



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ**

**BRIAN MENDES DRAGO**

**Desenvolvimento de um sistema de gerenciamento estratégico em uma  
pequena empresa de telecomunicações baseado no BSC**

**Itajubá – MG**

**Mai de 2017**

# **UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ**

**Programa de Mestrado Profissional em Administração de Empresas**

**BRIAN MENDES DRAGO**

**Desenvolvimento de um sistema de gerenciamento estratégico em uma  
pequena empresa de telecomunicações baseado no BSC**

Dissertação submetida ao programa de Mestrado Profissional em Administração de Empresas como parte dos requisitos para obtenção de título de Mestre em Administração de Empresas.

Dissertação Mestrado Profissional

**Orientadora**

**Célia Ottoboni**

**Coorientadora**

**Andréa Aparecida Costa Mineiro**

**Itajubá – MG**

**Mai de 2017**

*A minha família, por ser o motivo de minha determinação.*

*Razão de continuar, nosso amor,*

*Minha grande inspiração!*

*DEDICO*

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiro a Deus, por me conceder a realização deste sonho.

À minha família, Renata, Olívia, Mariah e Bianca, pelo amor, carinho e compreensão ao longo desta jornada.

À minha mãe, irmãos e familiares, pelo apoio em todos os momentos, em especial à Beatriz por toda a ajuda.

Ao meu sócio Dennis pelo voto de confiança; e, em nome do Rafael, a todos os meus colegas de turma que contribuíram para realização do trabalho.

À minha orientadora, Célia Ottoboni, por acreditar em minha capacidade e orientar-me com profissionalismo e dedicação.

À minha coorientadora, Andréa Mineiro, pelas contribuições que engrandeceram este estudo.

Aos membros da banca examinadora: Luiz Eugênio Veneziani Pasin e Vldas Urbanavicus Júnior, pela construtividade de suas críticas.

Aos colegas e professores do mestrado, pelo convívio e pelo compartilhamento do conhecimento e de experiências de vida.

Aos colaboradores da FastNet, pelo empenho na implementação das diretrizes desta pesquisa.

Muito obrigado!

## RESUMO

O presente trabalho aborda a aplicação de um sistema de gerenciamento estratégico em uma pequena empresa do setor de telecomunicações. As MPEs constituem grande maioria das empresas ativas no Brasil e são responsáveis por um grande número de empregos e geração de renda, entretanto o setor apresenta um alto índice de falência. É ampla a definição das Micro e Pequenas Empresas no Brasil, sendo estas classificadas de acordo com o faturamento bruto anual e a quantidade de empregados. São várias as causas que levam tais empresas ao fracasso. Dentre algumas, citam-se as falhas gerenciais, fatores econômicos, despesas excessivas, falta de conhecimento de mercado, entre outras. Devido a tais fatores, deve-se atentar para possíveis métodos que reduzam a mortalidade precoce das MPEs. O *Balanced Scorecard* é um método consolidado, bastante utilizado nas grandes empresas. Criado para possibilitar definição da estratégia da organização e avaliação do desempenho por meio da aferição tanto de ativos tangíveis quanto intangíveis, permitindo traçar um planejamento de longo prazo baseado na missão da organização. Assim, o objetivo geral do presente trabalho é desenvolver um sistema de gerenciamento estratégico baseado no BSC em uma pequena empresa de telecomunicações. Este estudo desenvolveu-se na filial da Empresa DL Informática Ltda., cujo nome fantasia é FastNet, onde foi realizado o gerenciamento estratégico por meio do BSC. A iniciativa visou auxiliá-la na expansão de seus negócios, orientando-a na tomada de decisões e no controle dos resultados; substituindo a administração baseada apenas no *know-how* dos gestores e em índices contábeis, comumente empregados na gerência da maioria das MPEs. A pesquisa é de natureza aplicada; objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Por meio do método pesquisa-ação, os gestores desenvolveram a missão e a visão da empresa. Em conjunto com os colaboradores aplicaram a análise *SWOT* e, assim, definiram-se os objetivos estratégicos, as ações estratégicas e os indicadores de desempenho. Os dados foram coletados por seis meses e os resultados alcançados demonstraram o avanço da empresa de acordo com os objetivos traçados. A sua estruturação por meio do BSC permitiu ações que culminaram em redução de custos, melhoria da satisfação do cliente, aumento gradativo do número de clientes e, por fim, o aumento da receita bruta que tem alavancado o crescimento da empresa sem a necessidade de empréstimos. Como produto final, o trabalho apresenta um guia passo a passo de como aplicar o BSC em uma pequena empresa de telecomunicações, mostrando-se uma ferramenta eficiente para prover o gerenciamento de tal. O desenvolvimento das quatro perspectivas (financeira, clientes, aprendizagem e conhecimento e processos internos), visualizado por meio do Mapa Estratégico, demonstra a correlação entre os objetivos estratégicos, trazendo equilíbrio aos setores da empresa, o qual pode ser observado através dos indicadores de desempenho. Conclui-se que o BSC pode ser aplicado em qualquer empresa, independentemente de seu porte, porém demanda uma análise profunda sobre sua realidade, disciplina na aplicação dos conceitos, participação efetiva dos colaboradores e conhecimento das ferramentas para que os resultados sejam mais eficazes.

Palavras chaves: *Balanced Scorecard* - Planejamento estratégico – gerenciamento estratégico - MPEs

## ABSTRACT

The present work addresses the application of a strategic management system in a small telecommunications company. MSEs constitute a large majority of active companies in Brazil and are responsible for a large number of jobs and income generation, but the sector has a high rate of bankruptcy. The definition of Micro and Small Companies in Brazil is broad, being classified according to the gross annual turnover and the number of employees. There are several causes that lead such companies to failure, among which one can mention managerial failures, economic factors, excessive expenses, lack of market knowledge, among others. Due to such factors, attention should be paid to possible methods that reduce the early mortality of MSM. The Balanced Scorecard is a consolidated method, widely used in large companies. It is designed to enable organization strategy definition and performance appraisal by assessing both tangible and intangible assets, allowing you to chart long-term planning based on the organization's mission. Thus, the general objective of the present work is to develop a strategic management system based on BSC in a small telecommunications company. The present study was developed in the subsidiary of Empresa DL Informática Ltda., whose fantasy name is FastNet, where strategic management was carried out through the BSC. The initiative aimed to assist it in expanding its business by orienting it in decision-making and control of results by replacing management based only on managers' know-how and on accounting indices commonly employed in the management of most MSEs. The research is of an applied nature; Aims to generate knowledge for practical application directed to the solution of specific problems. Through the action-research method, managers developed the mission and vision of the company. Together with the employees, they applied the SWOT analysis and thus defined the strategic objectives, strategic actions and performance indicators. The data were collected for six months and the results achieved demonstrated the company's progress according to the objectives outlined. The structuring of the company through BSC allowed actions that culminated in cost reduction, improvement of customer satisfaction, gradual increase in the number of customers and finally increase in gross revenue that has leveraged the growth of the company without the need for loans. As a final product, the paper presents a step-by-step guide on how to apply the BSC to a small telecommunications company. It is concluded that BSC has proven to be an efficient tool to provide management in a small company. The development of the four perspectives (financial, customer, learning and knowledge, and internal processes), visualized through the Strategic Map, demonstrates the correlation between the strategic objectives bringing balance to the sectors of the company that can be observed through the performance indicators. It is also concluded that the BSC can be applied in any company, regardless of its size, but requires a deep analysis of its reality, discipline in applying the concepts, effective participation of employees and knowledge of the tools to make the results more effective.

Key Words: *Balanced Scorecard* - Strategic plan - strategic management - MSEs

## LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

Figura 1 – Planejamento Estratégico .....	21
Figura 2: Matriz SWOT.....	30
Figura 3: Tipos de Estratégia.....	38
Figura 4: As cinco forças competitivas de Porter.....	39
Figura 5: Os vetores críticos do <i>Balanced Scorecard</i> .....	43
Figura 6: Etapas para Elaboração de um BSC.....	52
Figura 7: Organograma da empresa .....	62
Gráfico 1: Controle de satisfação .....	94
Figura 8: Passos de elaboração do BSC .....	104

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Detalhamento da análise <i>Swot</i> .....	71
Tabela 2: Receita Bruta no período de Ago/16 a Jan/17 .....	94
Tabela 3: Expansão na base de clientes .....	94
Tabela 4: Evolução dos valores pagos por MB contratado. ....	95
Tabela 5: Evolução do custo médio de instalação por cliente .....	95
Tabela 6: Expansão de caixas instaladas .....	96
Tabela 7: Variação da expansão da rede .....	97
Tabela 8: Cronograma de Reuniões.....	97
Tabela 9: Cronograma de treinamentos.....	98
Tabela 10: Evolução do cancelamento por insatisfação.....	100



## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Abordagens sobre posicionamento estratégico .....	37
Quadro 2: Desenvolvimento das fases da pesquisa-ação. ....	58
Quadro 3: Resumo da análise <i>Swot</i> .....	70
Quadro 4: Painel de Bordo .....	74
Quadro 5: Análise Estratégica .....	89
Quadro 6: Mapa Estratégico .....	92

## LISTA DE SIGLAS

ABRINT – Associação Brasileira de provedores de Internet e telecomunicações

BSC – *Balanced Scorecard Collaborative*

BSCOL- Balanced Scorecard

ERP- *Enterprise Resource Planning* (Planejamento de recurso corporativo)

FCC – *Federal Communication Commission* (Comissão Federal de Comunicações)

FTTx- *Fiber to the x (fibra até um ponto x)*

GHz- *Gigahertz*

HDTV- *High Definition television* (Televisão de alta definição)

ISP- *Internet Service Provider*

MBPs-Megabit por segundo

MPE – Micro e Pequena Empresa

ONU- *Optical Network Unit* (Unidade de rede óptica)

PDCA- *Plan-Do-Check-Action* (Planejar, Fazer, Checar, Agir)

P&D- Pesquisa e desenvolvimento

SEBRAE- Serviço de Apoio as Pequenas e Micros Empresas de Minas Gerais

SME- *Small and Micro Enterprises* (Pequenas e médias empresas)

SWOT- *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças)

VOIP- *Voice over internet protocol* (Voz sobre protocolo de internet)

# SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	13
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1	Planejamento e Administração Estratégica.....	19
2.1.1	Diagnóstico Estratégico.....	26
2.1.2	Definição da missão e da visão.....	26
2.1.5	Análise Ambiental.....	29
2.1.6	Objetivos Organizacionais.....	31
2.1.7	Monitoramento e Avaliação.....	32
2.2	Posicionamento Estratégico.....	35
2.3	<i>Balanced Scorecard</i> .....	41
2.3.1	Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....	43
2.3.2	Componentes das perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....	46
2.4	Mapas Estratégicos.....	47
2.5	A implantação do BSC.....	49
2.5.1	A aplicação do BSC em pequenas empresas.....	51
3.	METODOLOGIA DE PESQUISA.....	54
3.1	Classificação da Pesquisa.....	54
3.2	Procedimento de Pesquisa.....	56
3.3	Coleta de dados.....	58
3.4	Análise dos Dados.....	60
4.	A IMPLANTAÇÃO DO BSC NA EMPRESA FASTNET.....	61
4.1	Breve histórico da empresa.....	61
4.1.1	A opção tecnológica pela fibra óptica.....	62

4.2	Construindo o BSC.....	64
4.2.1	Missão .....	65
4.2.2	Visão.....	66
4.2.3	Análise <i>SWOT</i> .....	66
4.3	Matriz Estratégica.....	70
4.3.1	Pontos Fortes .....	71
4.4	Perspectivas do BSC com relação à FastNet:.....	73
4.5	Objetivos, ações e indicadores estratégicos .....	75
4.5.1	Perspectiva Financeira.....	77
4.5.2	Perspectiva do Cliente .....	80
4.5.3	Perspectiva da Aprendizagem e Conhecimento .....	81
4.5.4	Perspectiva dos Processos Internos .....	82
4.6	Mapa Estratégico .....	90
5	RESULTADOS .....	93
5.1	Indicadores da FastNet .....	93
5.2	Modelo Proposto .....	101
	REFERÊNCIAS .....	108

# 1. INTRODUÇÃO

A preocupação com a importância dos serviços de telecomunicação e, em especial, com o impacto que o serviço de acesso à internet em banda larga exerce sobre o desenvolvimento de um país tem se intensificado ultimamente. É possível observar ações do poder público de diversos países para tornar o acesso à internet um serviço mais difundido e acessível à população.

Como exemplo, podemos citar o Plano Nacional de Banda Larga norte-americano, divulgado pela Comissão Federal de Comunicações (FCC), no dia 17 de março de 2010, que estabeleceu um roteiro de iniciativas para estimular o crescimento econômico, estimular a criação de empregos e aumentar a capacidade dos Estados Unidos em educação, saúde, segurança interna e muito mais.

No Brasil, ações para popularizar o acesso à internet também podem ser observadas, como o Plano Nacional de Banda Larga divulgado em 2009 e instituído por meio do Decreto 7.175/2010 pelo Ministério das Comunicações – MC (2010).

Essas ações têm uma faceta de cunho econômico. Estudos do Banco Mundial realizados por Qiang, Rossoto e Kimura (2009) destacaram a importância das redes de telecomunicação em banda larga como fator de aceleração do desenvolvimento econômico e transformador das atividades econômicas, cuja importância é similar aos benefícios trazidos por outras obras de infraestrutura de um país, como as malhas ferroviárias, energia elétrica, rodovias, entre outras.

Os números que o setor apresenta no Brasil justificam este entendimento sobre a importância do acesso à internet, segundo um estudo apresentado pelo Sindicato Nacional das Empresas de Telefonia e de Serviço Móvel Celular e Pessoal, em Brasília na Comissão de Ciência e Tecnologia, em Dezembro de 2016. Os investimentos no setor de telecomunicações totalizaram 29 bilhões de reais e recolheram cerca de 60 bilhões de reais em tributos no ano de 2015 (DUPRAT, 2016).

Ainda segundo o estudo, o crescimento do tráfego é exponencial na banda larga fixa. Em 2003, o consumo per capita mensal de tráfego internet no mundo era de 100 MB dando um salto de 155 vezes em 11 anos para 15.5GB, em 2014, projetando um consumo de 37GB para 2019. Este expressivo aumento de consumo evidencia que a internet é uma ferramenta fundamental para que a maioria das empresas possa desenvolver suas atividades e que seu uso

doméstico é uma atividade cotidiana, exigindo das empresas prestadoras deste serviço, soluções mais eficientes para atender tais demandas.

O problema é que a demanda por maiores velocidades de ambos os setores, corporativo e doméstico, é contínua e tem exigido investimentos crescentes das prestadoras de serviço de acesso à internet, correndo o risco de se tornarem obsoletos antes de se pagarem devido ao surgimento de novas tecnologias. Essa situação requer dos gestores uma profunda análise da tecnologia em que irão investir para estruturar sua rede de atendimento.

Em 2004, como a grande maioria dos pequenos provedores, a DL Informática, para atender seus clientes (residenciais, comerciais e corporativos), investiu em redes wireless com conexões via rádio 2.4GHz, provendo acessos mais velozes à internet, atingindo a velocidade máxima de 1 MBPs. Em 2012, esta tecnologia foi substituída por rádios que trabalham na frequência de 5.8 GHz permitindo velocidades de acesso de aproximadamente 4 MBPs que, em muitos casos, sobretudo no setor corporativo, já não atende à demanda. Existem ainda questões técnicas que colaboram para o mau funcionamento do rádio, tais como: interferências eletromagnéticas, tempestades, ventanias, utilização dos mesmos canais por concorrentes e obstrução de visada pela construção de casas, prédios ou mesmo árvores que bloqueiem o sinal do rádio.

Desta forma, como a capacidade da tecnologia 5.8 GHz está no limite de sua capacidade de *throughput* (capacidade de transferência de dados), a fim de expandir sua área de atuação, manter-se competitiva no mercado e estar apta a atender novas demandas, a DL Informática, através de sua filial \_cujo nome fantasia é FastNet\_ optou por investir em uma estrutura em fibra óptica em uma topologia de rede FTTx, rede que abrange desde o fornecedor até o cliente final. Tal decisão está em consonância com a necessidade de se investir em infraestrutura para melhorar a prestação de serviços no setor de telecomunicações brasileiro citado no estudo apresentado pela SindiTelebrasil (DUPRAT,2016).

Os gestores da FastNet acreditaram que os investimentos em fibra óptica, apesar de grandes, teriam uma vida útil maior, estimada em 40 anos. Embora atenuados pelo aumento de fornecedores, os custos para implantação de uma rede ainda permanecem elevados e a nova tecnologia requer um projeto junto à concessionária de energia local\_ neste caso, da Cemig Infraestrutura \_ para o compartilhamento dos postes, sendo sua implantação um processo moroso e burocrático.

O uso da fibra óptica é um diferencial competitivo de difícil replicação por parte dos concorrentes já que, além dos investimentos, requer conhecimentos específicos de difícil aprendizagem. São imensos os diferenciais ligados à velocidade de transmissão e à

estabilidade de acesso atingida através da fibra óptica em relação à tecnologia via rádio, uma vez que tecnicamente não se descobriu a velocidade máxima que os dados podem trafegar pela fibra. Essa velocidade é limitada pelos equipamentos que estão nas pontas, no provedor e no cliente.

Definida a tecnologia para continuidade do negócio, as preocupações dos gestores da FastNet se voltaram para sua gestão. Segundo Breno Vale, vice-presidente da Abrint- Associação Brasileira de Internet e Telecomunicações, o setor de ISP's (*Internet Service Providers*), pequenos provedores de acesso à internet, está em expansão crescendo a uma média de 30% ao ano, porém está inserida em um cenário competitivo e dinâmico; o Brasil conta com cerca de 2.200 empresas nesta categoria sendo que em Minas Gerais são 684 provedores regionais (ABRINT, 2016).

Em Itajubá, 12 ISP's atuam no mercado concorrendo entre si e contra as grandes empresas de telecomunicações que atuam no país.

O contexto acima aponta para um mercado em expansão, todavia altamente competitivo que irá exigir dos gestores das ISP's um gerenciamento eficiente de seu provedor. Desta forma, o gerenciamento estratégico surge como uma ferramenta de grande valia para a empresa, propiciando não apenas sua permanência no mercado, mas a alavancagem de seus negócios.

A FastNet, embora seja filial de uma empresa estabelecida desde 2000, está inserida em outra realidade que exige atenção de seus gestores. Até então a gestão da empresa era baseada no *know-how* de seus gestores e em índices contábeis. Ela atuava apenas em uma pequena cidade, São Gonçalo do Sapucaí-MG, sem a concorrência que se apresenta em Itajubá. Além disso, para ampliar seus negócios, a empresa precisou contrair empréstimos equivalentes a 70% do valor dos investimentos junto a instituições financeiras.

Diante do exposto, o problema que dá origem a este estudo é a compreensão de que é necessário implantar na empresa uma gestão estratégica que a auxilie na gestão dos processos de tomada de decisão bem como no alcance de seus objetivos.

Estudos demonstram as dificuldades que as MPEs enfrentam na definição e execução de suas estratégias. Essas dificuldades estão associadas às falhas gerenciais e à falta de gestão, caracterizando um dos principais motivos da falência, segundo o SEBRAE (2016). Segundo a CNC – Confederação Nacional do Comércio de Bens e Serviços, em 2017, as MPEs ativas representam 93,7% do total de empresas ativas no país, contribuindo diretamente para a economia, gerando postos de trabalho e renda. Porém, de acordo com o SEBRAE (2016)

23,4% destas empresas decretam falência antes de completar os dois primeiros anos de existência.

Ferreira et al. (2012) estudaram os fatores associados à mortalidade precoce das MPEs e concluíram que dos seis fatores encontrados, quatro são de natureza estratégica, a saber: ausência de planejamento ou plano de negócios; falta de inovação, *design* ou desempenho de produtos ou serviços; dificuldade em conquistar e manter clientes e nível elevado de concorrência. Tais fatores são os mais decisivos para a mortalidade dessas empresas. A pesquisa identificou que 81% dos empresários entrevistados não fizeram nenhum planejamento prévio antes de iniciar o seu negócio; 72% dos produtos não possuem inovação; 55% das empresas têm dificuldade em conquistar e manter seus clientes e 66% das empresas enfrentam intensa concorrência e têm dificuldades em se manter no mercado.

No caso da FastNet, por mais que a inovação tecnológica seja um diferencial, por si só não garante uma vantagem competitiva consolidada frente à concorrência, pois esta, por mais difícil que seja, é possível ser replicada.

Sendo assim, espera-se que um sistema de gerenciamento estratégico baseado no BSC possibilite uma gestão eficiente das capacidades da empresa, a execução da estratégia de acordo com os objetivos traçados e a análise de sua performance por meio de indicadores de desempenho.

O BSC foi desenvolvido pelos professores Robert Kaplan e David Norton da *Harvard Business School* em 1992. Os métodos usados na gestão do negócio, dos serviços e da infraestrutura baseiam-se normalmente em metodologias consagradas que podem utilizar a TI (tecnologia da informação) e os softwares de ERP (*Enterprise Resource Planning*) como soluções de apoio, relacionando-os a gerência de serviços e garantia de resultados do negócio. Os passos dessas metodologias incluem: definição da estratégia empresarial, gerência do negócio, gerência de serviços e gestão da qualidade; passos que serão seguidos através de indicadores de desempenho.

Rossoni (2010, p.33) justifica a adoção de metodologias como o BSC e a gestão do conhecimento pelas MPEs afirmando que “para enfrentar esse novo desafio (mudanças que estão ocorrendo na sociedade de modo geral), elas estão sempre inovando e adquirindo sucessivamente novos conhecimentos para poderem estar sempre apresentando uma postura competitiva”.

Desse modo, o problema da presente pesquisa é: “Que características deve possuir um sistema de gerenciamento estratégico para uma MPE do segmento de telecomunicações baseado no BSC?”



O objetivo geral do trabalho é implantar um sistema de gerenciamento estratégico baseado no BSC em uma pequena empresa de telecomunicações.

Os objetivos específicos desse trabalho são: a) Identificar informações relativas à missão, visão, estratégia e objetivos no contexto das pequenas empresas de telecomunicações; b) Analisar a possibilidade de aplicação das quatro perspectivas tradicionais do *Balanced Scorecard* (Financeira, Clientes, Processos Internos, Aprendizagem e Crescimento); c) Elaborar o mapa estratégico explicando a estratégia da Fastnet; d) Definir indicadores de desempenho para os objetivos e ações estratégicas estabelecidas e efetuar medições por um período de seis meses.

Com relação à sua estrutura, o presente trabalho será composto de seis seções: A primeira apresenta uma introdução ao tema com o intuito de fornecer uma visão geral sobre a empresa objeto de estudo, o ambiente em que está inserida, além de conter informações sobre os objetivos desta dissertação. A segunda apresenta os referenciais teóricos que embasam as ações adotadas para resolução do problema e identifica as ferramentas de análise. A terceira seção descreve a metodologia de pesquisa aplicada para coleta de informações. A quarta aborda o caso prático, a definição dos objetivos, análises dos ambientes internos e externos, definição e aplicação da estratégia e verificação dos resultados alcançados. A quinta seção faz referência à aplicação do BSC na empresa. Por fim, a sexta seção apresenta as considerações finais a respeito do trabalho acerca dos resultados obtidos, dificuldades e problemas enfrentados.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

A partir da década de 80, as ferramentas e técnicas de planejamento estratégico foram substituídas por abordagens mais sofisticadas. Ao mesmo tempo, observou-se um aumento da importância dessa atividade dentro das organizações. Em todo o mundo, as empresas vêm enfrentando uma crescente competição, nacional e internacional, decorrente da diminuição de barreiras ao comércio internacional e da retração da interferência governamental. E, para lidar com esse ambiente cada vez mais competitivo, cresce a importância da definição de estratégias fundamentada em análises sofisticadas e da rapidez em transformar planejamento em ação (MONTGOMERY e PORTER, 1998).

Nesse sentido, Ottoboni (2002, p.01) constata o seguinte:

As empresas brasileiras, independentemente do tamanho ou estrutura, estão enfrentando desafios jamais vistos, tais como: a globalização da economia, ambientes externo e interno cada vez mais dinâmicos, clientes cada vez mais exigentes, rápidas mudanças nos produtos e processos em função de avanços tecnológicos. Todas essas mudanças contribuem para aumentar o risco e a incerteza, tornando o gerenciamento das empresas uma atividade bastante complexa e desafiante.

A afirmação acima se intensifica quando analisada sob o ponto de vista do setor de telecomunicações e ainda mais quando falamos sobre acesso à internet. Nos últimos 15 anos, a tecnologia para transmissão de dados se desenvolveu vertiginosamente partindo dos modems com conexão *dial-up*, que permitiam velocidades de acesso à internet até 56 Kbps, para conexão via fibra óptica com limite de velocidade ainda desconhecido.

Tal evolução se deve às contínuas demandas por maiores velocidades de acesso e ao desenvolvimento de novos serviços que tornam as tecnologias obsoletas em um curto espaço de tempo.

Este ambiente tumultuado por rápidas mudanças requer dos gestores estratégias para se manterem competitivos e o desenvolvimento de competências intangíveis que sustentem vantagens competitivas pelo maior tempo possível.

Segundo Belfort (2007, p.2):

No período chamado de pós-industrial ou de a “era da descontinuidade” (Druker, citado por Ansoff, 1993) observou-se o fenômeno da aceleração da mudança, caracterizado pela frequência cada vez maior de mudanças com impacto sobre a empresa e pela crescente taxa de difusão da mudança. O mundo tornava-se mais complexo, incerto e imprevisível, fazendo com que as empresas precisassem tomar decisões em relação a eventos cada vez menos familiares.

Para Courtney, Kirkland & Viguerie (1997), mesmo nos contextos empresariais mais incertos existe grande quantidade de informação que pode ser coletada, identificada e

classificada. Calçados nas análises de um grande número de empresas realizadas quando eram consultores da McKinsey & Co., os autores relatam que é sempre possível identificar algumas tendências claras e que fatos não conhecidos podem ser revelados se forem feitas as análises pertinentes.

Ainda segundo Belfort (2007), as estratégias variam para graus e naturezas distintas de incerteza. Ambientes mais estáveis possibilitam avaliar previamente as consequências de cada decisão, enquanto graus elevados de turbulência encobrem desdobramentos futuros das decisões atuais e, portanto, dificultam a avaliação dos possíveis retornos.

Para o autor, em nenhuma época, a velocidade das mudanças foi tão elevada; são regras, não exceção. Neste contexto, as premissas pelas quais as decisões eram tomadas não valem mais, pois, a todo instante, o ambiente muda inundando a organização com uma complexa multiplicidade de pressões, ameaças e oportunidades que demandam significativa melhora de qualidade à formulação da estratégia.

Segundo Choo (2006), a capacidade de adaptação organizacional em um ambiente dinâmico requer que elas sejam capazes de perceber e também criar significado. Para isso elas precisam sondar o ambiente em busca de informações suficientes para reconhecer tendências e desenvolvimentos que tenham impacto sobre a empresa. Criar significado, por sua vez, envolve interpretar as informações obtidas sobre o ambiente e agir.

O referencial teórico utilizado no desenvolvimento desse trabalho baseou-se nos seguintes temas principais: Planejamento e Administração Estratégica, Posicionamento Estratégico e o *Balanced Scorecard*.

## **2.1 Planejamento e Administração Estratégica**

Primeiramente, faz-se necessário definir estratégia e estabelecer uma diferenciação entre Planejamento Estratégico e Administração Estratégica.

Camargo et al. (2003) constatam que, dentre os muitos conceitos de estratégia existentes na literatura, um dos mais utilizados é o de Wright et al. (2000, p. 24): “Estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.” Qualquer que seja a definição de estratégia, algumas palavras-chave sempre a permeiam, dentre elas: mudanças, competitividade, desempenho,

posicionamento, missão, objetivos, resultados, integração, adequação organizacional, palavras que, muitas vezes, reduzem sua amplitude ao serem empregadas como sinônimos dela (CAMARGO et al., 2003).

