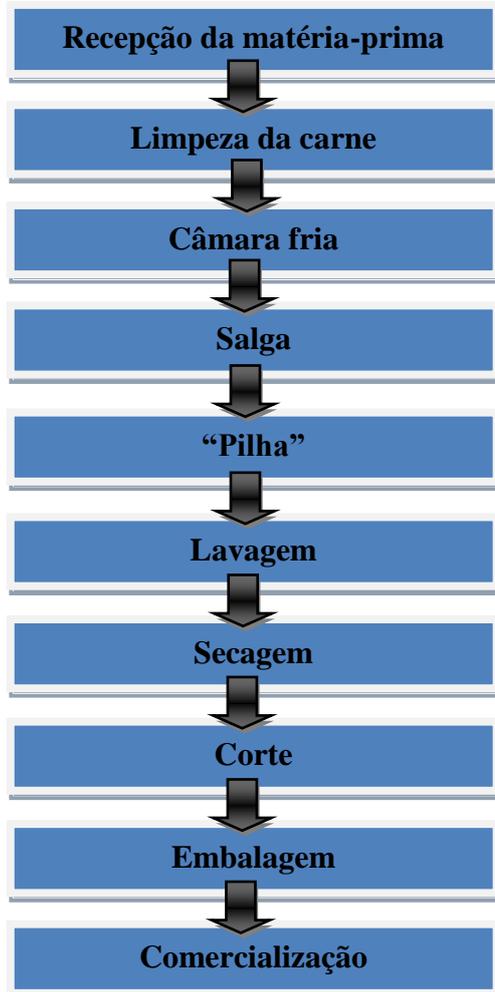
carne dessecada proporciona melhor aproveitamento industrial da sobras de frigoríficos. Os matadouros industriais preparam variados tipos de conserva de carne, procurando também encontrar variedade nos produtos.

A carne curada pode ser definida como a adição de sal (cloreto de sódio) à carne com o propósito de preservação. O termo carne curada, eventualmente, é entendido como a adição de sal, sais de cura (nitrato e nitrito), açúcares ou, em algumas vezes, outros ingredientes com o propósito de preservar e dar sabor à carne.

Um procedimento muito antigo para conservar a carne consiste em expô-la ao tempo para que perca grande parte da água e, dessecada, possa ser conservada por maior tempo sem se deteriorar. A adição de sal à carne, aliada ao referido procedimento de dessecação, são empregados na produção de charque.

O nome charque é dado a mantas de carne, feitas a partir de cortes dianteiros ou traseiros da carne bovina, que são salgadas e estendidas ao tempo para que sejam dessecadas, levando ao aumento de sua vida útil (FAGUNDES, 1982).

#### 4.3 Etapas da produção de charque



a. Recepção da matéria-prima

Toda a carne que vem dos fornecedores é da parte do dianteiro, elas são resfriadas ou congeladas e já vem desossadas. O pedido é feito semanalmente e varia de acordo com a demanda, em torno de 10 toneladas/semana.

b. Câmara fria

Toda carne que chega à empresa vai à câmara fria. Ela tem como objetivo manter a carne resfriada, aquela que já vem descongelada, e descongelar, aquelas peças que vêm congeladas. A temperatura média da câmara fria é de 4°C.

c. Limpeza da carne

Desossadas as porções musculares destinadas ao preparo do charque, são retiradas as pelancas e excesso de gordura e fatiadas para obtenção de peças mais uniformes (mantas) com espessura em torno de 4 a 5 centímetros, a fim de que haja maior facilidade e efetividade na execução das diferentes etapas do processamento. É muito importante a uniformidade da espessura e do teor de gordura das mantas para as etapas posteriores, principalmente, para a uniformização e para o tempo de secagem. Todo o processo de limpeza e corte da carne nesta etapa é realizado com faca.

d. Salga

A principal, e única, matéria utilizada na carne é o sal. Após a limpeza e preparação da carne em mantas, é colocado o sal, nos tanques de salga. São utilizados, em média, 750g de sal por 1 Kg de carne e, no final desse processo, a carne perde 40% de seu peso inicial.

e. “Pilha”

A pilha é a fase em que a carne irá ficar empilhada com o sal para começar a desidratação. É chamada assim porque é colocada uma camada de sal e carne repetidas vezes de modo a formar uma pilha de carne e sal. A permanência nas pilhas é variável, conforme o clima, mas, em média, é de 7 a 10 dias.

f. Lavagem

A lavagem é procedida antes de estender as peças de carne feitas para dessecação e conseqüente remoção do excesso de sal da superfície. As peças são lavadas em tanques especiais exclusivamente com água.

g. Secagem

Terminada a lavagem, são realizadas as “estendidas”, ou seja, a secagem de carne ao ar livre por exposição das peças aos raios solares e ao vento. Os varais utilizados são de ferro galvanizado e são dispostos enfileirados. Cada varal tem três fileiras de ferro e eles estão dentro de uma estufa plástica.

