

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

PROPOSTA DE PLANO ESTRATÉGICO PARA MICROEMPRESAS DO SETOR DE
SERVIÇOS: ESTUDO DE CASO

Cássio Augusto Santos Sampaio

Belo Horizonte

Setembro 2014

Cássio Augusto Santos Sampaio

PROPOSTA DE PLANO ESTRATÉGICO PARA MICROEMPRESAS DO SETOR DE
SERVIÇOS: ESTUDO DE CASO

Monografia apresentada à Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica da Informação.

Orientador: Prof. Jorge Tadeu de Ramos Neves

Belo Horizonte

2014

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas que passaram por minha vida acadêmica durante todo o período do curso de Gestão Estratégica da Informação, que de alguma forma agregaram para mim o conhecimento e sabedoria necessária para o meu crescimento pessoal e profissional.

Agradeço também a minha família, que possui parte da história de vida representada no conteúdo desse trabalho. E que é o meu porto seguro e me faz sentir orgulho de ser o que sou.

À minha esposa, que por muitas vezes compreendeu os momentos que tivemos que abrir mão de um passeio para dedicar a execução deste trabalho.

Aos meus amigos que estiveram sempre ao meu lado esse tempo, ouvindo nossos problemas, desabafos e também as histórias contadas e momentos felizes que passamos.

Não posso deixar de agradecer aos professores, por abrirem as portas do conhecimento para preparar-me para o mercado e para a vida. Em especial agradeço ao professor Jorge Tadeu por me despertar a vontade de aprender e sentir grande admiração pelo trabalho exercido, e que orientou-me nesse trabalho com muita sabedoria e paciência.

Enfim, agradecemos a todos que diretamente ou indiretamente contribuíram para o meu desenvolvimento, inspirando e motivando a estar presente em cada dia de aula até esse momento de desenvolvimento do trabalho final do curso.

Que com o conhecimento adquirido eu possa retribuir à todos.

EPÍGRAFE

“Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível.”

Charles Chaplin

RESUMO

Este trabalho apresentará uma análise realizada em uma microempresa do ramo de serviços de manutenção e revenda de peças para bicicletas, denominada Empresa X, de propriedade do Sr. Sam. Esta análise foi realizada com o auxílio de técnicas e ferramentas apresentadas no curso de Gestão Estratégica da Informação, como entrevista, análises de ambiente interno e externo e Balanced Scorecard, com o objetivo de coletar dados, transformá-los em informações e conhecimento para conceituar de forma mais estruturada e aprofundada a Empresa X e possibilitar identificar e propor ações estratégicas para o negócio. Utilizou-se entrevistas para obter dados e informações a respeito da existência da empresa, seus hábitos operacionais, bem como sua razão de funcionamento. Com o resultado da entrevista, desenvolveu-se a matriz de análise do ambiente interno e externo obtendo-se o conhecimento das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades do negócio e foi possível desenvolver um formulário de atividades que a empresa exerce e atividades que deveriam exercer para concretizar os objetivos do negócio alinhando-os à missão e visão da empresa. A partir dessas informações, desenvolveu-se o Balanced Scorecard como ferramenta de apoio às decisões do Sr. Sam, que foi proposto para monitorar indicadores que reportam ao usuário se a empresa está efetivamente aplicando seus esforços nas atividades corretas, que o levará a atingir o patamar desejado. Ao final do trabalho será apresentada uma síntese de toda essa análise da empresa, contendo e o plano estratégico proposto para o Sr. Sam.

Palavras-Chave: Gestão, Informação, *Balanced Scorecard*, Planejamento, Estratégia.

ABSTRACT

This paper presents an analysis on a small company of maintenance and resale of bicycle parts, called Company X, owned by Mr. Sam. This analysis was performed with techniques and tools presented in the Strategic Information Management, as interview, internal and external environment analysis and Balanced Scorecard, with the objective of collecting data, transforming them into information and knowledge to conceptualize the Company X more structured and depth, and enable identifying and proposing strategic actions for the business. We used interviews to obtain data and information about the existence of the company, its operating habits as well as their reason for running. With the outcome of the interview, we developed the analysis matrix of internal and external environment to give the knowledge of the strengths, weaknesses, opportunities and threats of business and was possible to develop a form of activities that company exercises and activities they should engage to achieve the business objectives by aligning them to the mission and vision of the company. From this information, we developed the Balanced Scorecard as a tool to support decisions of Mr. Sam, which was proposed to monitor indicators that report to the user if the company is effectively applying their efforts in the right activities, which will take you to reach the desired level. At the end of this work a synthesis of all this analysis of the company will be presented, and containing the proposed strategic plan for Mr. Sam.

Keywords: Management, Information, Balanced Scorecard, Planning, Strategy.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC: *Balanced Scorecard*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Modelo de Balanced Scorecard	21
Figura 2: Sequência de desenvolvimento do Balanced Scorecard	21
Figura 3: Custo médio mensal de operação.....	27
Figura 4: Cenário da Empresa X em dezembro de 2013	34
Figura 5: Análise de ambiente interno e externo	36
Figura 6: Análise de alinhamento estratégico.....	39

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
1.1. Objetivos.....	12
1.1.1. Objetivo Geral	12
1.1.2. Objetivos Específicos	12
1.2. Justificativas	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1. Competitividade	14
2.2. Planejamento Estratégico	15
2.3. Balanced Scorecard (BSC).....	18
3. METODOLOGIA	22
4. ESTUDO DE CASO.....	23
4.1. Caracterização da empresa e entrevista com o proprietário.....	23
4.2. Análise do caso	32
4.3. Análise geral da entrevista.....	35
4.4. Análise de ambiente	36
4.5. Relatório de análise de coerência.....	37
5. PLANO ESTRATÉGICO.....	42
5.1. Caracterização da Empresa X.....	42
5.2. Produtos e serviços de informação aplicados.....	43
5.3. Plano proposto.....	43
6. CONCLUSÃO	49

1. INTRODUÇÃO

No atual cenário empresarial é perceptível a grande competitividade existente nas micro e pequenas empresas para se tornarem diferenciadas, lucrativas e desejadas pelos consumidores. Tachizawa e Faria (2004, p.12) citam algumas características destas organizações que as colocam em uma posição interessante e ao mesmo tempo difícil de enquadrarem-se em processos mais estruturados como os de grandes empresas. Estas características são a agilidade e a possibilidade de prestarem serviços mais personalizados aos seus clientes, o que para os autores citados contribui para uma motivação dos colaboradores em níveis mais elevados que os colaboradores de grandes organizações devido a proximidade dos processos e envolvimento maior com os resultados da empresa.

O desejo das micro e pequenas empresas em alcançarem patamares de destaque no mercado faz com que elas busquem maneiras inteligentes de definir e planejar estratégias que as levem ao topo da lista em seus segmentos. Tachizawa e Faria (2004, p.45) avaliam o diferencial das empresas, a qualidade oferecida e a compatibilidade de preços com o mercado como desafios para as micros e pequenas empresas, e ainda destacam como o maior desafio para as pequenas empresas, ter o comportamento de agir com sabedoria para não ser pego de surpresa, considerando que as coisas mudam a todo momento. Produtos e serviços de informação passam então a assumir importante papel nesse contexto onde a competitividade entre as empresas se torna forte e inevitável para se destacar no mercado ou pelo menos para se tornar mais estável e sustentável.

Produtos e serviços de informação são grandes aliados ao desenvolvimento de planos estratégicos. Uma vez que decisões estratégicas são tomadas diante o conhecimento aplicado sobre a análise de informações, que por sua vez também tem a capacidade de gerar conhecimento em quem às interpretam. As informações chegam aos seus utilizadores por meio de produtos ou serviços de informação, que são tratados por mediadores

responsáveis por decodificar palavras controladas ou dados incompreensíveis para o usuário final da informação.

McGee e Prusak (1994) acreditavam que os anos 1990 precisariam de uma explosão de empresas de informação cujo produto principal seria a aquisição, tratamento e disseminação da informação proprietária. E essa crença tornou-se realidade na década e ainda é uma realidade nos dias atuais. Muitas empresas fizeram da informação seu produto ou serviço de comércio. Algumas delas fornecendo informações como serviço especializado, e outras como produtos, como por exemplo, bancos de dados, boletins, entre outros produtos contendo apenas dados ou informações já tratadas, para outras empresas que demandam de informações para a competitividade e a sobrevivência do negócio.

A competitividade é um dos fatores que devem ser levados em consideração para obter sucesso perante o mercado, é o que defendem Caporali e Volker (2004, p.93), que ainda definem o termo como “o conjunto de conhecimentos, atitudes e práticas capazes de gerar continuamente valor, num ambiente competitivo, de modo a garantir ou conquistar posições no mercado”.

Complementando o afirmado no parágrafo anterior e focando o conceito de competitividade no setor de fornecimento de serviços, como é o caso da Empresa X a ser estudada neste trabalho, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014, p. 54) ressaltam que “para que uma empresa de serviços permaneça competitiva, a melhoria contínua da produtividade e da qualidade deve fazer parte de sua estratégia e cultura corporativa.” Esses autores ainda apresentam uma tabela desenvolvida por Chase e Hayes que tem como objetivo descrever o papel das operações no desenvolvimento estratégico das empresas de serviços, que é a tabela apresentada no Anexo 1.

Um micro empreendedor do ramo de manutenção e revenda de peças e acessórios para bicicletas, o Sr. Sam, que atua em uma cidade do interior do estado de Minas Gerais, necessitando de um apoio para seus negócios, motivou a execução desse trabalho. Sentindo seu negócio ameaçado pelo mercado local e com objetivos pessoais em relação ao futuro da empresa, denominada Empresa X, o Sr. Sam procurava ferramentas de gestão da

informação para direcionar as futuras decisões da empresa para que ela se torne mais competitiva.

Diante desse contexto, foi proposta por esse trabalho a aplicação de um plano estratégico alinhado aos conceitos e teorias estudadas no curso de especialização em Gestão Estratégica da Informação, a partir dos quais o micro empreendedor possa direcionar o rumo de sua empresa e atingir seus objetivos estratégicos desejados.

1.1. Objetivos

1.1.1. Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é desenvolver um plano estratégico baseado na utilização de ferramentas de análise de informações, para uma microempresa do ramo de manutenção e revenda de peças e acessórios para bicicletas, situada em uma cidade do interior do estado de Minas Gerais.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Descrever e caracterizar a Empresa X sob a ótica da gestão da informação;
- Realizar análise do estudo de caso identificando serviços e produtos de informação atualmente utilizados pela empresa;
- Elaborar e propor plano estratégico baseado em informações coletadas a partir da avaliação dos objetivos anteriores.

