



Pós-Graduação em Ciência da Computação

Rafael Marques

**Strategus: Um Processo de Planejamento Estratégico para Pequenas  
Empresas de Tecnologia da Informação**

**Dissertação de Mestrado**

**Orientador**

Hermano Perrelli de Moura



Universidade Federal de Pernambuco  
[posgraduacao@cin.ufpe.br](mailto:posgraduacao@cin.ufpe.br)  
[www.cin.ufpe.br/~posgraduacao](http://www.cin.ufpe.br/~posgraduacao)

RECIFE, 28 OUTUBRO DE 2005



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO DE INFORMÁTICA

RAFAEL MARQUES

Strategus: Um Processo de Planejamento Estratégico para  
Pequenas Empresas de Tecnologia da Informação

Este trabalho foi apresentado à Pós-Graduação em Ciência da Computação do Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Ciência da Computação

ORIENTADOR: Prof. Dr. Hermano Perrelli de Moura

Recife, 28 de outubro de 2005



# Agradecimentos

Aos meu pais, Arnóbio e Stella, pelo apoio, vibrações e torcida pelo meu sucesso.

Aos meus irmãos, Romero, Mauro e Marcinha pelo incentivo dado desde o início.

À minha noiva Thaiza pela paciência durante todo esse período.

Aos meus novos e grandes amigos conquistados durante o período de mestrado, pelo incentivo e inúmeras descontrações. Gostaria de agradecer especialmente a: Celso Santa Rosa, Fábio Buchmann, João Bosco, Júlio Lins e Rodrigo Teixeira.

À minha prima, Helena, por ser a minha maior conselheira e “psicóloga” nos momentos mais complicados.

Ao grande professor Fernando Fonseca, que entendeu minha situação e, utilizando palavras sábias, fez com que eu recriasse forças para uma mudança de área e conclusão do mestrado.

Ao meu orientador Hermano Perrelli, pela orientação deste trabalho, pelas sugestões valiosas, pelas oportunidades oferecidas, pelo apoio nos momentos difíceis e, pela aceitação do desafio de desenvolver uma dissertação com uma visão um pouco diferente das tradicionais.

Obrigado a Qualiti pelas discussões construtivas e sugestões sempre valiosas.

Por fim gostaria de agradecer a todos aqueles que de alguma forma fizeram parte desta conquista.



## Resumo

O crescimento do número de pequenas empresas de tecnologia da informação (TI) e, conseqüentemente, da competitividade global, faz com que as empresas, que não desejam apenas sobreviver, se planejem, tendo em vista a realidade de um mercado cheio de incertezas, riscos e mudanças, que muitas vezes torna inviável a concretização dos objetivos, desejos e o alcance de um futuro desejado, sem um bom planejamento estratégico. Na área de TI, é muito grande o número de empresas que nascem e fecham em menos de dois anos, podendo ser uma empresa incubada, ou não. No caso das incubadas, em sua maioria, não há planejamento para o momento após o *spin off*, o que pode levar ao declínio imediato. Por esses e outros motivos, há um aumento das buscas por processos que orientam as empresas a trilhar caminhos para obter sucesso. É muito difícil, sem um planejamento, conhecer as oportunidades e ameaças do mercado. Apesar da existência de inúmeros processos de planejamento estratégico, podemos dizer que não existe um processo dedicado às particularidades das pequenas empresas de TI. Este trabalho apresenta um processo para a elaboração de um planejamento estratégico, assim como sua implantação e monitoração, para pequenas empresas da área de tecnologia da informação – Strategus. O Strategus engloba o balanced scorecard (BSC), formando um processo único. A construção do BSC se dissolve nas fases da elaboração do planejamento estratégico. O processo Strategus foi modelado através do SPEM, justamente por ser um tipo de modelagem bem conhecida pelas empresas de tecnologia da informação, já que é bastante utilizado para modelagem de software. Através de uma análise dos processos de planejamento estratégico existentes, foi possível identificar as lacunas deixadas por estes processos no âmbito das particularidades das pequenas empresas de TI. Como resultado de todo esse estudo, foi definido um processo de planejamento estratégico com o objetivo de orientar as pequenas empresas de TI na elaboração, implantação e acompanhamento de seu planejamento estratégico, levando em consideração as suas particularidades.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico, Pequenas Empresas, Tecnologia da Informação, SPEM, Balanced Scorecard.





## Abstract

The growth of the number of small Information Technology (IT) companies and, therefore, of the global competitiveness, makes the companies, who do not only desire to survive but, to plan, because they are inserted in a market full of uncertainties, risks and changes, making impracticable to concretize objectives, desires and to reach a desired future without a good strategical planning. In the IT market, the number of companies, which are born and close within two years is huge, including a incubatee companies. Among the incubatee companies the majority does not have an after spin off planning, which leads to an immediate decline. For those reasons, there is an increase of the searches for processes that shall guide companies to their success. It is impossible, without a planning, to know the market opportunities and threats. Despite of the existence of innumerable processes for strategical planning, we can realize that it does not a process dedicated to the particularities of a small IT companies. This work presents a process for the elaboration of a strategical planning, as well as its implantation and monitoring, for small IT - Strategus. The Strategus includes balanced scorecard (BSC), forming one single process. The BSC construction is dissolved in the strategical planning elaborations phase. The Strategus process was modeled using SPEM, because it is a well known by IT companies, since it is used for software modeling. Through the analysis of the existing strategical planning process, it was possible to identify gaps in the scope of the particularities of the small IT companies. As a result of this study it was defined, a strategical planning process with the objective to guide the small IT companies in the elaboration, implantation and monitoring phases of its strategical planning, taking in consideration its particularities.

**Keywords:** Strategical Planning, Small Companies, Information Technology, SPEM, Balanced Scorecard.



# Sumário

<b>CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO</b>	<b>19</b>
<b>1.1 VISÃO GERAL</b>	<b>19</b>
<b>1.2 CLASSIFICAÇÃO DO TAMANHO DAS EMPRESAS</b>	<b>21</b>
<b>1.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS PEQUENAS EMPRESAS.</b>	<b>23</b>
1.3.1 PARTICULARIDADES COMPORTAMENTAIS	24
1.3.2 PARTICULARIDADES ESTRUTURAIS	25
1.3.3 PARTICULARIDADES CONTEXTUAIS	26
<b>1.4 MOTIVAÇÃO</b>	<b>27</b>
<b>1.5 ESCOPO</b>	<b>30</b>
<b>1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO</b>	<b>31</b>
<b>CAPÍTULO 2 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>34</b>
<b>2.1 INTRODUÇÃO</b>	<b>35</b>
<b>2.2 CONCEITOS</b>	<b>37</b>
2.2.1 PLANEJAMENTO	38
2.2.2 ESTRATÉGIA	39
2.2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	41
2.2.4 TIPOS DE ESTRATÉGIAS	42
2.2.5 NÍVEIS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	44
<b>2.3 HISTÓRICO</b>	<b>46</b>
<b>2.4 ESCOLAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>48</b>
<b>2.5 MODELOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>51</b>
2.5.1 O MODELO DE ANSOFF	53
2.5.2 O MODELO DE ACKOFF	54
2.5.3 CERTO E PETER	55
2.5.4 THOMPSON JR E STRICKLAND III	56

2.5.5 OLIVEIRA	58
<b>2.6 DIFICULDADES ENFRENTADAS NA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>59</b>
<b>2.7 CARACTERIZAÇÃO GERAL DO STRATEGUS</b>	<b>61</b>
<b><u>CAPÍTULO 3 - BALANCED SCORECARD</u></b>	<b><u>64</u></b>
<b>3.1 INTRODUÇÃO</b>	<b>65</b>
<b>3.2 HISTÓRICO</b>	<b>69</b>
<b>3.3 CONCEITOS</b>	<b>71</b>
<b>3.4 MEDIDAS ORIENTADAS PARA A ESTRATÉGIA</b>	<b>74</b>
<b>3.5 DIMENSÕES</b>	<b>77</b>
3.5.1 FINANCEIRA	77
3.5.2 CLIENTE	78
3.5.3 PROCESSOS INTERNOS	78
3.5.4 APRENDIZADO E CRESCIMENTO	79
<b>3.6 MAPAS ESTRATÉGICOS</b>	<b>83</b>
<b>3.7 ÁREAS DE APLICAÇÕES DO BALANCED SCORECARD</b>	<b>87</b>
<b>3.8 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>89</b>
<b><u>CAPÍTULO 4 - PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA PEQUENAS EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO</u></b>	<b><u>93</u></b>
<b>4.1 INTRODUÇÃO</b>	<b>93</b>
<b>4.2 FERRAMENTAS</b>	<b>95</b>
<b>4.3 MODELO</b>	<b>96</b>
4.3.1 FASES	98
<b>4.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>133</b>
<b><u>CAPÍTULO 5 - ESTUDO DE CASO</u></b>	<b><u>137</u></b>
<b>5.1 OBJETIVOS</b>	<b>137</b>