As carnes ficam estendidas por aproximadamente 2 ou 3 dias, conforme a classificação do encarregado pelo setor. O empilhamento que se segue às estendidas é feito com as mantas de carne ainda quentes e com cobertura, para manter controlado o calor propício à maturação e evitar fermentações indesejáveis.

h. Corte

Como são comercializados dois tipos de charque, em mantas e picado, o charque destinado a ser picado vai para o processo de corte e o em manta vai para o processo de embalagem. O processo de corte é realizado por duas máquinas unidas por uma esteira, a primeira realiza o primeiro corte e a segunda realiza o segundo corte, a fim de diminuir a espessura do primeiro.

i. Embalagem

As embalagens utilizadas atualmente pelas indústrias de charque podem ser de dois tipos: Picado, em embalagem de 450g e 1 kg e, em Manta, com embalagem de 1Kg e 5Kg, todas acondicionadas em polietileno embaladas a vácuo. A produção/mês é, em média, de 25 a 30 toneladas.

#### **4.4 Caracterização da Empresa – Contexto do Trabalho**

Fundada em 13 de abril de 2004, a indústria de charque está, há 10 anos, estabelecida em Bagé e abastece todo o Rio Grande do Sul. A empresa existe desde os anos 80 e funcionava em Dom Pedrito, mas, no ano de 2004, instalou-se em Bagé, sua sede atual. No município, é a única empresa autorizada pela Coordenadoria de Inspeção

de Produtos de Origem Animal (CISPOA) e está realizando melhorias e ampliações para atender as normas do SISBI (Sistema Brasileiro de Inspeção de Produtos de Origem Animal), para poder ampliar sua área de atuação e trabalhar em outros estados do território nacional como, por exemplo, Santa Catarina e São Paulo.

A empresa trabalha com um único tipo de produto, o charque. Entretanto, existem tipos variados deste produto, como por exemplo: charque bovino, charque ovino, charque *light*, com uma menor quantidade de gordura, e o charque tradicional. Dentro dos processos de beneficiamento das matérias-primas para a produção do charque, não é realizado o abate.

Todas as carnes, principais matérias-primas, são compradas de frigoríficos conceituados, para manter os produtos com o maior nível de qualidade possível. A empresa conta com 14 funcionários (produção, entregas e vendas), tem uma planta industrial de aproximadamente 500 m<sup>2</sup> e está localizada na Av. Atila Taborda, Bagé-RS.

As dificuldades que o mercado apresenta hoje em dia é a falta de matéria-prima, existe uma demanda de charque que não consegue ser alcançada por falta de matéria-prima (carne in natura). Já as dificuldades do mercado há doze anos eram o posto, existência de matéria-prima e falta de clientes.

A empresa diferencia-se das demais por ser a única empresa que produz exclusivamente charque no estado do Rio Grande do Sul (RS) e estar sempre buscando a maior qualidade em seus produtos, dessa forma agregando valor. Uma das principais oportunidades que o mercado apresenta é que o seu principal concorrente, frigorífico Silva de Santa Maria, está abandonando a produção de charque, com isso deixando o mercado aberto a novos clientes.

Segundo o gestor, o que foi fundamental no início da empresa foi não ter um mix diversificado de produtos, mesmo com as dificuldades da época e com a proposta de incrementar a produção com outros produtos, a decisão de manter só a produção de charque fez com que a empresa ficasse conhecida e conseguisse seu lugar no mercado.

As mudanças percebidas no mercado são que as pessoas estão mais exigentes com relação aos produtos e, mesmo com a crise, as pessoas pagam mais por um produto de boa qualidade e deixam de comprar o mais barato e de menor qualidade. Dessa

forma, o gestor acredita que os aspectos a serem explorados na empresa são a qualidade do produto, os processos de fabricação e o lançamento de novos produtos.

#### **4.5 Questões gerais relacionadas ao planejamento estratégico da organização.**

A empresa estudada, atualmente, não possui uma abordagem de gestão estratégica que norteie as ações da empresa. Seu objetivo principal, como na maioria das empresas, é o aumento do resultado positivo e lucro líquido, conforme relatado pelo proprietário. Apesar disso, a empresa apresenta bons resultados ao longo dos anos, obviamente que possui uma sazonalidade, pois acompanha a safra da bovinocultura de corte.