1.2. Justificativas

A realização desse trabalho é justificada por 2 principais fatores sendo o primeiro deles a oportunidade de colocar em prática parte do conteúdo teórico absorvido no curso de Gestão Estratégica da Informação, em uma empresa familiar. O segundo fator está relacionado a uma notável desestabilização na empresa e o desejo em alavancar os negócios garantindo maior estabilidade e sustentabilidade, bem como aproveitando também a notória boa fase do setor e os interesses familiares.

É perceptível que há certa agitação no ramo de mercado de bicicletas devido aos benefícios que esse meio de transporte tem trazido para a sociedade. Isso tem contribuído para o surgimento de novos microempreendedores do ramo na região onde a Empresa X exerce suas

atividades e conseqüentemente um impacto em antigas empresas do ramo que não possuem processos e estratégias bem definidos para garantir a estabilidade dos negócios. Essas antigas empresas, por sua vez, precisam aplicar novas competências, ferramentas e práticas para serem mais dinâmicas e competitivas no mercado.

A necessidade das empresas se tornarem mais dinâmicas e competitivas motivou o uso de práticas de gerenciamento da informação para obter respostas mais concretas do mercado. Diante a esta necessidade considerei válida a elaboração de um plano estratégico utilizando-se de ferramentas e teorias aprendidas no curso de Gestão Estratégica da Informação para conhecer mais criteriosamente a Empresa X e propor estratégias e ações baseando-se na obtenção e análise de informações avaliando o desempenho e o rumo da empresa, e em consequência obter padrões de processo e qualidade que a levem a um cenário mais favorável diante da concorrência no território em que atua.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Competitividade

Na atualidade muito se ouve sobre o termo competitividade e suas variações de aplicação no mundo dos negócios como fator crucial para a sobrevivência e lucratividade das empresas. Por esse motivo, as pequenas empresas estão agindo fortemente na busca de ações que as direcionem para se tornarem cada vez mais competitivas.

Na literatura, Porter (2004 citado por Benites e Valério, 1993) define alguns fatores a serem comparados entre organizações para avaliar se uma organização é ou não mais competitiva que outra concorrente. E entre os fatores citados por Porter está a produtividade, entendido como sendo um dos conceitos mais adequados para melhorar a competitividade da empresa. Para Porter (1993), a competitividade é a habilidade ou talento resultante de conhecimentos adquiridos, capazes de criar e sustentar um desempenho superior ao desenvolvido pela concorrência.

TACHIZAWA e REZENDE (2000 p.71) abordam a seguinte visão a respeito de competitividade:

O grande objetivo de toda organização é ter uma forte posição competitiva, o que significa elevar as barreiras à entrada de novos competidores, engendrar um perfil de potencialidades maior e melhor do que o perfil dos seus concorrentes; tornar seu perfil compatível ou sinônimo de fatores-chave de sucesso do setor; ter um conjunto competente de estratégias competitivas inerentes; aumentar a integração ou o poder de barganha em relação aos fornecedores e intermediários e, por último, ter uma alta participação no seu segmento de mercado, ou seja, possuir um conjunto de produtos ou serviços altamente compatibilizados pelos usuários. Em outros termos, poderíamos dizer que o que as empresas buscam é criar para os seus produtos ou serviços vantagens que possam ser observadas pelos consumidores.

HITT et al. (2008) afirmam que quando uma empresa consegue formular e implantar com sucesso uma estratégia de criação de valor, pode-se dizer que esta obteve uma competitividade estratégica. E definem estratégia como um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva.

ROTHSCHILD (1992) enfatiza que os conceitos mais importantes da avaliação competitiva envolvem a necessidade de comparar e identificar a posição relativa em que a empresa se encontra e a necessidade de identificar as mudanças que possam influenciar essas posições.

Oliveira et. al (2006) sugerem em sua obra algumas práticas principalmente para pequena empresa atingir sua posição desejada no mercado. Uma delas é a aglomeração ou parceria com outras empresas, o que pode levar ao aumento da produtividade em sua atividade principal, tornando-a mais eficiente e sustentável que as concorrentes.

Pode-se notar que há diversos conceitos e aplicações do termo competitividade disponíveis para serem utilizados da maneira mais favorável a cada caso de negócio. Mas é válido notar também, que praticamente todos os autores que tratam sobre o termo, concluem suas análises inserindo o termo “sustentável” em suas conclusões. O que leva ao entendimento que uma organização competitiva deve possuir gestão, estrutura, processos e estratégias que sejam sustentáveis para se manter na posição desejada no mercado.

2.2. Planejamento Estratégico

Há alguns anos não era comum se ouvir falar sobre Planejamento Estratégico aplicado às micro e pequenas empresas. Entretanto, essa prática vem sendo aplicada cada vez mais nesse segmento, uma vez que as micro empresas tem sido induzidas pelo mercado a encontrar métodos para garantir a sobrevivência e/ou se destacarem. Nota-se certa dificuldade com a utilização das práticas normalmente utilizadas em um planejamento estratégico em algumas organizações devido ao grande comprometimento e o tempo que deve

ser dedicado para gerenciá-las. Práticas que nem sempre são fáceis de serem encontradas nas pequenas empresas, pois na maioria dos casos, o proprietário desprende seu tempo para aplicar esforços nos processos operacionais, não tendo tempo suficiente para outras atividades. Entretanto, Fischmann e Almeida (1991), defendem que essa prática pode ser aplicada nas pequenas empresas.

Almeida (2007, p.13) introduz o seguinte conceito para planejamento estratégico:

Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Depois de ordenar as ideias, são ordenadas as ações, que é a implementação do Plano Estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida.

Considerando a conceituação dada pelo referido autor, torna-se mais fácil compreender a abordagem de Fischmann e Almeida sobre a possibilidade de aplicar o Planejamento Estratégico em micro e pequenas empresas, conforme citado anteriormente.

Almeida (2007) ainda apresenta uma modalidade prática para o uso da técnica do Planejamento Estratégico em pequenas empresas, onde pode se estabelecer a estratégia através das seguintes atividades:

- Discussão sobre a missão ou vocação, e a visão da empresa;
- Análise dos aspectos internos: Conscientização sobre pontos fortes e pontos fracos;
- Análise do ambiente: Indicações das oportunidades e ameaças;
- Comparação da orientação com o campo de atuação;
- Estabelecimento da estratégia vigente;

Sobre o item “discussão sobre a missão ou vocação, e a visão da empresa”, Araújo et al (2011) complementam:

A visão e a missão são primordiais para orientar o caminho que aquela organização seguirá nos próximos tempos. Visão é a idealização de um futuro desejado para a empresa (Araújo et al apud Oliveira, 1999) ou seja, como a empresa quer ser vista num futuro promissor.

Com relação a missão, “é a definição do propósito da organização. O que a empresa deseja atingir em um ambiente maior. (Araújo et al apud Kotler, Armstrong, 2007).

Dessa forma, a missão determina o foco nas tomadas de decisões e na alocação de recursos do presente orientando prioridades como, por exemplo, alocação de capital para determinado investimento.

Araújo et al. (2011) concluem então que os parâmetros extraídos ao definir a visão e a missão de uma empresa, servem de insumos para a elaboração de indicadores estratégicos, que por sua vez são os norteadores das ações voltadas a processos. E, obviamente, os indicadores estratégicos devem estar diretamente conectados com os objetivos da empresa e ações táticas e operacionais que os levem aos objetivos e determinam os valores de uma organização, que normalmente se baseiam em valores e aspirações pessoais dos dirigentes.

Rossetto (2002) apresenta quatro categorias de comportamentos estratégicos adotados por empresas que procuram um direcionamento para atingir seus objetivos, sendo elas:

- Estratégia prospectora: adotada por empresas que procuram explorar as oportunidades no mercado realizando ações de alto risco com inovações alinhadas as tendências de mercado causando mudanças e incertezas, onde os concorrentes se veem forçados a acompanhar;
- Estratégia analista: adotada por empresas que atuam em dois nichos de mercado, onde um nicho é mais estável e pode garantir a estabilidade do negócio como um todo, e o outro é

mais agressivo e instável, trazendo inovações e estratégias arriscadas para o mercado;

- Estratégia defensiva: adotada normalmente por empresas que possuem total domínio sobre sua atividade, e procuram manter a competitividade aprimorando a eficiência das atividades que realiza;
- Estratégia reativa: adotada por empresas que normalmente preocupam-se em apenas ter ações estratégicas para possibilitar que se adaptem com maior facilidade às mudanças ambientais.

É o que Luecke (2010, p.24) também defende:

O futuro nunca se desenrola como esperamos. As necessidades dos clientes mudam. A concorrência reage a nossas iniciativas com alterações imprevistas em preço, produtos e incentivos. Novas oportunidades e novos mercados para produtos aparecem do nada. Assim a empresa novata, que se prende obstinadamente a sua estratégia inicial, terá problemas.

2.3. Balanced Scorecard (BSC)

O Balanced Scorecard (BSC) é definido por COSTA (2006) como uma ferramenta para medir desempenhos de uma organização. A autora explica que as medidas de desempenho no BSC são desenhadas a partir de uma concepção geral da estratégia da empresa, e não a partir das necessidades específicas de cada área da organização.

O BSC é defendido por TAVARES (2007) por propiciar que as medidas de desempenho possam focalizar o futuro e não apenas o registro de acontecimentos passados, como acontece nas medidas financeiras de mensuração de resultados. E complementa que o BSC é ainda uma materialização do reconhecimento de mensurar ativos intangíveis da empresa,

como inovação e capital humano, e ativos tangíveis como instalações e equipamentos.

Uma vez que cada empresa possui uma particular missão, visão e estratégia, o BSC não possui um conjunto de medidas de desempenho genéricas a serem aplicadas, e sim medidas adequadas a cada empresa e a cada plano, levando em consideração ainda as tecnologias e a cultura da empresa, comenta COSTA (2006).

O BSC explicita o alinhamento do planejamento estratégico de uma empresa, formulado sobre a missão e visão da mesma, com o planejamento operacional ao desdobrar os objetivos estratégicos em ações operacionais. Os indicadores definidos para medir o desempenho dessas ações, permite aos gestores avaliar a validade da estratégia definida e a viabilidade de sua execução.

COSTA (2006) explica também que o BSC é constituído por quatro dimensões de gestão, sendo elas: financeira, clientes, processos e aprendizado e crescimento, que segundo a autora, são a essência das tradicionais atividades de qualquer empresa.

O primeiro passo para implantação do BSC é o desenho do mapa estratégico, que é uma representação gráfica das relações de causa e efeito entre os componentes da estratégia da organização. E esse é composto pelos objetivos estratégicos, medidas, metas e ações dispostas nas quatro dimensões citadas anteriormente, complementa COSTA (2006).