<b>5.2 MODELAGEM UTILIZADA</b>	<b>138</b>
<b>5.3 AVALIAÇÃO DO STRATEGUS</b>	<b>149</b>
<b>5.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>157</b>
<b>5.5 COMPARAÇÃO ENTRE OS PROCESSOS</b>	<b>158</b>
<b>5.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>161</b>
<b><u>CAPÍTULO 6 - CONCLUSÕES E TRABALHOS FUTUROS</u></b>	<b><u>164</u></b>
<b>6.1 PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES</b>	<b>164</b>
<b>6.2 DIFICULDADES ENCONTRADAS</b>	<b>167</b>
6.2.1 COMPLEXIDADE DO PROCESSO	168
6.2.2 BIBLIOGRAFIA ESCASSA	168
6.2.3 ESTUDO DE CASO	169
<b>6.3 TRABALHOS RELACIONADOS</b>	<b>170</b>
<b>6.4 TRABALHOS FUTUROS</b>	<b>171</b>
<b>6.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>172</b>
<b><u>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u></b>	<b><u>176</u></b>
<b><u>APÊNDICE A</u></b>	<b><u>188</u></b>



## Lista de Figuras

Figura 2.1: Níveis de Planejamento Estratégico.....	45
Figura 2.2: Macro Etapas do Planejamento Estratégico.....	52
Figura 2.3: Modelo de Igor Ansoff.....	53
Figura 2.4: Modelo de Ackoff .....	54
Figura 2.5: Modelo de Certo & Peter.....	56
Figura 2.6: Metodologia de Thompsom e Strickland III.....	58
Figura 2.7. Metodologia de Oliveira.....	59
Figura 3.1. Os Princípios de uma organização orientada a estratégia.....	75
Figura 3.2. Todas as dimensões do BSC giram em torno da estratégia.....	70
Figura 3.3. Lógica de causa e efeito.....	71
Figura 3.4. Direção de Causalidade.....	82
Figura 3.5. Mapa Estratégico.....	82
Figura 4.1 - Fases do processo Strategus.....	97
Figura 4.2 – Modelagem dinâmica do Strategus.....	99
Figura 4.3 – Modelagem da fase de conscientização.....	100
Figura 4.4 – Modelagem da fase Organização.....	104
Figura 4.5 – Estrutura Organizacional.....	105
Figura 4.6 – Modelagem da fase de análise ambiental.....	112
Figura 4.7 – Modelagem da fase dos objetivos.....	121
Figura 4.8 – Modelagem da fase dos desdobramentos.....	124
Figura 4.9 – Modelagem da fase de fechamento.....	126
Figura 4.10 – Modelagem da fase de divulgação.....	128
Figura 4.11 – Modelagem da fase de acompanhamento.....	131





## **Lista de Tabelas**

Tabela 1.1: Classificação do porte das empresas.....	23
Tabela 4.1 - Artefato produzidos pela atividade de Aprovar Processo.....	103
Tabela 4.2 – Artefato produzido pela atividade Definir a Estrutura Organizacional.....	106
Tabela 4.3 – Artefato produzido pela atividade de Definir a Visão.....	108
Tabela 4.4 – Artefato produzido pela atividade de Definir a Missão.....	110
Tabela 4.5 – Artefato produzido pela atividade Definição Carga Horária.....	111
Tabela 4.6 – Artefato produzido pela Fase de Organização.....	112
Tabela 4.7 - Artefato produzido pela atividade de Definir de Valores.....	114
Tabela 4.8 - Artefato produzido pela atividade de Definir Parcerias.....	115
Tabela 4.9 - Artefato produzido pela atividade de análise SWOT.....	119
Tabela 4.10 - Artefato produzido pela atividade de Fase Análise Mercadológica.....	120
Tabela 4.11 – Artefato produzido pela fase de Organização.....	121
Tabela 4.12 - Artefato produzido pela atividade de Definir Objetivos.....	123
Tabela 4.13- Artefato produzido pela atividade Desdobrar Objetivos.....	126
Tabela 4.14 -Artefato produzido pela atividade de Fechamento do Plano.....	128
Tabela 4.15 -Artefato produzido pela atividade Elaborar Mapa Estratégico.....	130



# Capítulo 1

## Introdução

Este capítulo descreve as principais motivações para a realização deste trabalho, os objetivos e a abordagem utilizada. Será apresentado também o escopo do trabalho além da estruturação da dissertação.

### ***1.1 Visão Geral***

Para que uma empresa consiga crescer de maneira sustentada, é preciso ser superior aos concorrentes em algum sentido. A estratégia empresarial se resume a um busca por oferecer algo que possa ser o melhor para, pelo menos, um ramo específico do mercado. O processo de planejamento estratégico é uma ferramenta que auxilia a empresa a se conhecer, aspirações, recursos, e limitações, e a conhecer o mercado onde está inserida, clientes, concorrentes, parceiros, etc. Este conhecimento vai permitir que a empresa defina objetivos, metas e trace estratégias e caminhos para atingi-los.

Com o avanço da tecnologia e o aumento da concorrência entre as empresas no mercado cada vez mais exigente, obriga que as empresas se tornem mais flexíveis e ofereça produtos personalizados para seus consumidores. As pequenas empresas contribuem bastante para a economia, gerando empregos, estimulando a competição, o que reflete no preço e na qualidade dos produtos e serviços.

As pequenas empresas de tecnologia da informação apresentam uma grande limitação de recursos, deixando-a extremamente sensível a mudanças na economia. O aumento da velocidade com que estas mudanças vêm ocorrendo faz com que seja cada vez mais difícil para a pequena empresa se planejar. A consequência disso é que as decisões tomadas nas pequenas empresas vêm sendo muito mais reações a mudanças ocorridas no ambiente, do que ações que se antecipam a estas mudanças, ou seja, é um posicionamento passivo.

O planejamento estratégico pode ser uma ferramenta extremamente útil para auxiliar pequenas empresas a mudar este cenário.

A grande maioria das metodologias de planejamento estratégico existentes foram desenvolvidas para grandes empresas, não levando em consideração as particularidades das pequenas, isso faz com que o planejamento estratégico seja pouco ou mal utilizado nas pequenas empresas.

As pequenas empresas vêm ganhando muita importância devido a alguns fatores como:

- Novas tecnologias podem permitir produção eficiente em escala menor;
- O aumento da competição global tem exigido maior flexibilidade das empresas, favorecendo as pequenas empresas;
- A preferência dos consumidores por produtos personalizados cria novas oportunidades para pequenas empresas.

As pequenas empresas têm tido sucesso em diversos setores, além da tecnologia da informação, mas destacam-se aquelas que apresentam inovação tecnológica. Apresentam um bom desempenho tanto em mercados altamente especializados quanto em mercados altamente instáveis, respondendo rapidamente às mudanças que neles ocorrem [1]. Ainda, as pequenas empresas produzem parte substancial dos bens e serviços, tendo uma contribuição econômica similar à das grandes empresas [2].

Um fato triste que acontece bastante é o fracasso de empresas que eram vistas como promissoras, na época em que ainda eram empresas incubadas. Estas eram gerenciadas de acordo com um plano de negócio elaborado pelas incubadoras. Este problema do insucesso acontece, em sua maioria, devido a ausência de um planejamento estratégico para a fase após o processo de *spin off*, que é o momento em que a empresa deixa de ser incubada e passa a ser uma pequena empresa independente.

Neste trabalho é proposto um processo para auxiliar as pequenas empresas de Tecnologia da Informação a realizar o seu planejamento estratégico. Este processo foi

desenvolvido levando em consideração as particularidades das pequenas empresas, como a limitação de recursos financeiros, o que impede o uso de ferramentas caras.