De forma a atuar na iniciação do planejamento estratégico desta empresa, reuniu-se com o diretor, que também é o proprietário da empresa, momento em que foi possível perceber que a forma de gestão é bastante operacional, ou seja, não possui um registro dos resultados, estatísticas ou dados que possam ser avaliados, porque estes resultados são consequentes do serviço que é realizado sem planejamento anterior ou direcionamento de ferramentas administrativas. Contudo, há um grande interesse de evolução com intuito de profissionalizar seu produto e serviços.

Nesta etapa, foi entrevistado o diretor, que respondeu às perguntas e, após diálogos, foi possível formular as respostas que seguem abaixo:

- Quais os executivos e funcionários base para implantação da matriz Swot?

A implantação da matriz Swot será efetuada pelo gestor da empresa.

- Qual o entendimento de matriz Swot por partes desses funcionários?

Acredita-se que será uma ferramenta que irá possibilitar o crescimento da empresa na busca de uma expansão com sustentabilidade. Entende-se, ainda, que a matriz Swot irá evidenciar os pontos que não estão corretos, realçando-os para que possam ser realinhados no intuito de colaborar com o crescimento do estabelecimento. Este incentivo leva ao próximo questionamento que aproxima a ferramenta dos proprietários:

- Os executivos estão dispostos a aplicar esta ferramenta?

Sim, a empresa passa por um período no qual necessita de amparos eficientes, preferencialmente de ordem administrativa.

Para aplicar a matriz SWOT na empresa, é necessário que este executivo tenha um rumo a seguir, em função não apenas dos resultados da empresa, mas também de todos os fatores que fazem com que as portas estejam abertas.

- Quais os objetivos da empresa em 5 anos?

A empresa busca manter-se no mercado, projetando seu crescimento de maneira consciente, tendo capacidade de expansão de negócios, atendendo a necessidade do cliente, buscando, sempre, mantê-lo ao seu lado, pois acredita que o bom relacionamento é o ponto forte de qualquer crescimento sustentável.

#### **4.6 Formação Matriz SWOT – Pontos fortes.**

Para elencar os pontos fortes da organização, os gestores devem observar os seus aspectos internos, ou seja, devem identificar, em seus colaboradores, ferramentas tecnológicas, processos, entre outros elementos que possam diferenciar (positivamente) a organização dos concorrentes.

- Quais os pontos fortes que a empresa apresenta?

Ter capacidade de aumentar a produção atual; ter uma equipe motivada e conhecedora do processo; possuir um preço do produto competitivo; realizar todos os procedimentos exigidos por lei com relação às questões sanitárias; possuir fornecedores de reconhecida qualidade, tanto de insumos para o produto como para embalagens; e possuir diversificação de clientes, uma vez que a empresa atende a grandes supermercados, restaurantes, pequenos comércios, entre outros.

#### **4.7 Formação Matriz SWOT – Oportunidades.**

As oportunidades que existem no mercado e estão em destaque em toda a região devem-se ao fato de ter havido uma mudança na cultura ou nas formas de produção regional.

- Quais oportunidades foram aproveitadas nos últimos anos e quais podem aparecer durante os próximos?

Oportunidade de abrangência do mercado consumidor em outras regiões do RS e fora do estado; ser um dos únicos produtores do produto da região sul; ter uma boa relação com seus clientes, como com o pós-venda e na devolução/troca de produtos; considerar o consumo do produto como um hábito cultural; oferecer um produto com bom prazo de durabilidade; e oferecer um produto com bom valor agregado.

#### **4.8 Formação Matriz SWOT – Pontos Fracos.**

A gestão estratégica também irá atuar de forma a proteger a organização de possíveis forças que podem levar a empresa a perder espaço no mercado competitivo. Portanto, é necessário que sejam conhecidos e neutralizados os pontos fracos que a empresa apresenta, de forma a ser mais competitiva.

- Quais as fraquezas da empresa?

Dificuldades em distribuir o produto para cidades mais distantes; e pouca rotatividade do produto em relação a outros.

Segundo as informações descritas acima pelo gestor, a empresa possui fraquezas que podem fazer bastante diferença quando a concorrência estiver acirrada, afinal, é cada vez mais importante que os domínios internos sejam conhecidos para que as providências de neutralização sejam tomadas.

#### **4.9 Formação Matriz SWOT – Ameaças.**

A economia atual, aliada à globalização dos produtos que são produzidos no Brasil, mais especificamente na região da campanha do Rio Grande do Sul, sofre com a alteração de preços e mercados diariamente. Por exemplo, um produto bastante demandado na última safra pelo mercado chinês pode apresentar muita oferta pelo mercado estadunidense neste semestre, fazendo com que os preços baixem e seja vantajoso para alguns produtores manter seu produto estocado ou, até mesmo, não os

produzir. Portanto, é importante ter domínio das ameaças que podem ser prejudiciais ao cumprimento dos objetivos da organização.