FILHO (2005) especifica os motivos da necessidade do agrupamento dos objetivos e medidas nessas quatro dimensões, sendo eles:

- Financeira: Demonstrar se a estratégia está contribuindo para melhoria dos resultados financeiros, em especial o lucro líquido, o retorno sobre o investimento, a criação de valor econômico e a geração de caixa;
- Do cliente: Avaliar se a proposição de valor da empresa para os clientes-alvo está produzindo os resultados esperados em termos de satisfação de clientes, conquista de novos clientes, retenção de clientes, lucratividade de clientes e participação no mercado;
- Dos processos internos: Identificar se os principais processos de negócio definidos na cadeia de valor da empresa estão contribuindo para a geração de valor percebido pelos clientes e atingimento dos objetivos financeiros da empresa;

- Da aprendizagem e crescimento: Verificar se a aprendizagem, a obtenção de novos conhecimentos e o domínio de competências no nível do indivíduo, do grupo e das áreas de negócio estão desempenhando o papel de viabilizadores das três perspectivas anteriores.

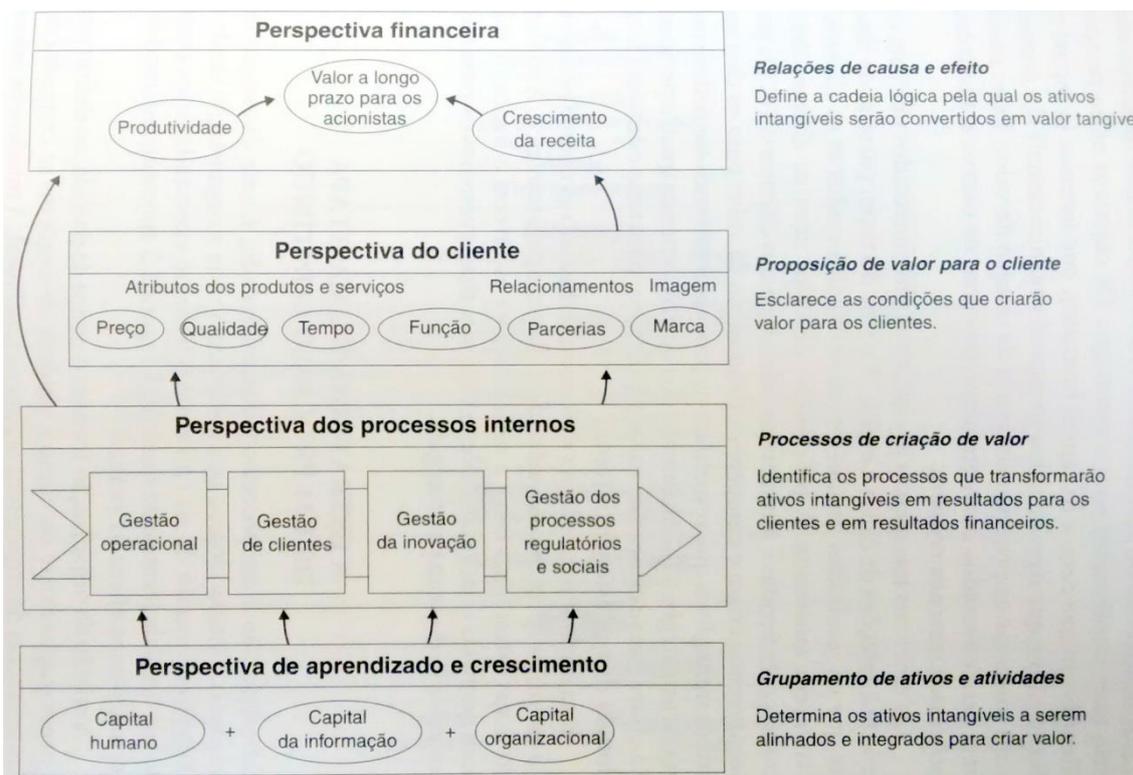
Finalmente, KAPLAN e NORTON (2004) relatam que o mapa estratégico fornece uma maneira uniforme e consistente de descrever a estratégia de uma empresa, o que facilita a definição e o gerenciamento dos objetivos e indicadores.

Para KAPLAN e NORTON (2004), também afirmam que os objetivos devem ser conectados uns com os outros por relações de causa e efeito, e devem ser feito a partir do topo do mapa estratégico, partindo-se da hipótese de que os resultados financeiros só serão alcançados se os clientes-alvo estiverem satisfeitos.

No agrupamento de objetivos na perspectiva de clientes, descreve-se como gerar vendas e aumentar a fidelidade com os clientes-alvo. Já os processos geram valores para atender de maneira ideal aos clientes-alvo. E os ativos intangíveis no agrupamento de aprendizado e crescimento, são os que respaldam os processos internos e sustentam os pilares da estratégia da organização.

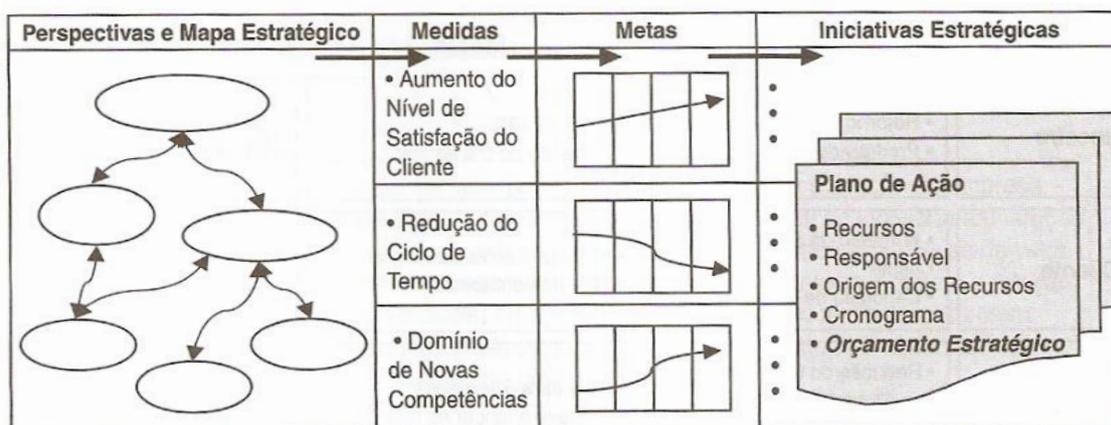
Este modelo é apresentado na Figura 1 abaixo, e logo em seguida, na Figura 2, demonstra-se a sequência da criação de um plano estratégico iniciando-se pelo desenho das perspectivas e mapa estratégico conforme expressado por FILHO (2005).

Figura 1: Modelo de Balanced Scorecard



FONTE: Balanced Scorecard - Mapas Estratégicos – Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis (Página 33).

Figura 2: Sequência de desenvolvimento do Balanced Scorecard



FONTE: Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica 7ª ed. (Página 42)

3. METODOLOGIA

Para atingir os objetivos deste trabalho foram realizadas as seguintes atividades preparatórias, apresentadas aqui de forma sintética:

- Pesquisa bibliográfica sobre os temas que compõem o referencial teórico;
- Entrevista presencial com o proprietário da Empresa X para se obter esclarecimentos sobre a estratégia atual da empresa, recursos existentes, processos operacionais e gerenciais, especialmente aqueles relacionados ao gerenciamento das informações, saúde financeira da empresa e aspirações do proprietário;
- A partir do que foi levantado na entrevista, realizou-se um estudo de caso onde foi analisada a situação atual da empresa desenvolvendo uma matriz de observação dos aspectos internos e externos da empresa e definidos os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças que circunstanciam o negócio da Empresa X;
- Elaborou-se um relatório para avaliação de coerência entre o que a Empresa X se propõe a ser e a fazer perante o mercado e o que a empresa realmente está sendo ou fazendo.
- Desenvolveu-se o plano estratégico baseado no estudo de caso realizado, utilizando-se do método de Balanced Scorecard (BSC) para alinhar ações operacionais com objetivos estratégicos da empresa.

4. ESTUDO DE CASO

4.1. Caracterização da empresa e entrevista com o proprietário

A Empresa X é uma microempresa do ramo de venda de serviços e produtos para bicicletas em uma cidade do interior do estado de Minas Gerais com aproximadamente 43.036 habitantes, conforme relata o IBGE em <<<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=311000>>>.

O Sr. Sam, proprietário da empresa, em entrevista realizada em 07 de dezembro de 2013, relatou que a Empresa X foi fundada por ele próprio, em 1993, com o objetivo de proporcionar melhores condições financeiras ao irmão que, na época, estava desempregado. Diante desta situação, o Sr. Sam adquiriu as primeiras ferramentas e improvisou algumas outras e entregou a Empresa X nas mãos do irmão para que esse pudesse prover melhores condições à família; entretanto, após algumas semanas de funcionamento, uma empresa onde o irmão do Sr. Sam já havia trabalhado anteriormente o contratou novamente, e ele decidiu devolver a empresa ao Sr. Sam.

Nessa época o Sr. Sam, mesmo trabalhando na única indústria que havia na cidade, decidiu continuar com a Empresa X contando com o apoio da esposa e filhos e dedicando seus sábados e domingos aos serviços de manutenção de bicicletas, e posteriormente veio a compor um estoque de peças que eram mais procuradas e necessárias para efetuar os serviços de manutenção. A partir dessa época a Empresa X passou a comercializar serviços e acessórios para bicicletas.

Ao se aposentar das atividades que exercia na outra empresa em que trabalhava, o Sr. Sam continuou com as atividades da Empresa X tendo o apoio de sua esposa na loja de revenda de produtos para bicicleta enquanto ele próprio executa as atividades de manutenção das bicicletas.

O frágil processo de gestão existente na Empresa X dificulta o levantamento de dados históricos que possam ser relevantes para caracterizar as mudanças a serem propostas no plano estratégico. Sendo assim, obteve-se mais informações sobre a empresa através de uma entrevista com o Sr. Sam realizada no dia 07/12/2013 na Empresa X, de onde pode-se conhecer mais detalhes conforme transcrito nas perguntas e respostas abaixo:

1 - A empresa possui atualmente missão e visão bem definidos e disponíveis para o público? Quais são?

Sr. Sam: “Quando resolvi assumir a empresa, defini a missão e a visão da empresa, mas tenho comigo quais são. Elas não estão formalizadas e disponíveis ao público. Queria garantir a qualidade dos serviços de manutenção de bicicletas que eu fizesse e ser a referência na cidade na venda de peças de bicicletas e na prestação de serviços de manutenção. Poderíamos dizer que essas eram a nossa missão e visão.”

2 - O Senhor considera que a missão e visão da empresa foram alcançadas e estão sendo mantidas?

Sr. Sam: “Eu diria que foram atingidas e mantidas por alguns anos, mas recentemente a facilidade de transporte e acesso a canais de compras em todo o mundo está tomando parte dos meus clientes, que agora tem acesso a canais de compras mais baratos do que eu consigo vender.”

3 - Quais são os planos do senhor atualmente?