Na década de 50, já haviam sido realizados os primeiros trabalhos sobre administração estratégica que receberam nomes de formulação estratégica, estratégia corporativa e estratégia empresarial. Deu-se o nome ao processo de formular a estratégia de: planejamento estratégico. Porém, na década de 70, percebeu-se a necessidade de acrescentar uma nova dimensão de aspecto interno, denominada capacitação. Esta deveria ser coerente com a estratégia adotada. Anos mais tarde, na década de 80, obras acerca da cultura organizacional, tecnologia e concorrência trouxeram nova contribuição ao campo de estudo (ALDAY, 2000).

O processo de Planejamento Estratégico tem a função de utilizar de forma eficiente os recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada (OLIVEIRA, 2010). Andion e Fava (2002) citam que o planejamento estratégico não deve ser apenas uma simples programação. As empresas devem tirá-lo do papel e colocá-lo em prática usando-o de forma coerente e utilizando-se de seus instrumentos, adaptando-se ao dia a dia das empresas, adequando-se às suas necessidades empresariais. Uma característica importante do planejamento é que, para fazer o futuro diferente do passado, as ações devem ser tomadas no presente (PEREIRA, 2008).

Ainda com essa visão processual da gestão estratégica, Dess, Lumpkin e Eisner (2007) relatam que a gestão estratégica numa organização deve tornar-se um caminho único que norteia as ações em toda a organização e consiste em análises, decisões e ações empreendidas nas organizações para criar e sustentar vantagens competitivas.

Embora a literatura sobre Administração considere Planejamento Estratégico e Administração Estratégica como tendo o mesmo significado, Maximiano (2004) faz uma distinção dessas duas abordagens:

Planejamento estratégico é o processo de desenvolver a estratégia – a relação pretendida da organização com seu ambiente. (...) compreende a tomada de decisões que afetam a empresa por longo prazo, especialmente decisões sobre produtos e serviços que a organização pretende oferecer e os mercados e clientes que pretende atingir. (...) envolve três procedimentos principais: (1) análise do ambiente externo (ameaças e oportunidades do ambiente); (2) diagnóstico interno da organização (análise do desempenho da organização e dos pontos fortes e fracos de seus sistemas internos); e (3) preparação de um plano estratégico, que compreende um ou mais dos seguintes componentes: objetivos, missão, visão e vantagens competitivas (p.384). A administração estratégica é um processo contínuo, não um procedimento mecânico com datas certas para começar e terminar. A qualquer momento, um fato novo pode comprometer a realização dos objetivos e provocar sua redefinição. Os sistemas internos, assim como o ambiente, são dinâmicos e propõem desafios

constantemente. Pontos fracos e fortes surgem e evoluem, exigindo a intervenção da administração (p. 408-409).

De modo sucinto, pode-se afirmar que a Administração Estratégica envolve o Planejamento Estratégico (elaboração da estratégia) como também sua implementação e controle (colocar em prática, acompanhar e avaliar a estratégia).

As principais vantagens do Planejamento Estratégico de acordo com Muller (2014, p. 19), são:

- Visão de conjunto – aprofunda o conhecimento sobre a organização, mercado/clientes, concorrentes, parceiros e fornecedores;
- Agiliza e fundamenta decisões – cria um consenso natural entre os líderes empresariais sobre ‘o que é importante’;
- Direção única para todos – alinha os esforços de todos para o entendimento de objetivos comuns;
- Melhor capacidade de adaptação – facilita a reestruturação organizacional frente às mudanças do ambiente;
- Otimiza alocação de recursos – alicerça o orçamento da organização;
- Reforça a motivação;
- Estabelece o contexto para planos funcionais;
- Melhora o controle;
- Sistematiza ciclos de melhoria contínua da organização.

Para que seja elaborado um planejamento estratégico, é necessário responder a algumas questões conforme relatam Oliveira, Peres Jr. e Silva (2015, p. 31), na Figura 1:



Fonte: Adaptado de Oliveira, Perez Jr e Silva (2015).

A Figura 1 apresenta alguns aspectos que devem ser levados em consideração para que possa ser elaborado o planejamento estratégico. Deve-se observar a atual situação da empresa, os objetivos que pretende alcançar e o caminho que deverá percorrer.

Na estruturação dos planos estratégicos, os seguintes quesitos devem ser levados em consideração (OLIVEIRA, PEREZ JR e SILVA, 2015, p.31):

- Quais são as áreas e funções envolvidas;
- Quais são as hierarquias envolvidas;
- Quais são os responsáveis pela operacionalização;
- Quais e quantos são os dados internos a serem considerados;
- Quais e quantos são os dados externos a serem considerados.

Certo e Peter (1993) afirmam que uma organização pode obter muitos benefícios praticando apropriadamente a administração estratégica e que talvez o benefício mais importante seja o aumento dos lucros. Embora estudos anteriores tenham concluído que o aumento da lucratividade normalmente não acompanha a aplicação da administração estratégica, um significativo número de pesquisas recentes sugere que ela pode aumentar.

Além da questão financeira, segundo os autores, a administração estratégica pode levar as organizações a gozar de outras vantagens como: o comprometimento dos colaboradores com metas; o monitoramento do mercado pela análise do ambiente, impedindo surpresas; o esclarecimento de responsabilidades individuais; o encorajamento do pensamento positivo e o estímulo à abordagem cooperativa tanto para enfrentar problemas como para aproveitar oportunidades.

Após o entendimento da importância da administração estratégica, de sua relevância para as respostas a serem dadas, torna-se necessário um entendimento de que a capacidade de executá-la é mais importante do que sua qualidade em si (KAPLAN e NORTON, 2001). Desta forma, pode-se concluir que a execução é mais importante do que a visão e que a estratégia é a única maneira de se criar valor de forma sustentável. Porém, faz-se necessário entender quais os problemas que as organizações enfrentam e implantar estratégias bem formuladas.

Um dos principais problemas está ligado às ferramentas utilizadas para mensuração dos resultados. Aquelas ligadas à medição de ativos tangíveis têm se mostrado ineficazes devido ao deslocamento da gestão dos ativos tangíveis para a gestão estratégica baseada no conhecimento que exploram ativos intangíveis da organização como fontes de vantagem e necessitam de outras ferramentas para avaliá-los. Na falta dessas, muitas empresas têm dificuldades em gerenciar o que não conseguem medir (KAPLAN e NORTON, 2001).

Durante a era industrial, de 1850 até meados de 1975, o sucesso das empresas era determinado pela maneira como se aproveitavam dos benefícios das economias de escala e do escopo. A tecnologia era importante, porém as empresas bem-sucedidas eram sempre aquelas que incorporavam as novas tecnologias aos ativos físicos que permitem a produção em massa eficiente de produtos padronizados. Entretanto, ainda segundo os autores, o advento da era da informação, nas últimas décadas do século XX, tornou obsoletas muitas das premissas fundamentais da concorrência industrial. As empresas não conseguem mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias a ativos físicos, e o impacto da era da informação é muito mais agressivo para as empresas prestadoras de serviço do que para as indústrias.

Uma mudança no cenário de atuação das empresas na era da informação e do conhecimento é o destaque dos ativos intangíveis como fonte de vantagem competitiva e a efetiva gestão e aplicação desses ativos no auxílio de sua conversão em resultados (FRANCINI, 2002).

A estrutura dos investimentos feitos pelas empresas tem mudado durante as últimas décadas, expressando a transição da economia industrial para uma economia baseada em conhecimento (Zéghal & Maalouol, 2011). Ainda, segundo os autores, com a transformação da economia, além dos investimentos em capital tangível, tais como materiais, máquinas e equipamentos, os investimentos em capital intangível, como marcas, clientes e relações com fornecedores, *know-how*, redes e patentes, tornaram-se cada vez mais relevantes.

O ambiente da informação exige novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo. A capacidade de mobilização e exploração dos ativos intangíveis tornou-se mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos (KAPLAN e NORTON 1997).

Segundo Kaplan e Norton (1997), os ativos intangíveis permitem que uma empresa:

- a) Desenvolva relacionamentos e conserve a fidelidade dos clientes existentes bem como atender novos segmentos de mercado com eficiência;
- b) Lance produtos e serviços inovadores desejados por seus clientes alvos;
- c) Produza bens e serviços customizados de alta qualidade a preços baixos e com ciclos de produção mais curtos;
- d) Mobilize as habilidades e a motivação dos funcionários para a melhoria contínua dos processos, qualidade e tempo de resposta;
- e) Utilize tecnologias da informação, banco de dados e sistemas.

É fundamental para as empresas que competem em setores de rápida inovação tecnológica o domínio da arte de prever as necessidades futuras de seus clientes idealizando

produtos e serviços radicalmente inovadores e propondo melhorias contínuas para manutenção do sucesso em longo prazo. Os ciclos de vida dos produtos continuam diminuindo e a vantagem competitiva numa geração de vida de um produto não garante a liderança na próxima plataforma tecnológica (KAPLAN e NORTON, 1997).

No entanto, muitos programas de melhoria produzem resultados frustrantes, são quase sempre iniciativas isoladas, dissociadas da estratégia organizacional que não alcançam resultados financeiros e econômicos específicos (KAPLAN e NORTON, 1996, p.7).

Kaplan e Norton, (1997) ainda ressaltam que as empresas da era da informação estão baseadas em um novo conjunto de premissas operacionais:

- Processos interfuncionais - as empresas buscam vantagens competitivas através da especialização de habilidades funcionais nas áreas do conhecimento, administração, marketing e tecnologia. Essa especialização gera benefícios substanciais, mas, com o passar do tempo, a maximização da especialização funcional provocou enormes ineficiências, troca de documentos internos entre departamentos e lentidão nos processos. A empresa da era da informação opera com processos de negócios integrados que abrangem todas as funções tradicionais, combinando os benefícios da especialização funcional com a agilidade, a eficiência e a qualidade da integração dos processos.

- Ligação com clientes e fornecedores - manter clientes e fornecedores a uma distância segura. A tecnologia da informação permite que as empresas integrem os processos de suprimentos, produção e entrega, de modo que as operações sejam puxadas pelos pedidos dos clientes e não por planos de produção que empurrem bens e serviços pela cadeia de valores abaixo. Um sistema integrado permite que todas as unidades organizacionais formadoras da cadeia de valores obtenham grandes melhorias no que diz respeito a custo, qualidade e tempos de respostas.

- Segmentação de clientes - as empresas prosperavam oferecendo produtos e serviços a preços baixos, porém padronizados. As empresas da era da informação devem aprender a oferecer produtos e serviços customizados aos seus diversos segmentos de clientes, sem serem penalizadas nos custos por operações de alta variedade e baixo volume.

- Escalas globais às fronteiras nacionais - a concorrência de empresas estrangeiras mais eficientes e ágeis deixa de ser um obstáculo. As empresas da era da informação concorrem com as melhores empresas do mundo e os grandes investimentos necessários para o lançamento de novos produtos e serviços podem exigir a busca de clientes no mundo inteiro para gerar o retorno adequado. Essas empresas devem combinar as eficiências e a



agressividade competitiva do mercado global com a sensibilidade às expectativas dos clientes locais.

- Inovação - os ciclos de vida dos produtos continuam diminuindo. A vantagem competitiva numa geração da vida de um produto não garante a liderança na próxima plataforma tecnológica. As empresas que competem em setores de rápida inovação tecnológica devem dominar a arte de prever as necessidades futuras dos clientes, idealizando produtos e serviços radicalmente inovadores e incorporando rapidamente novas tecnologias de produto para dar eficiência aos processos operacionais e de prestação de serviços.

- Trabalhadores de conhecimento (*Knowledge Workers*) - as empresas criam fortes distinções entre dois grupos de funcionários. A elite intelectual –gerentes e engenheiros – utilizava suas habilidades analíticas para projetar produtos e processos, selecionar e gerenciar clientes e supervisionar operações do dia a dia. A força do trabalho direto era o principal fator de produção nas empresas da era industrial, porém só utilizava a capacidade física, não o intelecto, desempenhando tarefas e processos sob a supervisão de engenheiros e gerentes.

Os autores concluem que as pessoas devem ser vistas como solucionadoras de problemas, não como custos variáveis. Devem agregar valor pelo que sabem e pelas informações que podem fornecer. Investir, gerenciar e explorar o conhecimento passou a ser fator crítico de sucesso para as empresas da era da informação.

Destaca-se que essa relevância de investimentos em intangíveis foi provocada pela globalização do comércio e desregulamentação de setores-chave da economia e pelo advento das tecnologias de informação, os quais passaram a considerar componentes intangíveis como impulsionadores do valor dos negócios (KAYO et al., 2008, GARCÍA-MECA & MARTÍNEZ, 2007).

Segundo Andrade (2012), para a elaboração de um planejamento estratégico, são incluídas várias etapas que devem ser seguidas, como a definição do negócio, a determinação da missão, a definição da visão, a análise ambiental com os fatores internos e externos, posicionamento da organização frente ao ambiente competitivo, objetivos estratégicos, e planos de ação. Portanto, é possível verificar que para serem elaboradas estratégias para uma empresa, é necessário avaliar não só os ambientes internos, mas sim todos os fatores que envolvem a organização e que são de suma importância para o alcance dos objetivos traçados.

Nesse trabalho, foram consideradas as seguintes etapas para a elaboração do planejamento estratégico: 1) diagnóstico estratégico; 2) definição da missão e da visão; 3) análise ambiental; 4) objetivos organizacionais; 5) monitoramento e avaliação.

### **2.1.1 Diagnóstico Estratégico**

O diagnóstico estratégico é considerado o ponto de partida para a elaboração de um planejamento, pois é através dele que é analisada a situação em que a empresa se encontra, para que possam ser criadas estratégias a serem alcançadas. Em relação a este assunto, Oliveira (2010, p. 63) ressalta que:

O diagnóstico estratégico corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura responder à pergunta básica “Qual a real situação da empresa quanto a seus aspectos internos e externos?”, verificando o que a empresa tem de bom, de regular ou ruim em seu processo administrativo. Esse diagnóstico, auditoria ou análise, deve ser efetuada da forma mais real possível, pois qualquer tomada de decisão errada nessa fase prejudicará todo o resto do processo de desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico na empresa.

O diagnóstico deve ser feito com muita atenção, buscando sempre formular estratégias que supram as oportunidades que surgem no mercado, pois se alguma decisão for tomada de maneira equivocada, poderá fazer com que o processo de planejamento estratégico fique danificado, prejudicando assim a organização.

### **2.1.2 Definição da missão e da visão**

Oliveira (2015) afirma que a missão de uma empresa é considerada o motivo central do planejamento estratégico, pois é ela que determina qual sua razão de existir. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar.

A missão corresponde à razão de existência de uma organização e a delimitação das atividades dentro do espaço que deseja ocupar em relação às oportunidades de negócios. É ela quem define o propósito fundamental e único que a organização tenta seguir para identificar seus produtos e/ou serviços, assim como seus clientes (TAVARES, 2001).

Ainda segundo o autor, as empresas devem possuir uma missão bem clara, pois do contrário poderão ocorrer problemas de ordem interna, como confusão por parte da equipe, que não sabe se a organização está realmente fazendo o que objetiva, e também de ordem externa, em que os clientes não sabem ao certo o propósito da empresa.

Para a elaboração de uma missão, a empresa deverá se guiar através do esclarecimento de algumas questões centrais, tais como: quem é e onde está o seu cliente; quem poderá vir a

ser o seu cliente; o que pode fazer para manter os primeiros clientes e conquistar os demais; o que o seu cliente compra e quais são suas competências distintivas (TAVARES, 2001).

É importante que, ao estabelecer uma missão, a empresa se atente para o motivo principal que deu origem à sua criação; de forma que, com o passar do tempo, ela continue fiel à razão que a gerou. A missão está ligada à identidade da empresa. Embora várias empresas possam atuar no mesmo negócio, o que as distingue é justamente a missão que possuem. Ela corresponde exatamente à explicação por escrito das intenções e aspirações da organização (TAVARES, 2001).

Andrade (2012, p. 27) afirma que na área empresarial a missão é motivada, principalmente, pela definição do negócio que visa proporcionar benefícios aos clientes com a finalidade de satisfazer suas necessidades e/ou desejos. Assim, a missão constitui um importante elemento norteador das decisões relacionadas ao desenvolvimento do composto de produtos e/ou serviços necessários para o cumprimento de tal finalidade.

“São pré-requisitos a clara definição da missão da empresa, o envolvimento e a participação dos gestores, e o apoio de sistema de informações sobre variáveis ambientais, que gerem dados sobre os desempenhos passados e propiciem o conhecimento das variáveis atuais dos ambientes interno e externo” (CATELLI, 1999, p.59). Conforme Dinsmore (1999, p.24), a missão, a visão, as estratégias, os objetivos e metas são transformados em programas que abrangem toda a empresa e que traduzem as intenções corporativas em ações. Esses programas são decompostos em projetos que são gerenciados pela equipe corporativa ou por profissionais de gerência de projeto. Drucker (2011) afirma que uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz, mas pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e tornam possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa.

Para Senge (1990), a visão, diferente da missão, se caracteriza pelo propósito da empresa, diz respeito aonde ela quer chegar. Ela é a situação futura desejada, deve ser uma meta ambiciosa e servir como um guia para a definição dos objetivos e a realização da missão. “A visão pode ser definida também como a percepção das necessidades do mercado e os métodos pelos quais uma organização pode satisfazê-la” (SERRA; TORRES; TORRES, 2004, p. 42).

Segundo Oliveira (2004), a visão representa um cenário ou horizonte desejado pela empresa para atuação. Já para Hart (1994) apud Albuquerque (2004), ela é a compilação de desejos de uma empresa a respeito do seu futuro. Enquanto para Costa (2007, p.35): “o conceito de visão é muito amplo, porém pode ser definido como um conceito operacional que tem como

objetivo a descrição da autoimagem da organização: como ela se enxerga, ou melhor, a maneira pela qual ela gostaria de ser vista.”

Para Costa (2007, p.35), o conceito de visão é muito amplo, porém pode ser definido como um conceito operacional que tem como objetivo a descrição da autoimagem da empresa: como ela se enxerga, ou melhor, a maneira pela qual ela gostaria de ser vista.

Rodrigues et al. (2005) defendem que, após definir a visão, a empresa deve fazer as seguintes reflexões:

- Como queremos ser reconhecidos no futuro? Quais desafios se apresentam a nossos colaboradores?
- O que queremos ouvir de nossos *stakeholders*?
- Onde estaremos atuando com nossos clientes?
- Quais as principais oportunidades que podem aparecer? Contemplando esta lista de checagem, a missão pode ser definida e declarada.

Druker e Waterman (2011) concluíram que os líderes que são capazes de oferecer uma visão clara, coerente e bem sustentada, têm poder para conduzirem os destinos da organização.

Quigley (1993, p. 41) orienta ainda:

- Estabeleça uma visão tão clara quanto o objetivo de lucro;
- Defina e respeite o direito das pessoas;
- Certifique-se que a visão e os valores se direcionam aos focos básicos, ou seja, aos consumidores, funcionários e fornecedores.

Podemos então observar que é um consenso geral entre diversos autores, que a definição de uma visão organizacional de boa qualidade, com clareza e fortes fundamentos, é capaz de orientar a evolução de uma empresa de modo que esta possa seguir para aonde planejou ir, ao encontro da visão de seus gestores e líderes fundadores.

As visões se baseiam na realidade da empresa, mas visualizam uma realidade futura. Através dela é possível explorar as possibilidades e as realidades desejadas. Assim elas se tornam a estrutura para o que a empresa quer criar e que as orientam para fazerem escolhas e compromissos de ação. E apesar de seu conceito ser bem claro, não há uma fórmula pronta para encontrar a visão de uma organização, visto que seu processo de construção é muito particular de cada empresa (SENGE, 1990).

O processo de desenvolvimento da visão é tão importante quanto seu resultado. Dessa forma, o líder deverá desenvolvê-la de forma que ela seja clara, detalhada e abrangente, como

também motivadora e inovadora. Além dessas características, a visão precisa ser desafiadora e inspiradora, devendo ser compartilhada com todos os envolvidos na organização (MULLER, 2014).

A visão deve ter a característica de abranger um longo prazo, em cujo período a empresa deverá se comprometer com metas mais desafiadoras. Seu conceito deve estar bem definido e claro a ponto de permitir a todos compreenderem aonde se pretende chegar. O estabelecimento de uma visão exige pensar além das capacidades atuais da organização e de seu ambiente competitivo (COLLINS & PORRAS, 1996). Ou seja, estabelecer um ponto aonde se deseja chegar levando em consideração a situação atual que se tem da empresa. Deve-se objetivar algo para o futuro, mas que tenha reais condições de acontecer.

### **2.1.5 Análise Ambiental**

Para o desenvolvimento de uma gestão estratégica eficiente se faz necessária uma análise do ambiente em que a empresa está inserida. A matriz SWOT proporciona esta análise. Criada por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da Harvard Business School, estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). O conhecimento dessas forças permite à empresa direcionar seus esforços para se fortalecer mediante a concorrência. Quando os pontos fortes de uma organização estão alinhados com os fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, a empresa será por certo, competitiva no longo prazo (RODRIGUES; EIRAS; NUNES; CARDOSO, 2005).

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análises de cenário (ou análises de ambiente), sendo usada como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização. É um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão (Daychouw, 2007) Como é mostrado na figura 2.

Oliveira (2015) relata que cabe à empresa, após uma análise adequada da evolução passada e das tendências de comportamento futuro, definir estratégias e implementar ações para o aproveitamento de tais oportunidades ou para a redução e neutralização das ameaças. O autor destaca ainda que a análise do ambiente interno é uma das mais delicadas do processo de planejamento, devido ao fato de demandar uma avaliação crítica das políticas e procedimentos estabelecidos há muito tempo dentro da empresa.

Figura 2: Matriz SWOT

	Ajuda	Atrapalha
Interna (organização)	<b>S</b> <b>Força</b>	<b>W</b> <b>Fraqueza</b>
Externa (ambiente)	<b>O</b> <b>Oportunidades</b>	<b>T</b> <b>Ameaças</b>

Fonte: Adaptado de SILVA (2009)

Para análise do ambiente interno da empresa, são avaliadas suas forças e fraquezas.

As forças estão relacionadas com aptidões que a empresa possui que geram diferenciais competitivos frente aos concorrentes. São “Recursos e habilidades de que dispõe a organização para explorar as oportunidades e minimizar as ameaças” (MATOS; MATOS; ALMEIDA, 2007, p.151).

De acordo com Rezende (2008), as forças ou pontos fortes da organização são as variáveis internas e controláveis que propiciam condições favoráveis para a organização em relação ao seu ambiente. São características ou qualidades da organização que podem influenciar positivamente o desempenho da organização. Os pontos fortes devem ser amplamente explorados pela organização como a tecnologia, *Know-How* e caixa.

Já as fraquezas são aptidões que interferem ou prejudicam o andamento da empresa. Devem ser anuladas ou atenuadas de modo a diminuir o impacto negativo que causam à empresa.

As fraquezas são consideradas deficiências que inibem a capacidade de desempenho da organização e devem ser superadas para evitar falência da organização (MATOS; MATOS; ALMEIDA, 2007). Conforme Martins (2007), são aspectos mais negativos da empresa em relação ao seu produto, serviço ou unidade de negócios. Devem ser fatores que podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico, como, por exemplo, a mão de obra desqualificada.

A análise do Ambiente Externo é feita sobre Oportunidades e Ameaças.

Oportunidades e ameaças ocorrem tipicamente dentro dos ambientes competitivo, consumidor, econômico, político/legal, tecnológico e/ou sociocultural (FERRELL e HARTLINE, 2009).

Para Daychouw (2007), o ambiente externo pode representar oportunidades ou ameaças ao desenvolvimento do plano estratégico de qualquer organização.

As ameaças são forças externas que influenciam negativamente a empresa, devem ser observadas para que não atrapalhem seu planejamento estratégico. São situações ou fenômenos externos, atuais ou potenciais, que podem prejudicar a execução de objetivos estratégicos, como, por exemplo, uma mudança de legislação (CALLAES; BÔAS; GONZALES, 2006).

Já as oportunidades são forças externas que influenciam positivamente a empresa, que deve estar preparada para se beneficiar de uma determinada oportunidade e não perder o tempo certo de desenvolver um negócio ou lançar um produto.

São situações, tendências ou fenômenos externos, atuais ou potenciais, que podem contribuir para a concretização dos objetivos estratégicos (CALLAES; BÔAS; GONZALES, 2006).

Normalmente o processo decisório é construído observando os cenários: otimista, pessimista e moderado; e pode estar baseado em duas opções: decisão sobre a certeza e sobre a incerteza (COSTA, 2005).

### **2.1.6 Objetivos Organizacionais**

Um objetivo organizacional é uma meta para qual a organização direciona seus esforços. Os objetivos fornecem o fundamento para o planejamento, organização, motivação e controle. Sem objetivos e sua comunicação efetiva, o comportamento nas organizações pode tomar qualquer direção (RICHARDS, 1986).

Ainda segundo o autor, os objetivos organizacionais devem servir como uma bússola e nortear os gestores de volta ao caminho quando se desviarem, bem como servir de diretrizes para tomada de decisões. Também devem ser utilizados para aumentar a eficiência organizacional através da redução de desperdícios de recursos e por fim ser um guia para avaliação do desempenho, permitindo tanto a recompensa como o desencorajamento do colaborador conforme seu desempenho.

Existem dois tipos de objetivos, de longo e curto prazo, que se diferem significativamente, primeiro com relação ao tempo que se leva para alcançá-los, e também quanto ao grau de especificidade. Geralmente objetivos de curto prazo são mais específicos e têm bem determinados, ‘quem’, ‘o que’ e ‘quando’ serão executados (RICHARDS, 1986).

Peter Drucker (1993) indicou que é um erro administrar organizações enfocando um único objetivo. Segundo ele, organizações devem planejar a realização de diversos objetivos em vez de um só. Ainda de acordo com ele, oito áreas-chaves devem ser abordadas pelos seguintes objetivos:

A) Posição no mercado: um dos objetivos organizacionais deve indicar a posição que a organização está tentando alcançar em relação a seus concorrentes;

B) Inovação: os objetivos devem indicar metas que a organização está tentando atingir com relação à inovação.

C) Produtividade: permite uma comparação entre o produzido e a quantidade de recursos utilizados. Quanto mais uma organização produz com menos recursos, mais produtiva ela é.

D) Níveis de recursos: as organizações devem especificar a quantidade de recursos que devem ser mantidos para seu funcionamento;

E) Lucratividade: as organizações devem manter objetivos sobre a margem de lucro desejada.

F) Desempenho e desenvolvimento do administrador: Está ligado ao desempenho administrativo e a taxa de desenvolvimento dos administradores em termos pessoais, por sua estreita ligação ao sucesso de longo prazo de uma organização.

G) Desempenho e atitude do empregado: diz respeito ao desempenho do pessoal não administrativo, com relação à sua satisfação com o trabalho; e

H) Responsabilidade social: está ligada a obrigação da organização em ajudar a melhorar o bem-estar da sociedade ao mesmo tempo em que se esforça para alcançar os objetivos organizacionais.

### **2.1.7 Monitoramento e Avaliação**

Segundo Maximiano (2006), o monitoramento consiste em acompanhar e avaliar a execução da estratégia e deve ser realizado com base nos mesmos indicadores utilizados na



hora de se elaborar o planejamento estratégico. O controle e a avaliação têm algumas finalidades, apresentadas por Oliveira (2004, p. 266 e 267), tais como:

- 1) Identificar problemas, falhas e erros que se transformam em desvios do planejado, com a finalidade de corrigi-los e de evitar sua reincidência;
- 2) Fazer com que os resultados obtidos com a realização das operações estejam, tanto quanto possível, próximos dos resultados esperados e possibilitem o alcance dos objetivos estabelecidos;
- 3) Verificar se as estratégias empresariais estão proporcionando os resultados esperados, dentro das situações existentes e previstas; e
- 4) proporcionar informações gerenciais periódicas para que seja rápida a intervenção no desempenho do processo.