## **1.2 Classificação do Tamanho das Empresas**

Não existe consenso quanto à classificação de uma empresa como micro, pequena, média ou grande. As formas de classificação variam entre autores, instituições e países. Os critérios utilizados podem ser apenas quantitativos, como o número de funcionários associado ao setor onde a empresa opera, indústria, comércio ou serviços, o faturamento anual bruto, lucro, capital social ou patrimônio líquido. Os critérios podem, também, ser qualitativos, como o tamanho da fatia do mercado que a empresa possui, o fato de a empresa possuir uma administração profissional ou ser administrada pelo próprio proprietário, e, ainda, a independência, isto é, não ser vinculada a nenhuma grande empresa, que é o caso das empresas incubadas que ainda não sofreram o *spin off*.

Na sua Pesquisa Anual de Serviços do ano de 2000 [3], o IBGE fez uma profunda investigação no setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) brasileiro, o chamado setor informacional. Este setor inclui:

- Telecomunicações
- Informática
  - Edição de programas
  - Processamento de dados
  - Atividades de banco de dados
- Filmes
  - Produção e distribuição de filmes e vídeos
  - Projeção de filmes
  - Rádio e televisão
  - Atividades de agências de notícias

Neste trabalho será abordado apenas o setor de tecnologia da Informação (TI), que inclui as atividades de telecomunicações e informática.

Naquela mesma pesquisa do IBGE, foi mostrado que 98,4% das 15 mil empresas de informática existentes no Brasil possuía menos de 50 funcionários. Estas empresas faturaram, juntas, quase R\$ 2 bilhões naquele ano, contra quase R\$ 7 bilhões das médias e das grandes empresas. Apesar do predomínio das grandes empresas, o IBGE destaca que existe um espaço privilegiado para as pequenas empresas, devido ao processo de expansão da terceirização e subcontratação das grandes empresas. Continuando a mesma pesquisa, as empresas de telecomunicações somaram 1,4 mil, das quais 91,7% possuíam até 50 funcionários. As receitas dessas empresas somadas chegou a R\$ 580 milhões, pouco perto dos mais de R\$ 52 bilhões equivalentes às somas de receita das grandes e médias empresas.

Segundo Drucker [4], o parâmetro mais comum para a classificação do tamanho da empresa é o número de funcionários, pois à medida que a empresa aumenta seu quadro de funcionários, sofre uma modificação da estrutura e comportamento. Mas embora seja um parâmetro relevante, o número de funcionários em si, não é determinante, pois existem empresas com um número reduzido de funcionários e características de uma grande empresa, bem como empresas com um número elevado de funcionários com características de uma pequena empresa.

Como foi apresentado, não existe um critério ideal para a classificação das empresas, pois o mais adequado depende do propósito de sua adoção. Assim, neste trabalho, para a definição do porte da empresa como pequena, estamos levando em consideração o número de funcionários na empresa, por ser mais utilizado no país, tanto por instituições privadas como públicas. Além desse critério, número de funcionários, para o processo proposto nesse trabalho, a empresa tem que ter áreas específicas além da área de análise e ou desenvolvimento de software, como por exemplo, área financeira, área de marketing, área de vendas e, cada uma dessas áreas, ter um responsável único.

Este trabalho tem como objetivo de estudo, as pequenas empresas de TI que possuem entre 20 e 99 funcionários. Este número estabelecido está de acordo com a Tabela 1.1, definida pelo Sebrae [5].

	Setor	Micro	Pequena
IBGE/SEBRAE	Indústria	de 0 a 19	de 20 a 99
	Comércio	de 0 a 9	de 10 a 49
	Serviços	de 0 a 9	de 10 a 49

**Tabela 1.1.** Classificação do porte das empresas.

### ***1.3 Planejamento Estratégico nas Pequenas Empresas.***

As pequenas empresas são extremamente sensíveis a mudanças no mercado. O que acontece muito é que nestas empresas as decisões são normalmente tomadas pelos proprietários, que nem sempre são pessoas qualificadas no que diz respeito à administração. Isto faz com que as ações tomadas por estas empresas sejam, em grande parte, reações a mudanças no ambiente, ao invés de serem pró-ativas.

Apesar das mudanças que ocorrem serem imprevisíveis, o empresário que administra sua empresa estrategicamente está sempre atento aos pequenos sinais de mudanças, a novas tendências, o que faz com que possa agir rapidamente aproveitando novas oportunidades e tentando neutralizar ameaças. A empresa que se antecipa a mudanças já tem um grande diferencial, podendo, inclusive, acelerar a concretização da mesma. Buchele [6] afirma que as limitações de recursos financeiros impossibilita a pequena empresa de competir em várias frentes, e isto reforça a necessidade destas empresas em ter suas ações planejadas.

A essência da estratégia está na competição, por isso o processo de planejamento estratégico deve considerar os concorrentes, além dos fornecedores, clientes e do mercado como um todo.

Almeida [7] reforça a importância do processo de planejamento estratégico, dizendo que a reflexão estratégica, quando realizada pelo pequeno empresário, pode mostrar que pequenas mudanças no rumo da organização podem alterar completamente os resultados finais. O problema é que as metodologias para planejamento estratégico existentes foram desenvolvidas para grandes empresas, e não levam em consideração as particularidades das pequenas, isto faz com que o planejamento estratégico praticamente não seja utilizado nestas empresas [8].

Segundo Drucker [4], o tamanho de uma empresa não modifica sua natureza ou os princípios da administração, mas afeta a estrutura administrativa, fazendo com que a empresa necessite de um tratamento diferenciado.

Terence [9] reuniu particularidades de pequenas empresas, as quais justificam um tratamento diferenciado no que se diz respeito à gestão. Claro que nem todas as empresas apresentam todas essas particularidades, mas essas características são as mais encontradas. As particularidades foram divididas em comportamentais, estruturais e contextuais, e estão resumidas a seguir.

### **1.3.1 Particularidades Comportamentais**

As particularidades comportamentais estão relacionadas aos aspectos pessoais do pequeno empresário, refletindo seus valores, suas ambições e ideologias, sua visão e outros. Como, por exemplo, poderemos citar:

- Desconhecimento de ferramentas administrativas, e conseqüentemente, do planejamento estratégico;
- Falta de habilidade na gestão do tempo: normalmente sobrecarregado por problemas que exigem ações imediatas, o pequeno empresário acaba não dedicando tempo ao planejamento da empresa, o que faz com que as ações sejam voltadas para o curto prazo.



O fato de acreditar no futuro do negócio da maneira como foi concebido faz com que, muitas vezes, o pequeno empresário resista a mudar as estratégias da empresa ou mesmo sua missão, deixando de aproveitar oportunidades e ignorando ameaças. O planejamento estratégico contribui para evitar este comportamento. Por outro lado, o fato de acreditar na empresa, a motivação com que realiza suas atividades pode contagiar os demais funcionários.

### **1.3.2 Particularidades Estruturais**

As particularidades estruturais são as mais citadas na literatura e referem-se aos aspectos internos decorrentes da organização da pequena empresa. Entre as particularidades estruturais estão ([10], [11], [12], [13], [14], [15]):

- Informalidade das relações;
- Estrutura organizacional reduzida;
- Administração não profissional;
- Falta de recursos e pessoal qualificado;
- Inadequação ou não utilização das técnicas gerenciais;
- Falta de comprometimento dos funcionários e conseqüentemente de planejamento.

De acordo com Robbins e Coulter [16], quando realizado, o planejamento estratégico na pequena empresa é informal, pois nada é escrito e há pouco ou nenhum compartilhamento de objetivos com outras pessoas dentro da organização. Golde [15] ressalta que a natureza informal do processo de planejamento aumenta a dificuldade das comunicações referentes ao plano.

As pequenas empresas são carentes de informações quanto ao seu desempenho, dificultando a identificação de possibilidades e dificuldades.

As particularidades, relacionadas a seguir, são o reflexo do tamanho da empresa em sua estrutura organizacional:

- Falta de recursos e de pessoal qualificado
- Inadequação ou não utilização das técnicas gerenciais;
- Estrutura organizacional reduzida;
- Informalidade nas relações entre os funcionários;
- Falta de planejamento

### **1.3.3 Particularidades Contextuais**

As particularidades contextuais se referem ao efeito que o ambiente externo tem na empresa e que nem sempre pode ser controlado pelos dirigentes. Podemos citar [10], [17], [18]:

- A carência de informações sobre o mercado;
- A dificuldade de acesso a processos de treinamento gerencial;
- Dificuldade de acesso a fontes de financiamento para novos projetos.