Sr. Sam: “Penso em alugar alguns imóveis que tenho para garantir uma receita mensal que me dê certa estabilidade para as despesas mensais pessoais tornando possível arriscar mais nos negócios do ramo de bicicletas, onde penso em expandir o negócio de venda de peças, acrescentar a venda de bicicletas, aperfeiçoar a qualidade de mão de obra para as novas tecnologias de produtos que vem surgindo no mercado, incluir alguns serviços diferenciados no ramo e até mesmo arriscar no negócio de venda e serviços de manutenção em motocicletas também.

4 - O senhor elabora um orçamento financeiro periódico para a empresa se orientar melhor quanto aos custos, investimentos e receitas que pode obter? Se sim, poderia apresentá-lo?

Sr. Sam: “Sim. Tenho a anotação de todas as minhas contas a pagar e a receber. Diante disto, tomo as decisões quanto ao que podemos gastar e tenho ideia do quanto tenho a receber no mês. Mas os planos de investimento e as decisões eu faço de cabeça mesmo. Não teria hoje um orçamento periódico para apresentar.

5 - Como são feitos os trâmites contábeis da empresa? Há algum contador responsável por esses processos?

Sr. Sam: “Não tenho contador. Eu mesmo faço os trâmites obrigatórios para manter o negócio. Faço o pagamento de boletos do SIMPLES, organizo os vencimentos dos meus fornecedores, armazeno as notas fiscais das mercadorias compradas, preencho a planilha de prestação de contas e apresento à prefeitura da cidade no início do ano para fechamento do ano anterior.”

6 - E o Senhor possui algum controle contábil gerencial das operações realizadas na empresa?

Sr. Sam: “Sim. Tenho os registros nas planilhas mensais de prestação de contas à prefeitura, que no início de cada ano preciso apresentar a prefeitura. Nessa planilha contem a receita de cada mês com dispensa de NF de serviço, revenda de materiais, etc. Mas não tenho um controle diário das operações de vendas e serviços e nem controle de cada operação de custo. Diariamente eu faço o fechamento de caixa, que é considerado também na planilha mensal para apresentar a prefeitura.

7 - Qual é aproximadamente o resultado financeiro mensal obtido?

Sr. Sam: “Atualmente a Empresa X vem me retornando uma média de lucro de até R\$2.000,00 nos períodos de férias escolares; no mês de outubro devido a semana das crianças e no natal, quando muitos pais dão bicicletas de presente

ou reformam as bicicletas de seus filhos. Mas alguns meses há uma queda muito grande no lucro. Principalmente nos períodos de chuva.”

8 - O Senhor faz reuniões e/ou análises periódicas para saber como anda a saúde da empresa? Essas reuniões / análises são registradas? O Senhor poderia apresentar esses registros para análise?

Sr. Sam: “Fazemos em conversas diárias, não fazemos registros a não ser acompanhamento de preços. Destes sim fazemos registros.”

9 - E qual a relação entre a receita obtida com revenda de peças e a receita sobre os serviços de manutenção?

Sr. Sam: “Não tenho esses dados apurados e percebo que é muito instável essa relação. Acredito que em média essa relação seja de 50% para cada negócio.”

10 - Há alguma integração entre a loja e a oficina que o Senhor julgue importante para o negócio? (Ex.: Na venda de determinados produtos o cliente não paga a instalação.)

Sr. Sam: “Há sim. Determinadas peças são instaladas sem custo aparente para o cliente, porém o preço do serviço sai meio que parcialmente embutido no valor das peças. Mas não há divulgação desse benefício para meu público.”

11 - Qual o custo que a Empresa X tem para mantê-la em funcionamento? O que vamos chamar de custo operacional.

Sr. Sam: “Também não sei ao certo quanto custa para manter a empresa. Mas podemos fazer um rápido cálculo e chegar a um custo médio mensal aproximado para o funcionamento. Não tenho funcionários fixos atualmente e minhas contas são poucas.”

Figura 3: Custo médio mensal de operação

CONTA	CUSTO MÉDIO MENSAL
Boleto SIMPLES	R\$ 38,90
Água	R\$ 22,00
Energia Elétrica	R\$ 25,00
Materiais de consumo	R\$ 50,00
Compra de mercadorias	R\$ 1.200,00
Manutenção própria	R\$ 15,00
Telefonia	R\$ 60,00
Retirada pró-labore	R\$ 2.000,00
TOTAL	R\$ 3.410,00

FONTE: Declaração do Sr. Sam (proprietário da Empresa X)

“A retirada pró-labore acaba sendo de acordo com minhas necessidades de despesas pessoais mensais, mas gira em torno de R\$ 2.000,00.”

12 - Quais os tipos de cliente da Empresa X? Vamos classificá-los entre clientes frequentes e clientes ocasionais.

Sr. Sam: “Eu diria que a Empresa X atualmente atende na maioria ao público que utiliza a bicicleta como meio de transporte para ir a aula diariamente e trabalhadores de área rural, que além de utilizarem a bicicleta como meio de transporte, também fazem dela um veículo de carga. Há também os moradores dos bairros mais próximos que utilizam a bicicleta apenas para passeio, que eventualmente precisam de algum reparo. E tem também os esportistas, que utilizam a bicicleta para fazer trilhas, manobras, ou ciclismo. Esses estão menos frequentes na oficina, pois há um concorrente com um canal de importação de peças para bicicletas de esporte a um custo muito baixo, e está repassando as peças a um custo que não consigo competir.

E atualmente eu também estou atendendo a algumas academias e clínicas de fisioterapia da cidade que possuem bicicletas ergométricas e que

periodicamente também precisam de ajustes ou adaptações. Eu diria que os tipos de cliente que traz a maior receita para a Empresa X são os estudantes e trabalhadores, que compram as peças e acessórios em minha própria loja, enquanto que os esportistas vem utilizando outros canais para manutenção e compra de peças. É válido saber também que atualmente as pessoas, em sua maioria, estão procurando preço baixo em serviços e peças, e se preocupam pouco com a qualidade.”

13 - Seria possível identificar individualmente quem são os principais clientes atualmente?

Sr. Sam: “Atualmente não tenho o registro individual dos meus clientes, pois não tenho recurso de mão de obra para executar esses registros durante minha rotina de trabalho. Minha esposa que fica na loja tem outras obrigações de casa e também para complementar a receita ela faz bordados e vende para alguns vizinhos que a encomendam. Esse era o principal ofício dela no passado e algumas pessoas ainda a procuram para isso, então ela dedica esforços para esse trabalho também.”

14 - Qual a relação entre a Empresa X e seus fornecedores atualmente?

Sr. Sam: “Apesar de fazer poucas compras, a relação com meus fornecedores é estreita e quase familiar. Tenho bastante facilidade na aquisição de mercadorias para revenda sempre que preciso. Apesar de não conseguir preços tão bons quanto a um de meus concorrentes, consigo comprar muitas mercadorias com curto prazo de entrega, o que algumas vezes me coloca em vantagem em relação ao meu principal concorrente de revenda.

Além disso, meus fornecedores também trazem informações do mercado de outras regiões, novidades, necessidades, e leva propaganda da minha loja para outras cidades vizinhas. Algumas vezes acontece até deles comprarem mercadorias em minha loja para revender em lojas de cidades vizinhas que as vezes encomendam algumas peças com as quais eles não trabalham mais.

Algumas vezes dizem ainda que vem na cidade apenas para uma visita na minha loja e que gostam de vender para mim, pois sempre pago em dia e nunca causei problemas para eles. Considero que apesar de poucos fornecedores, as nossas relações são favoráveis para ambas as partes.”

15 - Atualmente a empresa possui ou está participando de algum projeto ou grupo que a coloque mais a vista do mercado? (Ex.: Projetos da prefeitura, passeios, competições, outras empresas, etc.).

Sr. Sam: “Não. No passado participei de vários eventos como competições e passeios ciclísticos, mas atualmente não estamos tendo motivações para participar desses eventos.”

16 - O Senhor faz ideia de como a sua empresa é vista atualmente pelo mercado (clientes, sociedade, fornecedores, órgãos públicos e concorrentes)?

Sr. Sam: “Pelo menos, o que a gente fica sabendo aqui é que as indicações dos clientes são sempre boas. Falam que o serviço mais confiável da região é aqui, e por aí vai.

Meus concorrentes me veem como ameaça, e a concorrência é muito desleal. Posso dizer que a maioria são ilegais e não pagam os impostos devidos, o que muitas vezes torna o preço deles mais baratos que o meu. Além do mais, não posso e nem consigo estreitar uma relação de parceria com nenhum deles no cenário atual.”

17 - Os processos operacionais da empresa estão formalizados e armazenados em algum lugar?

Sr. Sam: “Os procedimentos são realizados obedecendo a um padrão que tenho para fazer cada tarefa, mas não tenho registrado como executar as tarefas.”

18 - Há uma distribuição das tarefas da empresa entre o senhor e sua esposa?

Sr. Sam: “Sim, ela atende a parte de loja e eu da oficina. Isso inclui a gestão das mercadorias que precisamos comprar tanto para a oficina quanto para a revenda na loja.”

19 - Como o Senhor realiza o planejamento dos serviços na oficina? E de compras e vendas na loja?

Sr. Sam: “Na oficina, obedece a ordem de chegada dos equipamentos e/ou quando o cliente agenda uma data para buscar o mesmo de acordo sua própria condição. Por exemplo, em sua data de pagamento. E referente as compras para a loja, obedece ao estoque mínimo. Quando na quantidade mínima fazemos a reposição da mercadoria. Mas o controle do estoque mínimo atualmente é feito visualmente mesmo. Não tenho uma ferramenta para controlar o estoque.”

20 - O Senhor tem algum plano para prospectar novos clientes?

Sr. Sam: “Estou pensando em começar a abrir aos sábados até um pouco mais tarde para atender as pessoas que não conseguem vir à loja nos dias de semana.”

21 - Há algum método utilizado pela empresa para coletar informações sobre insatisfações, sugestões ou elogios dos clientes?

Sr. Sam: “Não tenho. Só recebo esse retorno dos clientes informalmente mesmo.”

22 - O Senhor e sua esposa fazem alguma capacitação constante que possam ajudar a gerir melhor a empresa?

Sr. Sam: “Faço algumas pesquisas na internet para conhecer das novidades que estão surgindo no mercado, truques e dicas para lidar com os produtos novos, mas não estamos fazendo nada formal. Tenho formações em mecânica, contabilidade, e cursos específicos para manutenção de bicicletas e suspensões que fiz no passado como iniciamos as atividades. E minha esposa fez recentemente uma capacitação para aprender a lidar com o computador.”

23 - A empresa possui algum plano de manutenção das máquinas e equipamentos próprios e/ou bicicletas de seus clientes?

Sr. Sam: “Não. Faço a manutenção quando os equipamentos apresentam defeitos em decorrência do uso, portanto nada específico, ou seja, manutenções conforme necessidade.”