Muitas vezes, apenas na etapa de controle é que os administradores descobrem que as coisas não estão ocorrendo de acordo com o que foi planejado. A função do controle estratégico é assegurar que objetivos sejam atingidos, buscando responder à questão: “Nossos resultados estão consistentes com nossos objetivos”? (BATEMAN e SNELL, 1998).

Bateman e Snell (1998) definem também as atividades específicas de controle, que incluem:

- A) Estabelecer padrões de desempenho que indiquem o progresso rumo aos objetivos de longo prazo;
- B) Monitorar o desempenho de pessoas e unidades pela coleta de dados de seu desempenho;
- C) Fornecer *feedback* às pessoas, sobre seu progresso e desempenho;
- D) Identificar problemas através da comparação entre dados de desempenho e os padrões estabelecidos;
- E) Executar ações para corrigir problemas.

Contudo, Oliveira (2004, p. 271 e 272) recomenda que sejam obedecidas quatro fases para que o controle e avaliação do planejamento estratégico possam ser efetuados de forma adequada:

- A. Estabelecimento de padrões de medida e avaliação;
- B. Medida dos desempenhos apresentados;
- C. Comparação do realizado com o esperado;
- D. Ação corretiva.

Na primeira fase do processo de avaliação e controle, são estabelecidos os padrões de medida e avaliação. Os padrões abrangem objetivos, metas, desafios, estratégias, projetos,

políticas, bem como normas e procedimentos, ou seja, padrões que servem de comparação para os resultados almejados. Estes padrões podem ser tangíveis ou intangíveis, vagos ou específicos, explícitos ou implícitos, bem como se referirem à quantidade, qualidade ou tempo (OLIVEIRA, 2004).

Na segunda fase, é medido e avaliado o desempenho em relação a critérios de quantidade, qualidade e tempo (OLIVEIRA, 2004).

A terceira fase decorre da comparação do que foi determinado na primeira e que de fato ocorreu na segunda, ou seja, comparar o realizado com o esperado. Segundo Oliveira (2004), para apresentar esta comparação, é admissível empregar meios de apresentação como gráficos, relatórios, índices, percentagens, medidas, estatísticas etc. Em relação à amplitude da abordagem estratégica, seus resultados podem convir a vários usuários, como a alta administração, os chefes das áreas, os funcionários entre outros (OLIVEIRA, 2004).

A quarta e última fase do processo de avaliação e controle consiste nas medidas ou providências que são tomadas para suprimir os desvios expressivos que o administrador detectou, ou mesmo para reforçar os aspectos positivos que a situação proporciona (OLIVEIRA, 2004).

No item Monitoramento e Avaliação, ganham destaque as variáveis que possibilitam a avaliação de resultados e a implementação da estratégia. A avaliação ocorre no momento em que o executivo constata se a estratégia, tal como foi implantada, está proporcionando a obtenção dos objetivos e desafios da empresa aos quais ela estava relacionada (OLIVEIRA, 2004).

Kaplan e Norton (1997) argumentam que existem dificuldades por parte das empresas em distinguir medidas de diagnóstico, que são aquelas que monitoram se a empresa continua no controle da situação, se é capaz de identificar quando estão ocorrendo acontecimentos incomuns, daquelas que definem uma estratégia voltada para excelência competitiva.

Kaplan e Norton (1997), criadores do *Balanced Scorecard*, utilizam-se de um velho jargão da administração, para justificar a importância da atividade de monitoramento e controle: “O que não é medido não pode ser gerenciado”, parafraseando Sink e Tuttle (1993), que diziam “que não podemos gerenciar aquilo que não podemos medir”. Esta afirmativa é verdadeira, pois parte-se do princípio de que você só pode avaliar e saber com certeza se atingiu determinado resultado, a partir do momento que possui um indicador para medir o resultado.

## 2.2 Posicionamento Estratégico

Como os fatores que caracterizam o posicionamento estratégico são considerados um dos aspectos determinantes para a obtenção de vantagem competitiva (PORTER, 1989), a compreensão do seu conceito é relevante para que uma organização alcance tais vantagens.

Para Oliveira e Campomar (2007), o posicionamento estratégico envolve a definição de uma proposta de valor que interesse à organização, a qual deve ser significativa para um público-alvo e, na percepção deste, mais atrativa em relação às propostas elaboradas pela concorrência.

Mühlbacher, Dreher e Gabriel-Ritter (1994, p. 287) afirmam que, geralmente, o posicionamento diz respeito a um processo que busca encontrar e estabelecer uma oferta em um espaço distinto no mercado, às vistas do público-alvo, e que seja a ele mais atrativo do que outras ofertas existentes. Os autores apresentam o posicionamento estratégico e o posicionamento operacional como duas dimensões distintas. Para eles, o posicionamento estratégico antecede o operacional, pois envolve as decisões norteadoras deste. Nessa concepção, para que uma organização se posicione, várias decisões precisam ser definidas, como: segmento de mercado e público-alvo que se almeja atingir; imagem que se pretende transmitir; características do produto que serão enfatizadas. Somente após estas decisões será possível elucidar as ações que devem ser realizadas para o adequado gerenciamento do composto de marketing (produto, preço, distribuição e comunicação) (MEDEIROS; CRUZ; DAL VESCO, 2009).

Dentre os diferentes pontos de vista sobre este campo de estudo, Porter apresenta a abordagem das estratégias genéricas para a obtenção da vantagem competitiva através do posicionamento em Liderança no Custo Total, Diferenciação ou Enfoque. O posicionamento estratégico é um elemento que difere as organizações, pois é resultado do planejamento e perspectivas de direção apresentadas no cenário organizacional (ANDREWS e WALKER, 2006).

Mintzberg, Quinn e Campbell (2006) apresentam um guia para o posicionamento estratégico através de uma metáfora que contempla uma plataforma de lançamento de produtos para enfrentar os rivais na esperança de obter ajuste no cenário competitivo. Kluyver e Pearce II (2010), à luz da teoria de Michael Treacy e Fred Wiersema, através das Disciplinas de Valor, apresentam três diferentes abordagens de posicionamento estratégico,

baseados na criação de valor para o cliente. Os modelos de posicionamento consistem em Liderança em Produto, Excelência ou Eficácia Operacional e Intimidade com o Cliente. Para os autores, a Liderança em Produto consiste em um posicionamento em que a empresa produz um fluxo contínuo de produtos e serviços de última geração. Normalmente essas empresas atuam no campo da inovação e, frequentemente, mantêm um padrão elevado, ou seja, oferecem mais valor e soluções em seus produtos e serviços, o que dificulta e ameniza a concorrência. A disciplina relacionada ao valor da Excelência Operacional descreve um método de posicionamento estratégico diretamente voltado aos melhores sistemas de produção e de entrega (KLUYVER e PEARCE II, 2010), que está basicamente relacionado à otimização da produção com entendimento financeiro. Desse modo, tem o controle de processos, visando à melhoria contínua e ao trabalho em equipe, para obter vantagem competitiva através da produtividade, da entrega e da produção. A disciplina de Intimidade com o Cliente gera valor quando constrói uma relação de afinidade e de confiança com o cliente. No entanto, existe uma grande dificuldade em mensurar e destacar como a empresa pode se distinguir no segmento por meio da intimidade com o cliente. As empresas procuram atingir a excelência e a vantagem competitiva quando se posicionam estrategicamente em uma das disciplinas, mas ao mesmo tempo busca-se ser competitiva nas outras, (KLUYVER e PEARCE II, 2010). Já Kim e Mauborgne (2005), a partir da Inovação do Valor como modelo de posicionamento estratégico, defendem o posicionamento em custo e diferenciação simultaneamente.

Segundo os autores, a identificação de recursos estratégicos de uma empresa está diretamente relacionada com o desempenho e as medidas que atendam os critérios de valor, raridade, de difícil imitação e de difícil substituição e tem uma relação positiva mais forte no desempenho organizacional do que as empresas que não possuem. Os recursos da organização constroem a base para formulação e definição das estratégias.

A obtenção de um conjunto de recursos valiosos, únicos e inimitáveis posiciona a empresa em uma situação consistente, para o desenvolvimento de competências e obtenção de vantagem competitiva (HOSKISSON et al. 2008; SANTOS e HESXEL, 2005).

As abordagens sobre posicionamento estratégico de Porter (2004), Mintzberg et al. (2006), Kluyver e Pearce II (2010) e Kim e Mauborgne (2005) foram analisadas individualmente de acordo com as propostas de posicionamentos que cada autor defende, conforme o quadro 1.

Quadro 1: Abordagens sobre posicionamento estratégico

AUTOR	ABORDAGEM	POSICIONAMENTO PROPOSTO
Michael Porter (1989)	Tipo de vantagem competitiva através da definição do escopo.	Liderança no custo total; Diferenciação; Enfoque.
Henry Mintzberg (2006)	Diferenciação de produtos e serviços para mercado competitivo.	Diversificação; Desenvolvimento de produto; Desenvolvimento de mercado; Diferenciação de design; Diferenciação de qualidade; Diferenciação de suporte; Diferenciação de imagem; Diferenciação de preço.
Kluyver e Pearce II (2010)	Disciplinas de valor	Liderança de produto; Eficácia operacional e intimidade com o cliente.
W. Chan Kim e Mauborgne (2005)	Inovação do valor.	Vantagem de custo e diferenciação simultaneamente.

Fonte: Krielow A., Santos M.R (2014, p. 6).

Com base na relação exposta de abordagens e modelos para a definição do posicionamento estratégico, pode-se destacar que os autores defendem, de forma explícita, que o posicionamento exclusivo e valioso no segmento pode gerar vantagem competitiva, e de acordo com Day (1994) e Ghemawat (2000), ela está relacionada tanto aos fatores externos quanto aos internos e pode ser explicada pelas teorias relativas ao posicionamento estratégico e pela visão baseada em recursos.

Segundo Whittington (1993), é possível observar duas diferentes dimensões segundo as quais a estratégia aplicada à administração tem sido conceituada. A primeira delas é baseada nos resultados da estratégia e a outra no processo pelo qual ela se desenvolve.

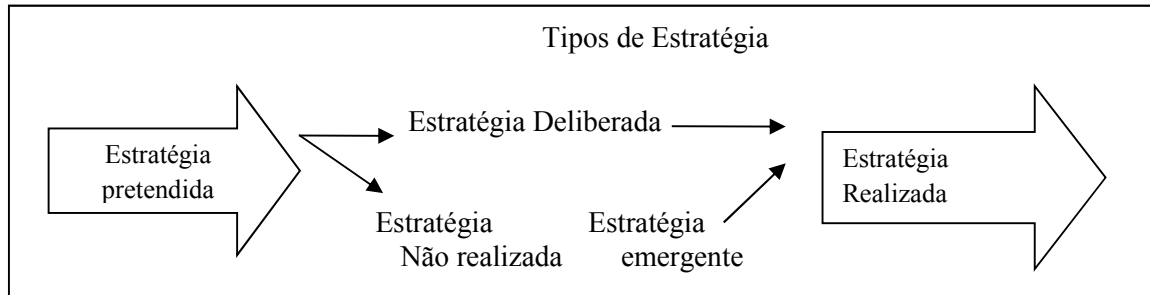
Para o autor, a dimensão de resultados está presente na concepção da estratégia como meio para classificá-la de acordo com a intensidade com que ela busca o lucro: em um extremo, situa-se a estratégia voltada simplesmente para a busca pela maximização de lucros; no outro, a estratégia que visa a resultados mais pluralistas, que adicionam outros objetivos aos de busca pelo maior lucro possível.

A dimensão de processo apresenta-se, por sua vez, sob a forma de um contínuo, que vai de um extremo em que se adota um processo deliberado de estratégia, a outro em que a estratégia é vista como um processo emergente. Essa afirmação de Whittington (1993) encontra suporte nas ideias de Mintzberg (1978), para quem novas estratégias podem estar emergindo continuamente; a estratégia que uma organização pratica não é apenas resultado de

um plano rígido, mas também um padrão que se forma a partir de uma sequência de decisões e ações.

A estratégia efetivamente realizada é fruto de estratégias pretendidas (intencionais), deliberadas, emergentes e não realizadas, conforme se apresenta na figura 3.

Figura 3: Tipos de Estratégia



Fonte: Adaptado de Mintzberg et al. (2000, p.19)

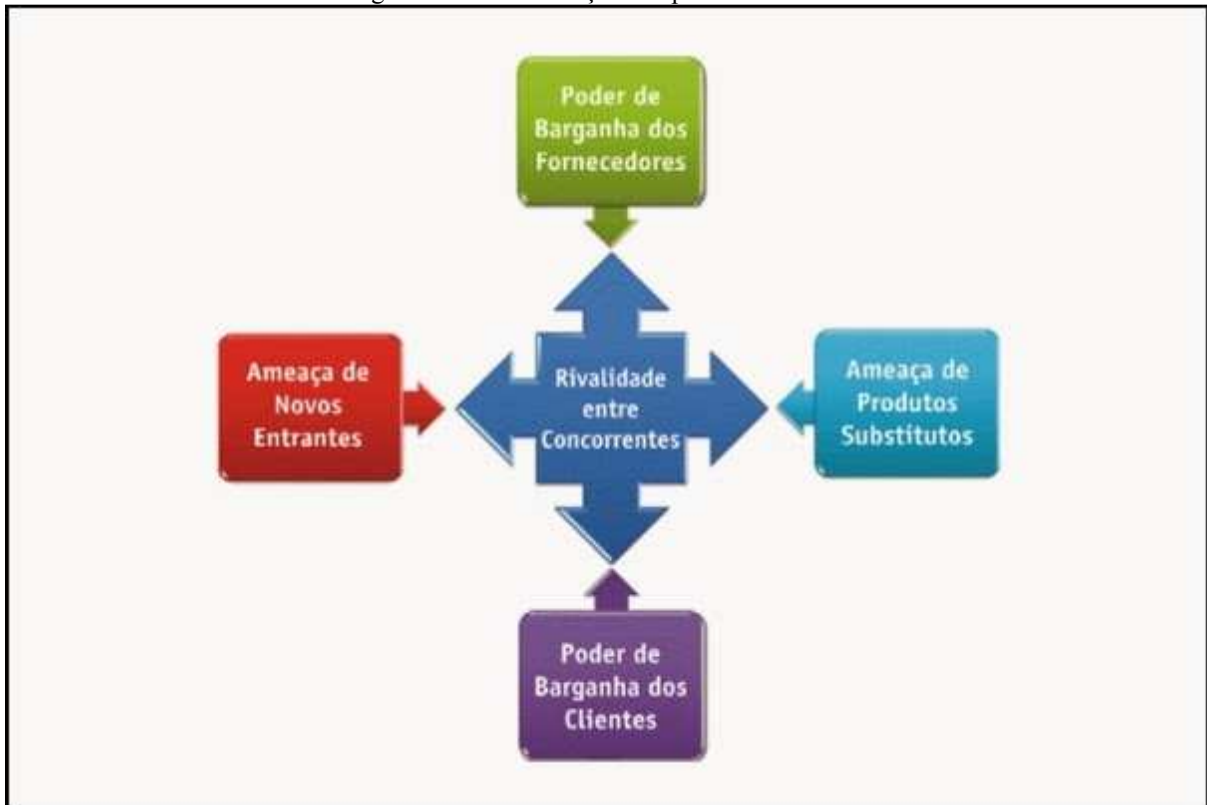
Com base nesse pressuposto, Mintzberg e Waters (1985) identificam diferentes tipos de estratégia, desde a puramente deliberada até a puramente emergente, observando-se, na prática, diferentes combinações dessas condições. Em um dos extremos desse contínuo, figuram estratégias planejadas, formuladas pelas lideranças e sustentadas por mecanismos de controle de modo a promover a implementação livre de surpresas, em um ambiente externo previsível ou controlável.

No outro extremo, encontram-se as estratégias impostas pelo ambiente externo, que determina as ações da organização, seja por imposições diretas, tais como, ações do governo, seja por limitação de qualquer outra opção da organização, como, por exemplo, pressões institucionais do mercado.

A análise das cinco forças competitivas de Porter, segundo Serra, Torres & Torres (2004), permite a análise do ambiente externo e afirma que o conhecimento das forças rivais de um ramo de negócio é imprescindível para o desenvolvimento de um plano estratégico.

Das cinco forças competitivas, uma está dentro do próprio setor e as demais são externas a ele e identificam os fatores que afetam sua competitividade, conforme a figura 4.

Figura 4: As cinco forças competitivas de Porter



Fonte: (PORTER, 1989)

**Rivalidade entre concorrentes** – considerada como a mais significativa das cinco forças (SERRA, TORRES & TORRES, 2004). Considera-se a atividade e agressividade dos concorrentes diretos. Aqueles que vendem um mesmo produto/serviço em um mesmo mercado que a organização em questão.

**Barreiras à entrada de concorrentes** - Além de ser necessário conhecer de perto as atividades da concorrência, a ameaça da entrada de novos participantes depende das barreiras existentes contra sua entrada e do poder de reação das organizações já constituídas (Serra, Torres & Torres, 2004). Estas barreiras são os fatores que intimidam o surgimento de novas empresas para concorrerem em determinado setor.

**Poder de barganha dos compradores** - Pode ser traduzido como a capacidade de barganha dos clientes para com as empresas do setor. Esta força competitiva tem a ver com o poder de decisão dos compradores sobre os atributos do produto, principalmente quanto a preço e qualidade. Algumas características do mercado irão influenciar o poder do cliente, como o volume de compra, a disponibilidade do produto/serviço, grau de padronização e a possibilidade do próprio comprador fabricar o produto.

**Poder de barganha dos fornecedores** – Um número reduzido de fornecedores aumenta seu poder de barganha, bem como algumas características como exclusividade e diferenciação.

Se o custo para trocar de fornecedor é muito alto, também é considerado força. O setor analisado tem uma relação complicada e um desequilíbrio nessa força, visto que muitos fornecedores de link também os revendem a clientes finais tornando-se concorrentes e, além disso, vêm adotando políticas de não fornecimento ou a prática de valores muito altos para fornecerem link aos pequenos provedores.

**Ameaça de Produtos ou bens substitutos** - São produtos/serviços diferentes do praticado pela empresa que venham a atender a uma mesma necessidade do cliente.

Segundo Porter (2004), entrantes potenciais são caracterizados por novas empresas que entram para um ramo de negócio com o objetivo de ganhar parcelas de mercado, implicando a diminuição da rentabilidade dos participantes do segmento de negócio. Substituto é a força competitiva caracterizada por empresas que fabricam produtos substitutos aos produzidos por uma indústria e concorrente. Por sua vez, caracteriza-se de disputas por parcelas de mercado entre as empresas de um mesmo ramo de negócio, podendo assumir diversas formas, tais como: concorrência de preços, adição de valor a produtos e serviços, e assim sucessivamente.

Cada uma dessas forças competitivas tem intensidade variável em função do tipo de negócio no qual a empresa se encontra, podendo representar sérias ameaças.

Ainda, de acordo com Porter (2004), as estratégias competitivas consistem em:

- A) Liderança em custo;
- B) Diferenciação;
- C) Enfoque.

A estratégia competitiva de diferenciação é utilizada pelas empresas para diferenciar o produto ou o serviço oferecido, criando algo que seja considerado único ao âmbito de todo o ramo de negócio.



## 2.3 *Balanced Scorecard*

Certo e Peter (1993) citam que melhorias de desempenho exigem grandes mudanças, e isso inclui mudanças nos sistemas de medição e gestão utilizados na empresa. Os autores acrescentam que seria impossível navegar rumo a um futuro mais competitivo, tecnológico e centrado nas competências monitorando e controlando apenas as medidas financeiras do desempenho passado.

Os autores afirmam que o ideal seria que o modelo contábil financeiro se ampliasse de modo a incorporar a avaliação dos ativos intangíveis e intelectuais de uma empresa, visto sua importância estar acima dos ativos tangíveis. Entretanto a contabilidade tem dificuldade de atribuir um valor financeiro confiável a esses ativos.

Isto porque os tradicionais números financeiros retratam apenas o desempenho passado de uma organização. Basta lembrar que o balanço patrimonial, importante instrumento de contabilidade, é, literalmente, um retrato estatístico das decisões organizacionais, movimentações financeiras e controle de estoques de ativos físicos compreendidos em um determinado espaço de tempo (ECCLES, 2000).

Kaplan e Norton (2001) afirmam que as organizações necessitam de uma linguagem para comunicação tanto da estratégia como dos processos e sistemas que contribuem para sua implementação e que geram *feedback* sobre ela.

Desse impasse não resolvido pela contabilidade financeira e da necessidade de construir capacidades competitivas de longo alcance, criou-se uma nova síntese: O *Balanced Scorecard*. Mais que um sistema de mensuração de desempenho, o *Scorecard* é um tradutor de estratégia e comunicador do desempenho (KAPLAN e NORTON, 1997).

Ainda segundo os autores, o *Balanced Scorecard* foi fruto de um estudo realizado no início dos anos 90, elaborado na unidade de pesquisas da KPMG, chamado de *Measuring performance in the organization of the future*, baseado na hipótese de que as abordagens de avaliação da performance baseadas em indicadores financeiros não expressavam com precisão a criação de valor futuro das organizações. Em 1992, Robert Kaplan, professor da Harvard Business School e David Norton, consultor de empresas que liderou os estudos da KPMG, publicaram o artigo *Balanced Scorecard – Indicadores que impulsionam o desempenho*, dando notoriedade ao conceito no mundo da administração e criando os fundamentos para a estruturação do modelo de gestão estratégica.

O BSC preserva as medidas financeiras tradicionais, porém estas contam a história de acontecimentos passados e são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória que as empresas da era da informação devem seguir para geração de valor para seus clientes e *stakeholders* (NORTON e KAPLAN, 2000).

Ainda segundo os autores, o *Balanced Scorecard* complementa essas medidas com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos e medidas do *Scorecard* derivam da visão estratégica da empresa, focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: Financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento; portanto essas quatro perspectivas formam a estrutura do *Balanced Scorecard*.

O conceito acerca do BSC foi evoluindo com o passar do tempo, deixando de ser uma ferramenta de medição para se transformar em um sistema gerencial (NORTON e KAPLAN, 1997), executivos usavam o BSC em processos gerenciais como o estabelecimento de metas individuais e de equipe, realocação de recursos, planejamento, orçamento, *feedback* e aprendizado estratégico.

A evolução do BSC para o BSCOL (*Balanced Scorecard Collaborative*) permitiu aos gestores alinhar as unidades de negócios, as unidades de serviço compartilhado, as equipes e os indivíduos em torno de metas organizacionais gerais. Os outros processos gerenciais críticos concentravam-se em torno de: planejamento, alocação de recursos, orçamentos, relatórios periódicos e reuniões de gerentes. Da mesma maneira que ocorria com o modelo de Ansoff, visão, missão, estratégia e recursos fluíam de cima para baixo, enquanto implementação, inovação, feedback e aprendizado fluíam de baixo para cima (MINTZBERG, 2000; KAPLAN & NORTON, 1997; RATTON, 1998).

Segundo Kaplan e Norton (2001, p. 8), “com esse novo foco, alinhamento e aprendizado, as organizações exibiam desempenho extraordinário e não-linear. O todo realmente se transformava em muito mais do que a soma das partes”.

Kaplan e Norton (2004, p.20-34) concederam uma entrevista ao site da revista *Measuring Business Excellence*, definindo o BSC da seguinte forma:

Trata-se de um sistema de mensuração de desempenho empresarial que complementa as medições financeiras tradicionais com avaliações sobre o cliente, determina os processos internos que devem ser aprimorados e analisa as possibilidades de aprendizado e de crescimento. Também identifica investimentos em recursos humanos, sistema e capacitação que poderão influir positivamente nas atividades da empresa.

Traduzir as estratégias de unidades de negócios em objetivos estratégicos específicos é o primeiro processo do *Scorecard* feito pela equipe de gestores, partindo da Perspectiva

Financeira, seguida pela do Cliente, pelos Processos Internos e terminando no Aprendizado e Crescimento, conforme a figura 5.

Figura 5: Os vetores críticos do *Balanced Scorecard*



Fonte : KAPLAN, NORTON (1997, p.12).

### 2.3.1 Perspectivas do *Balanced Scorecard*

O BSC traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas, organizados de acordo com quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, que representam as principais variáveis da organização que, em equilíbrio, vão proporcionar aos gestores condições de planejar e controlar as ações estratégicas (KAPLAN e NORTON, 1997).

#### 2.3.1.1 Perspectiva financeira

Baseada na pergunta “como nos vêem os acionistas?”, essa perspectiva representa os objetivos de longo prazo da organização de gerar retornos ao capital investido (KAPLAN e NORTON, 1997).

Seus indicadores pretendem mostrar se a implementação e a execução da estratégia organizacional contribuem para a melhoria dos resultados.

Em geral, são três os objetivos financeiros que guiam a estratégia e estão relacionados com a rentabilidade do capital utilizado e os resultados da exploração:

- A) Crescimento e diversificação do volume de negócios;
- B) Redução de custos: melhoria da produtividade;
- C) Estratégia de utilização dos ativos e do investimento.

Kaplan e Norton (2000) sugerem a adaptação dos indicadores financeiros à fase do ciclo de vida do setor de atuação da empresa e ao contexto em que está inserida.

Desta forma, estes indicadores permitem antever se as intenções estratégicas iriam contribuir para melhorar o resultado financeiro, permitindo avaliar os objetivos de longo prazo relacionados ao resultado esperado pelos acionistas.

Na grande maioria das organizações, os objetivos financeiros estão relacionados à maximização de resultados, redução de custos e melhoria da produtividade. O aumento da utilização dos ativos e a redução de riscos servem de base para integrar as quatro perspectivas do BSC. Ainda segundo os autores, caso a melhoria de desempenho não se manifeste nos resultados financeiros, os executivos devem reexaminar os pressupostos básicos da estratégia e da missão da empresa.

A rentabilidade do investimento (ROI), o ativo total (ROA) e o resultado líquido (EVA) estão entre os indicadores mais utilizados (OLVE et al., 1999).

### **2.3.1.2 Perspectiva dos clientes**

Nesta perspectiva do BSC procura-se responder à questão “Como lidar com os clientes?”

As empresas identificam os segmentos de cliente e mercado nos quais desejam competir e estes representam as fontes que irão produzir a receita dos objetivos financeiros desta. Sua importância deriva do fato da organização só conseguir alcançar bons resultados financeiros se os clientes estiverem satisfeitos (KAPLAN e NORTON, 1997).

Estes indicadores avaliam a capacidade da empresa em dispor de produtos e serviços de qualidade, entregas eficientes e outros atributos que garantem a satisfação dos clientes (THOMPSON et al., 2005). O interesse dos clientes tendia a enquadrar-se em quatro categorias: Prazos (execução e entrega), qualidade intrínseca dos produtos e serviços, nível de serviço e custos.

Como indicadores mais utilizados têm-se a quota de mercado, número de clientes e volume de vendas anual (OLVE et al., 1999).

### **2.3.1.3 Perspectiva dos Processos Internos**

A pergunta a ser respondida é: “Onde podemos ser excelentes?”

O desempenho excelente do ponto de vista do cliente decorre de processos, decisões e ações em todo âmbito da organização. Os gestores devem concentrar-se nas operações internas consideradas críticas que os capacitam a satisfazer as necessidades dos clientes e realizar os objetivos dos acionistas.

Segundo Porter (1996), em um ambiente de negócios em que os produtos e serviços são facilmente copiados, para criar valor, é necessário inovar. A competitividade das organizações assenta na melhoria contínua dos processos internos. Por isso a importância de identificar e seguir a eficácia dos processos críticos, em particular a inovação, a produção e os serviços pós-venda, através de uma visão transversal da organização. Os aspectos críticos devem ser controlados e avaliados para garantir a satisfação dos clientes e acionistas, por isso, os sistemas de informação desempenham um papel importante na organização (KAPLAN E NORTON, 1992).