Estas particularidades se bem exploradas e administradas, podem ser consideradas uma vantagem competitiva às empresas de pequeno porte.

Segundo Quezada et al.[19], a principal razão para a não utilização da metodologia de planejamento estratégico nas pequenas empresas é a carência de informações.

Segundo Escrivão Filho et al.[20], o pequeno empresário é, na maioria das vezes, um empreendedor que deu certo pelas suas habilidades pessoais. No entanto, tem poucos conhecimentos sobre planejamento e direção de negócios, sendo um generalista amador em diversas áreas e um planejador despreparado em tempo parcial do negócio.

Segundo Golde [15], é extremamente escasso o tempo que os dirigentes dispõem para as atividades de planejamento. Além disso, é provável que o pequeno empresário tenha recebido pouca instrução sobre o planejamento. Assim, a falta de tempo, de conhecimento desta técnica inibe o desenvolvimento do processo na pequena empresa.

De acordo com Leone [21], as empresas de pequeno porte possuem uma dimensão particular e diferente das grandes organizações e, por esta razão, torna-se necessário um enfoque diferenciado de gestão. Na maioria das vezes as pequenas empresas não precisam de técnicas complexas de gestão, apenas formas adequadas às suas especificidades.

## **1.4 Motivação**

É muito comum hoje em dia notícias de tropeços de empresas que se arriscaram e se deram mal porque não souberam avaliar certos aspectos que envolvem a difícil condução num mar de competição e riscos.

A necessidade por um planejamento estratégico nos dias atuais é grande, na verdade sempre foi, só que nunca foi dado tanta ênfase como agora, principalmente depois do advento do balanced scorecard [22]. Mesmo assim algumas empresas ainda vêem o exercício de planejar como uma atividade desnecessária e inútil, que consome tempo e não leva a lugar algum. Num mundo altamente competitivo e globalizado em que vivemos, a realização de um planejamento estratégico se faz cada vez mais necessário [22].

“Com muitos cálculos, pode-se vencer; com poucos, não. Tem muito menos probabilidade de vitória aquele que não faz cálculo nenhum” [23].

Deve haver a consciência clara de que o futuro não está assegurado, que ninguém o garante e, portanto, a percepção de que é preciso trabalhar para que aconteça, sendo inevitável, inclusive, correr riscos e conviver com certa margem de incerteza em relação a conseguir, ou não, o que se pretende.

É fundamental a convicção de que o futuro depende de quem deseja, reconhecendo o próprio poder de “fazer” o futuro, de intervir sobre a realidade, inclusive sobre suas características mais ameaçadoras, com disposição e capacidade para buscar autonomia.

É necessário o reconhecimento de que o futuro também depende de outros, daqueles que podem intervir em relação a esse futuro com a mesma determinação ou força de intenção. Por isso, torna-se imperativo compreender a dinâmica desses outros agentes, tentando articular as forças a favor e administrar as forças contrárias à construção do futuro desejado.

O planejamento estratégico é, por excelência, o instrumento que permite exercitar esses pressupostos, formalizando-se sob a forma de uma agenda para o futuro: com objetivos definidos, uma visão dos obstáculos a superar e das facilidades a administrar e, naturalmente, um elenco de opções para atuar na direção de conquistar o futuro pretendido.

De acordo com Bortoli Neto [24], 80% dos problemas apresentados nas pequenas empresas são de natureza estratégica e apenas 20% resultam da insuficiência de recursos. Nota-se que a grande questão para o aumento da competitividade e sobrevivência das pequenas empresas se relaciona à estratégia.

Uma das conseqüências da informalidade nas relações presentes na pequena empresa é a dificuldade no processo de informação e comprometimento dos funcionários em relação a sua missão, aos seus objetivos, as metas e aos seus planos.

O pequeno empresário é relutante em se dedicar à elaboração de um planejamento estratégico, pois considera que o assunto é demasiadamente técnico e de poucos resultados práticos e ainda que a tarefa de fazê-lo e utilizá-lo, como ferramenta de gestão, demanda muito tempo [25].

Devido à falta de estrutura que permite delegar responsabilidades e especializar atividades, o pequeno empresário centraliza poder e acaba por acumular várias funções [10].

A seguir estão relacionados alguns tópicos que mostram problemas no planejamento estratégico:

- Menos de 10% das estratégias efetivamente formuladas são efetivamente executadas [26].
- Na maioria das falhas, cerca de 70% , o problema real não é estratégia ruim, mas sim a execução mal feita [26].
- Estratégia nunca foi tão importante [27].
- Mais de 75% das organizações brasileiras não vinculam incentivos e remuneração com a estratégia [27].
- 78% das empresas brasileiras não vinculam o orçamento com a estratégia [27].
- “Não é possível saber e nem importa qual é o futuro. A única pergunta relevante é: o que faremos se tal cenário acontecer?” [28].

Por todos esses motivos é que se foi dado uma grande importância, no processo planejamento estratégico proposto por este trabalho, à fase de acompanhamento do planejamento estratégico, pois, pelo que as pesquisas mostram, a maioria das falhas da utilização do planejamento não é a sua má elaboração, mas sim a má condução, desta forma foi adotado o balanced scorecard, que será detalhado no Capítulo 3 da dissertação. O balanced scorecard também irá resolver um outro problema, já citado, referente ao comprometimento dos funcionários em relação ao planejamento estratégico.

O que se vê, ainda, nas empresas, é cada área fazendo um planejamento isolado, ou seja, a área financeira vai por um caminho, a área de projetos por outro. Isso resulta na necessidade de fazer com que essas áreas compreendam bem a cultura e filosofia da empresa para se ter um planejamento estratégico único e alinhado com toda a organização.

O sucesso de um empreendimento está no seu propósito principal, naquilo que está definido na sua missão e visão, na sua definição estratégica. Ter um produto revolucionário, com um ótimo preço e com uma qualidade acima da concorrência, pode fazer a diferença, porém não é tudo. Há necessidade de entender como funciona o complexo empresarial, o processo da organização, e dotá-la de instrumentos que indiquem a cada momento como

está a empresa e dê meios para que cada responsável em cada atividade na empresa possa corrigir o rumo com agilidade e eficácia.

Planejar uma empresa é mostrar alternativas de caminhos para seguir, tentando evitar ao máximo, os obstáculos e perigos que insistem em aparecer a todo o instante.

## **1.5 Escopo**

O *Strategus*, nome do processo de planejamento estratégico aqui proposto, é um novo processo que tem como objetivo elaborar, implementar e monitorar um processo de planejamento estratégico em uma pequena empresa de tecnologia da informação conforme definido na Seção 4.3. É um processo de fácil utilização, de tempo e custo baixíssimo, pois leva em consideração particularidades das pequenas empresas e, valoriza o acompanhamento e a divulgação do plano entre todos os funcionários da empresa, o que de alguma forma possa contribuir para o crescimento empresarial. Esse processo engloba desde a verificação da possibilidade de uma possível elaboração de um plano estratégico pela empresa, até a fase de acompanhamento dos objetivos deste plano.

Os conceitos base do *Strategus* já estão, quase em sua maioria, fundamentados nas literaturas especializadas, mas a grande maioria das metodologias, modelos e ou processos são voltados para as características de grandes empresas, quase nunca para as pequenas e muito menos para as pequenas empresas de TI.

O *Strategus* é modelado em termos de fases e fluxos de trabalho que definem grupos de atividades através das quais é recomendado um conjunto de práticas que devem ser seguidas durante todo o ciclo de vida de um projeto de planejamento estratégico. Cada uma dessas fases apresenta um marco que deve ser atingido obrigatoriamente antes de se passar para uma fase posterior. O processo *Strategus* será apresentado através do SPEM, que é um meta modelo utilizado para descrever um processo de desenvolvimento de software de forma concreta [29]. No decorrer do Capítulo 4, a modelagem do processo será detalhada.

Esse novo processo vem para facilitar a tomada de decisão e a delegação das tarefas para cada responsável da empresa, evitando que uma pessoa fique sobrecarregada de obrigações enquanto outras estão livres e não dando muita atenção à implementação do planejamento estratégico. Essas facilidades aparecem graças a adoção, pelo *Strategus*, dos mapas estratégicos que serão abordados no Capítulo 3 da dissertação.