24 - A empresa possui algum contrato de fornecimento de mercadoria ou serviços com algum parceiro?

Sr. Sam: “Não. Minhas necessidades no momento e as necessidades dos meus atuais clientes são pontuais e não exigem contratos de fornecimento.”

4.2. Análise do caso

Com base na entrevista realizada e na análise dos dados, compreendeu-se a caracterização da Empresa X como microempresa, devido as suas características que se enquadram no conceito oficial de microempresa no Brasil, que apesar de ser muito abordado na literatura sobre diversos aspectos, possui uma caracterização oficial que se dá basicamente ao instituído pela legislação brasileira nº 9.841, de 5 de outubro de 1999, revogada pela Lei Complementar nº 123, de 2006, a qual, no capítulo 2, é definida microempresa como sendo a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais).

O website <http://www.guiaempresario.com/micro-empresa-suas-caracteristicas-mais-marcantes> informa que no Brasil e em quase todo o mundo, alunos de administração aprendem a ser gerentes de grandes empresas, o que é bem diferente da administração de pequenas empresas, onde algumas características particulares das pequenas empresas são citadas:

- A pequena empresa é dominada pelo líder, cuja sua presença e influência são cruciais para o negócio;
- O dirigente assume papéis multifuncionais;
- A capacidade de delegação de atividades a outros funcionários são praticamente inexistentes. Os dirigentes fazem tudo;
- A equipe de gerência é muito pequena;
- A falta de recursos restringe a contratação de profissionais, de especialistas;
- Os sistemas de controle são muitas vezes informais, tornando-os frágeis.

Por outro lado, nos mais diversos setores do mercado encontram-se conceitos e práticas da área de gestão da informação sendo aplicados e agregando valor aos negócios. Menos formais em alguns casos e muito formais em outros, variando de acordo com as estratégias, tamanho das organizações,

fundamentos e tecnologias envolvidas, e principalmente com o foco dos negócios.

Os conceitos e práticas adotados pelas empresas atualmente, deixam de ser simplesmente voltados à administração básica e passam a se tornar ferramentas e meios para tornar a empresa mais agressiva no fornecimento de seus produtos e serviços. Hitt, Ireland e Hoskisso (2005, p.12) afirmam, ao discorrerem a respeito do cenário competitivo do século XXI:

As fontes convencionais de vantagem competitiva, como as economias de escala e orçamentos de publicidade vultosos, não tem a mesma eficácia no cenário competitivo do século XXI. Além disso, a mentalidade administrativa tradicional não é capaz de conduzir uma empresa à competitividade estratégica nesse cenário competitivo. Em seu lugar, os gestores devem adotar uma nova mentalidade – a que valoriza a flexibilidade, velocidade, inovação, integração e os desafios que surgem a partir de condições em constante fase de mudança. As condições desse cenário competitivo conduzem a um perigoso mundo de negócios, onde os investimentos necessários para concorrer em escala mundial são enormes e as consequências do fracasso são graves.

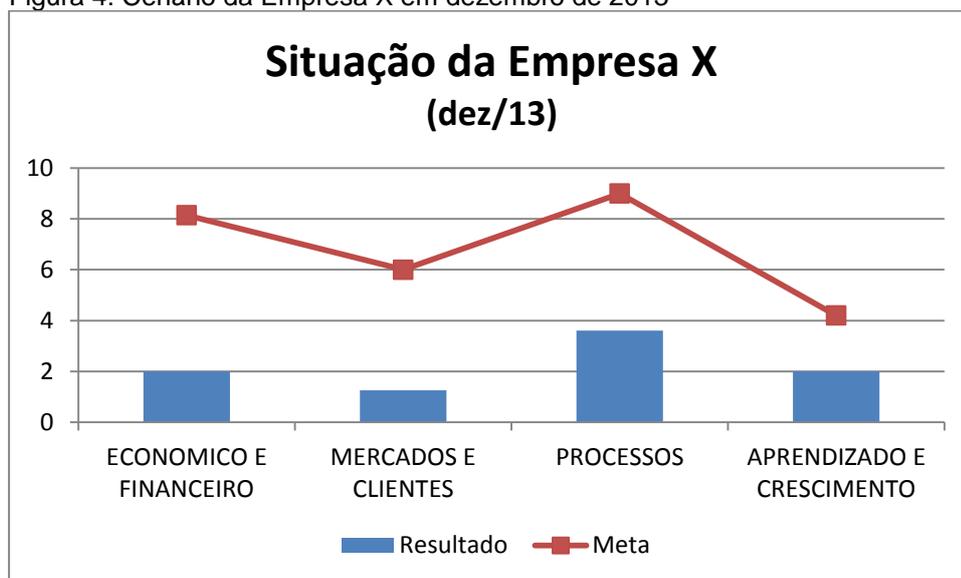
Esse contexto citado acima se torna um desafio ainda maior quando se trata de micro e pequenas empresas principalmente que atuam em cidades interioranas, que possuem poucos recursos e competências para competir com um concorrente que está ao alcance de todos: a Internet, que fornece meios para os consumidores adquirirem produtos mais modernos com custos mais baixos do que uma micro empresa conseguiria oferecer no mercado.

A partir dos dados e informações extraídas da entrevista e das pesquisas bibliográficas mencionadas anteriormente, foi possível definir alguns critérios dentro das quatro categorias do mapeamento estratégico, que são: “Econômicos e Financeiros”, “Mercados e Clientes”, “Processos” e “Aprendizado e Crescimento” para análise do alinhamento das atividades da empresa com a missão e a visão, para os quais foram definidos pesos para os

fatores considerados mais importantes e básicos conforme apresentado no ANEXO 2, para que a organização tenha no mínimo uma solidez suficiente para possibilitar a extração futura de dados para monitoramento e análise de informações, manutenção da estratégia corrente e definição de novas estratégias.

Com essa definição, chegou-se a conclusão que a Empresa X se encontra atualmente no seguinte cenário:

Figura 4: Cenário da Empresa X em dezembro de 2013



FONTE: Pesquisa para estudo de cenário da Empresa X.

4.3. Análise geral da entrevista

O entrevistado afirmou que nunca havia definido por escrito uma missão para a qual a Empresa X tivesse sido inserida no mercado, mas ele deixou muito claro que essa microempresa tinha uma missão muito importante para o contexto familiar em que se encontrava. E que a inauguração da Empresa X não estava atrelada diretamente a situação do mercado na época, mas sim ao ato de auxílio ao irmão. Em contrapartida, após a inauguração da Empresa X, e quando o próprio Sr. Sam assumiu as atividades da empresa, notou-se que o mercado do ramo na região era fraco, e que havia uma parcela considerável da população da cidade que dependia da bicicleta para ir trabalhar e que esses que dependiam da bicicleta por muitas vezes encontravam dificuldade para encontrar uma empresa que fornecesse manutenção especializada e produtos de pronta entrega para trocas que se faziam necessárias.

Diante do contexto citado, o Sr. Sam, que havia concluído um curso técnico em contabilidade e tinha experiências nas atividades de gestão de almoxarifado, aplicou seus conhecimentos para fazer melhor gestão do negócio e por muitos anos foi empresa de destaque na cidade no ramo em que atuava.

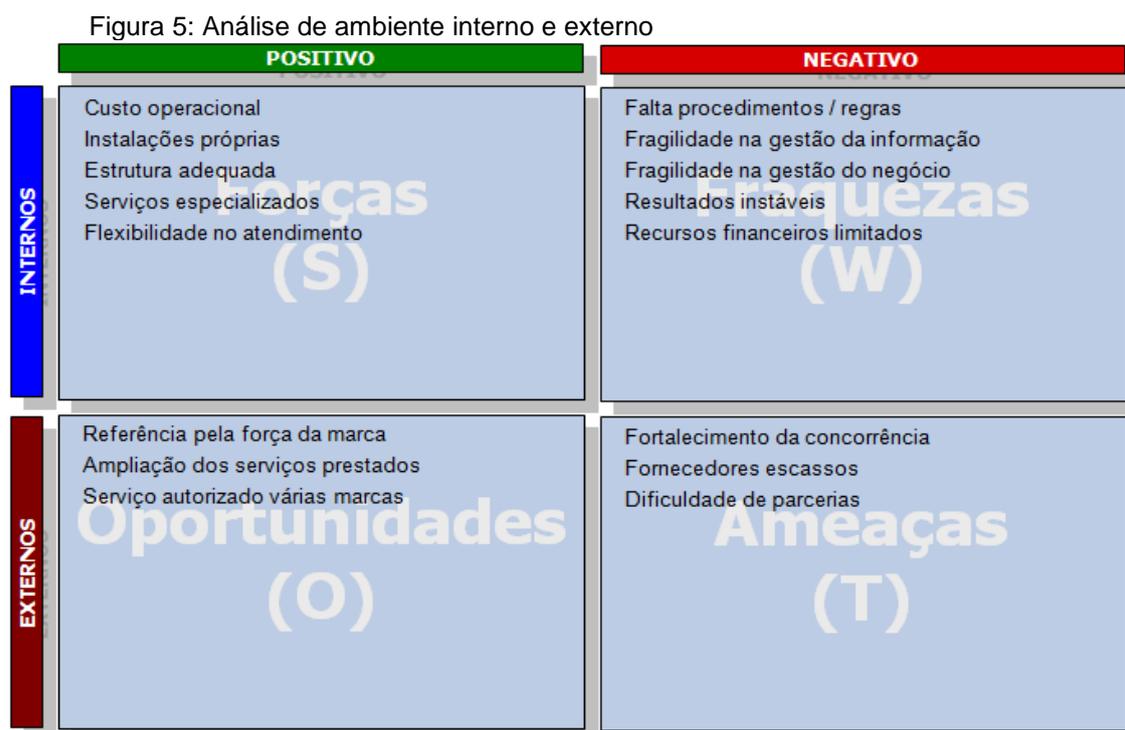
Nos últimos anos, o uso da bicicleta na região deixou de ser apenas meio de transporte para o trabalho e passou a ser lazer e diversão para os jovens, e alguns jovens passaram a investir em atividades de revenda e manutenção de bicicletas também. Nesse período, muitas outras lojas de bicicletas foram inauguradas na cidade, o que causou uma divisão na parcela de fregueses que anteriormente frequentavam a Empresa X, que ainda não possui formalizada uma missão e estratégias alinhadas que possam orientar a empresa a reagir diante a esse novo contexto do mercado da região onde atua.

Depois que o Sr. Sam assumiu as atividades da Empresa X foi definido que ele queria garantir a qualidade dos serviços de manutenção em bicicletas e ser a referência na cidade em revenda de peças de bicicletas e na prestação de serviços de manutenção. E esses seriam os valores atrelados a

missão e a visão da Empresa X a partir daquele momento como respondido na entrevista.