- Quais as ameaças que o mercado oferece para a empresa atualmente?

Existência de um produto substituto e mais barato do que o charque; dificuldade em conseguir matéria-prima na entressafra; uso de recursos financeiros de terceiros, dependência importante desses recursos; e exigências sanitárias.

Ao ter conhecimento das ameaças que podem ser encaradas pela organização, faz-se necessário que a empresa crie planos de ações que não permitam que essas ameaças ajam como fatores determinantes para resultados ruins.

Quadro 02- Matriz SWOT

	Ajuda	Atrapalha
Interna (empresa)	<p><b>Força</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Ter capacidade de aumentar a produção atual;</li> <li>&gt; Equipe motivada e conhecedora do processo;</li> <li>&gt; Ter um preço do produto competitivo;</li> <li>&gt; A empresa possui/realiza todos os procedimentos exigidos por lei com relação às questões sanitárias;</li> <li>&gt; Fornecedores de reconhecida qualidade, tanto de insumos para o produto, como para embalagens;</li> <li>&gt; Diversificação de clientes. A empresa atende a grandes supermercados, restaurantes, pequenos comércios, entre outros.</li> </ul>	<p><b>Fraqueza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Dificuldades em distribuir o produto para cidades mais distantes;</li> <li>&gt; Pouca rotatividade do produto em relação a outros;</li> </ul>
Externa (ambiente)	<p><b>Oportunidade</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Oportunidade de abrangência do mercado consumidor em outras regiões do RS e fora do estado;</li> <li>&gt; Ser um dos únicos produtores do produto da região sul;</li> <li>&gt; Ter uma boa relação com seus clientes, como com o pós-venda e na devolução/troca de produtos;</li> <li>&gt; O consumo do produto é um hábito cultural;</li> <li>&gt; Produto com bom prazo de durabilidade;</li> <li>&gt; Produto com bom valor agregado.</li> </ul>	<p><b>Ameaças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Existência de um produto substituto e mais barato do que o charque;</li> <li>&gt; Dificuldade em conseguir matéria-prima na entressafra;</li> <li>&gt; Uso de recursos financeiros de terceiros, dependência importante desses recursos;</li> <li>&gt; Exigências sanitárias.</li> </ul>

Fonte: Autor (2015)

Após a consolidação da matriz SWOT pelo autor e o gestor da empresa, o próximo passo foi à formulação dos indicadores do BSC. Devido à restrição de tempo, foram priorizados, pelo gestor da empresa, dois itens de cada uma das ameaças, das fraquezas, das forças e das oportunidades. Uma vez priorizados, esses itens deram embasamento para a construção de indicadores que dirimissem as ameaças e fraquezas, bem como maximizassem as oportunidades e forças.

#### **4.10 Implementação do BSC**

Kaplan e Norton (1997) indicam que o primeiro passo para a implementação do BSC é esclarecer e traduzir a visão e a estratégia da companhia. Nesse sentido, a análise de SWOT pode exercer um papel fundamental, contribuindo para o desenvolvimento de um conjunto de estratégias que fazem sentido, servindo como uma grande ferramenta para facilitar a implementação do BSC.

Este modelo pode retratar os objetivos para crescimento de receita; o alvo do mercado de clientes onde ocorrerão os maiores rendimentos; a proposição de valores que conduzirão a mais negócios com os clientes e com maiores margens; o papel chave da inovação e excelência em produtos, serviços e processos; e a necessidade de investimentos em pessoas e sistemas para implementar e manter estes propósitos crescentes.

Segundo Kaplan e Norton (2000), esta é uma ferramenta crucial para que os empregados tenham uma clara visão de como suas atribuições estão correlacionadas aos objetivos gerais, possibilitando a eles trabalhar de maneira coordenada e pró-ativa para o atendimento das metas da organização.

Conforme Quadro 03, pode-se observar que, em sua primeira coluna, têm-se as perspectivas clássicas do BSC em que cada indicador irá ser enquadrado. A segunda coluna apresenta o nome dos indicadores. A terceira indica a origem dos indicadores com base na Matriz SWOT e quais fraquezas e ameaças ela combate, assim como quais forças e oportunidades o indicador visa a maximizar. Na quarta coluna, observa-se o objetivo desejado com a adoção do indicador. A quinta coluna mostra a meta que deverá ser obtida para que se possa alcançar o objetivo do indicador, também é a forma do gestor da empresa mensurar se o objetivo será alcançado ou não. A sexta coluna mostra o programa de ação que deverá ser tomado para que a meta seja atingida e,

consequentemente, o objetivo. Por fim, a sétima e última coluna indica as fontes, ou seja, outros trabalhos que utilizaram indicadores semelhantes ao utilizado neste trabalho (para finalidades semelhantes), dessa forma aumentando a credibilidade do método adotado.