A principal contribuição esperada deste trabalho é a formalização de um processo que sirva como um roteiro prático a ser seguido pelas pequenas empresas de tecnologia da informação para a elaboração, implementação e acompanhamento de um plano estratégico e, que seja bem vantajoso em relação aos processos tradicionais.

O *Strategus* tenta suprimir as lacunas deixadas pelas metodologias existentes no âmbito do planejamento estratégico para pequenas empresas de tecnologia da informação.

## **1.6 Estrutura da Dissertação**

Além deste, esta dissertação possui mais cinco capítulos, descritos a seguir.

O Capítulo 2 faz uma apresentação sobre o estado da arte em relação a planejamento estratégico, onde é mostrado a história da evolução do planejamento desde a origem até os dias atuais, conceitos, metodologias de planejamento mais utilizadas e, as características mais relevantes, para este trabalho, das principais escolas existentes.

O Capítulo 3 apresenta os conceitos, modelos, dimensões e utilização do balanced scorecard (BSC), uma metodologia gerencial do planejamento estratégico. Também é apresentada toda a evolução do BSC. Essa metodologia será bastante utilizada pelo *Strategus*, modelo discutido neste trabalho, para a divulgação e monitoração dos objetivos e metas do planejamento.

O Capítulo 4 mostra todos os detalhes do processo desenvolvido neste trabalho, o *Strategus*. São apresentadas e bem detalhadas todas as fases e atividades, os artefatos produzidos e os marcos entre cada fase são bem determinados durante todo o ciclo de vida do processo de planejamento estratégico. Esse processo leva em consideração as particularidades das pequenas empresas de tecnologia da informação.

O Capítulo 5 relata a experiência resultante do estudo de caso do processo proposto nesse trabalho, em uma empresa real. Serão mostrados algumas observações relevantes e resultados encontrados.

No Capítulo 6 é apresentada a conclusão deste trabalho, onde são descritas as principais contribuições, as dificuldades que puderam ser identificadas e os trabalhos relacionados, além das perspectivas de trabalhos futuros.





## Capítulo 2

### Planejamento Estratégico

Este capítulo irá apresentar uma visão geral sobre planejamento estratégico, assim como conceitos, escolas, histórico, tipos de estratégias e a apresentação de diversos modelos que são bastante utilizadas nas organizações. No decorrer deste capítulo, serão analisados vários aspectos das diferentes formas de implementar o planejamento estratégico que influenciaram a modelagem de um processo de planejamento estratégico para pequenas empresas de tecnologia da informação, que é o objetivo deste trabalho.

O capítulo está organizado da seguinte forma:

- A Seção 2.1 dará uma visão geral sobre o processo de planejamento estratégico, assim como alguns problemas encontrados frequentemente neste processo.
- A Seção 2.2 irá mostrar os conceitos que giram em torno de planejamento, estratégia e planejamento estratégico. Será apresentada a visão de alguns autores.
- A Seção 2.3 aborda os diversos tipos de estratégias, além de níveis estratégicos existentes. Também será apresentado como o modelo *Strategus* aborda esses tipos e níveis.
- Na Seção 2.4 é apresentado um histórico do planejamento, como se deu a sua evolução, desde o início, um pouco desorganizado até o presente momento, em um ambiente bastante turbulento e competitivo.
- A Seção 2.5 mostrará, segundo Mintzberg [30], as diversas escolas de planejamento estratégico existentes.
- A Seção 2.6 irá descrever os diversos modelos presentes na literatura que podem ser utilizados em vários tipos de organizações de diversos ramos.
- A Seção 2.7 está abordando as dificuldades mais encontradas na implementação do planejamento estratégico em uma organização. Vários autores apresentam, essas dificuldades.

- Finalmente na Seção 2.8 serão feitas algumas considerações finais mostrando como o modelo *Strategus* se posiciona na área de planejamento estratégico

## **2.1 Introdução**

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão empresarial bastante utilizada por todo e qualquer tipo de organização: pública, privada, pequenas empresas, grandes empresas. Segundo Oliveira [31], o planejamento estratégico é considerado um instrumento administrativo relacionado à estratégia empresarial, pois é a sustentação do desenvolvimento e da implementação de estratégias empresariais.

Uma empresa de tecnologia da informação (TI), como qualquer outro tipo de empresa, de alguma forma, necessita ter superioridade aos seus concorrentes para ter um crescimento concreto e ordenado e, essa superioridade pode manifestar-se de várias formas: no preço mais baixo, na qualidade do serviço ou produto, na rapidez do desenvolvimento de sistemas, no suporte ao produto, etc. A estratégia empresarial se resume a uma busca para oferecer algo que possa ser melhor para ao menos uma área específica do mercado [32].

O processo de planejamento estratégico é uma maneira de formalizar a definição das estratégias, envolvendo toda a empresa no processo. O processo é uma oportunidade de se fazer uma análise detalhada da empresa e do mercado, incluindo seus concorrentes. Através desta análise, a empresa terá possibilidade de conhecer seus pontos fortes e fracos, além das oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo, ou seja, fazer uma análise SWOT. Com esses dados, a empresa pode não só redefinir seu negócio, mas levantar suas aspirações, e definir ou ajustar seus objetivos e estratégias para que consiga realizá-las [33].

Um grande problema enfrentado por pequenas empresas de TI é a limitação de recursos que possui, deixando-a extremamente sensível a mudanças no mercado. O aumento da velocidade com que estas mudanças no mercado vêm ocorrendo faz com que seja cada vez mais difícil para a pequena empresa se planejar. A consequência disto é que as decisões tomadas nas pequenas empresas vêm sendo muito mais reações às mudanças

ocorridas no ambiente do que ações que se antecipam a estas mudanças, ou seja, as pequenas empresas estão fazendo um planejamento passivo e, não um planejamento ativo.

O planejamento estratégico pode ser uma ferramenta extremamente útil para auxiliar pequenas empresas a mudar este cenário. Mas para isso, deverá existir alguma metodologia própria para as pequenas empresas de TI. O problema é que a maioria das metodologias de planejamento estratégico existentes foram desenvolvidas para grandes empresas, e não levam em consideração as particularidades das pequenas, isso faz com que o planejamento estratégico praticamente não seja utilizado nestas empresas [34].

Porter, em seu estudo sobre estratégias competitivas [35], identificou algumas falhas geralmente cometidas por empreendedores:

- Interpreta mal a atratividade do setor: o setor mais atraente nem sempre é o mais promissor.
- Não possuir vantagem competitiva real: imitar concorrentes é difícil e arriscado.
- Perseguir uma vantagem competitiva que não seja sustentável: deve-se ter certeza de que a vantagem competitiva não pode ser imitada rapidamente.
- Comprometer uma estratégia a fim de crescer mais rapidamente: a busca por um crescimento rápido pode fazer com que a empresa perca o foco na vantagem competitiva.
- Não tornar a estratégia explícita nem comunicá-la a seus empregados: o resultado típico são ações inconsistentes.

Como se pode notar, o futuro de qualquer empresa depende de sua estratégia sendo ela formal ou não. Uma estratégia informal é aquela onde todo o planejamento e os desejos da empresa ficam centralizados e guardados nas mentes de algumas pessoas, ou seja, nada é divulgado. Já o planejamento formal é totalmente divulgado para toda a empresa, todos ficam sabendo como serão percorridos os caminhos para alcançar os objetivos desejados. Esse planejamento estratégico formal foi adotado para a criação do *Strategus*, pois acreditamos que essa divulgação da estratégia faz com que todos os funcionários se

comprometam, busquem um mesmo ideal e que todos os seus esforços sejam focalizados na estratégia.

Almeida [36] reforça a importância do processo de planejamento estratégico, dizendo que a reflexão estratégica, quando realizada pelo pequeno empresário, pode mostrar que pequenas mudanças no rumo na organização podem alterar completamente os resultados finais.

Para a diminuição dos custos, é muito interessante que as pequenas empresas se aliem com parceiros, pois isso pode ajudar bastante na análise do ambiente, diminuindo o custo e a dedicação de recursos de uma única empresa, pois os parceiros podem ser uma ótima fonte de informação e isso tem sido observado em várias empresas de sucesso no mercado de TI.

A importância do planejamento estratégico é tanta que a receita e o crescimento de pequenas empresas que possuem planos são 50% maiores do que aquelas que não possuem [14].