Concluindo a entrevista, foi possível notar que há atividades sendo realizadas com o intuito de alcançar objetivos pessoais do Sr. Sam, e o desejo de tornar da Empresa X uma empresa estável e estruturada. As ações que o Sr. Sam explicou que tem feito para atingir seus desejos é fidelizar a parcela da população da região que já utiliza a bicicleta como meio de transporte ou lazer e diversão, e levar conhecimento dos benefícios da bicicleta aos que ainda não fazem o uso da bicicleta, a fim de aumentar o número de ciclistas na região trazendo mais eventos e economia para a cidade.

4.4. Análise de ambiente



FONTE: Declarações em entrevista com Sr. Sam (proprietário da Empresa X)

Forças - vantagens competitivas internas		
# Vantagens	Descrição	
1	Custo operacional	Baixo custo de operação.
2	Instalações próprias	A empresa possui estrutura própria sem custo de locações.
3	Estrutura adequada	A empresa possui ferramentas adequadas para realizar as tarefas operacionais.
4	Serviços especializados	Serviço especializado na manutenção de bicicletas.
5	Flexibilidade no atendimento	Flexibilidade de atendimento aos clientes com atendimentos horários não comerciais.
Fraquezas - vulnerabilidades da empresa		
# Fraquezas	Descrição	
1	Falta procedimentos / regras	Falta padronização e critérios para realizar as atividades operacionais.
2	Fragilidade na gestão da informação	Falta processos para gestão e controle das informações de vendas e serviços.
3	Fragilidade na gestão do negócio	Visão estratégica limitada devido a deficiência da gestão das informações.
4	Resultados instáveis	Visão futura do mercado limitada instabilizando o resultado da empresa.
5	Recursos financeiros limitados	A empresa não possui recurso financeiro suficiente para desenvolver-se a curto prazo.
Oportunidades - forças externas favoráveis		
# Oportunidades	Descrição	
1	Referência pela força da marca	A Empresa X é uma organização conhecida em toda cidade pelo tempo de mercado.
2	Ampliação dos serviços prestados	Vínculo forte entre a empresa e seus clientes permite a ampliação dos serviços.
3	Serviço autorizado várias marcas	Prestar serviço autorizado pelas principais marcas comercializadas.
Ameaças - obstáculos externos		
# Ameaças	Descrição	
1	Fortalecimento da concorrência	A concorrência está crescendo e se estruturando rapidamente.
2	Fornecedores escassos	Poucas opções de fornecedores de produtos e ferramentas.
3	Dificuldade de parcerias	Relação ruim com os concorrentes e fornecedores.

FONTE: Declarações em entrevista com Sr. Sam (proprietário da Empresa X)

4.5. Relatório de análise de coerência

“Garantir a qualidade dos serviços de manutenção de bicicletas” e “Ser a referência em revenda de peças de bicicletas e na prestação de serviços de manutenção na região onde atua” são respectivamente a missão e a visão definida pela empresa X. E conforme respondido em entrevista, são as razões para as quais a empresa X está disposta a investir.

Observando a declaração de missão e visão definidas pela empresa X, pode-se extrair dois macro valores que a organização pretende assumir, sendo eles a QUALIDADE e a REFERÊNCIA.

Para analisar a coerência entre os valores que a empresa X assume atualmente e o que ela se dispõe a fazer declarado em sua missão e visão, serão propostos a seguir alguns indicadores, processos para medição e acompanhamento que darão base a análise:

- **PARA GARANTIA DA QUALIDADE**

Para garantir a qualidade declarada nos objetivos da empresa, estão sendo propostos os seguintes indicadores:

INDICADORES	O QUE MEDE
Índice de Satisfação dos clientes	Satisfação dos clientes em relação a qualidade dos serviços prestados.
Número de não conformidades por tipo de serviço	Indicador para medir atividades executadas fora do processo padrão estabelecido como o ideal. Será medido através de processo interno que irá avaliar o serviço realizado comparando-o a padrões ideais a serem estabelecidos.
Atendimento a serviços em garantia	Indicador que irá medir a quantidade de atendimentos prestados para serviços em prazo de garantia

FONTE: BSC Empresa X Revisão 1 - 05-01-14

- **PARA SER REFERÊNCIA**

Ser referência na revenda de peças e na prestação de serviços de manutenção em bicicletas é outro objetivo da empresa X como visto anteriormente. E para orientar a empresa na análise das ações com o monitoramento para saber se esse objetivo será alcançado, estão sendo propostos os seguintes indicadores:

INDICADORES	O QUE MEDE
Clientes atendidos por indicações	Quantidade de novos clientes atendidos por indicações de outros clientes.
Eficiência do marketing	Eficiência das atividades de marketing praticadas pela Empresa X. Será medida através de questionário aplicado aos clientes sobre motivo da escolha pela Empresa X e como estes tiveram conhecimento sobre a empresa.

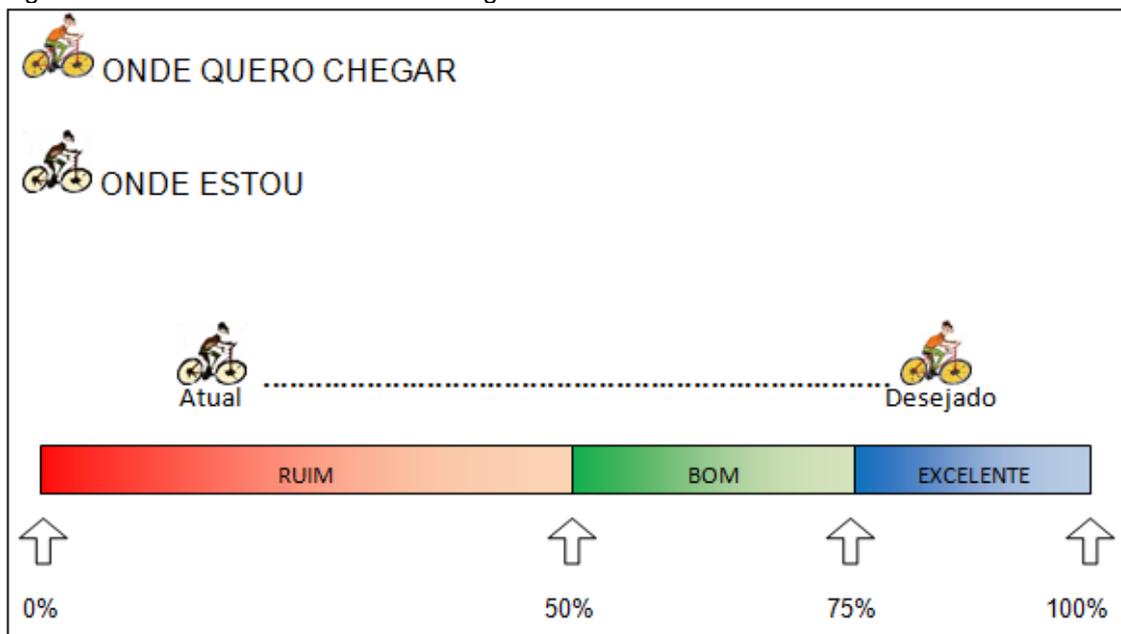
FONTE: BSC Empresa X Revisão 1 - 05-01-14

Será proposta a medição desses indicadores citados acima por um período de 6 meses para avaliar com melhor solidez a situação da empresa em relação aos objetivos declarados pelo Sr. Sam e permitir a definição de ações para direcionar ao rumo mais adequado para a Empresa X atingir plenamente os objetivos desejados.

Além dos indicadores propostos acima para avaliar, em um futuro próximo, qual patamar a empresa se encontrará, foram também definidos alguns critérios para indicar os níveis que a empresa deverá alcançar para considerar que os objetivos propostos sejam atendidos.

A figura abaixo tem o objetivo de possibilitar uma rápida análise, devido seu caráter ilustrativo, do cenário atual e o cenário desejado da Empresa X com base nos critérios avaliados no QUADRO 2 – Cenário da Empresa X em dezembro de 2013 apresentado anteriormente. Esta praticidade visual demonstra facilmente se as ações executadas pela empresa estão efetivamente alinhadas aos objetivos definidos na estratégia do negócio ou não.

Figura 6: Análise de alinhamento estratégico



FONTE: Pesquisa para estudo de cenário da Empresa X.

Ao identificar o cenário atual da Empresa X e definir os objetivos para alcançar o cenário desejado, representado no ANEXO 2 - Critérios para identificação do cenário atual da Empresa X e definição de objetivos, extraiu-se o desdobramento das principais metas e indicadores apresentados abaixo, que se cumpridos, garantirão que a Empresa X estará completamente alinhada à sua missão, visão, aos objetivos e estratégias traçados no plano. Esses indicadores serão propostos e servirão como fonte informacional ao proprietário da Empresa X para que tome decisões convincentes e baseadas em fatos registrados sobre seu negócio.

DESDOBRAMENTO DE METAS PARA ATINGIR EXCELÊNCIA

META GERAL: EXCELÊNCIA

GARANTIA DA QUALIDADE

Meta: $\geq 75\%$

- Satisfação dos clientes

Meta: $\geq 75\%$

- Número de não conformidades por tipo de serviço

Meta: ≤ 5

- Atendimento a serviços em garantia

Meta: ≤ 3

PARA SER REFERÊNCIA

Meta: $\geq 75\%$

- Clientes atendidos por indicações.
- Eficiência do marketing.

DEFICIÊNCIAS IDENTIFICADAS

A falta de registro das operações da Empresa X foi uma das principais deficiências identificadas durante todo o processo operacional e também no processo de gestão. A falta de dados impossibilitou uma análise histórica concreta, baseada em números, e a caracterização da empresa se deu basicamente pelo conhecimento construído pelo proprietário durante toda a existência do negócio.

Diante ao fato da inexistência de registros que pudessem ser analisados, transformados em informação e em conhecimento, serão consideradas no plano processos que passam a subsidiar dados necessários para futura análise do alinhamento do que a empresa X se propõe a fazer com o que ela realmente estiver fazendo no momento. Esse processo contará fortemente com o uso da ferramenta Balanced Scorecard (BSC), que servirá ao Sr. Sam como um portfólio de indicadores operacionais, táticos e estratégicos onde serão registrados dados necessários para a análise do alinhamento estratégico.

5. PLANO ESTRATÉGICO

O estudo realizado na empresa X, as pesquisas bibliográficas e as práticas e modelos estudados ao decorrer do curso de Gestão Estratégica da Informação, possibilitaram um entendimento e uma conclusão que os dados quando bem estruturados de forma que se possa transformá-los em informação e conseqüentemente construir conhecimento, são bases fundamentais para a execução de qualquer planejamento, bem como a sua capacidade de “entregar” ao seu usuário a possibilidade de tomar rápidas decisões e decisões assertivas e alinhadas ao objetivo de seu negócio.