Para definir os objetivos organizacionais e as expectativas dos clientes, as organizações devem identificar os processos críticos de negócio em que são excelentes e especificar os respectivos indicadores para garantirem que esses processos são satisfatórios.

Esta perspectiva pode ser dividida em três tipos: inovação, organizacional e de processos. Como exemplo de indicadores desta perspectiva tem-se: tempo de entrega, rotação dos estoques e a melhoria da produtividade (OLVE et al., 1999).

### **2.3.1.4 Perspectiva da Aprendizagem e crescimento**

A pergunta a ser respondida é: “Como podemos continuar a inovar e a criar valor?”

Os objetivos desta perspectiva oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas perspectivas anteriores.

O BSC enfatiza a importância de investir no futuro e não apenas em áreas tradicionais de investimento, como aquisição de equipamentos e desenvolvimento de novos produtos investidos (KAPLAN e NORTON, 1996).

Os investimentos em pesquisa e desenvolvimento são importantes, mas dificilmente são suficientes por si sós. As empresas devem investir também em infraestrutura, pessoal, sistemas e procedimentos se almejarem alcançar objetivos ambiciosos de crescimento em longo prazo. Um dos objetivos mais importantes para adoção do BSC como ferramenta de gestão e controle é promover o crescimento das capacidades individuais e organizacionais.

Para obter-se uma melhoria contínua nos processos internos, é necessário promover o talento e as capacidades internas (NICOLAU, 2005).

Portanto, esta perspectiva define os ativos intangíveis importantes para a estratégia: avalia as aptidões e capacidades dos colaboradores, a qualidade dos sistemas de informação e o seu ajustamento aos objetivos da organização (KAPLAN E NORTON, 1996).

Compreende os indicadores que traduzem a criação de valor para os clientes através da exploração de competências específicas, pelo aumento da aprendizagem organizacional e por todas as ações que em médio e longo prazos permitem desenvolver os ativos intangíveis da organização (OLVE et al., 1999).

Ainda segundo os autores, os indicadores mais utilizados para avaliar esta perspectiva são as despesas de pesquisa e desenvolvimento, número de patentes registradas e *turnover*.

### **2.3.2 Componentes das perspectivas do *Balanced Scorecard***

Cada perspectiva do BSC inclui objetivos, indicadores, metas e ações necessárias para o cumprimento dos objetivos estratégicos (KAPLAN E NORTON, 1993). A saber:

A) Objetivos (estratégicos): Representam a tradução quantitativa e qualitativa da estratégia da organização, tomando como referência as quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento). Estes objetivos são organizados em mapas estratégicos que estabelecem entre si relações de causa e efeito. Estes mapas auxiliam todos os indivíduos da organização a entenderem a estratégia e a transformarem ativos intangíveis em resultados tangíveis (KAPLAN E NORTON, 2001, 2004).

B) Indicadores (chave de desempenho): Informam como é medido e acompanhado o sucesso de cada objetivo (KAPLAN E NORTON, 1996). Um bom balanceamento dos

indicadores de desempenho deve ser uma combinação adequada de resultados (indicadores de ocorrências) com impulsionadores do desempenho (indicadores de tendências) ajustados à estratégia da organização. Os indicadores de ocorrência mostram o desempenho de ações passadas enquanto os indicadores de tendência, os prováveis resultados futuros.

C) Metas (marco ao longo do tempo): Refere-se ao nível de desempenho esperado ou a taxa de melhoria requerida para cada indicador. As metas podem ser alteradas ao longo do tempo, permitindo uma evolução do desempenho ligado aos objetivos estratégicos, sem, contudo, ser necessário alterar estes últimos (KAPLAN E NORTON, 2004).

D) Ações (a desenvolver): São planos de ações e projetos associados às metas fixadas ao longo do tempo, que devem ser implementadas com o fim de viabilizar. São ações de intervenção para garantir que as metas sejam cumpridas (KAPLAN E NORTON, 2004).

## **2.4 Mapas Estratégicos**

Os mapas estratégicos fornecem uma representação visual das relações de causa e efeito entre os componentes da estratégia de uma organização (KAPLAN e NORTON, 2004). É através desta cadeia de relações de causa e efeito que os melhoramentos específicos de uma ação criam os resultados desejados. Proporcionam uma linguagem simples e de fácil entendimento para todos, procurando descrever a visão de futuro da organização, permitindo que seus colaboradores lidem com a incerteza (HERRERA FILHO, 2005).

Numa perspectiva mais abrangente, estes mapas mostram como a organização converte as suas ações e recursos, incluindo os ativos intangíveis, como a cultura organizacional e os conhecimentos dos colaboradores em resultados tangíveis (KAPLAN e NORTON, 2001).

Na era da informação, os ativos intangíveis são a principal fonte de vantagens competitivas, contudo descrevê-los e quantificar o valor que criam sempre foi complicado pela falta de ferramentas adequadas. O valor dos ativos intangíveis depende do contexto organizacional e da estratégia da organização. Este valor não reside em qualquer ativo intangível isolado; emerge do conjunto dos ativos e da estratégia que os conecta. Logo, o sucesso da execução da estratégia de uma organização depende da compreensão desta pelos

colaboradores, os quais, por sua vez, dependem de uma descrição clara da mesma (KAPLAN e NORTON, 1996).

Assim, o mapa estratégico é um forte instrumento de comunicação, pois é simples e integrador e obriga a centrar a mensagem fundamental. Mediante este exercício de síntese, consegue fazer com que a estratégia seja mais explícita, logo mais fácil de comunicar (KAPLAN e NORTON, 2001).

Por isso, segundo os autores, a principal finalidade do mapa estratégico é a de descrever, de forma dinâmica, como a organização irá criar valor ao longo do tempo; ou seja, estabelece a ligação entre as atividades de formulação e de implementação da estratégia, mostrando como esta deve ser executada. Kaplan e Norton (2004) determinaram que a construção dos mapas estratégicos deve ter como referência os seguintes princípios:

A) A estratégia equilibra forças contraditórias. Na formulação do mapa, deve-se procurar um equilíbrio entre a pressão de curto prazo para a redução dos custos e o aumento da rentabilidade, com os objetivos de crescimento sustentável de longo prazo mediante novos investimentos e melhoria da produtividade. Este equilíbrio estabelece a estrutura de todos os mapas estratégicos.

B) A estratégia baseia-se na criação de uma proposta de valor diferenciada para os clientes alvo. Esta proposta de valor define a estratégia da organização em relação aos clientes, descrevendo a combinação singular de produto, serviço, funcionalidade e imagem que a organização oferece ao segmento de mercado selecionado. Ou seja, transmite o que a organização espera fazer pelos seus clientes, de um modo melhor ou diferente dos concorrentes. Logo, o desafio é conquistar os clientes, mediante uma combinação de qualidades a que estes atribuam valor. A sua satisfação é fonte de criação de valor sustentável.

C) O valor criado pela interação entre o capital humano e os processos de negócio.

D) Assim, deverá acompanhar-se o processo de transformação do capital humano em capital estrutural e, a partir daí, criar valores percebidos pelos clientes, que possibilitarão a criação de valor para a organização e seus proprietários. Logo a organização deverá concentrar-se nos poucos processos críticos internos – temas estratégicos (KAPLAN e NORTON, 2004), que fornecem proposta de valor diferenciada e que mais contribuem para aumentar a produtividade e preservar o funcionamento da organização.

E) A estratégia compõe-se de temas complementares e simultâneos, integrados entre si e renovados ao longo do tempo. Como os processos internos têm diferentes tempos de maturação para gerarem valor, torna-se necessária a existência de um equilíbrio entre as ações a desenvolver, num determinado momento, em cada uma das quatro perspectivas do BSC.



F) O valor dos ativos intangíveis depende do seu alinhamento com a estratégia da organização. Assim, o capital humano, o capital estrutural e o capital financeiro devem estar integrados entre si. A gestão da estratégia exige também o alinhamento das áreas dos recursos humanos e de tecnologias de informação. Desta forma, a organização tem a capacidade de mobilizar e sustentar o processo de mudança necessária para executar a sua estratégia, sendo assim possível avaliar e medir o valor que o capital intelectual cria para a organização.

Ainda segundo os autores, estes princípios mostram como os mapas estratégicos possibilitam aos colaboradores a compreensão do negócio da organização, como seu trabalho aí se insere, permitindo que estes ajudem a definir:

- A) Os objetivos estratégicos;
- B) Os novos mercados alvo;
- C) A proposição de valor única (atual e futura) que atraia, retenha e fidelize os clientes;
- D) As inovações (em valor, produtos e serviços, modelos de negócio) que possibilitem a sobrevivência da organização;
- E) O investimento em capital humano, capital físico e infraestruturas de tecnologias de informação e de comunicação.

Assim, os mapas estratégicos convertem-se para os membros da organização em um instrumento de comunicação, de informação e aprendizagem e em um importante fator de motivação e envolvimento (HERRERA FILHO, 2005).

## **2.5 A implantação do BSC**

Para Herrero (2005), o BSC constitui-se num sistema de gestão estratégica que deriva da visão e dos objetivos estratégicos de uma empresa. Segundo ele, não é mais suficiente medir somente a saúde financeira, é necessário medir a saúde estratégica no longo prazo, assim realizado pelo BSC. Para Vieira (2014), o BSC orienta a empresa a efetuar o planejamento estratégico, de maneira a compor as causas e efeitos nas atividades desenvolvidas e propostas por elas.

Ottoboni (2002, P. 90-91) afirma que, no caso de pequenas empresas, a abordagem metodológica deve ser adequada à sua realidade para ser implementada com maior probabilidade de sucesso. Tal abordagem deverá possuir as seguintes características:

(1) Como o BSC tem como ponto de partida a missão, visão e estratégia da empresa, recomenda-se que, para sua implementação, a empresa tenha realizado o planejamento estratégico. Como a maioria das pequenas empresas não desenvolveu o hábito de planejar suas atividades e, de maneira geral, não efetuam o planejamento estratégico de forma sistemática e formal, para a utilização da abordagem proposta é necessário, pelo menos, que a empresa possua um direcionamento estratégico, ou seja, saiba que posição deseja ocupar no mercado nos próximos cinco anos. Para aquelas empresas que já o fizeram há algum tempo, a adoção do BSC pode representar uma excelente oportunidade para rever sua missão, visão e seus objetivos estratégicos;

(2) Considerando que as pequenas empresas não dispõem de muitos recursos e nem de pessoal especializado, e que o proprietário, na maioria dos casos, está sobrecarregado acumulando funções administrativas e operacionais, a abordagem a ser implementada deve ser simples, de fácil compreensão e exigir pouca burocracia. Além disso, considerando que uma das vantagens da pequena empresa é a sua adaptabilidade, a abordagem deve ser o menos formal possível para tirar proveito desta flexibilidade e não criar burocracia desnecessária;

(3) O processo de implementação não pode ser muito longo considerando que as pequenas empresas possuem um alto grau de flexibilidade, orientação para mudança (adaptabilidade), proximidade com o cliente e estrutura organizacional simples;

(4) Não há necessidade de se efetuar o desdobramento do BSC nos níveis estratégico, tático e operacional, considerando que a pequena empresa não possui muitos níveis hierárquicos.

De maneira geral, o proprietário está desempenhando suas funções no nível estratégico e tático e os demais empregados no nível tático e operacional;

(5) Diante da grande possibilidade da pequena empresa não possuir uma estrutura baseada em processos, os indicadores devem estar muito mais orientados para o resultado global da empresa do que para a avaliação dos processos; e

(6) A infraestrutura necessária para o sistema de gerenciamento estratégico do desempenho deve ser montada com o mínimo de recursos de informática possível, já que muitas pequenas empresas não dispõem de recursos para investir tanto na compra de equipamentos e softwares quanto no treinamento do pessoal.

Drucker (1995) afirma que as empresas são compensadas por criarem valor e não por controlarem os custos. Os principais indicadores de desempenho não podem basear-se apenas em dados financeiros, devendo usar também métricas de qualidade, a satisfação dos consumidores, a inovação, a quota de mercado que exprimem melhor que os proventos.

Assim, a metodologia do BSC visa traduzir a missão e a estratégia da organização numa combinação equilibrada de indicadores de desempenho, de forma a possibilitar a execução da estratégia e um sistema de gestão eficiente (KAPLAN e NORTON, 2001).

### 2.5.1 A aplicação do BSC em pequenas empresas

Segundo estudo coordenado pelos norte-americanos Raef Lawson (Pepperdine University), William Stratton (The State University of New York at Albany) e Toby Hatch (Oracle), que contou com o apoio e coordenação, no Brasil, do consultor Roberto Campos de Lima e foi publicado nos Estados Unidos no livro *Scorecard Best Practices (Design, Implementation, and Evaluation)*, “o BSC é a metodologia mais utilizada no mundo como modelo de gestão de performance - 62% das empresas utilizam essa ferramenta”(LAWSON et al., 2007, p.2).

Segundo o consultor Roberto Campos de Lima, especialista em introduzir a metodologia do BSC em empresas, ao ministrar a palestra “Executando a estratégia com o Balanced Scorecard” no ExpoManagement 2007:

Um dos principais atributos do BSC é a sua capacidade de solucionar a dificuldade que muitas empresas têm de colocar na prática as estratégias definidas nos processos de planejamento e estabelecendo um processo contínuo de gestão. “É essa a característica que o faz ser tão utilizado. Não basta planejar e implementar um modelo de gestão estratégica, é necessário manter um gerenciamento eficaz e contínuo para se alcançar os objetivos estabelecidos durante o planejamento, diz.

Após provar a eficácia do BSC em organizações de grande porte, de acordo com o estudo, especialistas passaram a indicar a adoção do BSC em pequenas empresas. O consultor “reafirma que para uma efetiva gestão estratégica, independente do tamanho da empresa, é importante sistematizar a análise do desempenho da organização, avaliando constantemente os objetivos, indicadores e projetos estratégicos”.

Para Serra et al. (2004), a adoção do BSC pode ser proferida por meio de quatro processos: definição da estratégia, definição dos indicadores da estratégia, integração dos indicadores no sistema de gerenciamento e revisão dos indicadores e dos resultados, conforme a figura 6.

Figura 6: Etapas para Elaboração de um BSC



Fonte: Adaptado de SERRA et al.(2004, pag.128)

A implantação do BSC deve começar com a definição da visão e dos objetivos estratégicos da empresa. Em seguida, definem-se os indicadores, lembrando-se de que eles devem mostrar uma relação de causa e efeito entre eles. Definidas as estratégias e as medidas, o BSC deve ser integrado à cultura e aos processos da organização, com a finalidade de ser executado por todos (SERRA et al., 2004, p. 127). Uma vez em funcionamento, o BSC deve ser revisado para confirmar se a empresa, seus departamentos e funcionários atingiram os objetivos. Nessa fase, o BSC deve ser modificado ou aprimorado dependendo de seus resultados. Vale ressaltar que esse *feedback* não se refere somente às peças orçamentárias, mas às quatro perspectivas do desempenho (SERRA et al., 2004, p. 130).

### 2.5.1.1 Dificuldade das MPEs na adoção do BSC

Implantar um modelo de gestão como o BSC exige alguns requisitos que vão além de desenvolver estratégias e acompanhar os resultados. Pongeluppe e Batalha (2001) listam as principais dificuldades das MPEs em adotar o BSC. São elas:

1) Falta de dados: a maioria das micro e pequenas empresas não possuem um banco de dados único para centralizar as informações, tornando assim, difícil a busca de informações para a tomada de decisão;

2) Falta de pessoas: falta de colaboradores para coletar e avaliar as informações das atividades da empresa. Normalmente, o número de funcionários é pequeno, o que dificulta encontrar pessoas para tal ocupação. E muitas vezes há também a falta de conhecimento da importância desta função, dando prioridades às outras atividades como a de produção;

3) Falta de visão do processo e foco só em resultados: a desvalorização de certos processos, como treinamento dos funcionários, informatização entre outros. É dada grande importância para os resultados financeiros e crescimento dos lucros;

4) Falta de planejamento estratégico: o principal objetivo do *Balanced Scorecard* é o desenvolvimento dos indicadores para implantar e medir as estratégias e metas determinadas pelas empresas, mas a maioria das MPEs não tem um planejamento estratégico formalizado.

Os temas abordados no referencial teórico constituem o subsídio científico para elaboração da pesquisa que deverá estar respaldada nos autores referenciados de forma que seja conduzida com o rigor científico exigido para elaboração dessa dissertação.

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

Quando se tem um problema e não se tem informações para solucioná-lo, realiza-se uma pesquisa, que pode ser definida como um conjunto de ações e propostas para encontrar a solução do problema.

Minayo (1993, p.23), vendo por um prisma mais filosófico, considera a pesquisa como atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade.

Para Gil (1999, p.42), a pesquisa tem um caráter pragmático, é um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.

Esta seção retrata a metodologia utilizada no estudo. Inicialmente serão caracterizados o tipo de pesquisa (quanto sua natureza e forma de abordagem do problema) e o procedimento da pesquisa; posteriormente serão explicados os processos de coleta e análise dos dados que compõem esse estudo.

#### **3.1 Classificação da Pesquisa**

Do ponto de vista da sua natureza, a pesquisa utilizada neste trabalho será a pesquisa aplicada, pois como cita Vergara (2000), busca resolver um problema prático e concreto específico de uma organização. Appolinário (2009) afirma que, diferentemente da pesquisa básica, este tipo de pesquisa é mais voltado para objetivos comerciais, de modo que se desenvolvam novos processos ou produtos que se encaixem na necessidade do mercado real, visto que ela objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais.

Trata-se também de uma pesquisa de objetivos prescritivos, pois há um diagnóstico do problema e uma proposição de solução (BONAT, 2009), ou seja, tem como finalidade o estabelecimento de estratégias para melhoria da gestão administrativa da FastNet através da concepção de um produto: a aplicação do BSC na FastNet, o qual poderá se replicado em empresas do setor que apresentem a mesma necessidade.

De acordo com a forma de abordagem do problema, a pesquisa será qualitativa. Segundo Turato (2005), a pesquisa qualitativa pode emergir do construto qualitativo vindo da experiência de vida do indivíduo, por meio de sua percepção dos fenômenos, conjugada com seus conhecimentos e vivências. Além disso, os pontos de vista dos sujeitos envolvidos na pesquisa são um reflexo de seu modo de perceber a realidade na qualidade dos fenômenos observados.

Pode ser definida como um estudo não estatístico, que identifica e analisa em profundidade dados de difícil mensuração de um determinado grupo de indivíduos em relação a um problema específico. Entre eles estão sentimentos, sensações e motivações que podem explicar determinados comportamentos, apreendidos com o foco no significado que adquirem para os indivíduos.

Por dados não mensuráveis entende-se: sentimentos, sensações, percepções, pensamentos, intenções, comportamentos passados, entendimento de razões, significados e motivações (TURATO, 2005).

A pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito (Silva e Menezes 2000), isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

Proporciona compreensão em profundidade do contexto do problema. É um método indutivo por excelência para entender por que o indivíduo age como age, pensa como pensa ou sente como sente, pois respostas em profundidade são geradas apenas pela abordagem qualitativa.

Ainda, segundo os autores, a abordagem qualitativa se torna crescentemente importante como método de pesquisa aplicada a diversas áreas do conhecimento: às ciências sociais, educação, planejamento, trabalho social, desenvolvimento comunitário, ao estudo do comportamento político, em corporações e para pesquisas de mercado. Diversos métodos qualitativos podem ser empregados de acordo com o problema de pesquisa e são muito usados dentro de uma perspectiva exploratória, para definir um problema, gerar hipóteses, identificar variáveis importantes no contexto de um determinado problema.

## 3.2 Procedimento de Pesquisa

Com relação aos procedimentos técnicos, os dados utilizados na pesquisa serão levantados através da técnica pesquisa-ação, visto que será concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo. O pesquisador atuou participativamente com a ação de resolução do problema da FastNet (falta de informações gerenciais, visão e missão não estabelecidas e a falta de indicadores para a medição do desempenho para a aplicação do BSC). Na pesquisa-ação, os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo. Assim pesquisador e pesquisado podem interagir na busca pelo resultado e o pesquisador acaba cumprindo um papel ativo na realidade observada (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Para Tripp (2005), a pesquisa-ação é um método de investigação que se utiliza de técnicas já consagradas de pesquisa científica para embasar a ação que levará à melhoria na prática. Ou seja, analisam-se os efeitos de uma ação (mediante observação), monitorando-se os possíveis benefícios da mudança; assim, produz-se conhecimento embasado na prática. Serão aplicadas as ferramentas descritas no referencial teórico para definição dos objetivos estratégicos da empresa. A coleta de dados será feita através de questionários e na base de dados da empresa e serão envolvidos colaboradores, fornecedores e clientes para a busca de informações, acompanhamento do processo e formulação dos resultados.

Thiollent e Silva (2007) apresentam a pesquisa-ação como procedimento flexível, capaz de se moldar às necessidades de aplicação por equipes interdisciplinares para resolução de problemas detectados em grupos ou comunidades.

Segundo Engel (2000), a principal característica da pesquisa-ação é a inovação que se busca por meio da intervenção prática concomitante ao processo de estudo; ao contrário da pesquisa tradicional, que possibilita essa intervenção prática somente depois de concluída, como resultado de suas recomendações finais. O autor cita, ainda, como características da pesquisa-ação:

- O aspecto situacional, no qual se busca diagnosticar o caso de uma situação específica com soluções também específicas, ou seja, não generalizável – na maior parte dos casos;



- O aspecto autoavaliativo, no qual se busca avaliar o retorno das ações práticas inseridas no processo de resolução do problema, resultando em adaptações e alterações benéficas ao próprio processo; e
- O aspecto cíclico, no qual uma determinada fase do processo permite estabelecer melhorias no resultado das fases anteriores.

De acordo com Engel (2000), as fases que devem ser seguidas para aplicação da pesquisa-ação são:

- **Definição do Problema:** o pesquisador define as questões que o intrigam em relação ao objeto de pesquisa (algo que pode ser melhorado/resolvido);
- **Pesquisa Preliminar:** deve ocorrer por meio de pesquisa bibliográfica sobre o problema definido, por meio da observação do objeto de estudo, na tentativa de obter maior entendimento sobre suas nuances e por meio do levantamento das necessidades que poderiam contribuir com o entendimento do problema e com as possíveis soluções;
- **Pergunta de pesquisa:** definem-se uma ou mais hipóteses que expliquem o problema e proporcionem uma solução;
- **Desenvolvimento do Plano de Ação:** elabora-se um conjunto de ações planejadas para solucionar o problema;
- **Implementação do Plano de Ação:** coloca-se em prática o planejamento previamente desenvolvido;
- **Coleta de Dados para Avaliação dos Efeitos da Implementação do Plano:** busca-se obter dados que permitam aferir os efeitos do plano de ação na resolução do problema de estudo;
- **Avaliação do Plano de Intervenção:** analisam-se e interpretam-se os dados coletados. Neste momento, avalia-se o efeito das intervenções práticas e, se necessário, realizam-se adaptações no plano de ação para um novo ciclo de avaliação; e
- **Comunicação dos Resultados:** finalizada a pesquisa, procura-se torná-la pública para que outros pesquisadores possam se aproveitar do conhecimento gerado.

Monteiro et al. (2010) reconhecem que a pesquisa-ação tenha fases ordenadas de aplicação, mas afirmam que o procedimento de pesquisa pode ocorrer tanto de forma sequencial (seguindo-se as fases ordenadamente), quanto de forma simultânea (duas ou mais

fases ao mesmo tempo), dependendo apenas do relacionamento vivenciado pelo pesquisador com seu problema de pesquisa.

O pesquisador optou pelo modelo proposto por Engel (2000) com relação ao desenvolvimento das fases da pesquisa-ação, podendo ser visualizado no quadro 2 o cronograma das atividades:

Quadro 2: Desenvolvimento das fases da pesquisa-ação.

Fase	Ação	2015								2016								2017							
		M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A
Pesquisa Preliminar	Pesquisa bibliográfica sobre gerenciamento estratégico, análise ambiental e BSC.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
Pergunta de pesquisa	Seria o BSC uma solução aplicável e eficiente?										■	■	■	■											
Desenvolvimento do Plano de Ação	Diagnóstico da empresa; definir missão, visão; diagnóstico SWOT; tradução da estratégia; perspectivas; objetivos estratégicos; fatores críticos de sucesso; definir indicadores de avaliação; mapa estratégico.												■	■	■										
Implementação do Plano de Ação	Utilizar ferramenta 5W1H, aplicar indicadores em observância das metas traçadas.															■	■	■	■	■	■				
Coleta de Dados	Observação dos resultados auferidos por 6 meses.																	■	■	■	■	■	■		
Avaliação	Avaliação e análise dos resultados.																						■		
Comunicação	Comunicação dos resultados por meio da defesa pública do estudo e em congressos do setor.																						■	■	■

Fonte: adaptado de VIEIRA (2017)

### 3.3 Coleta de dados

O primeiro passo para a coleta de dados foi a pesquisa bibliográfica na busca de referenciais teóricos sobre os temas:

- *Balanced Scorecard*;
- Administração Estratégica;
- Análise Ambiental;
- Mapas Estratégicos;
- Administração estratégica em pequenas empresas;
- Transmissão de dados via fibra óptica.

As referências foram pesquisadas de forma isolada e correlacionada entre si, nos idiomas português e inglês. Utilizou-se, para isso, as plataformas online Google Acadêmico ([scholar.google.com.br](http://scholar.google.com.br)), *Web Of Science* ([webofknowledge.com](http://webofknowledge.com)), *Scientific Electronic Library Online* - SciELO ([scielo.br/](http://scielo.br/)) e Portal de Periódicos CAPES/MEC ([periodicos.capes.gov.br](http://periodicos.capes.gov.br)).

Outro procedimento utilizado foi o diagnóstico realizado na empresa: verificaram-se os indicadores que a empresa utilizava para gerenciar seus ativos e como as decisões de investimento eram realizadas; bem como a existência de monitoramento da qualidade do serviço prestado e da satisfação do cliente.

Desta forma, foi possível ao pesquisador obter um panorama da empresa e saber quais informações seriam necessárias para aplicação do BSC e para o desenvolvimento do processo.

O ponto de partida foi o desenvolvimento da missão e da visão, até então inexistentes na empresa. Suas formulações foram deliberadas pelo pesquisador/gestor junto a seu sócio.

- A análise *SWOT* não contou com a participação do pesquisador, que apenas explicou a atividade aos seus gerentes que, de acordo com suas experiências na empresa, desenvolveram a análise. Esses dados permitiram ao pesquisador determinar as quatro perspectivas em que o BSC deveria atuar (Clientes, Financeira, Aprendizagem e Crescimento e Processos Internos).
- A partir daí o pesquisador elaborou os objetivos estratégicos que fariam a FastNet aumentar suas forças, minimizar suas fraquezas, aumentar as chances de aproveitar as oportunidades e reduzir as chances de sofrer com as ameaças;

- Então, o pesquisador definiu os indicadores que fariam parte do processo de avaliação dos resultados da empresa, os quais possibilitam aferir se os objetivos estratégicos estão sendo alcançados.

### **3.4 Análise dos Dados**

Neste estudo, os dados coletados foram tratados mediante análise comparativa, por meio de comparação quantitativa entre indicadores colhidos após a aplicação do BSC durante o período de avaliação.

Apesar de haver comparação quantitativa, o enfoque qualitativo teve maior relevância, uma vez que a atribuição de significados para os resultados da comparação quantitativa foi baseada nas experiências do pesquisador enquanto gestor da empresa.

Alguns dados não foram passíveis de comparação por não haver dados anteriores com os quais confrontá-los. Dessa forma, esses dados estabeleceram parâmetros iniciais de resultado e formaram uma base de comparação para dados coletados no futuro.

## 4. A IMPLANTAÇÃO DO BSC NA EMPRESA FASTNET

Esta seção trata da implantação do Balanced Scorecard na FastNet, filial da empresa DL Informática Ltda., em Itajubá-MG. Primeiramente, será apresentado um breve histórico da empresa e, em seguida, o processo de implantação do BSC.