De acordo com Graeml [37] o planejamento estratégico não dá garantias de sucesso, mas aumenta a probabilidade de ocorrência de fatos favoráveis, maximizando o retorno de investimento e minimizando a gravidade e as chances de ocorrência de fatos desfavoráveis, o que justifica o seu uso. Por outro lado, o planejamento estratégico é totalmente dispensável se baseado em informações inconsistentes.

A necessidade de planejar fica clara quando Porter [38] afirma que as empresas nunca podem parar de aprender sobre o setor em que atuam, seus rivais ou formas de melhorar ou modificar sua posição competitiva.

Porter [39], em 1992, também assegura que os sucessos do passado não são a garantia de sucessos no futuro.

## **2.2 Conceitos**

Esta seção apresenta os conceitos envolvidos na elaboração de um planejamento estratégico.

## 2.2.1 Planejamento

O planejamento tem sido um tema amplamente divulgado e utilizados nas organizações.

Por definição o Planejamento significa o desenvolvimento de um programa para a realização de objetivos e metas organizacionais, envolvendo a escolha de um curso em ação, a decisão antecipada do que deve ser feito, a determinação de como e onde a ação deve ser realizada. Desta forma, o planejamento proporciona a base para a ação efetiva que resulta da capacidade da administração de prever e preparar-se para mudanças que poderiam afetar os objetivos organizacionais [40].

Uma outra definição, de acordo com os autores Stoner e freeman [41], em 1995, o planejamento possui dois aspectos básicos, que são vitais para a organização:

- Determinação dos objetivos da organização
- Escolha dos meios para alcançar esses objetivos.

Segundo Kotler e Armstrong [42], 1993, o planejamento pode proporcionar muitos benefícios para as organizações, como:

- Encorajá-las a pensar sistematicamente no futuro e a melhorar as interações entre os seus executivos;
- Obrigá-las a definir melhor seus objetivos e suas políticas;
- Fazê-las obter e aplicar os recursos necessários ao alcance dos seus objetivos;
- Fazer com que os seus membros realizem as atividades consistentes em relação aos objetivos e procedimentos escolhidos;
- Proporcionar padrões de desempenho mais fáceis de controlar;
- Adotar ações corretivas caso o resultado de sua ação não seja satisfatório.

O planejamento é um processo onde se pensa sobre o futuro e suas alternativas, também se analisa que ações podem levar a que estado futuro, que reações são esperadas

para casa ação. O planejamento é a definição de um futuro desejado e viável e, a busca por uma maneira de atingi-lo.

Oliveira [31] define planejamento como um processo de pensamento contínuo sobre o futuro, um processo que envolve um modo de pensar, que por sua vez envolve indagações, que envolvem questionamentos sobre o que fazer.

### **2.2.2 Estratégia**

A palavra estratégia tem origem grega. Provém de *strategos*, que significa, literalmente, a *arte de liderança*. Era utilizada para designar a função do chefe do exército. Durante vários séculos os militares utilizaram esta palavra para designar o caminho que era dado à guerra, visando a vitória militar. Assim, a elaboração de planos de guerra passou a ser designada estratégia [36].

Mintzberg [43], define estratégias como uma forma de pensar no futuro, integrada ao processo decisório, com base em um procedimento formalizado (planos de ação).

Ao longo dos anos a estratégia passou a ter uso comum e é utilizada para designar o caminho pelo qual a organização irá seguir, no futuro, para atingir seus objetivos. A palavra estratégia foi naturalmente agregada à palavra planejamento, que, genericamente, pode ser definida como um estudo das ações que a organização irá tomar no futuro [44].

De acordo com Andrews [45], estratégia é um padrão de decisões que ocorre de forma deliberada e anterior às ações para determinar objetivos ou metas, produzir as principais políticas e planos para atingir aquelas metas e definir a série de negócios que a empresa vai perseguir, o tipo de organização econômica e humana que ela pretende ser e a natureza da contribuição econômica que ela pretende produzir para os seus acionistas, empregados, clientes e sociedade em geral.

Para Mintzberg et. al [46] a estratégia é uma ferramenta gerencial imprescindível para as empresas.

Segundo Thompson Jr. e Strichland III [47], a estratégia da empresa consiste em um conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais, que os gerentes executam para atingirem o melhor desempenho da empresa, buscando reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho. Nas literaturas existem inúmeras definições sobre o que é a estratégia, mas para Mintzberg et. al. [30], pode ser que não haja uma definição simples de estratégia, mas existem algumas áreas gerais de concordância a respeito da natureza da estratégia , que são as seguintes:

- Diz respeito tanto à organização quanto ao ambiente;
- Afeta a organização como um todo;
- Implica questões de conteúdo e de processo;
- Existem em níveis diferente da organização;
- Envolvem vários aspectos conceituais e analíticos.

Mintzberg juntou as diversas definições sobre estratégia nos seguintes grupos:

- **Estratégia é modelo.** é um padrão que permite manter a coerência ao longo do tempo;
- **Estratégia é posicionamento.** é o lugar escolhido para determinados produtos em determinados mercado;
- **Estratégia é perspectiva.** é o meio fundamental para a execução de tarefas;
- **Estratégia é armadilha.** é uma manobra específica, destinada a abalar um concorrente.

Segundo Ansoff [48], a estratégia diz respeito basicamente à utilização dos diversos recursos empresariais: humanos, técnicos e financeiros.



Oliveira [49], afirma que a estratégia é um processo de definição, implantação e acompanhamento e ocorre em circunstâncias de constantes mudanças, por isso que a estratégia não deve ser considerada como um plano fixo ou determinado, mas um esquema de orientação dentro do fluxo de decisões da organização.

Estratégia é um padrão de decisões de alocação de recursos tomadas em uma organização. Isso engloba tanto crenças quanto metas sobre quais são as maneiras aceitáveis e, mais importante, inaceitáveis para atingi-los [50]. Uma estratégia de negócio é uma ampla coleção de regras e guias de decisão que define a direção do crescimento e o escopo de um negócio [50].

O enfoque dado à estratégia empresarial concentra-se na análise do ambiente externo, ou seja, do ambiente turbulento de alta competitividade, que influencia as ações da organização perante o mercado, desta forma pode-se considerar que a estratégia está relacionada à ligação da empresa ao seu ambiente externo e interno, levando a empresa a definir e operacionalizar suas ações que maximizam os resultados da interação estabelecida [36].

Segundo Magretta [51], a estratégia em gestão também trata de vencer, mas neste caso a vitória de uma empresa não significa necessariamente a derrota de outra. Vencer pode significar, simplesmente, obter vantagem competitiva.

Não existe uma definição de estratégica única e universalmente aceita.

### **2.2.3 Planejamento Estratégico**

Sempre quando uma empresa de TI se organiza para fazer um planejamento estratégico, ela está à procura de uma diferenciação baseada em vantagens como qualidade de software, desempenho, serviços, estilo, superioridade na tecnologia, fazendo um trabalho melhor do

que os concorrentes, atendendo melhor as necessidades e gostos especiais dos consumidores daquele nicho de mercado.

Até o momento já vimos definições sobre planejamento e sobre estratégia, agora serão apresentadas algumas definições sobre planejamento estratégico.

Planejamento estratégico é um processo que tem, como propósito, o desenvolvimento e a manutenção de objetivos, das potencialidades da empresa e das mudanças frente às oportunidades de mercado [52].

Planejamento estratégico não é uma ciência que mostra o certo e o errado em relação ao futuro, mas sim uma ferramenta à organização, uma visão do futuro, aumentando a probabilidade de a empresa aproveitar as oportunidades e explorar suas potencialidades [14]. Segundo esses mesmos autores, o planejamento estratégico é uma visão específica do futuro, através da qual a empresa analisa o setor de atuação, o mercado, os concorrentes, os produtos e serviços, a lucratividade, entre outros aspectos.

O planejamento estratégico é um meio amplo e sistemático de preparar ações relativas à escolha de mercados e produtos adequados, tendo em vista uma situação saudável, em longo prazo, para a empresa [53].

De forma geral, o planejamento estratégico é realizado nas organizações através de uma metodologia. Existem na literatura diversas metodologias que abordam o processo de planejamento estratégico, que serão abordadas mais adiante neste mesmo capítulo.

## 2.2.4 Tipos de Estratégias

As estratégias empresariais podem ser classificadas em diversos tipos que, por sua vez, devem ser sincronizados e coordenados [47], [54].