Quadro 03- Indicadores BSC

Perspectiva	Nome Indicador	BSC x SWOT Maximizar (oportunidades e forças) Minimizar (ameaças e fraquezas).	Objetivo	Meta	Programa de Ação	Fonte (Todos indicadores tiveram como fonte a entrevista com o gestor da empresa)
Financeira	Demanda	<b>(Força)</b> Ter capacidade de aumentar a produção atual	Aumentar a quantidade (valor) das vendas	Crescimento de 5% das vendas no período de 1 ano;	Melhorar relacionamento com os clientes, investir mais em propaganda e promoções.	ARANTES (2006); CORRÊA (2005).
	Terceiros	<b>(Ameaças)</b> Uso de recursos financeiros de terceiros	Diminuir a utilização de recursos de terceiros	Diminuir 25% em 2 anos a utilização de recursos financiados por instituições financeiras	Reajustar cronograma de pagamentos e recebimentos, diminuindo a busca por recursos de terceiros.	BASTOS & MERLIN (2014).
Dos Clientes	Propaganda	<b>(Fraqueza)</b> Pouca rotatividade do produto em relação a outros. <b>(Força)</b> Ter capacidade de aumentar a produção atual. <b>(Oportunidade)</b> Oportunidade de abrangência do mercado consumidor em outras regiões do RS e fora do estado.	Incentivar o consumo do charque através de propagandas	Aumentar em 20% as inserções de propagandas em 1 ano	Programa de Marketing dirigido a hábitos alimentares e tradição	FREZATTI E BIDO (2014).
	Novos clientes	<b>(Oportunidade)</b> Oportunidade de abrangência do mercado consumidor em outras regiões do RS e fora do estado.	Aumentar o número de clientes	Conquistar 10% de novos clientes em 1 ano	Capacitar melhor os vendedores, programa de Marketing dirigido a hábitos alimentares e tradição	CORRÊA (2005).

		<b>(Força)</b> Ter capacidade de aumentar a produção atual				
	Satisfação	<b>(Oportunidade)</b> Ter uma boa relação com seus clientes, como com o pós-venda e na devolução/troca de produtos.	Melhorar a satisfação dos clientes	Diminuir em 90% as reclamações dos clientes	Melhorar política do pós-venda e relacionamento com os clientes realizar promoção conjunta com os clientes	CORRÊA (2005); BASTOS & MERLIN (2014).
Processos Internos	Entressafra	<b>(Ameaças)</b> Dificuldade em conseguir matéria-prima na entressafra.	Criação de parcerias com fornecedores para que haja matéria-prima durante a entressafra	Duplicar o número atual de fornecedores em 2 anos	Melhorar política de compra e relacionamento com os fornecedores novos e os já existentes	
	Distribuição	<b>(Fraqueza)</b> Dificuldades em distribuir o produto para cidades mais distantes. <b>(Oportunidade)</b> Oportunidade de abrangência do mercado consumidor em outras regiões do RS e fora do estado.	Otimizar o sistema de distribuição do produto diminuindo os tempos de espera por atraso	Reduzir o número de atrasos em 50% em 1 ano	Adquirir um software para gerenciar melhor sistema de logística para entrega de produtos e formar parcerias para entrega de produtos.	RAMOS (2006)

Do Aprendizado	Equipe	<b>(Força)</b> Equipe motivada e conhecedora do processo	Motivar e incentivar os funcionários da empresa a conhecer melhor o processo produtivo e aproximar estes dos fornecedores e clientes	Promover palestras e treinamentos para funcionários	Suporte e incentivo, iniciativas de treinamento e capacitação dos funcionários	ARANTES (2006);
-------------------	--------	---	--	---	--	-----------------

Fonte: Autor (2015)

Segundo Kaplan e Norton (1997), os objetivos e medidas financeiros precisam desempenhar um papel duplo: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do *scorecard*. No Quadro 03, podemos observar que há dois indicadores para a perspectiva financeira, os indicadores Demanda e Terceiros. O primeiro visa a maximizar uma força da empresa, que é a capacidade de aumentar a produção atual; já o segundo busca dirimir uma das ameaças sofridas, que é a utilização de recursos de terceiros e não próprios, o que seria ideal.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), na perspectiva do cliente, além de medidas essenciais de resultado (satisfação, retenção de clientes, participação em contas nos segmentos-alvo, lucratividade e aquisição de novos clientes), também devem-se incluir medidas específicas das propostas de valor que a empresa oferecerá aos clientes. Neste trabalho, foram propostos três indicadores na perspectiva dos clientes: Propaganda, Novos Clientes e Satisfação. Na perspectiva Propaganda, busca-se diminuir uma fraqueza da empresa, a pouca rotatividade do produto charque em comparação com outros produtos alimentícios e maximizar uma força e uma oportunidade, que são: ter capacidade de aumentar a produção atual e a oportunidade de abrangência do mercado consumidor em outras regiões do RS e fora do estado, sucessivamente.