Com esse conhecimento adquirido, utilizou-se os dados coletados na entrevista realizada com o proprietário da empresa e esses foram tratados e transformados em informações que possibilitaram a definição dos objetivos e o desdobramento desses objetivos em ações operacionais com o auxílio da utilização do modelo Balanced Scorecard (BSC) para propor o plano estratégico apresentado a seguir.

5.1. Caracterização da Empresa X

Em análise aos dados coletados, pode-se concluir que a empresa X apesar de ser uma empresa antiga e conhecida na região, está passando por um momento de instabilidade e incertezas sobre o futuro diante a crescente concorrência que aparentam ter maior domínio sobre alguns recursos existentes no mercado que podem ser utilizados para torná-los mais competitivos.

A empresa possui estrutura bastante enxuta para realizar as atividades operacionais de manutenção em bicicletas e revenda de peças e acessórios, tarefas estas que são executadas pelo proprietário que também aplica o mínimo exigido para a gestão dos processos da empresa.

Apesar da empresa não possuir domínio e nem dedicar tempo atualmente para análises e ações mais estratégicas para o negócio, o proprietário possui motivação e determinação para alavancar os negócios da

empresa, e para isso conta com o apoio do estudo e do plano proposto por esse trabalho.

5.2. Produtos e serviços de informação aplicados

Em observação e análise dos registros da entrevista realizada com o Sr. Sam, pode-se perceber que a Empresa X não utiliza de meios adequados para o controle e gestão das informações inerentes ao mercado e nem mesmo aos processos internos da empresa. Poucos registros de informações contábeis são feitos atualmente para atender a legislação que exige tais informações, e para orientar minimamente o proprietário na decisão de aquisição de produtos e ferramentas para a empresa.

Ponto positivo em relação a produtos e serviços de informações é que o Sr. Sam reconhece a necessidade de mais informações dos processos internos e também do mercado para poder direcionar melhor as atitudes da empresa. Diante disso, pode-se observar maior facilidade de aplicação do plano a ser proposto onde o Sr. Sam poderá ter acesso à ferramenta BSC na qual poderá analisar melhor a necessidade de informações da empresa e coletar dados correlacionados a ações da empresa que o levará a ler informações e gerar conhecimento sobre o negócio, sobre o mercado, e direcionar as ações rumo aos objetivos constantes mantendo suas estratégias sustentáveis.

5.3. Plano proposto

O BSC classificará as ações nas quatro dimensões que compõem um mapa estratégico como visto na bibliografia estudada, sendo eles:

Aprendizado e Crescimento: Neste pilar serão definidos projetos voltados para a capacitação da empresa, no aprendizado, para adequação a novos processos e treinamento constante sobre os processos da empresa.

Processos: Neste pilar, estarão os projetos relacionados a adequação e melhoria de processos para atingir os objetivos estratégicos.

Mercados e Clientes: Aqui estarão projetos voltados para o cliente, como estreitar a relação com os clientes, prospectar novos clientes, entre outros.

Econômico e Financeiro: Neste pilar estarão projetos relacionados aos objetivos econômicos e financeiros da empresa, por exemplo: redução de custos, aumento do faturamento, aumento do lucro, entre outros.

PLANO ESTRATÉGICO

INSTITUIÇÃO: Empresa X.

Visão: Ser referência na revenda de peças e na prestação de serviços de manutenção em bicicletas.

Missão: Garantir a qualidade dos serviços de manutenção em bicicletas e a satisfação dos nossos clientes.

APRENDIZADO E CRESCIMENTO

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: Alinhar funções e competências aos processos do negócio.

Indicador estratégico: Índice de adequação de competências às funções no negócio.

Meta: 60% no 1º ano; 80% no 2º ano; 100% no 3º ano.

OBJETIVO TÁTICO 1.1: Diminuir as lacunas de competências.

Para atingir o objetivo tático, propõe-se as seguintes ações:

- Fazer um mapeamento das competências existentes; identificar as lacunas onde não se tem as competências necessárias ao negócio; elaborar plano de treinamento para eliminar as lacunas existentes.
-

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: Avaliar e aprimorar a satisfação dos colaboradores.

Indicador estratégico: Índice de satisfação dos funcionários.

Meta: Identificar satisfação no 1º ano; aumentar 5% no 2º ano; aumentar +5% no 3º ano.

OBJETIVO TÁTICO 2.1: Identificar pontos de insatisfação dos colaboradores e aprimorar o clima interno.

Para atingir o objetivo tático, propõe-se as seguintes ações:

- Desenvolver modelo de pesquisa de satisfação interna; aplicar a pesquisa; identificar pontos de melhoria; agir sobre pontos de melhoria.

PROCESSOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: Aumentar a produtividade.

Indicador estratégico: % de aumento da produtividade.

Meta: +5% no 1º ano; +5% no 2º ano; +5% no 3º ano.

OBJETIVO TÁTICO 3.1: Garantir melhor aproveitamento dos recursos disponíveis na empresa.

Para atingir o objetivo tático, propõe-se as seguintes ações:

- Definir fluxos e procedimentos operacionais que garantam a utilização correta e eficiente das máquinas, equipamentos e ferramentas disponíveis.
- Definir matriz de responsabilidades sobre as atividades do negócio distribuindo o trabalho de forma eficiente e produtiva, garantindo melhor aproveitamento dos recursos humanos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4: Implantar processos inovadores aumentando a flexibilidade, qualidade e velocidade nos atendimentos.

Indicador estratégico: Quantidade de processos inovadores implantados.

Meta: 6 no 1º ano; 6 no 2º ano; 6 no 3º ano.

OBJETIVO TÁTICO 4.1: Implantar programa para obtenção de ideias de processos inovadores.

Para atingir o objetivo tático, propõe-se as seguintes ações:

- Criar processo para obter sugestões / opiniões de clientes, fornecedores e funcionários, que possam se transformar em novos processos mais eficientes, produtivos e agradável aos clientes e fornecedores.

OBJETIVO TÁTICO 4.2: Atender aos clientes e fornecedores de com processos mais cômodos e favoráveis ao negócio.

Para atingir o objetivo tático, propõe-se as seguintes ações:

- Implantar processo de venda de mercadoria por canais web.
- Implantar estrutura e processo de atendimento móvel.

MERCADOS E CLIENTES

OBJETIVO ESTRATÉGICO 5: Prospectar novos clientes e desenvolver / oferecer novos serviços e produtos.

Indicador estratégico: Aumento da receita com novos negócios e produtos.

Meta: R\$3.651,00 no 1º ano; R\$6.406,00 no 2º ano; R\$9.416,00 no 3º ano.

Fórmula: Retorno de 10% sobre o valor investido em marketing + Receita obtida por eventos + Receita obtida por serviços delivery.

OBJETIVO TÁTICO 5.1: Fortalecer estratégias de marketing.

Para atingir o objetivo tático, propõe-se as seguintes ações:

- Definir e contratar novos canais de publicidade e propaganda.
- Definir agenda para promoção e participação em eventos de programas esportivos.
- Implantar serviços com atendimento delivery.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 6: Desenvolver processo / programas para estreitar relacionamento com clientes atuais.

Indicador estratégico: % de aumento no atendimento aos clientes antigos.

Meta: 5% no 1º ano; +5% no 2º ano; +5% no 3º ano.

OBJETIVO TÁTICO 6.1: Oferecer aos clientes serviços e produtos personalizados.

Para atingir o objetivo tático, propõe-se as seguintes ações:

- Caracterizar e categorizar os tipos de clientes atuais.
- Definir modelos de fornecimento personalizado a cada categoria de clientes.

ECONÔMICO E FINANCEIRO

OBJETIVO ESTRATÉGICO 7: Definir e garantir cumprimento do orçamento anual.

Indicador estratégico: % de cumprimento do orçamento anual.

Meta: 100%.

OBJETIVO TÁTICO 7.1: Reestruturar e organizar o processo de gestão.

Para atingir o objetivo tático, propõe-se as seguintes ações:

- Implantar ferramenta informacional para controle do orçamento financeiro.
- Implantar fluxos e procedimento para os processos de gestão contábil.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 8: Aumentar receita.

Indicador estratégico: Aumento da receita bruta anual.

Meta: R\$4.095,00 no 1º ano; R\$5.355,00 no 2º ano; R\$6.615,00 no 3º ano.

OBJETIVO TÁTICO 8.1: Aumentar receita nos clientes atuais.

Para atingir o objetivo tático, propõe-se as seguintes ações:

- Implantar processo de gestão de manutenção preventiva nos equipamentos dos clientes.
- Avaliar e redefinir (se aplicável) preços de serviços.

OBJETIVO TÁTICO 8.2: Investir em desenvolvimento de processos, produtos e/ou programas rentáveis.

Para atingir o objetivo tático, propõe-se as seguintes ações:

- Analisar possibilidades de investimentos, estudar e investir em iniciativas rentáveis. (patrocínios, parcerias, etc).

OBJETIVO ESTRATÉGICO 9: Reduzir custos e despesas.

Indicador estratégico: % de aumento da margem bruta.

Meta: 5% no 1º ano; +5% no 2º ano; +5% no 3º ano.

OBJETIVO TÁTICO 9.1: Assegurar qualidade de serviços, produtos e estrutura.

Para atingir o objetivo tático, propõe-se as seguintes ações:

- Implementar procedimentos para assegurar qualidade de produtos e serviços comercializados evitando retrabalhos e substituição de peças.
 - Elaborar e executar plano de manutenção que garanta a disponibilidade de máquinas, equipamentos e ferramentas próprias da empresa.
-

6. CONCLUSÃO

Além da apresentação do plano proposto, este trabalho construiu uma enorme gama de conhecimento para o proprietário da Empresa X, tanto nas práticas de planejamento, quanto ao conhecimento da própria empresa, que até então não havia sido submetida a uma análise mais criteriosa e estruturada sobre seus valores e fatores que subsidiam sua existência.

O Sr. Sam, concluiu que mesmo não executando todas as ações apresentadas no plano estratégico proposto, a empresa conseguirá em um futuro breve obter resultados antes não alcançados, apenas executando ações simples e refazendo com maior frequência a análise crítica proporcionada pelo desenvolvimento desse trabalho.

A matriz de análise de ambiente interno e externo foi a ferramenta mais admirada pelo Sr. Sam dentre as ferramentas que utilizamos no desenvolvimento desse trabalho. O Sr. Sam considerou-a um modelo simples e prático de “voltar os olhos” para dentro e para fora da empresa e reconhecer o que fazer para não ser esmagado pelas ameaças, não “baixar a guarda” para suas fraquezas fortalecendo-as, e saber utilizar suas forças e aproveitar as oportunidades que nem sempre estão visíveis na rotina diária.