**Estratégia corporativa.** Estabelece posições comerciais, em diferentes indústrias, que possibilitam melhorar o desempenho do grupo de negócios em que a empresa se

diversificou. A elaboração deste tipo de estratégia é realizado no mais alto nível da organização.

**Estratégia organizacional.** É projetada para alcançar os objetivos globais da empresa. Este processo inclui atividades de seleção e desenvolvimento de estratégias gerais e, posteriormente, tomadas de decisões específicas a respeito do papel das diversas linhas de negócios da organização e da quantidade de recursos a serem alocados. Existem algumas estratégias gerais que a organização pode adotar: estratégia de concentração em uma única linha de negócios, estratégia de crescimento, estratégia de estabilidade, estratégia de redução de despesas e estratégias combinadas [36].

**Estratégia de negócios.** Envolve as tomadas de decisões em nível de divisão ou unidade de negócios, ou seja, para cada negócio em que a empresa atua, devendo ser consistente com a estratégia corporativa da organização. A estratégia de negócio tem como objetivo visar um desempenho bem sucedido em uma linha de negócio específica, bem como formar e ou reforçar uma posição competitiva de longo prazo, que produza uma vantagem competitiva para a empresa.

**Estratégias funcionais.** São formuladas por especialistas de cada área funcional da empresa (marketing, recursos humanos, financeira, tecnológicas, etc), descrevendo as tarefas específicas que cada área terá que desenvolver para se implementar a estratégia da empresa. Desta forma os responsáveis pela estratégia funcional devem entrar em harmonia com as estratégias de negócios para garantir que todas as estratégias sejam consistentes. A estratégia funcional possui uma abrangência mais restrita e adiciona detalhes mais relevantes ao plano de negócios estabelecendo as ações, abordagens e práticas para a operação de uma área ou função do negócio. Os objetivos da estratégia funcional são as seguintes: fornecer apoio para a estratégia geral de negócios e para a abordagem competitiva da empresa e descrever como a área funcional vai atingir seus objetivos e função.

**Estratégia operacional.** É direcionada, segundo Thompson Jr. e Strichland III [47], às unidades operacionais básicas, tais como fábricas, distritos e regiões de vendas e departamentos dentro de áreas funcionais. As estratégias operacionais estão relacionadas com iniciativas estratégicas e abordagens mais restritas ao gerenciamento de unidades operacionais-chaves e para o tratamento de tarefas operacionais diárias, que tenham

significado estratégico, acrescentando detalhes e complementos às estratégias funcionais e ao plano geral do negócio.

Para a elaboração da metodologia *Strategus* não há a utilização da estratégia corporativa, que é indicada para organizações de grande porte nas quais existem vários ramos e negócios diversos, diferentemente das empresas de tecnologia da informação, onde todos os setores tratam apenas de um único negócio, software.

Desta forma o *Strategus* é iniciado com a estratégia organizacional, onde há o estabelecimento dos grandes desejos da organização, ou seja, os macros objetivos, independentemente das áreas, pois para a realização de um desses grandes objetivo, mais de uma área poderá estar envolvida. Vale ressaltar que quando falamos da utilização da estratégia de organizacional, estamos falando também da estratégia de negócios, pois só há diferença entre as duas caso as organizações sejam de grande porte, mas o *Strategus* é uma abordagem para organizações de pequeno porte. A estratégia funcional seria a última estratégia utilizada, pois cada área, marketing, tecnologia, consultoria, treinamento, finanças irá definir os passos e os recursos necessários para a realização de metas dentro de cada área específica, para garantir o cumprimento dos grandes objetivos definidos na estratégia organizacional. Pelo mesmo motivo da não utilização da estratégia corporativa, a estratégia operacional não é utilizada.

### **2.2.5 Níveis do Planejamento Estratégico**

Existem três níveis distintos de planejamento encontrado e discutido na literatura: estratégico, tático e operacional, como mostra a Figura 2.1.

Planejamento	Conteúdo	Extensão de Tempo	Amplitude
Estratégico	Genérico, sintético, abrangente	Longo prazo	Aborda a empresa como uma totalidade
Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade da empresa separadamente
Operacional	Detalhado, específico, analítico	Curto prazo	Aborda cada tarefa ou operação apenas

**Figura 2.1.** Níveis de Planejamento Estratégico [55].

O planejamento estratégico envolve a empresa como um todo e é da direção da organização da empresa que toma as decisões e, faz um planejamento a longo prazo.

O planejamento tático envolve, isoladamente, cada departamento da empresa, abrangendo recursos específicos que é definido por cada um deles e, faz um planejamento para médio prazo, geralmente um ano. Este planejamento fica sob responsabilidade dos gerentes de cada unidade departamental ou divisão separadamente. É um desdobramento do planejamento estratégico em vários planejamentos de menor abrangência, todavia com maior intensidade em sua especialidade respectiva para que seja mais bem entendido [55].

O planejamento operacional envolve cada atividade isoladamente e é projetado para o imediato; esses planos restringem-se a aspectos específicos da organização, situando-se ao redor das seguintes questões: por quê, o quê, onde, quando, quem, e como deverá ser feito. O planejamento operacional é um planejamento realizado pelos integrantes do nível da base da empresa e é feito visando o curto prazo. Seu conteúdo é detalhado, específico e analítico e sua amplitude aborda cada tarefa ou operação [55].

A metodologia *Strategus* aborda o nível estratégico, onde a direção e os conselheiros da organização, através de uma reunião, tomam decisões e fazem o planejamento; também é abordado o nível tático, onde cada área, marketing, tecnologia,

treinamento, projetos, define os recursos necessários para a realização do planejamento feito pelo nível estratégico. Mesmo utilizando esses dois níveis, o *Strategus* é uma abordagem com uma extensão de tempo de curto prazo, 1 ano, porque ao se tratar de pequenas empresas, resultados precisam ser colhidos por um período curto de tempo, no caso do *Strategus*, a cada três meses, assim vários ajustes, caso necessários, poderão ser feitos até o final do ano. Isso é necessário, pois pequenos desvios do plano, ou pequenas modificações do ambiente pode ser o suficiente para sacrificar uma pequena organização, já que não oferece uma estrutura forte, grande e com bastantes recursos para suportar qualquer tipo de problema.

### **2.3 Histórico**

A história de nossa civilização mostra que a necessidade de planejar não é um privilégio dos tempos modernos, mas que esteve presente até nas mais antigas civilizações de que se tem notícias. Desde os tempos mais remotos, se tem notícias que os povos e grandes líderes utilizavam práticas de planejamento. Por volta do ano 4000 a.C. os antigos egípcios já reconheciam a necessidade de planejar. Em 2600 a.C. novamente os egípcios parecem praticar o planejamento. Eles desenvolveram extensos projetos arquitetônicos e de engenharia, tais como canais de irrigação e edificações de grande porte [55].

A necessidade de planejamento é evidente acerca de construções erigidas durante a antigüidade no Egito, Mesopotâmia e Assíria, que testemunharam a existência, em épocas remotas, de dirigentes capazes de planejar e guiar os esforços de milhares de trabalhadores em monumentais obras que perduram até os nossos dias [56].

Sun Tzu [23] afirmava que com muitos cálculos, pode-se vencer; com poucos, não. Tem muito menos probabilidade de vitória aquele que não faz cálculo nenhum.

Inicialmente associado a táticas militares, os primeiros registros do que hoje denominamos de formulação estratégica datam do século IV a.C. e são atribuídos ao general chinês Sun Tzu que, no comando do exército real de Wu, acumulou inúmeras vitórias [57].

Os princípios formulados por Sun Tzu são considerados, hoje, como aplicáveis não apenas às estratégias militares de combate, mas também a diversos campos de atividade, especialmente aqueles caracterizados por situações de confronto com forças oponentes, como é o caso de empresas em relação aos seus concorrentes [57]:

*“Enquanto não estiver derrotado meu adversário, devo temer que ele possa derrotar-me. Já não sou, pois, dono de mim mesmo, pois ele força minha mão como eu forço a sua”* [58].

Na linha de Sun, o oficial prussiano Carl Von Clausewitz, hoje considerado um dos maiores pensadores militares do Ocidente, inova a tradicional visão da estratégia militar ao formular um conjunto de princípios flexíveis norteadores do pensamento de guerra, que são: objetivo, ofensiva, concentração, economia de força, flexibilidade, unidade do comando, segurança, surpresa e simplicidade [57].