Segundo Kaplan e Norton (2001), a arte de desenvolver uma estratégia bem-sucedida e sustentável consiste em assegurar o alinhamento entre as atividades internas da organização e a proposição de valor para o cliente. As atividades de uma organização estão incorporadas nos processos internos, que compõem sua cadeia de valor. Neste trabalho, foram criados dois indicadores para a perspectiva dos processos internos, Entressafra e Distribuição. A perspectiva Entressafra tenta diminuir uma das ameaças apontadas, a dificuldade em conseguir matéria-prima na entressafra. Já a perspectiva de Distribuição tenta dirimir uma fraqueza da empresa, que é a dificuldade em distribuir o produto para cidades mais distantes e tenta maximizar uma oportunidade, que é a abrangência do mercado consumidor em outras regiões do RS e fora do estado.

Por fim, segundo Kaplan e Norton (2001), a perspectiva de aprendizado e crescimento é inserida na base do *scorecard*, porque constitui os alicerces de tudo que se ergue acima, cujas iniciativas são os vetores mais importantes dos resultados da estratégia. Neste trabalho, foi criado um indicador para a perspectiva do aprendizado, o

indicador Equipe. Este indicador tenta maximizar uma força, que é possuir uma equipe motivada e conhecedora do processo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A abordagem apresentada permite considerar duas etapas fundamentais para o estabelecimento de um efetivo sistema de formulação da estratégia. A primeira consiste na aplicação da Análise de SWOT para avaliar os parâmetros externos e internos que impactam no crescimento e sobrevivência da organização. A Segunda etapa consiste no estabelecimento das ações estratégicas, por meio da dupla correlação dos parâmetros estratégicos de Oportunidades e Ameaças e Forças e Fraquezas, entre si, e entre as perspectivas do *Balanced Scorecard*.

A implementação deste sistema pode otimizar o processo de formulação de estratégias em uma corporação, se constatar-se a consolidação dos seguintes aspectos:

- Permite à gestão permanente das capacidades internas o conhecimento do valor humano presente na empresa, a visão clara de como o mercado, objetivo final, enxerga a sua participação como agente competitivo;

- Possibilita uma flexibilidade, velocidade e capacidade de alinhar o comportamento de toda a organização em torno de um fim específico;

- Permite uma antecipação dos resultados futuros, por meio do estabelecimento de hipóteses estratégicas traçadas com base nos cenários externos e internos e na visão de futuro da organização;

- Propicia um maior comprometimento das pessoas, por meio de um entendimento claro e conciso das ações estratégicas em que estão inseridas e das consequências causadas pela não implementação destas;

Estes são requisitos fundamentais para um modelo de formulação de estratégias, diante do contexto atual do mercado competitivo.

Por último, acredita-se que este trabalho trouxe grandes contribuições para o gestor e, conseqüentemente, para a empresa. Essas contribuições deram-se, inicialmente, pelo campo teórico, ou seja, pelo conhecimento que o gestor adquiriu sobre os conceitos estudados e, principalmente, sobre sua própria empresa. Em segundo lugar, o gestor também recebeu contribuições práticas (próprias do desenvolvimento do

processo estratégico) que o fez refletir sobre o desenvolvimento do processo de planejamento estratégico.

O desenvolvimento deste trabalho proporcionou ao autor melhorar, na prática, a fixação dos conteúdos vistos em diversos momentos durante seu curso de graduação. Diversas práticas abordadas neste trabalho, seguramente, fazem parte da rotina de um engenheiro de produção.

Um dos objetivos da criação da UNIPAMPA é reverter o processo de estagnação econômica que se instalou na região. O desenvolvimento de trabalhos acadêmicos, visando a novas atividades econômicas é útil para a sociedade e contribui para o atendimento dos objetivos da Universidade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Martinho I. Ribeiro. **Manual do Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2010.

ARANTES, GISELLA REIS. **Análise do processo de implantação do *Balanced Scorecard*: O caso do painel corporativo de uma empresa brasileira do setor público**. Tese de Mestrado. Fundação Getulio Vargas (FGV), 2006.

BASTOS, A. E. M.; MERLIN, P. A.; CORDEIRO, J. V. B. Proposta de modelo para identificar o grau de contribuição de um projeto para alcance dos objetivos estratégicos. **XXXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Curitiba, outubro, 2014

BASTOS, A. L. S.; PROENÇA, A.; FERNANDES, A. C. Mais que orientar, ensinar: o balanced scorecard e a gestão estratégica. **XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção VII International Conference on Industrial Engineering and operations management**. Salvador, outubro, 2001.