### 4.1 Breve histórico da empresa

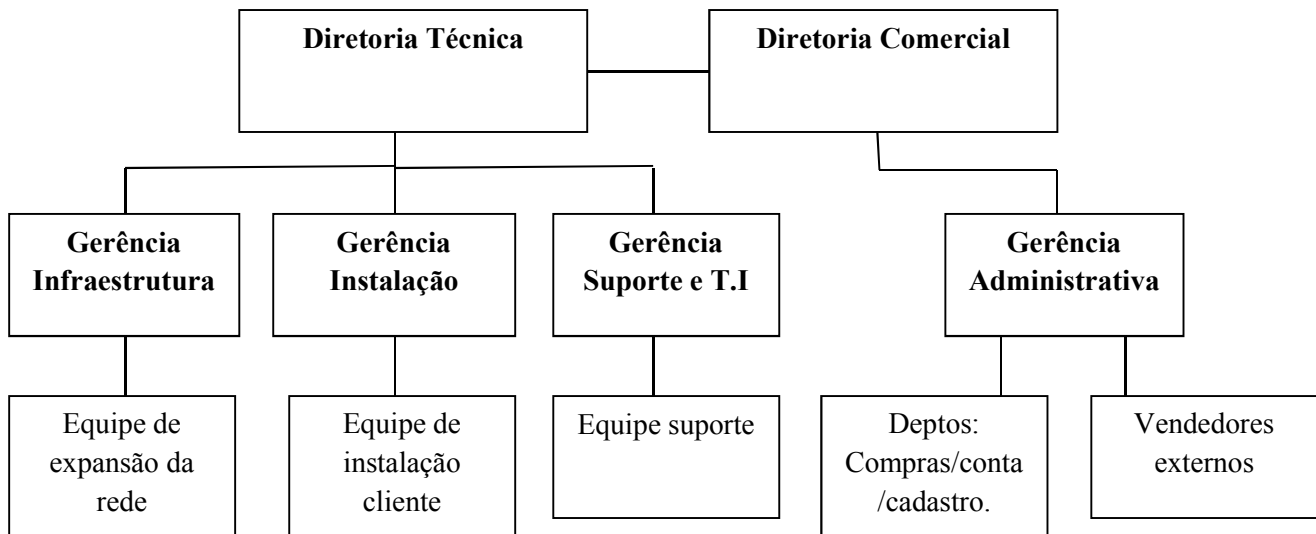
A DL informática Ltda., cujo nome fantasia é Sapucanet, atua no mercado desde Junho de 2000 sob o CNPJ 03.882.193/0001-40, e I.E 620.085.812.00-62, em São Gonçalo do Sapucaí, sul de Minas Gerais e, recentemente, adquiriu sua própria sede situada na Rua São José, n°. 55, bairro Centro, tendo como sócios fundadores Brian Mendes Drago e Dennis Cederian Kuratomi que, até 05/2013, era representado no quadro social por sua esposa Elaine Fernandes Ferreira Kuratomi.

No contrato social, a Sapucanet tem como atividade principal prestar: “Serviços de Comunicação Multimídia, Comércio de Materiais Eletroeletrônicos, Equipamentos de Informática, Suprimentos, Artigos de Papelaria, Serviços de Manutenção em Equipamentos de Informática”, porém seu *Core Business* sempre foi prover acesso à internet.

O organograma da empresa se apresenta conforme a figura 7. O *staff* destacado em negrito, na figura 7, foi convidado pelo gestor/pesquisador para participar da pesquisa.

Houve 100% de adesão por parte dos colaboradores requisitados.

Figura 7: Organograma da empresa



Fonte: Elaboração própria

#### 4.1.1 A opção tecnológica pela fibra óptica

A DL Informática, para expansão de seus negócios e visando atender a demanda do setor corporativo itajubense, optou por adotar uma rede em fibra óptica como alternativa tecnológica e por abandonar o sistema wireless. Foi, nesse contexto, que teve origem a FastNet.

Baseando-se em uma estratégia competitiva de diferenciação de seus serviços em relação à concorrência, os gestores da FastNet investiram em uma rede de fibra óptica que, segundo eles, constitui uma barreira de entrada e atenua a possibilidade de concorrentes e produtos substitutos.

A vantagem competitiva de diferenciação pode ser atingida por uma empresa através de duas formas: desenvolvimento dos fatores de diferenciação e criação de valor para os compradores. Analogamente aos fatores de custo, os fatores de diferenciação são políticas discricionárias; fatores selecionados pela empresa para se tornar diferenciada em relação aos concorrentes através da criação de valor para os clientes.

Sendo um meio altamente isolante, não é possível a indução de correntes na fibra óptica por quaisquer fontes que estiverem em suas proximidades. Por conseguinte, a

transmissão é imune às interferências eletromagnéticas externas. Isto permite sua instalação em ambientes ruidosos do ponto de vista eletromagnético, sem que este fato cause deterioração na qualidade do sinal guiado. Esta sua característica permitiu o desenvolvimento de cabos especiais de fibras ópticas que acompanham as linhas de transmissão de energia elétrica de alta tensão, compartilhando das mesmas instalações. Como uma das consequências desta imunidade, os sistemas a fibra óptica garantem uma qualidade de transmissão melhor do que os enlaces de micro-ondas ou com cabos coaxiais e guias de ondas.

Por estas propriedades, os sistemas de fibra são os que apresentam o menor custo por quilômetro por canal instalado (RIBEIRO, 1999).

O modelo atual da fibra óptica é resultado de um avanço tecnológico determinado pela contribuição de grande quantidade de pesquisadores e pelo enorme investimento financeiro realizado por diferentes empresas e centros de pesquisas em todo mundo. As limitações mais importantes em seu emprego começaram a ser superadas com o advento do guia óptico recoberto, em 1954, a partir dos trabalhos do pesquisador holandês Van Heel e pela equipe britânica dirigida por Hopkins e Kapany (apud, Ribeiro, 1999, p.4). Estes primeiros modelos práticos não tinham por objetivo a aplicação em telecomunicações.

O trabalho de Van Heel, por exemplo, tinha como meta o desenvolvimento de um endoscópio de fibra para aplicações médicas. Entretanto, o enorme impacto advindo com a invenção do laser, estimulou a tentativa de se empregar a luz coerente para fins de comunicações a grandes distâncias.

A alta demanda e o desenvolvimento deste setor melhoraram a relação custo x benefício da fibra tornando seu custo acessível para a cobertura de pequenas distâncias (RIBEIRO, 1999).

Dentre as opções possíveis, a FastNet optou por uma rede FTTx, que significa *Fiber To The X*, ou seja, fibra até um determinado ponto, a letra "x" pode representar uma empresa, residência, escritório, etc.

Segundo Martins (2008), com relação às melhorias dos "velhos" sistemas cabeados como os pares trançados, pode-se destacar o desenvolvimento das modernas tecnologias na tentativa de aproveitar o atual sistema, o que possibilitou um aumento significativo da largura de banda disponível. Mesmo com esses serviços oferecidos aos usuários, a necessidade de comunicação e interatividade vem crescendo cada vez mais e novas alternativas estão sendo implantadas como exemplo de redes Wi-Fi, Wimax, etc. O FTTx (Fiber-to-the-x) é uma delas. Essas redes têm o objetivo de levar aos usuários internet de alta velocidade, serviços de áudio e vídeo. A fibra óptica tem o objetivo de substituir fios de cobre (situados em dutos

subterrâneos, autossustentados em postes, etc.) permitindo a utilização dos recursos em altíssima velocidade. Os cabos que prometem chegar às dependências dos usuários são, na verdade, sucessores dos cabos de par trançado e suportam as mais altas taxas de transmissão, permitindo comunicação de longa distância usando repetidores. O FTTx é um termo genérico para nomear redes de alto desempenho baseadas em uma rede de distribuição óptica. Tem como objetivo o favorecimento de comunicações de dados, suportando os serviços de vídeos analógico e digital, serviços interativos e bidirecionais com uso intensivo de imagens e dezenas de canais de alta definição HDTV (*High Definition Television*), incluindo também internet de alta velocidade, telefonia e rádio digital. Ainda segundo Martins (2008), esta mesma tecnologia está preparada para atender os serviços futuros, oferecer infraestrutura, otimização dos custos envolvidos e também atender ao desejo dos usuários por mais velocidades para utilização dos serviços convergentes.

É importante salientar que o gargalo da fibra óptica está no equipamento que a alimenta e determina a velocidade de tráfego das informações, ou seja, a fibra é apenas o acesso e ainda não se descobriu seu limite. Portanto, se um cliente demandar por maiores velocidades, basta trocar ou reconfigurar, quando suportado, o equipamento que está na ponta, e a rede não precisará sofrer alteração.

## 4.2 Construindo o BSC

Inicialmente, foi realizado um estudo para levantar as informações gerenciais utilizadas na gestão da empresa. A principal base de dados se encontra no *software* utilizado para controle dos clientes. Porém, o módulo do programa que a empresa possui é destinado principalmente a controles técnicos e cadastrais, apresentando informações gerenciais básicas como receita, contas a pagar e receber, clientes inadimplentes, número de clientes cadastrados e clientes bloqueados por falta de pagamento.

A pesquisa pretendia apurar informações úteis à construção dos indicadores e estabelecimento de metas, porém foram de pouca valia na estruturação do BSC.

A construção do BSC iniciou-se com a definição da missão e da visão da empresa, decididos pelo gestor/pesquisador e por seu sócio.



A partir da missão e visão estabelecidas, dentro das diversas formas de se empregar o BSC, optou-se por seguir as fases de 1 a 4 do processo de elaboração do BSC proposto por Olve, Roy e Wetter (2001) através da análise *SWOT*. As etapas posteriores ocorreram simultaneamente, não cabendo distinção entre o fim de uma e o início de outra.

Etapas de elaboração propostas por Olve, Roy e Wetter (2001):

- 1ª – Definir a organização, seu papel e as tendências futuras, podendo-se utilizar da análise *SWOT*;
- 2ª – Estabelecer e confirmar a missão (propósito) e a visão (perspectiva de futuro) da organização;
- 3ª – Estabelecer as perspectivas sobre as quais serão definidos parâmetros de análise de resultados (*scorecards*);
- 4ª – Correlacionar as perspectivas à visão e formular os objetivos estratégicos;
- 5ª – Identificar os fatores críticos de sucesso e ordená-los por ordem de prioridade;
- 6ª – Desenvolver medidas, identificar causas e efeitos e estabelecer um equilíbrio entre eles;
- 7ª – Elaborar o *scorecard* amplo;
- 8ª – Realizar o desdobramento do *scorecard* por divisão organizacional;
- 9ª – Formular as metas para cada objetivo estratégico;
- 10ª – Elaborar o plano de ação (etapas para alcançar os objetivos); e
- 11ª – Implementar o BSC.

#### **4.2.1 Missão**

A missão da FastNet foi assim estabelecida: desenvolver soluções de acesso à internet e transmissão de dados com estabilidade, qualidade e segurança em um ambiente de alta tecnologia que permita a nossos clientes desenvolver suas atividades com eficiência e lucratividade.

### 4.2.2 Visão

A visão da FastNet foi assim definida: ser referência de qualidade no setor de telecomunicações no Sul de Minas Gerais, dispondo das mais altas tecnologias e gestão do conhecimento a fim de desenvolver diferenciais competitivos que traduzam valor para seus clientes.

### 4.2.3 Análise *SWOT*

Segundo Certo e Peter (1993), a análise SWOT é um instrumento que possibilita formular a estratégia da organização por meio da investigação diagnóstica de questões críticas sob variados aspectos que influenciam os resultados da organização nos ambientes interno (pontos fortes e fracos) e externo (oportunidades e ameaças/riscos), culminando na compreensão da situação global da organização. Assim, para elaborar a matriz da análise SWOT, deve-se confeccionar uma tabela com quatro quadrantes, separando-se as forças/fraquezas, associando-as às oportunidades e ameaças com as quais se relacionam. Posteriormente, interpretam-se os relacionamentos, buscando conhecer em quais deles as fraquezas potencializam as ameaças e em quais as forças aumentam as chances de aproveitamento das oportunidades. É justamente sobre esses achados que as ações estratégicas deverão agir: ou eliminando riscos, ou maximizando forças.

A análise foi realizada através da percepção dos gerentes da empresa. O pesquisador, por ser gestor da empresa, preferiu não participar das deliberações a fim de não influenciar os resultados. As reuniões destinadas ao BSC aconteciam antes do expediente. O corpo gerencial reunia-se às 7h, invariavelmente às quartas-feiras quando o pesquisador dava as instruções e se retirava para resguardar a imparcialidade das decisões. As reuniões aconteceram de maio a agosto de 2016 com duração aproximada de uma hora.

Assim, foram listados os pontos fortes e fracos da empresa, bem como as oportunidades e ameaças.

#### 4.2.3.1 Pontos Fortes

1) Know-How

Há um consenso de que o conhecimento acumulado em aproximadamente 15 anos traz à empresa um importante diferencial, visto que a expertise é generalizada desde o trato com o cliente até as questões tecnológicas, uma vez que a empresa passou por vários estágios até utilizar a fibra óptica.

2) Pós-Venda

O fato de ser pequena permite que a DL informática trate seus clientes de forma diferenciada. A empresa faz o controle *on line* do status do link de todos os seus clientes e muitas vezes se antecipa a um problema através de ações preventivas, mantendo a qualidade de seus serviços perante o cliente.

3) Equipe

A sinergia entre a equipe e o comprometimento de todos os colaboradores faz o trabalho fluir sem sobrecarga e, conseqüentemente, os prazos são cumpridos dentro do período estimado.

4) Tempo de Mercado

Empresas ligadas à tecnologia surgem e desaparecem todos os dias. O fato de a DL Informática estar há, aproximadamente, 15 anos no mercado passa confiança ao cliente de ser uma empresa sólida, confiável e madura.

5) Tecnologia

A tecnologia adotada pela empresa possibilita-lhe a venda de links com velocidades inatingíveis pelos concorrentes, além da fibra óptica permitir conexões mais estáveis e seguras.

6) Liberdade de ação/opiniões

Os colaboradores são estimulados a participar das decisões pela gerência, tendo autonomia para corrigir problemas e tomar decisões, o que torna a empresa mais dinâmica e capacitada para enfrentar suas dificuldades.

#### 4.2.3.2 Fraquezas

1) Marketing

A empresa não investe em marketing e não possui um departamento de vendas. Sendo assim, não há ações proativas no sentido de captar novos clientes, resultando na perda de bons negócios.

2) Recursos Financeiros

A empresa possui recursos escassos e limitados. Como a tecnologia adotada demanda investimentos iniciais elevados para atender novos clientes, é forçada a atuar de forma mais lenta.

3) Custos

Os custos para o lançamento da fibra são altos e impactam no caixa da empresa.

4) Setorização

A empresa está focada em atender o setor corporativo por ser mais rentável, porém as decisões de compra são mais complexas demandando tempo para o fechamento do negócio.

E, mesmo após a efetivação da compra, para que o link seja instalado é necessária a apresentação de certificações para que nossos colaboradores possam adentrar as instalações da empresa, quando, neste processo de integração, elas passam suas normas de segurança, etc.

A rede de atendimento foi planejada para atender áreas com grande número de empresas com demanda latente por conexões via fibra óptica. Todavia a rede não alcança todas as empresas, deixando de atender potenciais clientes.

5) Mão de obra Especializada

A restrição de capital para investimento requer cuidados na contratação nas áreas relativas à expansão da rede, pois demandam profissionais específicos com altos salários.

#### 4.2.3.3 Oportunidades

Os três pontos compreendidos como oportunidades requerem um alto tráfego de dados para que possam ser desenvolvidos com eficiência e a fibra óptica tem o poder de gerar essa condição sem restrição ou gargalo de tecnologia.

1) A contínua demanda por maiores velocidades

O desenvolvimento de novos softwares, aumento do fluxo de informações, sistemas de segurança, videoconferências, hardwares que funcionam conectados, entre outros, implicam em um uso cada vez mais intensivo da internet, tornando-a essencial para praticamente qualquer organização que, gradativamente, exige maiores velocidades e redes estáveis proporcionadas pela fibra óptica.

#### 2) Diversidade de Funções

A internet tornou-se uma ferramenta abrangente que possibilita uma série de serviços *on line* resolvendo de forma simples, rápida e com menor custo, diversas demandas de uma organização.

#### 3) Redução de Custos

A utilização da internet pelas corporações possibilita uma grande redução de custos em vários setores com grande destaque para as atividades que envolvem comunicação, como o uso de *e-mails*, ligações via VOIP e videoconferências que economizam no deslocamento de pessoas.

### 4.2.3.4 Ameaças

#### 1) Crise econômica

A crise econômica interfere nas tomadas de decisão relativas a investimento e leva muitos consumidores a optarem por serviços mais baratos mesmo diante da relação custo x benefício.

#### 2) Legislação

As leis que regem o setor de telecomunicações são confusas, causando discussões acirradas sobre tudo no que tange ao recolhimento de impostos. Desta forma, a legislação se apresenta como uma ameaça que se agrava com o “*lobby*” muitas vezes praticado por grandes operadoras para defender seus lucros.

#### 3) Produtos substitutos

O setor de tecnologia em comunicações e transmissão de dados está em constante evolução e pesquisas com materiais mais eficientes são realizadas por diversos laboratórios de pesquisa no mundo.

O quadro 3 apresenta um resumo da análise *SWOT* feita pelos gestores da empresa.

Quadro 3: Resumo da análise *Swot*

Forças	Fraquezas
Know-how; Pós venda; Equipe; Tempo de Mercado; Tecnologia; Liberdade opiniões/ações.	Marketing; Recursos Financeiros; Custos; Setorização Mão de obra especializada.
A contínua demanda por maiores velocidades; Diversidade de funções; Redução de Custos.	Crise econômica; Legislação; Produtos Substitutos.
Oportunidades	Ameaças

Fonte: Elaborada pelos gestores da empresa

### 4.3 Matriz Estratégica

A análise *SWOT* permitiu a identificação das oportunidades e ameaças, das forças e fraquezas das mais significativas da FastNet. No entanto, foi necessário adotar um critério para priorização, então foi utilizada a Matriz de priorização proposta por Carpinetti (2010). Segundo Santos (2012), essa ferramenta, que combina o diagrama-árvore e o diagrama-matriz, possibilita a priorização de tarefas, procedimentos ou possibilidades de ação baseando-se em conhecimento e critérios de peso, conforme mostra a figura a seguir:

A relação entre cada um dos fatores (pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças) foi analisada pelos gerentes quanto ao seu nível de impacto resultando em uma matriz de relacionamentos.

A matriz foi elaborada utilizando-se quatro pontuações: 0 = Nulo; 1 = Fraco; 3 = Médio; 5 = Forte para priorizar os fatores que demandam mais atenção. Essas pontuações determinam o nível de impacto de cada fator ao confrontar as forças/fraquezas e oportunidades/ameaças através de perguntas feitas pelo pesquisador aos gerentes que participaram da pesquisa. Exemplo: “Em que grau a ameaça *Crise Econômica* afeta o ponto fraco *Marketing da Empresa*?” O cruzamento entre estes fatores *Crise econômica* x *Marketing* obteve pontuação 5 por parte dos gerentes, significando que, na percepção deles, a crise econômica exerce um forte impacto sobre o marketing da empresa.

Os fatores que atingiram a maior pontuação ao serem relacionados foram destacados em negrito e apontam para as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas que necessitam de

maior atenção e análise, além do estabelecimento de medidas e prazos para sua atenuação ou fortalecimento, conforme revela o quadro 4.

A análise da tabela 1 permite clara identificação dos pontos relevantes para o fortalecimento e crescimento do negócio, bem como aqueles que precisam ser trabalhados para que a empresa não seja ameaçada.

Tabela 1: Detalhamento da análise *Swot*

		Ambiente interno		PONTOS FRACOS						PONTOS FORTES					
Ambiente externo		1. Marketing	2. Recursos financeiros	3. Custos	4. Setorização	5. Capacidade de atendimento	6. Mão de obra especializada	SOMA	1. Know-how	2. Pós venda	3. Equipe	4. Tempo de mercado	5. Tecnologia	6. Liberdade de ação / opiniões	SOMA
		AMEAÇAS	1. Crise econômica	5	5	3	1	3	3	20	0	1	0	0	3
2. Legislação	0		1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	3	0	3
3. Produtos substitutos	3		3	5	0	0	0	11	5	0	0	0	3	0	8
SOMA	8		9	8	1	3	3	32	5	1	0	0	9	0	15
OPORTUNIDADES	1. Contínua demanda por maiores velocidades	5	5	5	3	1	3	22	1	5	5	0	5	1	17
	2. Diversidade de funções	5	3	5	5	1	5	24	5	5	5	0	5	3	23
	3. Redução de custos	1	5	5	0	0	1	12	0	1	0	0	3	0	4
	SOMA	11	13	15	8	2	9	58	6	11	10	0	13	4	44

Fonte: Elaborada pelos gestores da empresa

Uma vez priorizados os itens ambientais de maior relevância, foi feita uma análise individual desses itens em relação à estratégia da FastNet.

#### 4.3.1 Pontos Fortes

##### 1) Tecnologia

As vantagens da fibra óptica com relação aos meios concorrentes para transmissão de dados em alta velocidade são incomparáveis, colocando a FastNet à frente de seus concorrentes. Entretanto, o uso da fibra por si só pode ser repetido com relativa facilidade, por

isso o know-how da empresa torna-se um grande diferencial visto que consegue desenvolver soluções sob medida para seus clientes.

#### **4.3.2 Pontos Fracos**

##### **1) Custos**

A desvalorização do real perante o dólar elevou de forma significativa o custo dos insumos utilizados em uma rede FTTx, pois grande parte desses materiais são importados.

##### **2) Recursos Financeiros**

A fim de aumentar a receita e administrar de forma mais eficiente os recursos financeiros, melhorando a liquidez da empresa bem como seu fluxo de caixa, foi necessário identificar a capacidade de atendimento da empresa (instalações/dia), fazer uma média de vendas dos últimos quatro meses e assim projetar a venda para os próximos seis meses. De posse dessas informações foi possível conhecer o valor necessário para cobrir o investimento dos próximos seis meses. Se a empresa mantiver uma média de crescimento mensal em torno de 3%, será possível bancar os investimentos sem a necessidade de capital de terceiros.

#### **4.3.3 Ameaças**

##### **1) Crise Econômica**

A crise político-econômica pela qual o Brasil passa tem afetado a forma como as pessoas jurídicas e físicas controlam seu orçamento tendendo a reduzir custos, procurando soluções com melhor custo X benefício.

##### **2) Produtos Substitutos**

Devido aos altos valores investidos, há uma preocupação com o surgimento de tecnologias substitutas que possam substituir a fibra óptica através de um melhor custo benefício, porém a migração das grandes Telecons para a fibra óptica nos grandes centros endossa sua aplicação como o modelo de melhor desempenho nas transmissões de dados atualmente.



#### 4.3.4 Oportunidades

##### 1) Contínua demanda por maiores velocidades

Como consequência da constante atualização de softwares, mecanismos de segurança e outras funcionalidades que utilizam a internet, têm-se uma busca contínua por maiores velocidades, exigindo que o meio físico que interliga o usuário à internet seja capaz de suprir as futuras requisições. Os gestores da FastNet, cientes desse fato, já no início do negócio, apostaram em uma rede FTTx, ou seja, toda a rede, desde o fornecedor ao cliente final, é interligada através da fibra óptica, garantindo sua capacidade de atender grandes demandas por maiores velocidades sem vultosos investimentos em sua estrutura.

##### Diversidade de Funções

A internet tem se tornado uma ferramenta versátil permitindo tanto às empresas como aos usuários residenciais desenvolverem diversas atividades com baixo custo. Para se aproveitar desta tendência, a FastNet estruturou sua rede de modo a oferecer o serviço conhecido como “triplo play”, que compreende a venda dos serviços de acesso à internet, telefonia e TV.

#### 4.4 Perspectivas do BSC com relação à FastNet:

Em relação às perspectivas do BSC, optou-se pelas quatro tradicionais: Clientes, Financeira, Aprendizagem e Crescimento e Processos Internos.

Perspectiva dos clientes: Clientes corporativos demandam internet de alta velocidade e estabilidade para desenvolverem diversas atividades e, conseqüentemente, um suporte técnico capaz de resolver os problemas em curto prazo. Clientes comerciais e residenciais demandam planos com valores acessíveis que lhes permitam usufruir dos diversos recursos oferecidos pela internet como monitoramento remoto, conversas com vídeo, serviços *on line*, etc.

Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento: A empresa deve estar atenta ao desenvolvimento tecnológico e investir em tecnologia e na geração de conhecimento através

da capacitação profissional. Deve promover cursos de aperfeiçoamento e reuniões frequentes que promovam a troca de experiências e fortaleçam a união do grupo.

Perspectiva dos Processos Internos: a empresa deve assegurar a excelência dos processos operacionais (eficiência/estabilidade/qualidade/segurança).

Perspectiva Financeira: reduzir os custos operacionais e comerciais deve ser prioridade para a FastNet para que se torne mais competitiva. Em contrapartida, promover a expansão do quadro de clientes para os setores comerciais e residências e assim melhor aproveitar a estrutura já disponível na cidade de Itajubá. Aumentar a receita para que a empresa possa distribuir dividendos aos sócios e aumentar sua capacidade de investimento sem a necessidade de empréstimos.

Com o intuito de facilitar a visualização das relações de causa e efeito existentes entre os objetivos estratégicos, os indicadores resultantes, os indicadores direcionadores, os fatores críticos de sucesso, os planos de ação e as metas estratégicas de cada uma das três perspectivas do BSC da FastNet, foi elaborado o Painel de Bordo, conforme o quadro 4.

Quadro 4: Painel de Bordo

	CLIENTES	APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	PROCESSOS INTERNOS	FINANCEIRA
Objetivos estratégicos	Expansão do alcance da rede.	Assegurar contínuo investimento em tecnologia e em geração de conhecimento	Assegurar a excelência dos processos operacionais (eficiência - estabilidade, qualidade e segurança)	Melhorar a rentabilidade (aumento de receitas e redução dos custos)
Indicadores de Resultado	Variação do número de caixas de atendimento instaladas.	Horas de treinamento realizadas; Investimento e P&D.	Tempo entre a abertura da ordem de serviço e o atendimento. Índice de saídas de cliente por insatisfação.	Variação do faturamento.
Fatores Críticos de Sucesso	Desenvolver projetos de expansão e acompanhar cronograma.	Incentivo; Investimento em qualificação.	Padronizar procedimentos; Manter-se atualizado; Acompanhar O.S.	Negociação ganha-ganha (parcerias); Planos com valores acessíveis;
Indicadores Direcionadores	Variação de expansão da rede.		Atualização dos softwares conforme a <i>softhouse</i> ; Número de falhas na rede.	Expansão da base de clientes; Monitorar satisfação dos clientes; Variação do valor pago aos fornecedores de link; Variação do custo de instalação por cliente.

	CLIENTES	APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	PROCESSOS INTERNOS	FINANCEIRA
Planos de Ação	Programar e instalar novas caixas de atendimento;	Aumentar a eficiência dos colaboradores; Realizar reuniões mensais; Realizar treinamentos específicos;	Desenvolver e atualizar <i>softwares</i> de controle. Investir em <i>hardware</i> .	Desenvolver planos residenciais e comerciais; Desenvolver planos com valores menores; Não cobrar multa contratual; Permitir teste de serviço sem ônus para o cliente; Desenvolver campanhas promocionais; Redução do valor da taxa de ativação em 50%. Negociar com fornecedores; Aumentar a base de clientes; Importação direta; Cluster de compras; Formar equipe de vendas.
Metas Estratégicas	Ampliar o número de caixas de atendimento instaladas.	Qualificação da mão-de-obra, investir em capacitação profissional	Reduzir os problemas internos na rede; Reduzir o tempo de atendimento aos clientes; Investir em hardware e manter softwares atualizados. Reduzir saída de clientes por insatisfação.	Aumentar a receita; Reduzir o custo do link junto a fornecedores; Reduzir o custo de instalação por cliente.