Finalmente, podemos concluir que a realização desse trabalho, mesmo que a Empresa X não tenha executado as ações propostas no plano, já alcançou um dos ganhos mais valiosos que um microempresário de uma cidade interiorana possa ter. Que é a compreensão da necessidade do uso da informação como insumos essencial para a economia, para saber se posicionar no mercado, e até mesmo para saber se há um futuro promissor para o negócio em questão ou se é a hora certa de parar, reestruturar o negócio ou mudar o rumo da empresa com outras estratégias.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martin Isnard Ribeiro de. *Manual de Planejamento Estratégico, 2ª edição*. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2007.

ARAUJO, Luis Cesar G. de; GARCIA, Adriane Amadeu; MARTINES, Simone. *Gestão de Processos*. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2011

BENITES, Anderson Teixeira; VALÉRIO, Luciano Mendes. *Competitividade: Uma abordagem do ponto de vista teórico*. Campo Grande: 2004.

Disponível em: <<http://cadernomarketingunimep.com.br/ojs/index.php/cadprofmkt/article/view/9>>. Acesso em 29 set. 2013.

Blog Post Promoter [Guia do Empresário]. 2010. Disponível em: <<http://www.guiaempresario.com/micro-empresa-suas-caracteristicas-mais-marcantes>> Postado em 2010-04-04 19:27:50. Acesso em: 19 set. 2013.

BRASIL, Constituição Federal – Lei nº 9.841, de 5 de outubro de 1999.

CAPORALI, Renato; VOLKER, Paulo. SEBRAE - Metodologia de Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais – Versão 2.0. Brasília: Sebrae, 2004. Disponível em: <<http://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/Cartilha-Manual-ou-Livro/Arranjo-Produtivo-Local--APL>>. Acesso em: 29 set. 2013.

COSTA, Ana Paula Paulino da. *Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação*. São Paulo: Atlas, 2006.

FILHO, Emílio Herrero. *Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2005.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. *Planejamento Estratégico na Prática*. São Paulo: Editora Atlas, 1991.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. *Administração de Serviços: Operações, estratégia e tecnologia da informação – 7 ed*. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda, 2011.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo Futuro. 15ª Edição*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. *Administração Estratégica: competitividade e globalização. 2 ed*. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Cidades*. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=311000>> Acesso em: 15/09/2013.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Balanced Scorecard. Mapas Estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LUECKE, Richard. *Ferramentas para Empreendedores*. Rio de Janeiro: Editora Record, 2010.

SEBRAE - Classificação empresarial. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial>>. Acesso em: 15 set. 2013.

OLIVEIRA et. al. *Gestão Estratégica para a Competitividade*. Ponta Grossa: Editora UEPG, 2006.

PORTER, M. E.. *A Vantagem Competitiva das Nações*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1993.

ROSSETTO, Carlos Ricardo. *O Comportamento Estratégico Segundo a Teoria de Miles e Snow: Um estudo multicaso em três empresas familiares na indústria da construção civil – Setor edificações*. Disponível em: <<http://progeessortorg.tripod.com/artigo9.pdf>>. Acesso em: 29 set. 2013.

SAM. *Entrevista*. Caeté/MG: 07/12/2013

TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE Wilson. *Estratégia Empresarial: Tendências e Desafios*. São Paulo: Makron Books, 2000.

TACHIZAWA, Takeshy; FARIA, Marília de Sant'Anna. *Criação de Novos Negócios. Gestão de Micro e Pequenas Empresas*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

TAVARES, Mauro Calixta. *Gestão Estratégica*. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2007.

ROTHSCHILD, Willian E. *Como ganhar (e manter) a vantagem competitiva nos negócios*. São Paulo: 1992.

ANEXOS

ANEXO 1 - Tabela de descrição de operações para desenvolvimento estratégico para empresa de serviços.

	1. Disponível para serviços	2. Padrão	3. Conquista da competência diferencial	4. Fornecimento de serviços de classe mundial
Reputação	Os clientes frequentam a empresa por várias razões, mas não pelo desempenho.	Os clientes nem procuram, nem evitam a empresa.	Os clientes procuram a empresa com base em sua reputação por atender às expectativas.	O nome da empresa é sinônimo de excelência em serviços. Seus serviços não apenas satisfazem os clientes, como também os <i>encantam</i> e, assim, expandem suas expectativas a níveis que os concorrentes não são capazes de alcançar.
Operações	Na melhor das hipóteses, as operações são reativas.	As operações funcionam de forma medíocre, sem entusiasmo.	As operações mantêm um alto nível, reforçadas pela gestão de pessoal e por sistemas que sustentam um intenso foco no cliente.	As operações assimilam a novidade e inovam-se rapidamente; dominam cada passo do processo de fornecimento dos serviços e suas capacidades são superiores às da concorrência.
Qualidade do serviço	Depende do custo, altamente variável.	Atinge algumas das expectativas dos clientes; é coerente em uma ou duas dimensões principais.	Excede as expectativas do cliente; é coerente em várias dimensões.	Eleva as expectativas dos clientes e busca desafios; melhora continuamente.
Back office	Seção de contabilidade.	Contribui com o serviço, desempenha um papel importante no serviço como um todo, recebe atenção, mas ainda é uma função separada.	É tão valorizado quanto o <i>front office</i> (setor que se encontra em contato direto com os clientes); desempenha um papel integral.	É proativo, desenvolve suas próprias capacidades e gera oportunidades.
Cliente	Não especificado, deve ser atendido com o menor custo possível.	Um segmento do mercado cujas necessidades básicas são compreendidas.	Conjunto de indivíduos cuja variação nas necessidades é compreendida.	Fonte de estímulo, ideias e oportunidades.
Introdução de nova tecnologia	Quando necessária para a sobrevivência, ocorre por pressão.	Quando justificada por economia de custos.	Quando promete melhorar o serviço.	Fonte de vantagens por uso pioneiro, criando a capacidade de fazer coisas que os concorrentes não conseguem fazer.
Funcionários	Limitação negativa.	Recurso eficiente; disciplinado; segue os procedimentos.	Têm permissão para escolher dentre diferentes procedimentos.	Inovadores; criam procedimentos.
Gerência	Controla os funcionários.	Controla o processo.	Ouve os clientes; treina e auxilia os funcionários.	É ouvida pela alta administração como fonte de novas ideias. Atua como mentora dos funcionários para melhorar seu crescimento na carreira.

FONTE: Administração de Serviços – 7ed.: Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação. P.55

ANEXO 2 - Critérios para identificação do cenário atual da Empresa X e definição de objetivos.

IDENTIFICAÇÃO DE CENÁRIO E DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS							Data: 08/12/2013	
MISSÃO	VISÃO	ITEM	RESPOSTA		PESO	NOTA	META	
PRESTAR SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO EM BICICLETAS GARANTINDO A QUALIDADE DOS SERVIÇOS OFERECIDOS AO MERCADO DO SER RECONHECIDA COMO REFERÊNCIA EM SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO EM BICICLETAS E REVENDA DE PEÇAS E ACESSÓRIOS NA REGIÃO DE CAETÉ		ECONOMICO E FINANCEIRO					2,0	8,1
		- Existe um orçamento financeiro específico para a empresa?	Possui mas não atende	1	3	Básico necessário	3,0	9,0
		- Há ações para que o orçamento seja cumprido?	Possui mas não atende	1	3	Básico necessário	3,0	9,0
		- Há verba destinada a investimentos para crescimento do negócio?	Não possui	0	2	Estratégico	0,0	6,0
		- O resultado financeiro previsto em orçamento está sendo atingido?	Possui mas não atende	1	3	Básico necessário	3,0	9,0
		- Existe planos de ação para os períodos em que o resultado previsto não é atingido?	Possui mas não atende	1	3	Básico necessário	3,0	9,0
		- Existe plano para garantir a saúde econômica e financeira da empresa?	Possui mas não atende	1	2	Estratégico	2,0	6,0
		- Há um controle gerencial dos custos da empresa?	Não possui	0	3	Básico necessário	0,0	9,0
		MERCADOS E CLIENTES					1,3	6,0
		- Missão e Visão definidos, disponíveis e como base para as decisões.	Possui mas não atende	1	2	Estratégico	2,0	6,0
		- Missão e Visão já foram alcançados e há ações para mantê-las.	Possui mas não atende	1	2	Estratégico	2,0	6,0
		- Existe planos, programas, ações de incentivo / atratividade ao consumo do mercado?	Não possui	0	2	Estratégico	0,0	6,0
		- Há registros que permitam ter conhecimento sobre o mercado / clientes?	Possui mas não atende	1	2	Estratégico	2,0	6,0
		- Há evidências ou meios que possibilitem saber o que o mercado sabe ou pensa sobre a empresa?	Possui mas não atende	1	2	Estratégico	2,0	6,0
		- Existem planos para expandir os negócios e atender a novos clientes?	Possui mas não atende	1	2	Estratégico	2,0	6,0
		- Há planos de manutenção interna visando garantir a boa condição dos equipamentos dos clientes?	Não possui	0	2	Estratégico	0,0	6,0
		- Existe a parceria com outras empresas que agregam algum valor a mesma e/ou aos clientes?	Não possui	0	2	Estratégico	0,0	6,0
		PROCESSOS					3,6	9,0
		- Existem processos claros e definidos para os trâmites contábeis?	Não possui	0	3	Básico necessário	0,0	9,0
		- Existem processos claros e definidos para os trâmites gerenciais?	Não possui	0	3	Básico necessário	0,0	9,0
		- Os processos estão bem distribuídos e alinhados às competências de quem os executa?	Possui mas atende parcialmente	2	3	Básico necessário	6,0	9,0
		- Há processos de planejamento de atividades operacionais e/ou gerenciais bem definidos e são cumpridos?	Possui mas atende parcialmente	2	3	Básico necessário	6,0	9,0
		- Há planos de manutenção interna visando garantir a boa condição da estrutura das instalações da empresa?	Possui mas atende parcialmente	2	3	Básico necessário	6,0	9,0
		APRENDIZADO E CRESCIMENTO					2,0	4,2
		- Os planos pessoais do dirigente estão alinhados aos planos do negócio?	Possui e atende plenamente	3	2	Estratégico	6,0	6,0
		- Há processos operacionais formalizados, claros e bem definidos que possam facilitar o aprendizado de novos colaboradores?	Não possui	0	1	Complemento	0,0	3,0
		- Há um mapeamento das competências de cada colaborador da empresa?	Possui mas atende parcialmente	2	1	Complemento	2,0	3,0
		- Há um mapeamento das competências da empresa?	Possui mas atende parcialmente	2	1	Complemento	2,0	3,0
		- Há planos de capacitação para os colaboradores da empresa?	Não possui	0	2	Estratégico	0,0	6,0

NOTA		PESO	
Não possui	0	Básico necessário	3
Possui mas não atende	1	Estratégico	2
Possui mas atende parcialmente	2	Complemento	1
Possui e atende plenamente	3		

FONTE: Desenvolvido pelo próprio autor