CERTO, S; PETER, P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: McGraw Hill, 2010.

CHRISTENSEN, C. R., ANDREWS, K.R., BOWER, J. L., HAMERMESH, G, and Porter, M.E. , business Policy L: Text and cases, **5th edition – Homewood, IL** : Irwin, 1982.

CORRÊA, ANGELA CRISTINA. **O Balanced Scorecard como um sistema complexo adaptativo: uma abordagem quântica à estratégia**. Tese de Doutorado, UFSC, Florianópolis (SC), 2005.

FAGUNDES, SEBASTIÃO GONÇALVES. **Avaliação de Nova Técnica na Produção de Charque**. Tese de Doutorado. Universidade Federal Fluminense. Rio de Janeiro. 1982.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M, I, R; **Planejamento Estratégico na Prática**. Editora Atlas. São Paulo. 2009.

FREZATTI, F; BIDO, D. S. **O papel do Balanced Scorecard na gestão da inovação**. RAE-Revista de Administração de Empresas, vol. 54, n. 4, julho-agosto 2014.

GIL, ANTONIO CARLOS. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo. Atlas. 2010.

GOMES, L.G.S. Reavaliação e melhoria dos processos de beneficiamento de não tecidos com base em reclamações de clientes. **Rev. FAE**, Curitiba, 2006.

GRIMALDI, R. & MANCUSO, J.H. Qualidade Total. **Folha de SP e Sebrae**, 6º e 7º fascículos, 1994.

HAYASHI JUNIOR, P.; BARANIUK, J.A.; BULGACOV, S. Mudanças de conteúdo estratégico em pequenas empresas de massas alimentícias. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, Curitiba, v.10, n.3, p.159-179, jul./ago./set. 2007.

HERRERO FILHO, E. **Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HITT, M. A., et al. **Administração Estratégica: Competitividade e Globalização.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2008.

KAPLAN, R & NORTON, P. **The Strategy-Focused Organization How Balanced Scorecard.** Harvard Business School Publishing - Editora Campus Ltda, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em Ação: *Balanced Scorecard*.** 2a. edição. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R & NORTON, P. **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System.** Harvard Business Review, jan/feb, 1996.

LIRA, GISELDA MACENA; SHIMOKOMAKI, MASSAMI. Parâmetros da Qualidade da Carne de Sol e dos Charques. **Revista Higiene Alimentar.** v. 12. n. 58. São Paulo. 1998.p. 33-35.

LUNARDI, G. L.; DOLCI, P.C.; MAÇADA, A.C.G. Adoção de tecnologia de informação e seu impacto no desempenho organizacional: um estudo realizado com micro e pequenas empresas. **Revista de Administração (RAUSP)**, São Paulo, v.45, n.1, p.5-17, jan./fev./mar. 2010.

MARCONI, M. A; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 7.ed. São Paulo: Atlas 2010.

MARTINS, T. S.; GUINDANI, R. A.; REIS, J. A. F.; CRUZ, J. A. W.; **Incrementando a estratégia: uma abordagem do balanced scorecard.** IbpeX. Curitiba. 2010.

MEIRELES, M. *Ferramentas administrativas para indicar, observar e analisar problemas.* **Arte & Ciência**, São Paulo, 2001.

MINTZBERG ,H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.; **Safári de Estratégia – Um roteiro pela selva do Planejamento Estratégico.** Bookman. Porto Alegre. 2000.

NÓBREGA, DALVA MARIA. **Contribuição ao Estudo da Carne de Sol Visando Melhorar sua Conservação.** Tese de Doutorado. Universidade Estadual de Campinas.. Campinas, 1982.

NORREKLIT, H. The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions. **Management Accounting Research.** N. 11, p. 65-88, 1999.

OLIVEIRA, U.; PITANGA, M.; MULLER, L.; FILHO, J.; **A aplicação da administração estratégica no segmento de Micro e Pequenas empresas: O caso da reestruturação do Shopping XPTO, III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Universidade Estácio de Sá – Resende – RJ, 2007.**

PESAVENTO, Sandra Jatahy. **A Revolução Farroupilha.** São Paulo: Brasiliense, 1985.

PICCHI, VASCO. **Um Breve Histórico Sobre o Jerked Beef**. Revista Nacional da Carne. n. 26. São Paulo. 1998.

PORTAL DA ADMINISTRAÇÃO, disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/01/matriz-gut-conceito-e-aplicacao.html>> Acesso em Abril de 2015)

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro. Campus, 2004.