Fonte: Elaboração própria

## 4.5 Objetivos, ações e indicadores estratégicos

Com base nos resultados obtidos por meio da Matriz Estratégica e definidas as perspectivas do BSC, foram estabelecidos os seguintes objetivos estratégicos que devem aproximar a empresa de sua Missão:

- 1) Melhorar a rentabilidade (aumento de receitas e redução dos custos);

- 2) Expandir o alcance da rede (para principais cidades do sul de Minas);
- 3) Assegurar contínuo investimento em tecnologia e em geração de conhecimento;
- 4) Assegurar a excelência dos processos operacionais (eficiência - estabilidade, qualidade e segurança).

Para cada um desses objetivos foram estabelecidas ações estratégicas que propiciem seu alcance. As ações estratégicas foram aplicadas e acompanhadas pelo gerente responsável definido por meio da metodologia 5W1H. Segundo Campos (2004), essa metodologia consiste em elaborar o plano de ação baseado em seis perguntas que irão definir a estrutura do plano. Essas perguntas, compostas no idioma inglês, se apresentam, segundo definição de Melo (2001), da seguinte maneira:

- WHAT (O QUE) – define o que será executado, contendo a explicação da ação a ser tomada (utilizam-se geralmente verbos no infinitivo, de maneira sucinta, a fim de demandar uma ação);
- WHEN (QUANDO) – define quando será executada a ação (prazo de início e término da ação);
- WHO (QUEM) – define o responsável pela ação (nesse caso, aconselha-se que haja apenas um responsável por ação, a fim de manter a credibilidade da sua execução);
- WHERE (ONDE) – define onde será executada a ação (pode ser um local físico especificado, como um setor da organização);

Assim, têm-se como ações estratégicas para os respectivos objetivos estratégicos as seguintes informações:

- WHY (POR QUE) – define a justificativa para a ação em questão (esse campo apresenta a finalidade imediata da ação a ser tomada);
- HOW (COMO) – define o detalhamento da execução da ação (este campo é um complemento para o primeiro campo – WHAT – detalhando a ação estipulada neste último). Analisando esses seis tópicos, pode-se proceder à estruturação do plano de ação, de uma maneira clara e detalhada, sendo que o mesmo deverá ser divulgado para todos os envolvidos nas ações tomadas.

Para monitorar a execução das ações estratégicas, foram definidos os seguintes indicadores:

- **Indicadores direcionadores (*drivers*)**, que monitoram a causa antes do efeito e caracterizam-se pela possibilidade de alterar o curso para o alcance de um resultado.

- **Indicadores de resultados (*outcome*)**, que monitoram o efeito e não permitem mais alterar um dado resultado.

#### 4.5.1 Perspectiva Financeira

##### 4.5.1.1 Objetivo Estratégico 1- Melhorar a Rentabilidade

Para monitorar o alcance desse objetivo, foi estabelecido o seguinte indicador de resultado: variação do faturamento. Para assegurar o alcance desse objetivo, foram definidas três ações estratégicas: aumentar a receita, reduzir o custo do link junto aos fornecedores e reduzir o custo de ativação para os clientes. Os indicadores direcionadores escolhidos para monitorar a execução das ações foram: índice de expansão da base de clientes; índice de satisfação dos clientes; índice de redução do link junto ao fornecedor e índice de redução do custo de ativação para o cliente.

- Ação Estratégica 1- Aumentar a Receita

**Indicador de Resultado:** Variação do faturamento

Detalhamento do indicador de resultado:

- ♦ O que: Aumentar a receita em 3% ao mês (calculado por meio da fórmula: Faturamento Presente – Faturamento do mês anterior (Fatp – Fatma)).
- ♦ Como: Através do aumento das vendas e da retenção de clientes.
- ♦ Quem: Direção Comercial.
- ♦ Quando: Diariamente.
- ♦ Onde: Na empresa e in loco.
- ♦ Por que: O aumento da receita permite melhor remuneração dos sócios e alavancar o crescimento da empresa sem a necessidade de capital de terceiros.

**Indicadores Direcionadores:**

- a) Expansão da base de clientes

Conquistar novos clientes é preponderante para o crescimento da empresa, cabendo a seu diretor comercial (junto ao departamento de vendas) definir estratégias que permitam essa conquista. Algumas possibilidades incluem o desenvolvimento de planos para os setores residenciais e comerciais: criar planos com valores reduzidos para atingir mais classes sociais, desenvolver campanhas promocionais, não cobrar multa contratual nos planos corporativos e permitir a estes clientes testes gratuitos para conhecerem os serviços da empresa. As vendas devem ser monitoradas mensalmente. As campanhas promocionais devem obedecer a prazos e regras e serem atreladas conforme o calendário. Ex: Black Friday e Volta às Aulas.

Como não há histórico das ativações dos anos anteriores que possibilite a comparação por período equivalente, deve-se comparar o número de clientes ativos com o número destes no início do mês anterior para verificar se houve queda, manutenção ou aumento dos mesmos. O número de referência será o índice de crescimento médio dos provedores regionais divulgado pela Abrint (Associação Brasileira de Provedores de Internet e telecomunicações) em 12/09/2016.

Detalhamento do indicador direcionador:

- ♦ O que: Conquistar novos clientes - crescimento estimado de 1,6% ao mês (calculado por meio da fórmula: ...)
- ♦ Como: Desenvolver planos para os setores residenciais e comerciais, criar planos com valores reduzidos para atingir mais classes sociais, desenvolver campanhas promocionais, não cobrar multa contratual nos planos corporativos e permitir a estes clientes testes gratuitos para conhecerem os serviços da empresa.
- ♦ Quem: As ações devem ser trabalhadas pela diretoria comercial em conjunto com o departamento de vendas e ainda utilizar os próprios clientes como divulgadores dos serviços.
- ♦ Quando: As vendas devem ser monitoradas mensalmente. As campanhas promocionais devem obedecer a prazos e regras e serem atreladas conforme o calendário. Ex: Black Friday e Volta às Aulas.
- ♦ Onde: Reuniões na empresa.
- ♦ Por que: Conquistar novos clientes é preponderante para o crescimento da empresa.

b) Monitorar satisfação dos clientes.

No sentido de assegurar a permanência dos clientes, a FastNet desenvolveu um sistema de monitoramento “*on time*”. A rede de fibra óptica é monitorada constantemente por

um sistema que constata anomalias na rede pela perda ou redução de sinal, permitindo à empresa saber, antes do cliente, se há algum problema que possa interferir na qualidade da internet ou mesmo interrompê-la. Esta é uma ação automatizada que independe dos técnicos para acontecer. Todo novo contrato é acompanhado para verificar o tempo de atendimento ao pedido entre outras informações que são importantes para a empresa promover a satisfação do cliente. Pesquisas de satisfação são realizadas diariamente de forma aleatória.

Detalhamento do indicador direcionador:

- ♦ O que: monitorar a satisfação dos clientes mantendo o índice de satisfação igual ou superior a 85%.
- ♦ Como: através de pesquisas de satisfação e visitas in loco nos clientes corporativos.
- ♦ Quem: departamento de vendas e diretor comercial.
- ♦ Quando: as visitas devem ocorrer trimestralmente e as pesquisas são feitas diariamente de forma aleatória.
- ♦ Onde: a pesquisa é preenchida através da internet, via telefone e as visitas in loco.
- ♦ Por que: A satisfação do cliente permite a continuidade dos serviços, ajuda a trazer novos clientes e alimenta a empresa com informações importantes que colaboram com a melhoria dos serviços.

Resultado esperado: manter o índice de satisfação em 85% do total pesquisado.

Fórmula: Índice decidido pela diretoria.

- Ação estratégica 2 – Reduzir os custos com fornecimento de link:

**Indicador Direcionador:** Variação do valor pago aos fornecedores de link.

O custo do link é um dos custos que mais impactam no preço praticado pela empresa. Ao reduzir seus custos, uma empresa pode vender seu produto/serviço mais barato, melhorando sua capacidade competitiva no mercado. Desta forma, a FastNet tem procurado administrar seus recursos com mais eficiência e adotado políticas de negociação com fornecedores para garantir valores reduzidos em seus contratos.

Fórmula: Valor do Contrato Futuro – Valor do Contrato Presente (VCf – VCp).

Resultado esperado: reduzir o valor do contrato vigente em Janeiro/2016 em 20% até Dezembro/2016.

- Ação estratégica 3 – Reduzir o custo de ativação por cliente:

**Indicador Direcionador:** Variação do Custo de instalação por cliente.

Reduzir o custo de ativação do cliente representa um prazo de “*payback*” mais rápido do investimento e permite um corte na taxa de instalação, viabilizando a contratação do serviço por clientes com menor capacidade de pagamento.

A redução deste custo é possível através da negociação com os fornecedores, compra conjunta com outros provedores que permitam um desconto em escala; além de futura importação direta de alguns insumos\_ em estudo pela empresa.

Resultado esperado: reduzir o valor da instalação em 10%.

Fórmula: Custo da Instalação Futura – Custo da Instalação Presente (Cif – Cip).

#### 4.5.2 Perspectiva do Cliente

##### 4.5.2.1 Objetivo Estratégico: 2- Expandir o alcance da rede (para principais cidades do Sul de Minas)

Para monitorar o alcance do objetivo 2, foi estabelecido o seguinte indicador de resultado: variação do número de caixas de atendimento instaladas. Para assegurar o alcance desse objetivo, foi definida uma ação estratégica: ampliar o número de caixas de atendimento instaladas. O indicador direcionador escolhido para monitorar a execução desta ação foi: variação de expansão da rede.

- Ação estratégica 4 – Ampliar o número de caixas de atendimento instaladas:

**Indicador de Resultado:** Variação do número de caixas de atendimento instaladas.

A instalação de caixas de atendimento é necessária para que novos clientes sejam ativados. A expansão da rede tem sido executada baseada no estudo dos bairros de Itajubá,



levando em conta a quantidade de moradores e seu nível socioeconômico. Atualmente já cobre as cidades circunvizinhas como Brazópolis, Piranguinho e Piranguçu.

Os projetos para o avanço da rede para as cidades de Lorena, Santa Rita e Pouso Alegre já foram iniciados e a empresa espera que, até Julho de 2017, estejam aprovados pelo departamento de infraestrutura da Cemig, podendo assim proceder sua execução.

Resultado esperado: Expansão  $\geq 3,6$  % ao mês.

Fórmula: Número de Instalações Futuras – Número de Caixas Instaladas (Nif – Nci).

Indicador Direcionador: Variação de expansão da rede.

Compreende a expansão da rede de fibra óptica.

Resultado esperado: Expansão  $\geq 2,64$  % ao mês.

Fórmula: Metragem Atual lançada – Metragem passada (Mal – Mpa).

### **4.5.3 Perspectiva da Aprendizagem e Conhecimento**

#### **4.5.3.1 Objetivo Estratégico: 3- Assegurar o contínuo investimento em tecnologia e em geração de conhecimento.**

Para monitorar o alcance deste objetivo, foram estabelecidos os seguintes indicadores de resultado: o número de horas de treinamentos e reuniões e o investimento realizado em P&D pela empresa. Para assegurar o alcance desse objetivo, foi definida a seguinte ação estratégica: qualificar a mão de obra e investir em capacitação profissional. Os indicadores direcionadores escolhidos para monitorar a execução desta ação foram: número de reuniões, número de treinamentos, monitoramento da motivação dos colaboradores através de pesquisa do clima organizacional e índice de retrabalho.

- Ação Estratégica 5 – Qualificar a mão de obra, investir em capacitação profissional.

O know-how adquirido pela empresa tem se firmado como um de seus principais diferenciais frente aos concorrentes. As soluções apresentadas para seus clientes têm sido observadas como decisivas para contratação da empresa, que estabeleceu reuniões mensais

visando à troca de experiências. Além disso, pelo menos a cada seis meses, realiza treinamentos aspirando ao aperfeiçoamento profissional de seus colaboradores com profissionais capacitados tanto para a área técnica como para a administrativa e de vendas.

**Indicador de Resultado:**

a) Horas de treinamentos realizadas.

Resultado esperado: Assiduidade e comprometimento.

**Indicadores Direcionadores:**

a) Horário disponível para reuniões

Período satisfatório para reuniões: 4 horas por mês.

Resultado esperado: Assiduidade e comprometimento.

b) Horário disponível para treinamentos

Período satisfatório para treinamentos: 3 horas por semestre.

Resultado esperado: Assiduidade e comprometimento.

c) Pesquisa de clima organizacional.

Período Satisfatório: Anual.

Resultado esperado: Assiduidade, comprometimento e redução do *Turn over*.

1) Investimento em P&D

Período: Indefinido.

Resultado esperado: Investir 5% da receita bruta anual.

**4.5.4 Perspectiva dos Processos Internos**

**4.5.4.1 Objetivo Estratégico 4: Assegurar a Excelência dos Processos**

**Operacionais (eficiência- Estabilidade-Qualidade-Segurança).**

Para monitorar o alcance do objetivo 4, foram estabelecidos os seguintes indicadores de resultado: tempo entre abertura da ordem de serviço e o atendimento ao cliente e o índice de saída de clientes por insatisfação. Para assegurar o alcance desse objetivo foram definidas

as seguintes ações estratégicas: investir em hardware e atualizar softwares de controle, reduzir problemas internos na rede, reduzir o tempo de atendimento aos clientes e a saída de clientes por insatisfação. Os indicadores direcionadores escolhidos para monitorar a execução desta ação foram: manter atualização dos *softwares* de acordo com a *softhouse* e o número de falhas na rede.

- Ação Estratégica 6: Investir em *hardware* e atualizar *softwares* de controle.

**Indicador de Resultado:** Acompanhar atualizações da *Softhouse*.

Empresas de telecomunicações demandam uma série de softwares de controle em suas operações, desde os ligados à gestão comercial e financeira como aqueles específicos de controle do sistema que definem os pacotes contratados pelos clientes entre outras informações mais complexas. Novos hardwares constantemente são lançados no mercado e a relação custo x benefício precisa ser estudada para que justifique sua aquisição. Recentemente a empresa investiu em um equipamento destinado a condomínios, que substitui a necessidade de uma (ONU) em cada apartamento, reduzindo o custo e o tempo de instalação.

Resultado esperado: *Softwares* atualizados.

- Ação Estratégica: 7 - Reduzir problemas internos na rede.

**Indicador Direcionador:** Número de falhas na rede.

A redução de problemas que provocam a interrupção ou redução do uso da internet pelo cliente implica diretamente em sua satisfação. No setor corporativo, a situação se complica na medida em que a internet é essencial para a realização de muitas atividades.

Como citado, o monitoramento “*on time*” tem trazido resultados satisfatórios. E, aliado a este sistema, a FastNet trabalha com links redundantes, ou seja, possui dois fornecedores distintos de link para que não haja interrupção do serviço caso um deles ‘caia’.

Resultado Esperado:  $\leq 10$  ocorrências/mês.

- Ação Estratégica: 8 - Reduzir tempo de atendimento ao cliente

Indicador de Resultado: Tempo entre a abertura da ordem de serviço e o atendimento.

Em muitos casos é impossível evitar que o problema ocorra. O pior cenário é o rompimento da fibra óptica que demanda fusão da fibra e, muitas vezes, substituição de partes

do cabo. Em outros casos, o problema é causado pela curiosidade ou falta de cuidado do cliente com o equipamento que converte o sinal da fibra para sua rede (ONU).

Em ambos os casos há a interrupção dos serviços, exigindo que a FastNet encaminhe um corpo técnico para resolver o problema.

O SLA (*service level agreement*) da FastNet varia de acordo com a intensidade do problema, sendo:

**Severidade 1 – Crítica – System Down** – Início dos trabalhos em até 30 minutos. O fornecedor da infraestrutura trabalhará 24 horas por dia para identificar e corrigir os problemas provendo atualizações de hora em hora.

**Severidade 2 – Séria** – Problemas que afetam substancialmente a operação, mas não derrubam o serviço – O fornecedor iniciará o trabalho em até 2 horas e trabalhará em horário comercial até a correção do problema.

**Severidade 3 – Moderada** – Problemas que afetam algumas funcionalidades, mas que podem ser administradas através de *work-arounds*. O fornecedor iniciará o trabalho em até 8 horas e trabalhará em horário comercial para identificar e corrigir o problema.

Resultado esperado: Severidade 1: Restabelecer conexão em até 4 horas após abertura da ordem de serviço.

- Ação Estratégica: 9 - Reduzir a saída de clientes por motivo de insatisfação

**Indicador de Resultado:** Índice de saída de cliente por motivo de insatisfação.

A satisfação do cliente permite a continuidade dos serviços, ajuda a trazer novos clientes e alimenta a empresa com informações importantes que colaboram com a melhoria dos serviços. A satisfação deve ser monitorada através de pesquisas aleatórias realizadas diariamente. Nos clientes corporativos são realizadas visitas in loco trimestralmente.

Resultado esperado:  $\leq 1\%$  da base de clientes.

Fórmula: Saída de clientes x 1% da base de clientes ( $Sc \times 1\%Bc$ ).

#### 4.5.4.2 Objetivo Estratégico 1 – Melhorar a rentabilidade.

- Ação estratégica 2 – Reduzir o custo do link junto aos fornecedores.

Índice Resultante: Valor pago aos fornecedores de link.

O que: Reduzir custos contratuais em 20%.

Como: Através da negociação com fornecedores, estabelecimento de parcerias e melhoria da eficiência dos colaboradores.

Quem: Direção Financeira e departamento técnico.

Quando: As negociações com os fornecedores devem acontecer de acordo com a demanda, as reuniões com os colaboradores devem ser mensais e pelo menos um treinamento por semestre.

Onde: As negociações serão realizadas presencialmente; as reuniões, na empresa e os treinamentos, em campo ou nas dependências da empresa.

Por que: A redução de custos permite à empresa uma capacidade competitiva maior frente à concorrência e ainda pode gerar mais caixa que garanta a execução de novos investimentos sem a necessidade de empréstimos.

- Ação Estratégica 3 – Reduzir o custo de instalação por cliente.

Índice Resultante: valor do custo de instalação por cliente.

O que: reduzir custo de instalação de novos clientes em 10% ou mais.

Como: através da negociação com fornecedores, compras conjuntas e importação direta.

Quem: direção comercial.

Quando: as negociações com os fornecedores devem acontecer de acordo com a demanda através da projeção das vendas.

Onde: na empresa.

Por que: a redução de custos permite à empresa uma capacidade competitiva maior frente à concorrência e torna seu serviço acessível a mais empresas e pessoas.

#### 4.5.4.3 Objetivo Estratégico 2 – Expandir o Alcance da rede.

- Ação Estratégica 4- Ampliar o número de caixas de atendimento.

**Indicador de Resultado** – Variação no número de caixas de atendimento instaladas.

**Indicador Direcionador:** Variação da extensão da rede.

A expansão da rede compreende a cobertura da rede de fibra óptica, mas também a instalação de caixas de atendimento, necessária para que novos clientes sejam ativados. A expansão da rede tem sido executada através de um estudo dos bairros de Itajubá, levando em conta a quantidade de moradores e seu nível socioeconômico.

O indicador Resultante que a empresa utiliza é a quantidade de caixas de atendimento instaladas. Cada uma representa a possibilidade de atender no máximo 16 novos clientes, e a meta inicial da empresa é instalar cinco novas caixas/mês.

O que: expandir o alcance da rede em 2,64% ao mês e ampliar as caixas de atendimento em 3,65 ao mês.

Como: através do lançamento da fibra óptica e da instalação de novas caixas de atendimento.

Quem: diretoria técnica e comercial.

Quando: quando houver demanda ou por interesse comercial da empresa.

Onde: a expansão da rede compreende as cidades de Itajubá, Pirangucú, Piranguinho e outras do Sul de Minas.

Por que: para aumentar a capacidade da empresa em alcançar novos clientes.

#### 4.5.4.4 Objetivo Estratégico 3- Assegurar o contínuo investimento em tecnologia e em geração de conhecimento.

- Ação Estratégica 5- Qualificar a mão de obra, investir em capacitação profissional.

**Indicadores de Resultado:** horas de treinamento realizadas e investimento em P&D

**Indicadores Direcionadores:** horas disponíveis para treinamento e reuniões e monitoramento da satisfação dos funcionários. Índice de retrabalho.

O que: investimento em Capacitação Profissional e em P&D.

Como: através de treinamentos para aperfeiçoamento, reuniões que permitam a troca de experiências e treinamentos e pesquisas sobre novas tecnologias.

Quem: todos os colaboradores da empresa.

Quando: reuniões mensais e treinamentos semestrais.

Onde: nas dependências da empresa e em campo.

Por que: a melhoria da capacitação influencia na redução de custos, na satisfação e manutenção do cliente. O investimento em P&D permite à empresa estar atenta à inovação tecnológica e seus benefícios.

#### 4.5.4.5 Objetivo Estratégico 4- Assegurar a excelência dos processos operacionais.

- Ação Estratégica 6- Investir em hardware e atualizar softwares de controle.

**Indicador Direcionador:** manter atualização de acordo com a *softhouse*.

O que: investir em hardware e manter os softwares atuais.

Como: através do acompanhamento da *softhouse* e da participação em fóruns, congressos e demais atividades relacionadas ao setor.

Quem: sócios e equipe técnica

Quando: quando houver eventos.

Onde: feiras e eventos.

Por que: este ramo apresenta alta rotatividade em novas tecnologias.

- Ação Estratégica 7- Reduzir problemas internos na rede.

**Indicador Direcionador:** número de falhas na rede

O que: reduzir problemas internos na rede.

Como: através do monitoramento ativo da rede.

Quem: equipe técnica

Quando: diariamente.

Onde: sistema.

Por que: para evitar quedas no sistema.

- Ação Estratégica 8- Reduzir o tempo de atendimento aos clientes.

**Indicador de Resultado:** tempo entre a abertura da ordem de serviço e o atendimento.

O que: reduzir tempo de atendimento ao cliente.

Como: através do treinamento e acompanhamento das ordens de serviço.

Quem: equipe técnica

Quando: diariamente.

Onde: treinamento em campo.

Por que: evitar saída de clientes por insatisfação.

- Ação Estratégica 9- Reduzir a saída de clientes por insatisfação.

**Indicador de Resultado:** índice de saídas de cliente por insatisfação.

O que: conter a saída de clientes por insatisfação.

Como: através de pesquisas de satisfação e visitas in loco.

Quem: equipe comercial e técnica.

Quando: pesquisas diárias e visitas trimestrais.

Onde: empresa e in loco.

Por que: evitar a perda de clientes e impedir que tal experiência possa influenciar negativamente a imagem da empresa.

O quadro 5, “Análise Estratégica”, faz um resumo desde as perspectivas até a ação demandada para cada objetivo estratégico. Ele será analisado detalhadamente no capítulo 5.



Quadro 5: Análise Estratégica

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Ações Estratégicas	Indicadores de Resultado	Indicadores Direcionadores	Periodicidade	Fórmula	Metas	Resultados Aferidos Período: Ago/2016-Jan/2017	Análise de Resultado	Ação Demandada
Financeira	1-Melhorar a rentabilidade (aumento de receitas e redução dos custos)	1 – Aumentar a receita	Variação do faturamento		Mensal	Fatp – Fatma	≥ 3% (ao mês)	11,55%	Meta alcançada	Continuar ações de venda.
				Expandir base de clientes.	Mensal	Índice Abrint	≥ 1,6% (ao mês)	4,88%	Meta alcançada	Formar equipes de vendas.
				Monitorar satisfação dos clientes; (pesquisa de satisfação).	Mensal	Percentual de clientes entrevistados	≥ 85% (ao mês)	92%	Meta alcançada	Realizar pesquisa de satisfação.
		2 – Reduzir o custo do link junto aos fornecedores;		Variação do valor pago aos fornecedores de link.	Anual	Vcf - VCp	≤ 20%	-27%	Meta alcançada	Negociar com fornecedores.
	3 – Reduzir valor do custo de instalação por cliente;		Variação do valor do custo de instalação por cliente.	Por negociação	Cif – Cip	≥ 10%	-28%	Meta alcançada	Negociar com fornecedores; Compras conjuntas; Importação direta.	
Clientes	2-Expandir o alcance da rede (para principais cidades do Sul de Minas)	4 – ampliar o número de caixas de atendimento instaladas	Variação no Número de caixas de atendimento instaladas.		Mensal	NCif - NCip	≥ 3,6%	16,3%	Meta alcançada	Desenvolvimento de projetos; Treinamento.
				Variação de Expansão da Rede.	Mensal	Mtrf - Mtrp	≥ 2,64%	7,3 %	Meta alcançada	Desenvolvimento de projetos;
Aprendizagem e crescimento	3-Assegurar contínuo investimento em tecnologia e em geração de conhecimento	5- Qualificação da mão-de-obra, investir em capacitação profissional.	Horas de treinamento/reuniões realizadas	Reunião	Mensal	-	4 horas	4 horas	Meta alcançada	Manter a presença; Trabalhar assuntos de interesse.
				Treinamento	Semestral	-	1	1	Meta alcançada	Manter a presença; Trabalhar assuntos de interesse.
				Monitorar a motivação dos colaboradores (pesquisa de clima organizacional)	Anual	-	1	1	Meta alcançada	Manter colaboradores motivados.
			Investimento em P&D		Trimestral	RB x 5%	≥ 5%	1%	Meta não alcançada	Planejamento para pesquisa.
				Índice de retrabalho.	Mensal	Ta-Tr	≤ 5%	3,2%	Meta alcançada	Treinamento
										Fiscalização de falhas decorrentes por imperícia ou negligência.
Processos internos	4-Assegurar a excelência dos processos operacionais (eficiência - estabilidade, qualidade e segurança)	6- Investir em hardware; Atualizar softwares de controle.		Manter atualização de acordo com a <i>softhouse</i> .	De acordo com fornecedor	-	Manter atualizado	OK	Meta alcançada	Participar de fóruns e demais atividades sobre o setor;
		7- Reduzir problemas internos na rede		Número de falhas na rede.	Mensal	-	≤ 10 ocorrências	7	Meta alcançada	Padronizar procedimento.
		8-Reduzir o tempo de atendimento aos clientes	Tempo entre a abertura da ordem de serviço e o atendimento	-	Mensal	Tf–Ti	≤ 4 horas	4	Meta alcançada	Treinamento e acompanhamento do fechamento das O.S.
		9-Reduzir a saída de clientes por motivo de insatisfação.	Índice de saídas de cliente por insatisfação.		Mensal	Sc x 1%	≤ 1% base de clientes	0,47%	Meta alcançada	Pesquisas e visitas In loco.

Fonte: Elaboração própria

## 4.6 Mapa Estratégico

É uma metodologia do BSC e se apresenta como um dos objetivos específicos desse trabalho. Ele integra em uma única figura as estratégias da empresa, representando uma síntese compreensível do planejamento estratégico. Esse processo é indispensável na transição entre a fase de planejamento e execução dos projetos estratégicos.

KAPLAN E NORTON (2004) explicam que o mapa estratégico acrescenta uma segunda camada de detalhes ao *Balanced Scorecard*, ilustrando a dinâmica temporal da estratégia. Também adiciona um nível de detalhe que melhora a clareza e o foco, ao mesmo tempo em que traduz os objetivos em indicadores e metas. Porém, as organizações devem lançar um conjunto de programas que criarão valor e condições para que se realizem as metas e os objetivos de todos os indicadores. De acordo com os mesmos autores, existem alguns princípios que norteiam o mapa estratégico, são eles:

- A estratégia equilibra forças contraditórias;
- A estratégia baseia-se em proposição de valor diferenciada para os clientes;
- Cria-se valor por meio dos processos internos;
- A estratégia compõe-se de temas complementares e simultâneos; e
- o alinhamento estratégico determina o valor dos ativos intangíveis.

Ainda, segundo os autores, o mapa estratégico do *Balanced Scorecard* explicita a hipótese da estratégia, e cada indicador se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia. Ele descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, por conseguinte, em resultados financeiros. Essa ferramenta fornece aos gestores um referencial para a descrição e gerenciamento da estratégia.