RAMOS, GILBERTO SILVA. **O *balanced scorecard* (bsc) como ferramenta de gestão: um estudo de caso na administração tributária de minas gerais**. Tese de Mestrado. Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo. 2006.

RIBEIRO, J. L. **Planejamento Estratégico** – Apostila do Curso. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. Escola de Engenharia. Porto Alegre: FEENG/UFRGS, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio do Curso de Administração: Guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 1996.

SANTOS, A. C. O.; MARTINS, H. S.; LEDOUX, P. P.; OLIVEIRA R. M. S.; **Uma metodologia de avaliação da satisfação dos clientes externos e internos para empresários do ramo de restaurantes**. Curitiba. 2004

SCHEIBLER, R. **As Contribuições e a Complementaridade do *Balanced Scorecard* aos Sistemas Tradicionais de Indicadores de Desempenho das Organizações**. Tese de Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

SOUZA, W.; QUALARINI, E.; **O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas**. III *Workshop* Gestão Integrada: Riscos e Desafios São Paulo. 2007.

WEHRICH, H.; **The TOWS matrix – a tool for situational analysis** – Journal of Long Range Planning , Vol 15 No. 2 ,1982.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## ANEXO A – CARTA APRESENTAÇÃO PARA EMPRESA

**SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**

Campus Bagé, RS  
Travessa 45, nº1650  
Bairro Malafaia

Of. Campus Bagé/UNIPAMPA

Bagé, 15 de junho de 2015.

Ao Gestor da Empresa

Assunto: Autorização para visitas à empresa.

Prezado(a) Gestor

Ao cumprimenta-lo, gostaria de informar que sou docente no curso de Engenharia de Produção no Campus Bagé da Universidade Federal do Pampa. Entre as minhas atividades realizo a orientação de Trabalho de Conclusão de Curso do estudante Alexander Guimarães da Cunha, matrícula 091011204, e venho solicitar que a mesma possa ser autorizada a realizar visitas na empresa, para fins de aplicação de instrumentos de coleta de dados. Não haverá fotografias, nem gravações, e da mesma forma que na etapa um do Trabalho de Conclusão de Curso, a identificação da empresa será omitida conforme orientação da empresa. A seguir na página dois, segue o cronograma proposto para as visitas de campo. Desde já agradeço toda a atenção que sempre foi dispensada pelo senhor e sua empresa.

Atenciosamente,

Cláudio Sonáglio Albano

Docente, Engenharia de Produção, Unipampa Bagé

## ANEXO B- ROTEIRO DE INTERAÇÃO COM A EMPRESA – QUESTÕES

01.) Qual a missão de sua organização?

02.) Qual a visão de sua organização?

03.) Quais os valores praticados em sua organização?

04.) Gestor deverá responder as seguintes questões:

Perspectiva financeira: para sermos bem sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas?

Perspectiva clientes: para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?

Perspectiva processos internos: para satisfazermos nossos acionistas e clientes, em quais processos de negócios devemos alcançar a excelência?

Perspectiva aprendizado e crescimento: para alcançarmos nossa visão, como sustentamos nossas capacidade de mudar e melhorar?

05.) Gestor deverá responder as seguintes questões, para realizar a análise SWOT:

	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<b>Finanças</b>	Há qualquer vantagem sem igual ou distinta que faz sua organização se destacar?; o que faz com que os clientes escolham sua organização ao invés da concorrente? e; há qualquer produto ou serviços que o concorrente não pode	Existem operações ou procedimentos que podem ser melhorados?; no que ou por que seus concorrentes operam melhor que a sua organização?; existe algo inoperante da qual sua empresa deveria estar ciente? e; seus concorrentes tem um certo segmento de	Onde e quais são as oportunidades atrativas dentro do seu mercado?; existe alguma nova tendência surgindo dentro do mercado? e; quais as perspectivas futuras da sua empresa que possam vir a descrever novas oportunidades?	O que seu concorrente está fazendo que está suprimindo seu desenvolvimento organizacional?; existe alguma mudança na demanda do consumidor, que pede por novas exigências de seus produtos e serviços? e; as mudanças tecnológicas estão afetando sua posição dentro do mercado?
<b>Consumidor</b>				
<b>Processos Internos</b>				
<b>Aprendizagem e crescimento</b>				

	imitar (agora e no futuro)?	mercado conquistado?		
--	-----------------------------	----------------------	--	--

06.) Após definir a matriz SWOT, o gestor deverá responder a seguinte questão:  
Quais ações devem ser desenvolvidas para atender a matriz SWOT, ou seja, maximizar as forças; diminuir as fraquezas; mitigar as ameaças e aproveitar as oportunidades.

07) Quais indicadores, e respectivas metas, você relaciona com cada ação?