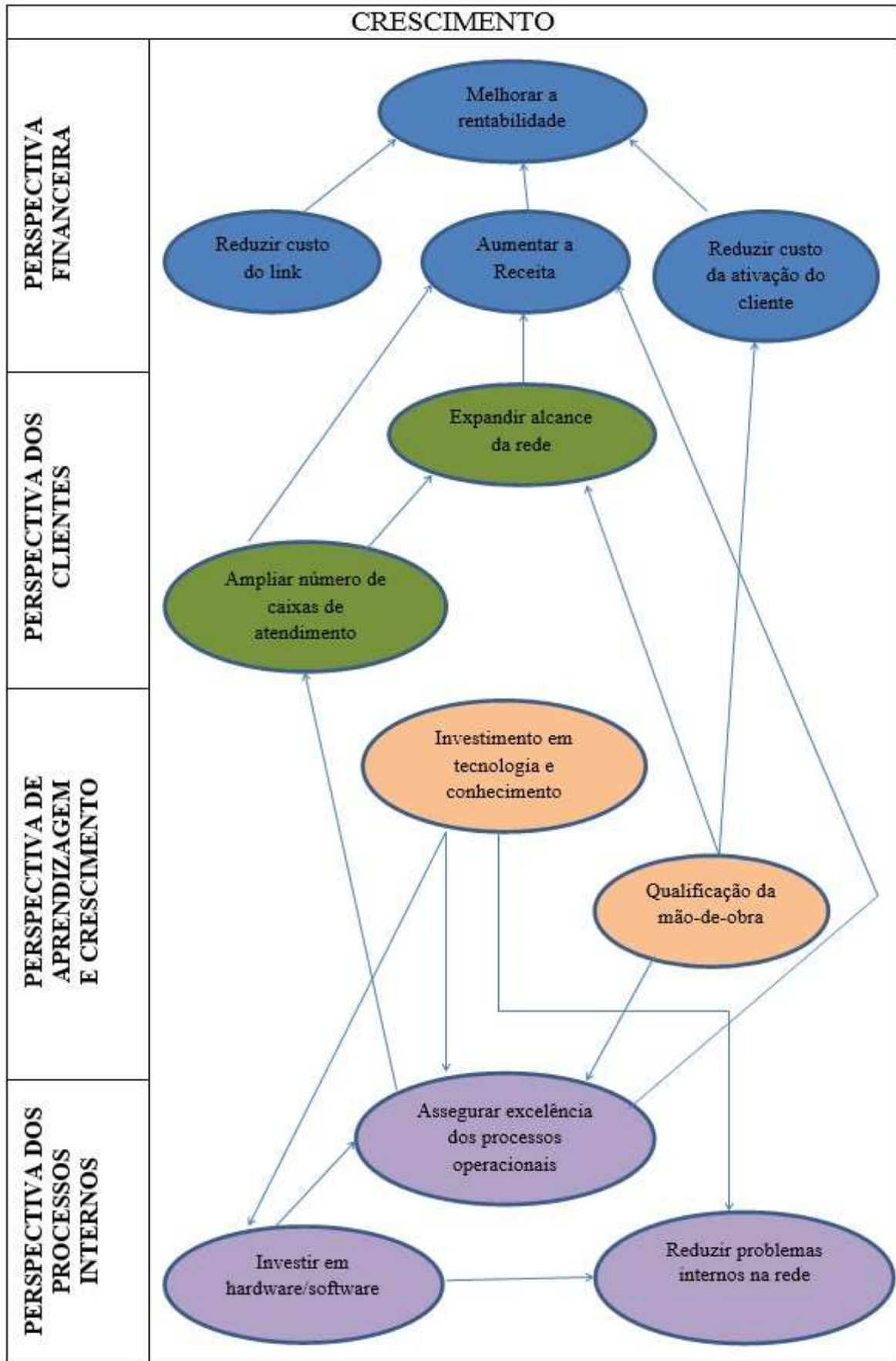
Observa-se no mapa estratégico da FastNet algumas relações, tais como: assegurar a excelência dos processos operacionais contribui para o alcance dos objetivos em todas as demais perspectivas do BSC; a qualificação da mão de obra afeta a expansão da rede e contribui para reduzir o custo de ativação de novos clientes; para aumentar a receita é necessário ampliar o número de caixas de atendimento, expandir o alcance da rede e assegurar a excelência dos processos operacionais; o aumento da receita vai gerar a melhoria da rentabilidade da empresa e assim por diante. Em outras palavras, a correlação entre as ações

deverá permitir que a empresa atinja sua missão e sua visão conforme proposto no planejamento estratégico.

Também é possível observar que as relações de causa e efeito entre as ações estratégicas propostas para a FastNet extrapolam as fronteiras das perspectivas onde estão inseridas, ou seja, para se alcançar um objetivo estratégico dentro da perspectiva financeira é necessário que outro objetivo, em outra perspectiva, seja atingido. Neste contexto, o quadro estratégico apresenta de forma gráfica e de fácil compreensão o inter-relacionamento entre os objetivos estratégicos desenvolvidos segundo as perspectivas adotadas para aplicação do BSC.

O quadro 6 apresenta o mapa estratégico da FastNet, uma representação visual das relações de causa e efeito entre os componentes da estratégia da organização (KAPLAN e NORTON, 2004). É através desta cadeia de relações de causa e efeito que os melhoramentos específicos de uma ação criam os resultados desejados.

Quadro 6: Mapa Estratégico



Fonte: Elaboração própria

## 5 RESULTADOS

Essa seção será dividida em duas partes. Na primeira são apresentados os resultados obtidos na FastNet a partir do cálculo dos indicadores. Na Segunda é apresentado o modelo para implantação do BSC em uma pequena empresa de telecomunicações.

### 5.1 Indicadores da FastNet

Após a implantação das ações estratégicas propostas para a FastNet, foram efetuados os cálculos dos indicadores. Os dados foram coletados durante um período de seis meses (Agosto/2016 a Jan/2017) e confrontados com as metas estabelecidas, conforme apresentado no quadro 6.

Os resultados são apresentados a seguir segundo cada perspectiva e seu objetivo estratégico:

Na perspectiva '*Financeira e no objetivo estratégico melhorar a rentabilidade*' foram atingidos os seguintes resultados:

- **Indicador de resultado variação do faturamento.**

A FastNet divide sua receita em três fontes: Segmento A: clientes corporativos; Segmento B: clientes residenciais e domésticos; e Segmento C: órgãos públicos.

A tabela 2 evidencia um crescimento do faturamento muito acima dos 3% mensais estabelecidos como meta pela empresa. Considerando todos os segmentos, o crescimento total médio mensal apresentado no semestre foi de 11,55%. O resultado apresentado pelo segmento C no mês de Setembro foi fortemente afetado pelos contratos fechados com órgãos públicos que, futuramente, tendem a estabilizar. Já o segmento B tem se comportado de forma mais contida devido à crise financeira pela qual atravessa nosso país. Todavia, o segmento A apresenta um crescimento linear, fruto do aumento da capacidade de atendimento, das ações de venda aliadas às condições comerciais mais atrativas e da qualidade da prestação do serviço.

Tabela 2: Receita Bruta no período de Ago/16 a Jan/17.

Negócio/Faturamento	ago/16	set/16	out/16	nov/16	dez/16	jan/17
Segmento A	R\$ 97.041,65	R\$ 97.894,67	R\$ 97.894,92	R\$ 98.336,75	R\$ 97.112,66	R\$ 100.605,00
Segmento B	R\$ 58.482,09	R\$ 62.365,34	R\$ 67.212,21	R\$ 72.079,02	R\$ 74.829,77	R\$ 80.029,79
Segmento C	R\$ 100.291,96	R\$ 166.403,34	R\$ 180.310,58	R\$ 214.718,00	R\$ 138.397,27	R\$ 248.264,06
Total	R\$ 255.815,70	R\$ 326.663,35	R\$ 345.220,71	R\$ 385.133,77	R\$ 310.339,70	R\$ 428.898,85
Varição Percentual		27,69%	5,68%	5,61%	-19,43%	38,20%
Crescimento Médio	11,55%					

Fonte: Elaboração própria

- **Indicador direcionador expansão da base de cliente.**

Em relação à expansão da base de clientes, a tabela 3 apresenta um crescimento médio no período de 4,88% ao mês, contra a meta estabelecida de 1,6% ao mês. O resultado é a soma das ações de venda e das melhorias inseridas na qualidade do serviço que colaboram para satisfação do cliente e sua consequente permanência na empresa.

Tabela 3: Expansão na base de clientes

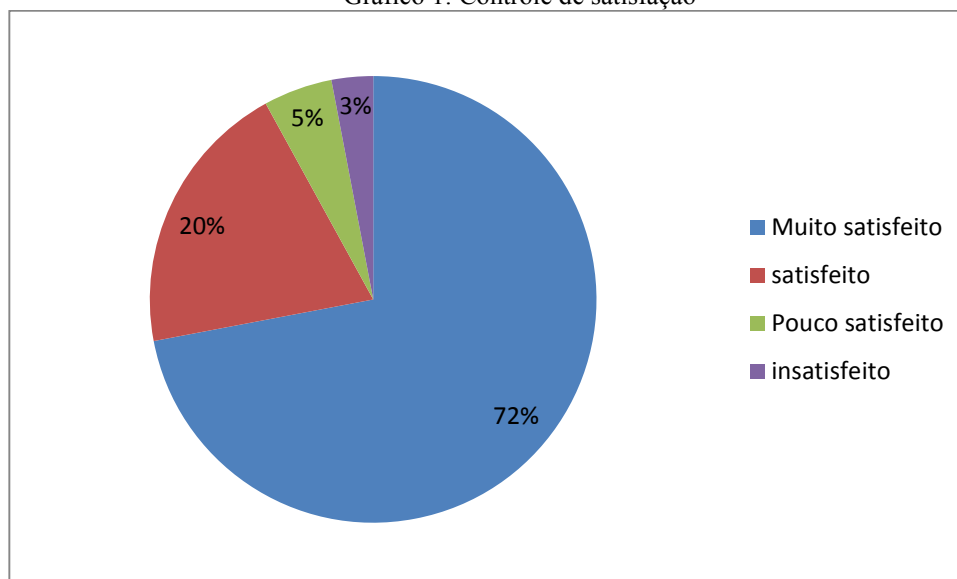
Mês	Jul/16	Ago/16	Set/16	Out/16	Nov/16	Dez/16	Jan/17
<b>Base de clientes</b>	<b>1585</b>	<b>1713</b>	<b>1795</b>	<b>1886</b>	<b>1946</b>	<b>1968</b>	<b>2050</b>
<b>Clientes Ativados</b>		128	101	102	60	22	82
<b>Crescimento Meta: 1,6%</b>		8,1%	5,9%	5,7%	3,2%	1,1%	5,3%
<b>Crescimento Médio</b>	4,88%						

Fonte: Elaboração própria

- **Indicador direcionador monitorar satisfação do cliente.**

Para monitorar a satisfação dos clientes foram realizadas 234 entrevistas. O resultado obtido foi o seguinte: 72% estão muito satisfeitos e 20% estão satisfeitos, conforme mostra o gráfico 1.

Gráfico 1: Controle de satisfação



Fonte: sistema FastNet

- **Indicador direcionador variação do valor pago aos fornecedores de link.**

Os principais fornecedores da empresa são os fornecedores de link para acesso à internet, aqui denominados de fornecedor A e B. Através de um contrato com período de três anos, já escalonando previamente o aumento nas velocidades, foi possível negociar uma redução de aproximadamente 47% no valor por MB contratado no período de sete meses, superando a meta de 20% de redução no valor dos contratos em 27%. Em Março de 2017 o valor médio pago por MB era de R\$ 44,01 decaindo para R\$ 23,28 em Outubro de 2017 como pode ser visto na tabela 4.

Tabela 4: Evolução dos valores pagos por MB contratado.

Mês	Fornecedor	Qtd MB negociada	Valor Total	Valor Médio pago por MB	Redução Percentual
Março/2017	A	850	R\$ 38.417,08	R\$ 44,01	47%
	B	1000	R\$ 43.000,00		
Abril/2017	A	1000	R\$ 39.000,00	R\$ 41,00	
	B	1000	R\$ 43.000,00		
Maio/2017	A	1000	R\$ 39.000,00	R\$ 41,00	
	B	1000	R\$ 43.000,00		
Junho/2017	A	1000	R\$ 39.000,00	R\$ 41,00	
	B	1000	R\$ 43.000,00		
Julho/2017	A	1000	R\$ 39.000,00	R\$ 41,00	
	B	1000	R\$ 43.000,00		
Agosto/2017	A	1200	R\$ 39.000,00	R\$ 37,27	
	B	1000	R\$ 43.000,00		
Setembro/2017	A	2200	R\$ 54.820,00	R\$ 30,57	
	B	1000	R\$ 43.000,00		
Outubro/2017	A	2700	R\$ 55.800,00	R\$ 23,28	
	B	1200	R\$ 35.000,00		

Fonte: Elaboração própria

- **Indicador direcionador variação do custo de instalação por cliente.**

O custo de maior incidência na instalação é a ONU, equipamento que faz a conversão da fibra para a rede do cliente. A negociação realizada em setembro de 2016 reduziu o custo de instalação em 28%, conforme a tabela 5, devido a uma compra conjunta que reduziu os custos variáveis e forçou um desconto diferenciado devido ao volume adquirido.

Tabela 5: Evolução do custo médio de instalação por cliente.

Mês	Ago/16	Set/16	Out/16	Nov/16	Dez/16	Jan/17
Valor médio custo instalação por cliente	R\$ 700,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Redução percentual		28%				

Fonte: Elaboração Própria

O aumento da rentabilidade e a redução dos custos, segundo a perspectiva financeira, vêm ao encontro da capacidade da empresa de gerar retorno ao capital investido. Os

resultados apurados através dos indicadores estabelecidos demonstraram que a implementação e execução da estratégia organizacional contribuíram para a melhoria dos resultados financeiros, indicando a eficiência da Implantação do BSC na FastNet, pois como citam Kaplan e Norton (2000), caso a melhoria de desempenho não se manifeste nos resultados financeiros, os gestores devem reexaminar os pressupostos básicos da estratégia e da missão da empresa.

Na perspectiva ‘*Clientes e no objetivo estratégico: expandir o alcance da rede*’ foram atingidos os seguintes resultados:

- **Indicador de resultado variação no número de caixas de atendimentos instaladas.**

No início de suas atividades, em fevereiro de 2014 até Julho de 2016, a empresa possuía 70 caixas de atendimento, crescendo uma média de 2,5 caixas ao mês. Cada caixa de atendimento permite a ativação de 16 novos clientes. Em janeiro de 2017, a FastNet possuía 150 caixas de atendimento instaladas com capacidade para atender 2400 clientes crescendo a uma média de 16,3% ao mês conforme indicado na tabela 6.

Tabela 6: Expansão de caixas instaladas

Mês	Ago/16	Set/16	Out/2016	Nov/16	Dez/16	Jan/17
<b>Número de caixas instaladas</b>	1	5	17	16	19	22
<b>Crescimento Percentual</b>	1,42%	7%	22,36%	17,2%	20,5%	23,9%
<b>Crescimento Médio</b>	16,3%					

Fonte: Elaboração Própria

- **Indicador direcionador variação de expansão da rede**

No início de suas atividades, em fevereiro de 2014, a FastNet iniciou suas operações com aproximadamente 18.000 metros. Em julho de 2016, a rede principal (back bone) da fibra óptica da empresa media aproximadamente 29.270 metros, crescendo a uma média de 430 metros ao mês. A ampliação da rede é estratégica para que a empresa possa atingir seu objetivo de expandir sua área de atuação para outros municípios. A tabela 7 apresenta a variação da expansão da rede. No período apurado, a rede foi expandida a uma média de 7,3% ao mês.



Tabela 7: Variação da expansão da rede

Mês	Jul/16	Ago/16	Sete/16	Out/16	Nov/16	Dez/16	Jan/17
<b>Total Lançado em metros</b>	<b>29.270</b>	<b>30.870</b>	<b>32.650</b>	<b>34.910</b>	<b>37.354</b>	<b>40.716</b>	<b>45.195</b>
<b>Lançamento do back bone em metros</b>		1.600	1.780	2260	2.444	3.362	4.479
<b>Crescimento percentual</b>		5,18%	5,45%	6,47%	7%	9%	11%
<b>Crescimento Médio</b>	7,3%						

Elaboração: fonte própria

A expansão da capacidade de atender novos clientes é vital para que a empresa atinja seu objetivo de atender Itajubá e as cidades circunvizinhas, identificados pela empresa como o segmento de clientes e mercado nos quais deseja competir, segmentos estes responsáveis por produzir a receita dos objetivos financeiros da empresa.

De acordo com os autores Thompson et al. (2005), estes indicadores avaliam a capacidade da empresa em dispor de seus serviços/produtos e têm como um de seus principais indicadores a quota de mercado que a empresa possui. Neste sentido, a FastNet tem melhorado significativamente sua capacidade de atender novos clientes e gerar mais receita pela expansão da rede e instalação de novas caixas de atendimento. Tais indicadores permitirão à empresa projetar sua área de atuação em uma determinada data de forma que seja possível planejar ações de marketing e vendas de acordo com sua expansão.

Na perspectiva *‘Aprendizagem e Conhecimento e no objetivo estratégico assegurar contínuo investimento em tecnologia e geração de conhecimento’*, foram alcançados os seguintes resultados:

- **Indicador de resultado horas de treinamento/reuniões realizadas**

Cronograma das atividades de aperfeiçoamento (reuniões) para o 2º semestre de 2016/Janeiro2017. As reuniões contaram com uma presença média de 89% dos colaboradores e as datas estão demonstradas na tabela 8, o Status “OK” significa que a reunião foi realizada.

Tabela 8: Cronograma de Reuniões.

Mês	Dia	Status
<b>Ago/16</b>	27	Ok
<b>Set/16</b>	30	Ok
<b>Out/16</b>	28	Ok
<b>Nov/16</b>	25	Ok
<b>Dez/16</b>	09	Ok
	30	Ok
<b>Jan/17</b>	21	Ok

Fonte: Elaboração Própria

A tabela 9 apresenta o cronograma das atividades de aperfeiçoamento (treinamentos) para o 2º semestre de 2016.

A atividade de treinamento atingiu 100% de presença.

Tabela 9: Cronograma de treinamentos.

Treinamento	Data	Status
Fusão em fibra óptica.	22/23 de Agosto	Ok

Fonte: Elaboração Própria

No dia 30 de dezembro de 2016, a empresa realizou uma pesquisa sobre o clima organizacional ministrada pelo Coaching Cesar Augusto Guimarães. Os testes aplicados revelam uma satisfação geral dos colaboradores com a empresa, destacando o seu crescimento e as boas relações profissionais como os principais motivadores.

- **Indicador de resultado investimento em P&D.**

O setor de telecomunicações é um dos que mais inovam em novas tecnologias e exige de seus gestores um acompanhamento assíduo das últimas novidades disponíveis no mercado e suas tendências. As decisões de investimento acompanham tendências do setor, mas por vezes, cabe à empresa testar novos softwares e hardwares e até mesmo desenvolver suas próprias ferramentas de controle técnico e gestão. Os gestores da FastNet estabeleceram investir aproximadamente 5% do faturamento bruto da empresa em pesquisas, porém o montante investido durante o período de avaliação não ultrapassou 1% do faturamento bruto devido à alocação de capital destinado à expansão das atividades da empresa. O pesquisador apontou para a necessidade de rápida resolução desta questão, uma vez que a falta de investimento em P&D poderá afastar a empresa do acesso a novas tecnologias que podem torná-la mais eficiente.

- **Indicador direcionador índice de retrabalho.**

Durante o período de avaliações, ocorreram 495 ativações, sendo que 16 instalações precisaram ser refeitas por falha técnica ou do equipamento utilizado. Este índice representa um percentual de 3,2% de retrabalho ficando abaixo dos 5% estabelecidos pela empresa como pode ser observado no quadro 5. É importante manter esse índice baixo, pois impacta diretamente na satisfação do cliente e no custo da empresa pela perda de tempo e desperdício de material.

Os indicadores traçados estão em consonância com um dos objetivos mais importantes para adoção do BSC como ferramenta de gestão e controle que é a promoção do crescimento das capacidades individuais e organizacionais. O pesquisador e seu sócio enxergam os colaboradores como o principal recurso estratégico intangível da empresa. Entendem que todo o recurso tecnológico que a empresa dispõe para atender seus clientes só fará diferença se as pessoas envolvidas no processo estiverem preparadas para traduzir estes recursos em valor para o cliente; pois como afirma Nicolau (2005), para obter-se melhoria interna nos processos internos, é necessário promover o talento e as capacidades internas.

Portanto, a FastNet, propõe, através dos indicadores estabelecidos para a perspectiva '*aprendizagem e crescimento*', um investimento com olhos no futuro que ofereçam a infraestrutura necessária para que a empresa possa se desenvolver e atingir objetivos cada vez mais ambiciosos.

Na perspectiva dos '*Processos internos e objetivo estratégico assegurar a excelência dos processos operacionais (Eficiência, estabilidade, qualidade e segurança)*', foram alcançados os seguintes resultados:

- **Indicador direcionador manter atualização de acordo com a softhouse.**

Os investimentos em hardware são realizados sob demanda, observa-se a capacidade do equipamento e taxa de uso projetando-se a necessidade dos futuros *upgrades*; as atualizações de software são automáticas.

- **Indicador direcionador número de falhas na rede.**

A redução de problemas internos na rede tem por objetivo reduzir ou eliminar falhas que possam prejudicar a conexão dos clientes e causar prejuízos e insatisfação. Quanto maior a rede, mais exposta a problemas estará, exigindo controle sistemático desde a escolha dos componentes até o acabamento das conexões. Foram relatadas 42 ocorrências no período apurado com uma média mensal de sete falhas, sendo que aproximadamente 70% estavam relacionadas à falta de energia nos pontos de transmissão do link. As falhas foram corrigidas a partir do recálculo da carga elétrica necessária para manutenção dos equipamentos ligados na falta de energia e na renovação dos bancos de baterias responsáveis pela alimentação nas estações de transmissão na falta de energia.

- **Indicador de resultado tempo de abertura da ordem se serviço e o atendimento.**

A empresa tem conseguido atingir o tempo de atendimento estabelecido em seu SLA, porém é importante ressaltar que a ampliação da rede e do número de clientes irá demandar mais profissionais para que os tempos de atendimento determinados sejam cumpridos.

- **Indicador de resultado índice de saída de clientes por insatisfação.**

A tabela 10 ‘evolução da saída de clientes por insatisfação’ demonstra que a meta estabelecida pelos gestores de manter o índice de saída de clientes por insatisfação abaixo de 1% da base de clientes foi alcançada com sucesso. A média mensal ficou em 0,43% no período apurado apontando que ações propostas pela empresa têm surtido efeito.

Tabela 10: Evolução do cancelamento por insatisfação.

Mês	Ago/16	Set/16	Out/16	Nov/16	Dez/16	Jan/17
<b>Base Clientes</b>	<b>1713</b>	<b>1795</b>	<b>1886</b>	<b>1946</b>	<b>1968</b>	<b>2050</b>
<b>Cancelamentos por insatisfação</b>	5	12	9	11	7	8
<b>Meta: 1%</b>	0,3%	0,6%	0,5%	0,5%	0,3%	0,4%
<b>Média</b>	0,43%					

Fonte: Elaboração Própria

Os indicadores estabelecidos para a perspectiva dos ‘*processos internos*’ foram desenvolvidos a partir do entendimento dos gestores da empresa de que produtos e serviços são facilmente copiados e que para criar valor é necessário inovar e desenvolver atividades com desempenho excelente. Portanto, os indicadores apontam melhoras no processo que sejam capazes de atender às necessidades dos clientes e realizar os objetivos dos investidores.

Segundo Kaplan e Norton (1992), os aspectos críticos devem ser controlados e avaliados para garantir a satisfação dos clientes e dos acionistas. A manutenção do baixo índice de saída de clientes por insatisfação é vista pelos gestores como o principal resultado das ações propostas de melhoria dos processos internos, visto que empresas prestadoras de serviço dependem da manutenção de seus clientes para a continuidade do negócio.

Os indicadores desenvolvidos para as quatro perspectivas foram definidos e integrados no sistema de gerenciamento proposto pelo BSC, todavia, como afirmam Serra et al (2004, pag.128) na figura 6, devem ser revisados e modificados ou aprimorados dependendo de seus resultados.

## 5.2 Modelo Proposto

Toda empresa possui características comuns e particulares de acordo com seu tamanho e o setor onde está inserida, e é comum na maioria das MPEs a falta de um planejamento estratégico.

Esta realidade permeia grande parte dos pequenos provedores, que dedicam muito tempo às questões operacionais e pouco se preocupam com o aspecto estratégico do negócio. Um dos maiores motivos dessa falta de preocupação é o desconhecimento de ferramentas apropriadas para a implementação da administração estratégica e conseqüentemente da melhora que pode trazer à empresa.

Sendo assim, o pesquisador desenvolveu um esquema simples, composto de oito passos (ver figura 8), adaptado à realidade das MPEs que atuam na área de telecomunicações e que queiram melhorar seus resultados através do planejamento de suas ações, a seguir:

No primeiro e no segundo passos recomenda-se que o gestor estude referenciais sobre as ferramentas a serem utilizadas, tais como a análise *SWOT*, Matriz estratégica, BSC, etc. Estes passos devem ser realizados dependendo do conhecimento do gestor sobre esses assuntos; portanto se deve fazer uma análise das informações que a empresa já possui e que possam ser úteis para o processo. Se a empresa não tiver, precisa desenvolver ou readequar e estabelecer sua visão e missão. Esses passos são a base para se estabelecer um BSC eficiente. É a partir da definição da missão e da visão que todas as estratégias da empresa serão elaboradas; devem ser comunicadas e compreendidas por todos os colaboradores, afinal os objetivos estabelecidos devem contribuir para o cumprimento da missão definida e o alcance da visão desejada.

Para o 3º passo, indica-se a análise SWOT como ferramenta para se conhecer os ambientes interno e externo da empresa. Os quatro quadrantes que a compõe revelam as suas forças e fraquezas, bem como as oportunidades e ameaças a que o setor está sujeito. De posse dessas informações, avança-se para o 4º passo.

A partir dos pontos identificados, devemos, a seguir, fazer uma análise da Matriz SWOT por meio do cruzamento dos quadrantes, a fim de determinarmos o que deve ser mantido pela empresa, o que deve ser eliminado, o que pode ser desenvolvido, etc. As ações propostas nos quadrantes resultantes devem servir de guia e insumo para a definição do Mapa Estratégico, especialmente na definição dos objetivos estratégicos.

No 5º passo, devem-se desenvolver os objetivos estratégicos, que são ações que visam atender a missão da empresa e a visão de futuro que ela tem, respeitando o resultado da análise da matriz SWOT. Estas “ações” ou objetivos estratégicos devem ser distribuídos nas diferentes perspectivas do mapa estratégico, sendo as mais tradicionais: cliente, financeira, aprendizagem e conhecimento e processos internos.

O mapa estratégico irá permitir visualizar o inter-relacionamento dos objetivos, gerando assim, o movimento de causa e efeito, onde é possível se verificar como um objetivo referente à perspectiva de pessoas e tecnologia pode influenciar em outro objetivo da perspectiva financeira, por exemplo.

Na opinião do pesquisador, a dificuldade maior na definição dos objetivos estratégicos está no fato de que, cada objetivo deve ser medido e avaliado por meio de poucos, mas bons indicadores. Isso significa que, mesmo não sendo um objetivo estratégico financeiro, ele deve ser medido e quantificado de alguma forma para que a empresa saiba se está sendo alcançado ou não. E o que seriam as ações estratégicas? Podem ser projetos, definições, políticas e ações específicas que irão compor um determinado objetivo estratégico definido no mapa estratégico. O objetivo destas ações é materializar os objetivos estratégicos de forma que as áreas da empresa possam direcionar os seus trabalhos, alinhando-se com o mapa estratégico.

Junto com a definição das ações estratégicas, faz-se necessário acompanhar se os objetivos estratégicos estão sendo alcançados ou não. Para isso, são definidos os indicadores que irão medir o desempenho de cada objetivo estratégico, este é o 6º passo.

Esta etapa foi realizada da seguinte forma: Foi solicitado a todos os níveis gerenciais da empresa, sugestões de indicadores para os objetivos estratégicos. Em um segundo momento, foram reunidas todas as sugestões e realizada uma primeira peneira, retirando as duplicidades e começando a criar uma interdependência entre os indicadores. Por fim, eles foram reunidos e foram estabelecidas metas para cada um deles. As metas devem definir, em função dos indicadores, qual o nível de desempenho que se pretende atingir.

O 7º passo refere-se ao tempo em que se deve aplicar o BSC. No caso da FastNet optou-se por aplicá-lo por 6 meses, tempo considerado razoável para os ciclos de avaliação da estratégia e o acompanhamento dos indicadores.

O 8º passo, analisar os resultados, é acompanhar se as ações estão sendo executadas como planejado e se as metas para os indicadores estão sendo alcançadas. Em caso afirmativo, devem-se propor melhorias. Em caso negativo, devem-se propor ações corretivas. O pesquisador indica aos gestores a ferramenta PDCA para essa análise, pois os ajudará a se anteciparem sobre possíveis problemas, permitindo que tomem ações de correção quando

algum desvio for identificado. Para que o planejamento estratégico possa trazer melhorias na empresa são necessários os seguintes cuidados:

A) Que a empresa explique de forma clara aos colaboradores o que está sendo feito e a finalidade;

B) Que os colaboradores entendam e realmente se comprometam com a proposta;

C) Que as informações remetam a fontes confiáveis e sejam verdadeiras;

D) Que haja liberdade de diálogo entre gestor e colaborador;

E) Que não haja interferência do gestor (imparcialidade);

F) O processo deve ser contínuo;

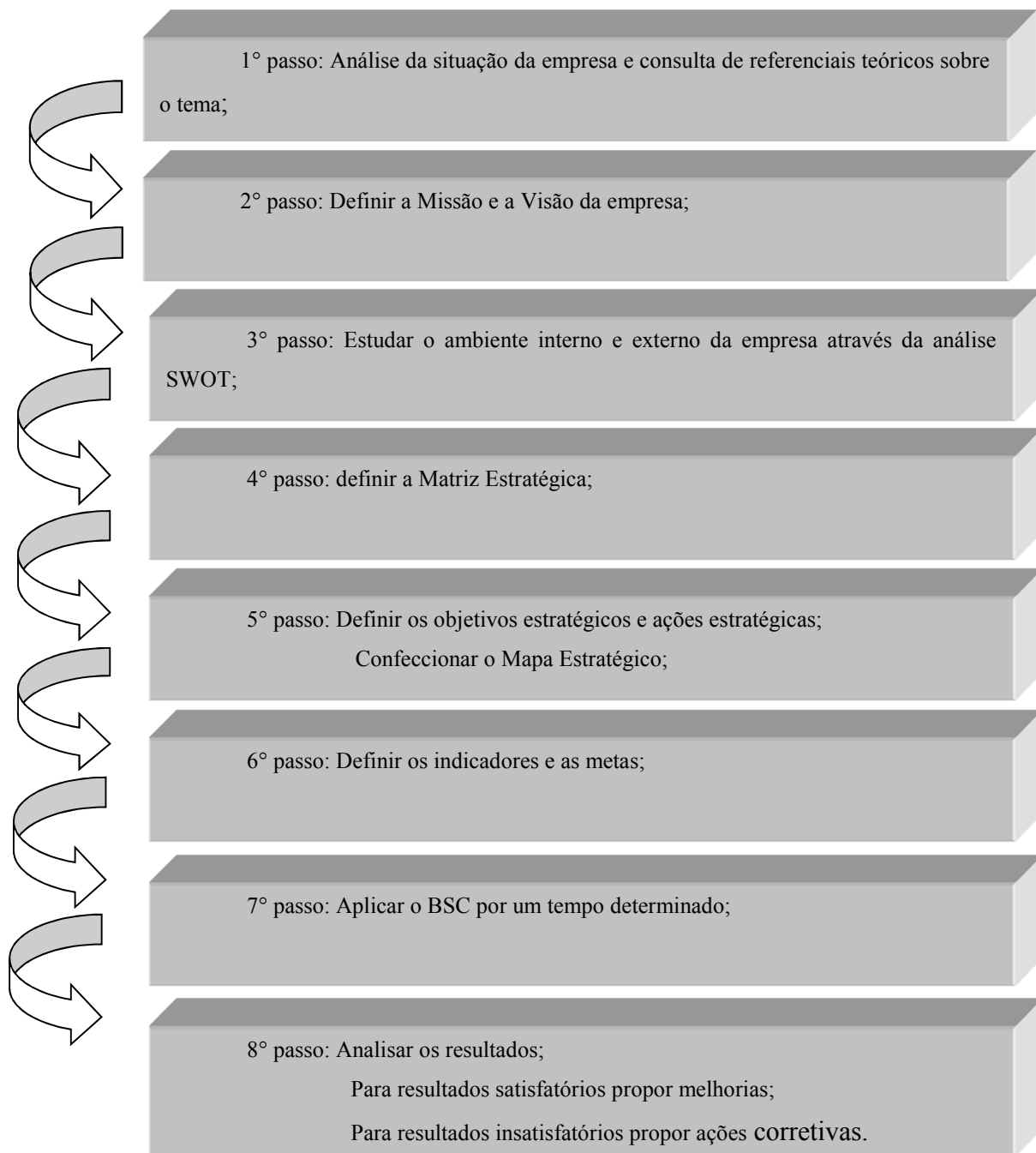
E) O tempo de coleta de dados deve ser suficiente para que as informações reflitam a realidade da empresa e não distorções momentâneas;

F) Deve haver o entendimento de que os objetivos estratégicos desenvolvidos nas diferentes perspectivas se comunicam e se afetam mutuamente;

G) O êxito dos resultados obtidos poderá ser avaliado como eficiente à medida que aproximam a empresa da visão e da missão estabelecidas pelos gestores.

A seguir, na figura 8, é proposto um modelo para aplicação do BSC em uma pequena empresa de telecomunicações levando em conta as características e particularidades do segmento.

Figura 8: Passos de elaboração do BSC



Fonte: Elaboração própria



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral do presente trabalho foi desenvolver um sistema de gerenciamento estratégico baseado no BSC em uma pequena empresa de telecomunicações. O BSC possibilitou convergir a estratégia em ações que propiciaram uma gestão estratégica eficiente na empresa FastNet. Foi possível analisar sua performance através de indicadores de desempenho de forma a possibilitar a execução da estratégia de acordo com os objetivos traçados.

O BSC foi desenvolvido pelos professores da *Harvard Business School* Robert Kaplan e David Norton, em 1992, e seus estudos incluíram a definição da estratégia empresarial, gerência do negócio, gerência de serviços e gestão da qualidade; passos estes que foram implementados através de indicadores de desempenho.

A adoção do BSC justificou-se pela necessidade da empresa em gerir estrategicamente seus recursos e planejar suas ações futuras mediante: o cenário competitivo e dinâmico em que está inserida; os altos investimentos realizados com capital de terceiros; os dados estatísticos que apontaram falhas gerenciais e a falta de gestão como um dos principais motivos da falência de MPEs brasileiras.

O pesquisador utilizou o método da pesquisa-ação para desenvolver seu estudo, já que este se caracteriza por uma inovação que se busca por meio da intervenção prática concomitante ao processo de estudo. Na pesquisa-ação, os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo. Assim pesquisador e pesquisado podem interagir na busca pelo resultado e o pesquisador acaba cumprindo um papel ativo na realidade observada.

O estudo partiu da revisão bibliográfica sobre os temas abordados necessários à construção do BSC e de um diagnóstico inicial da empresa, gerida até então pela expertise de seus gestores e indicadores contábeis tradicionais.

Foi necessário trabalhar os objetivos específicos determinados no presente estudo para formulação do planejamento estratégico; sendo o primeiro passo definir a visão da empresa. Juntos, o pesquisador e seu sócio definiram-na conforme suas pretensões para o negócio.

O pesquisador propôs seguir os passos de 1 a 4 propostos por Olve, Roy e Wetter (2001) através da análise *SWOT* para elaboração do BSC.

A partir desse ponto, o pesquisador contou com a participação do *staff* gerencial da FastNet para realizar a análise dos ambientes interno e externo em que a empresa estava inserida. A análise SWOT é um instrumento que possibilita formular a estratégia da organização por meio da investigação diagnóstica de questões críticas sob variados aspectos que influenciam os resultados da organização nos ambientes interno (pontos fortes e fracos) e externo (oportunidades e ameaças/riscos), culminando na compreensão da situação global da organização.

De posse do resultado dessa análise, foi possível ao pesquisador desenvolver a matriz estratégica da empresa que permitiu clara identificação dos pontos relevantes para o fortalecimento e crescimento do negócio, bem como aqueles que precisam ser trabalhados para que a empresa não seja ameaçada. As informações obtidas possibilitaram ao pesquisador e aos gestores estabelecerem os objetivos estratégicos observando-se quatro perspectivas do BSC (financeira, clientes, aprendizagem e conhecimento e dos processos internos), consideradas pelo pesquisador como fundamentais para proporcionar um crescimento equilibrado de todos os setores da empresa.

Definidos os objetivos estratégicos, foi possível estabelecer as ações estratégicas para se atender as quatro perspectivas e os indicadores que possibilitassem a medição dos resultados obtidos com relação às metas estabelecidas. Os objetivos e ações estratégicas foram representados no mapa estratégico, que permite visualmente identificar as relações de causa e efeito entre os componentes da estratégia de uma organização.

Utilizando-se a ferramenta 5W1H, foi possível estruturar as ideias de como estabelecer um plano de ações baseado nas perspectivas e nos objetivos estratégicos, o que pode ser visualizado no quadro 3; e ainda atribui aos responsáveis o monitoramento e a coleta de dados para posterior avaliação. As responsabilidades foram divididas de comum acordo entre os departamentos participantes da pesquisa e o pesquisador.

Através da análise dos dados, o pesquisador pode perceber o avanço da empresa de acordo com os objetivos traçados. A estruturação da empresa apoiada no BSC permitiu ações que culminaram em redução de custos, melhoria da satisfação do cliente, aumento gradativo do número de clientes, melhoria do ambiente organizacional e por fim o aumento da receita bruta que tem alavancado o crescimento da empresa sem a necessidade de empréstimos.

Cabe aos gestores, o monitoramento dos resultados e o estabelecimento de indicadores que venham colaborar para que a empresa mantenha o crescimento de forma estruturada.

Muitos foram os obstáculos para realização deste trabalho, muitos colaboradores se sentiram pressionados e, de certa forma, vigiados. Era perceptível o receio por parte de alguns

gerentes, em determinados momentos, ao passar resultados não satisfatórios ou incompletos, por mais que a razão do trabalho estivesse devidamente comunicada pelo pesquisador.

No início, o sócio do pesquisador também não acreditou na proposta apresentada e na melhoria dos resultados com a aplicação do BSC na empresa. Apenas quando os resultados se comprovaram é que as desconfianças foram desfeitas, resultando, inclusive, em fôlego e incentivo para que o gerenciamento estratégico também seja aplicado na unidade de São Gonçalo.

O ambiente dinâmico em que a empresa está inserida obrigou, por diversas vezes, que o pesquisador e seus gestores reavaliassem as ações estratégicas interferindo na apuração dos resultados, o que gerou atrasos na realização de algumas etapas do estudo.

Como resposta ao questionamento apresentado na introdução do estudo: “Que características deve possuir um sistema de gerenciamento estratégico para uma MPE do segmento de telecomunicações baseado no BSC?”, o pesquisador sugeriu (figura 8) um roteiro simples para a implantação do BSC em uma pequena empresa de telecomunicações. Ação esta com o intuito de contribuir com o setor das micro e pequenas empresas brasileiras, que sofrem com a falta de planejamento e, por estarem inseridas em um ambiente altamente competitivo, podem fracassar ou não aproveitarem as diversas oportunidades oferecidas pelo setor.

Por fim, a aplicação destes passos na FastNet trouxe uma melhoria significativa nos resultados da empresa, objeto deste estudo. O BSC apresentou-se como uma ferramenta eficiente que propiciou um planejamento estratégico, permitindo que as decisões fossem pautadas em informações reais, reduzindo os riscos da empresa visto que se apoiaram em indicadores cuja função é nortear os gestores da empresa em um ambiente mais conhecido; conhecimento este proporcionado pela análise *SWOT*. O alerta para aplicação do BSC é que, embora os passos sejam relativamente simples, é fundamental que os colaboradores escolhidos se comprometam com o processo e que este seja realizado com responsabilidade e de forma detalhada, pois informações incorretas poderão levar a empresa ao engodo e a prejuízos financeiros, ao invés de ajudá-la a crescer e alcançar seus objetivos.

## REFERÊNCIAS

ABRINT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PROVEDORES, **ABRINT na mídia**. <http://www.abrint.com.br/abrint-na-midia>. acessado em 22 de Novembro 2016 às 15:20 hs.

ALBUQUERQUE, A. F., **Gestão estratégica de informações internas na pequena empresa, Estudo comparativo de casos em pequenas empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de brotas-sp**. 2004. p, 209. Dissertação (Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. São Carlos, 2004.

ALDAY, H.E.C. **O planejamento estratégico dentro do conceito de Administração estratégica**. *Revista RAE*, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, mai/ago, 2000.

ANDION, M. C.; FAVA, R. **Gestão empresarial**: Fae School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Bom Jesus, 2002.

ANDRADE, A. R. de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ANDREWS, R. B. G. A.; WALKER, R. M. **Strategy Content and Organizational Performance: An Empirical Analysis**. *Public Administration Review*, 2006.

APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico**. São Paulo, Atlas, 2009.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BELFORT, A. **Estratégias em Condições de Incerteza**. Macropla – Prospectiva, Estratégia e Gestão. Rio de Janeiro, 2007.

BONAT, D. **Metodologia da Pesquisa**. 3. ed. Curitiba: IESDE BRASIL S.A., 2009.

CALAES, G. D.; VILLAS BÔAS, R. C; GONZALES, A. **Planejamento Estratégico, Competitividade e Sustentabilidade na Indústria Mineral: dois casos de não metálicos no Rio de Janeiro**. 1. ed. Rio de Janeiro, 2006.

CAMARGOS, M. A. de ; DIAS, A. T. **Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica**. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 10, n.1, jan/mar. 2003.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento pelas diretrizes**. 4. ed. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2004.

CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da qualidade: conceitos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2010.

CATELLI, A. **Controladoria - Uma abordagem da Gestão Econômica - GECON**. São Paulo: Atlas, 1999.

CERTO, S. C.; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: Planejamento e Implantação da Estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. **Building your company's vision**. Harvard Business Review, Boston, v. 74, n. 5, p. 65-77, sept.-oct. 1996.

COSTA, H. G. **Estruturas de Suporte à Decisão**. Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2005.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica, Da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. Ed. São Paulo: SARAIVA, 2007.

COURTNEY, H.; KIRKLAND, J. & VIGUERIE, P. **Strategy under uncertainty**. Harvard Business Review, n 75, p.67-79, nov-dec,1997.

DAY, G. S. **The Capabilities of Market-driven Organizations**. Journal of Marketing. Chicago, v. 58, n.4. Oct. 1994.

DAYCHOUW, M. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T.; EISNER, A. B. **Strategic management**. 3 ed. New York: McGraw-Hill, 2007

DINSMORE, P. C. **Transformando Estratégias Empresariais em Resultados Através da Gerência por Projeto**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**.- São Paulo: Pioneira, 1995.

\_\_\_\_\_. **Sociedade Pós Capitalista**. -São Paulo: Pioneira, 1993.

\_\_\_\_\_. **Palestras sobre o conhecimento: I, II, III, IV e V (1989) in Drucker em 33 lições: as melhores aulas do homem que inventou a administração.** Edição e introdução de Rick Wartzman. São Paulo. Saraiva, 2011.

DUPRAT, C. **Telecomunicações do Brasil.** SinditeleBrasil, 14 de Dezembro de 2016.

ECCLES, R. G. **Manifesto da mensuração do desempenho.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

ENGEL, G. I. **Pesquisa-Ação.** Educar em Revista, n. 16, p. 181-191, 2000.

FERREIRA, L. F. F., OLIVIA, F. L., SANTOS, S. A. dos, GRISI, C. C. de H. e, & LIMA, A. C. **Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo.** São Carlos, (2012).

FERRELL, O. C.; HERTLINE, Michael D. **Estratégia de Marketing.** Tradução All Tasks e Marlene Cohen. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

FILHO, E. H. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: Uma Abordagem Prática.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FRANCINI, W. S. **A gestão do conhecimento: conectando estratégia e valor para a empresa.** RAE-eletrônica, 2002.

GARCÍA-MECA, E., & MARTÍNEZ, I. *The use of intellectual capital information in investment decisions: An empirical study using analyst reports.* The International Journal of Accounting, (2007).

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, A. C. **Método e técnicas de pesquisa social.** 5ª Edição. São Paulo. Editora Atlas S.A, p.42, 1999.

HERRERO, F. E. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática.** 10ª Edição. Rio de Janeiro – Elsevier, 2005.

HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A.; IRELAND, R. D. **Administração estratégica: competitividade e globalização.** Trad. Eliane Kannere outros. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: *BALANCED SCORECARD***. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Mapas Estratégicos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. *Measuring the strategic readiness of intangible assets*. Harvard Business Review, February, p. 20-34, 2004.

\_\_\_\_\_. **Organização Orientada para a Estratégia: como empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

\_\_\_\_\_. *Putting the Balanced Scorecard to Work*. Harvard Business Review. Boston, v. 71, n. 5, p. 134-147, set-out 1993.

\_\_\_\_\_. *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review. Boston, v. 70, n. 1, p. 71-79, jan-fev1992.

\_\_\_\_\_. *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review. Boston, v. 74, n. 1, p. 75-85, jan-fev 1996.

\_\_\_\_\_. **Utilizando o *Balanced Scorecard* como sistema gerencial estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAYO, E. K., KIMURA, H., BASSO, L. F. C., & KRAUTER, E. **Os fatores determinantes da intangibilidade**. Revista de Administração Mackenzie - São Paulo, 112-130, 2006.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KLUYVER, C. A. de; PEARCE II J. A. **Estratégia: uma visão executiva**. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

KRIELOW, A.; SANTOS M. R. **A Definição do Posicionamento Estratégico sob a Perspectiva das Competências Organizacionais para Obtenção de Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro, EnANPAD, 2014.

LAWSON, R. A.; HATCH, T.; DESROCHES, D. *Scorecard best practices: design, implementation and evaluation*. Wiley Online Library, 2007.

MARTINS, M. A. P. **Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MARTINS, M.H.S. **Estudo de caso da implementação de um FTTH (Fiber-To-The-Home) em condomínio Residencial**. Universidade Presidente Antônio Carlos, Departamento de Ciência da Computação, Campus Magnus: Barbacena, 2008.

MATOS, J. G. R.; MATOS, R. M. B.; ALMEIDA, J. R. de. **Análise do Ambiente Corporativo: do caos organizado ao planejamento**. 1. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração – da revolução urbana revolução digital**. São Paulo: Editora Atlas, 4ª. edição, 2004.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. - 6 ed. -São Paulo: Atlas, 2006.

MEDEIROS, J. F.; CRUZ, C. M. L.; DAL VESCO, C. **Proposição de Um Modelo Para Definição de Posicionamento Estratégico: Um Estudo Exploratório No Setor de Implementos Agrícolas**. In: XII SEMEAD - Seminários em Administração FEA-USP, 2009, São Paulo. Anais XII SEMEAD, 2009.

MELO, C. P.; CARAMORI, E. J. **PDCA Método de melhorias para empresas de manufatura – versão 2.0**. Belo Horizonte: Fundação de Desenvolvimento Gerencial, 2001.

MINISTÉRIO DAS COMUNICAÇÕES. **Plano Nacional de banda larga – PNBL**, Decreto nº7.175. de 12 de maio de 2010. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7175.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7175.htm) acessado em 12 de Novembro 2016 às 16:40 hs.

MINTZBERG, H. **Patterns in Strategy Formation**. Management Science, Hanover, v. 24, n. 9, May 1978.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.; LAMPEL, J. **Um guia para posicionamento estratégico**. 4 ed Porto Alegre, RS: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H.; WATERS. J. A. **Of Strategies, Deliberate and Emergent**. Strategic Management Journal, v. 6, n. 3, p. 257-272, Jul/Set. 1985.



MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec, p.123, 1993.

MONTEIRO, C. F. S. et al. **Pesquisa-Ação: Contribuição para Prática Investigativa do Enfermeiro**. Rev. Gaúcha Enferm., v. 31, n. 1, p. 167-174, 2010.

MONTGOMERY, C.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

MÜHLBACHER, H.; DREHER, A.; GABRIEL-RITTER, A. **MIPS – Managing industrial positioning strategies. Industrial Marketing Management**. New York, v. 23, n. 4, p. 287-297, 1994.

MULLER, C. J. **Planejamento Estratégico, Indicadores e Processos: uma integração necessária**. São Paulo: Atlas, 2014.

NICOLAU, I. **A gestão do conhecimento como instrumento para a estratégia competitiva, Economia Global e Gestão**. Lisboa: INDEG-ISCTE, 2005.

OLIVEIRA, B; CAMPOMAR, M.C. **Revisitando o Posicionamento em Marketing**. REGE - Revista de Gestão da USP, v.14, p. 41-52, 2007.

OLIVEIRA, D. P. R., **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e praticas**. 20 ed. São Paulo: Atlas, p. 266-372, 2004.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 28. ed. São Paulo: Atlas, p. 63, 2010.

OLIVEIRA, L. M. de; PEREZ JR, José H.; SILVA, Carlos A. dos S. **Controladoria Estratégica**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OTTOBONI, C. **Uma proposta de abordagem metodológica para implementação do Balanced Score Card (BSC) em pequenas empresas**. Universidade Federal de Itajubá: Itajubá, 2002.

OLVE, N.G.; ROY, J.; WETTER, M. **Condutores da performance: um guia prático para o uso do balanced scorecard**. Rio de Janeiro: QUALITYMARK, 2001.

OLVE, N.; ROY, J.; WETTER, M. ***Performance Drivers: A practical Guide to using the Balanced Scorecard***. West Sussex, England: John Wiley & Sons, 1999.

PEREIRA, M. F. **Planejamento (Teorias e Modelos)**. Departamento de Ciências da Administração. Projeto Piloto Universidade Aberta do Brasil. UFSC/CSE/CAD. Florianópolis, 2008.

PONGELUPPE, P. C., BATALHA, M. O. **Utilização de indicadores de desempenho para micro e pequenas empresas**. Universidade Federal de São Carlos, 2001.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva – Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. São Paulo: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. **"What Is Strategy?"** Harvard Business Review. (p. 61-78) Nov-Dez, 1996.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

QIANG, C Z. W., ROSSOTTO, C. M. e KIMURA, K. ***Economic Impacts of Broaband, em ICAD 2009 – Information and Communication for Development: Extending Reach and Increasing Impact***. The World Bank, Washington, D.C., 2009.

QUIGLEY, J.V. Vision — ***How Leaders Develop It, Share It, and Sustain it***. New York: McGraw-Hill, p. 41, 1993.

RATTON, C. A. **Sistemas de Medição de Desempenho: O estado da arte em empresas líderes no Brasil**. Rio de Janeiro. 1998. Dissertação de Mestrado. Escola de Engenharia. Departamento de Engenharia Industrial, PUCRJ.

RAY, Gautam; BARNEY, Jay B; MUHANNA, Walled A. ***Capabilities, Business Processes, And Competitive Advantage: Choosing The Dependent Variable In Empirical Tests Of The Resource-Based View***. Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J. P, 25: 23–37, 2004.

REZENDE, D. A. **Planejamento Estratégico para Organizações: públicas e privadas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

RIBEIRO, J.A.J. **Características da Propagação em Fibras Ópticas**. Instituto Nacional de Telecomunicações - Departamento de Telecomunicações. Santa Rita: Revista de Telecomunicações, Março de 1999.

RICHARDS M. D. *Setting Strategic Goals and Objectives*. St. Paul. Minnesota: West Publishing Company, 1986.

RODRIGUES, J. N.; CARDOSO, J. F.; NUNES, C.; EIRAS, R. **50 Gurus Para o Século XXI**. - Lisboa: Centro Atlântico, 2005.

RODRIGUES, M. R. A., TORRES M. C. S., FILHO J. M., LOBATO. D. M. **Estratégia de empresas**. 9.ed. Rio de Janeiro: FGV, p.528. 2009.

ROSSONI, C. F. **Balanced Scorecard mediado pela gestão do conhecimento: modelo de uso para micro e pequenas empresas**. Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 4, n. 1, p. 33, 2010.

SANTOS, M. R.; HEXSEL, A. H. **A Obtenção Da Vantagem Competitiva Através Do Desenvolvimento De Competências Organizacionais A Partir Da Combinação E Integração De Recursos**. In: XXIX EnANPAD. Anais eletrônicos... Brasília DF, 2005.

SERRA, F. A. R. TORRES, M. C. S. e TORRES, A. P. **Administração Estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichamnn e Affonso Editores, 2004.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>. Outubro, 2016. Acessado em 04 de Abril de 2017, às 14:00 hs.

SENGE, P. M. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday, 1990.

SILVA, L. L. **Análise SWOT**. <http://agenda-digital.blogspot.com/2009/07/matriz-de-analise-deswot.html>. Acesso em 31 de Maio. 2015, às 12:23 hs.

SILVA, E. L., MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

SINK, D.S. e TUTTLE, T.C. **Planejamento e Medição para a Performance**. Rio de Janeiro, Qualitymark editora, 1993.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2001.

THIOLLENT, M.; SILVA, G. O. **Metodologia de Pesquisa-Ação na Área de Gestão de Problemas Ambientais**. Revista Eletrônica de Comunicação, Informação & Inovação em Saúde, v. 1, n. 1, p. 93-100, jan./jun. 2007.

THOMPSON, A. A. Jr, STRICKLAND III, A. J., GAMBLE, J. E. **Crafting and Executing Strategy: The quest for competitive advantage** – Concepts & Cases: McGraw-Hill, 2005.

TRIPP, D. **Pesquisa-ação: uma introdução metodológica**. São Paulo, v. 31, n. 3, set./dez. 2005.

TURATO, E. R. **Métodos qualitativos e quantitativos na área da saúde: definições, diferenças e seus objetos de pesquisa**. Revista de Saúde Pública, Jun de 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, R. T. **A Contribuição do Balanced Scorecard na gestão Estratégica de um Escritório de Contabilidade**. Revista Pensar Contábil, v.16, n.60, p. 4-13, 2014.

VIEIRA, R. P. P. T. **Gerenciamento estratégico baseado no *balanced scorecard* aplicado à organização esportiva de uma instituição pública de ensino superior: um estudo na Universidade Federal de Itajubá**. 2017. p, 52. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Itajubá. Itajubá, 2017.

WARTZMAN, R; DRUCKER, P. F. **Drucker Em 33 Lições – As Melhores Aulas do Homem Que Inventou a Administração**. São Paulo: SARAIVA 2011.

WHITTINGTON, R. **What is strategy – and does it matter?** London: Routledge, 1993.

WRIGHT, P.; KROLL, M.J.; PARNELL, J. **Administração estratégica - conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YANAZE, M. H. **Gestão de Marketing e Comunicação: avanços e aplicações**. São Paulo: Saraiva, 2007.

ZÉGHAL, D., & MAALOU, A. **The accounting treatment of intangibles – A critical review of the literature**. Accounting Forum, 262-274, 2011.