Somente após a segunda guerra mundial, como conseqüência da necessidade de elaboração de orçamentos para o médio e longos prazos, a prática do planejamento corporativo passou a ser mais disseminada. Até então, era restrita a grandes empresas e caracterizava-se por um processo aplicado apenas a segmentos da organização de forma isolada, mais voltado para as áreas de produção.

Somente em meados dos anos 70 surgiu o planejamento estratégico como um método estruturado para a determinação de ações no presente, visando as incertezas do futuro [59].

Kotler [60] afirma que o planejamento estratégico surgiu nos anos 70, pois na década anterior, o ambiente era relativamente estável e os planejadores utilizavam apenas o planejamento operacional.

Especialmente a partir da década de 70, evidenciou-se que o ambiente externo das empresas estava se tornando crescentemente complexo, mudanças ambientais passaram a se

intensificar mais rapidamente e de forma continuada, obrigando as organizações a identificar melhor os caminhos a percorrer, o mundo estava mudando radicalmente, a competição e as oportunidades tornavam-se globais e não mais apenas locais, por isso, o planejamento estratégico surge como ferramenta de poder cada vez mais acentuado para o traçado dos objetivos a serem alcançados pelas organizações.

As mudanças no ambiente político, econômico e social, levaram a transformações no comportamento da clientela que, agregadas a mudanças tecnológicas, trouxeram como efeito a diversificação de produtos e serviços e a redução, muitas vezes drásticas, dos seus ciclos de vida. Disso decorreu uma forte pressão por uma diferenciação, cada vez em maior escala, dos produtos e serviços que a empresa colocava no mercado [57].

O planejamento estratégico nasceu centrado na competição entre as empresas, pois os níveis de crescimento dos mercados à época não eram suficientes para atender as expectativas de crescimento de todas as empresas de determinados ramos [50].

O planejamento estratégico surge, então, como uma ferramenta vital no apoio aos gestores a tratar com essa nova situação e com as exigências que lhe são conseqüentes.

#### ***2.4 Escolas do Planejamento Estratégico***

A partir dos anos 60, houve um grande crescimento na elaboração de modelos de processos pelos quais as estratégias empresariais pudessem ser formuladas, desenvolvidas e operacionalizadas. Mesmo esses modelos tendo em comum a finalidade de construir uma visão de futuro para as empresas e instituições, adequadas ao ambiente em que atuam, apresentam uma grande diversidade de abordagens, suportadas em fundamentos lógicos diversos que permitem caracterizar o que Henry Mintzberg chamou de escolas de planejamento [57].



Escolas de planejamento é um modo específico de abordagem ao planejamento, que inclui um processo básico, estruturado sobre alguns pressupostos lógicos e modelado com certas características específicas.

A seguir será dada uma visão sobre as diversas escolas, conforme Mintzberg.

**Escola Design.** É um processo conceitual, tem uma formulação da estratégia como resultante de um processamento de pensamento controlado e consciente (estratégia única). Tem uma centralização no principal executivo da empresa, o “arquiteto estrategista”. Também é conhecida como escola de SWOT, por ter introduzido o modelo de avaliação estratégica, posteriormente popularizado [30].

**Escola Planejamento.** É um processo formal, tem a estratégia como resultado de um processo controlado, formal e elaborado, detalhado em diversas etapas distintas. Tem como agente central o principal executivo da empresa, apoiado pelo staff de planejamento. É um modelo com alto nível de complexidade e elaboração [30].

**Escola Posicionamento.** É um processo de elaboração analítico, sistemático e prescritivo. Tem estratégias como formações genéricas que representam posições a serem assumidas para fazer face a um mercado competitivo. O executivo principal é o agente central do processo de formulação e o planejador assume funções de analista.

**Escola Empreendedora.** É um processo visionário. Estratégia concebida como visão. Tem uma formulação centralizada no líder máximo da empresa, que se utiliza da intuição, julgamento e experiência, detendo a visão do futuro da empresa e mantendo a implantação sob seu controle pessoal. É um modelo e estrutura flexíveis, de modo a suportar constantes mudanças de rota [30].

**Escola Cognitiva.** É um processo mental. Tem a estratégia como resultante de um processo cognitivo que ocorre na mente do estrategista. As estratégias surgem a partir da forma como as pessoas interpretam as informações do ambiente externo [30].

**Escola Aprendizado.** É um processo emergente. A formação de estratégias é feita por um processo informal e descritivo. Aos agentes centrais são todos os membros da organização que quiserem participar, tendo o papel de “aprendizes” [30].

**Escola Poder.** É um processo de negociação. A formulação da estratégia tem como referência o poder e a política seja como processo interno ou como resultante do comportamento da empresa em seu ambiente externo. Tem o predomínio dos jogos políticos, confrontos e alianças, dos atores organizacionais [30].

**Escola Cultural.** É um processo coletivo. A formação estratégica como um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização. A estratégia assume a forma de uma perspectiva enraizada em intenções coletivas [30].

**Escola Ambiental.** É um processo reativo. O ambiente é o agente no processo de geração de estratégia e a organização deve responder a essas forças ou será eliminada. A liderança torna-se um elemento passivo, com a função de interpretar o ambiente e garantir uma adaptação adequada para a organização [30].

**Escola Configuração.** É um processo de transformação. A organização é entendida como dotada de uma configuração cuja estabilidade é ocasionalmente interrompida por um processo de transformação que dá origem a novas estratégias. Ressalta a importância de reconhecer periodicamente a necessidade de gerenciar os processos de transformação, preservando a organização [30].

“Podemos concluir que nossas dez escolas olham para o mesmo processo, cada uma à sua maneira. Em conjunto, esperamos, elas podem auxiliar os executivos a ver através de tudo isso” [30].

Dentre essas várias abordagens, algumas tiveram mais aceitação, desta forma foram mais aperfeiçoadas. O que se verifica, na prática, é uma aplicação mista das diversas

abordagens. O pensamento de cada escola não exclui o pensamento da outra, algumas até se complementam, e a opção de composição da metodologia é menos dependente do método em si e mais vinculada a algumas características específicas da organização ou do seu ambiente de atuação.

Para a elaboração do modelo de planejamento estratégico para pequenas empresas de tecnologia da informação, é utilizado, naturalmente, esses conhecimentos já estabelecidos e, adicionado a eles, o *Strategus* utiliza particularidades específicas de pequenas empresas da área da tecnologia da informação, tendo assim uma abordagem própria fazendo uma metodologia com agilidade e eficácia para responder com competência ao desafio de apoiar o processo de formulação do futuro.

## **2.5 Modelos de Planejamento Estratégico**

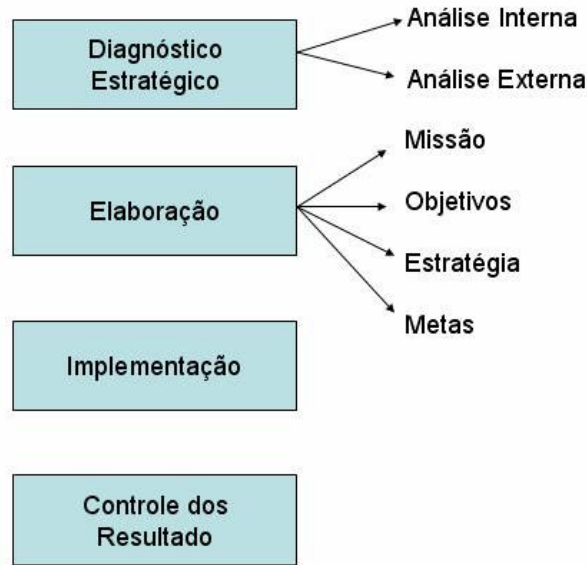
É bastante ampla a literatura sobre planejamento estratégico que apresenta diversos modelos de implementação e elaboração, que trazem abordagens diferentes.

Não é possível afirmar que existe uma melhor maneira de se fazer uma estratégia, pois devido a diversos tipos de organizações e ambientes, nas quais as organizações estão inseridas, deverá ser feita uma boa análise das causas e efeitos para que se possa tomar uma ação efetiva, pois nenhum modelo está pronto para enfrentar todas os fatores possíveis que levarão as decisões, assim podemos dizer que para cada organização a formulação do processo de planejamento estratégico terá característica diferentes, de acordo com as peculiaridades de cada empresa.

Um modelo aplicado com sucesso numa organização não poderá ser transferido integralmente para outra, porque estará fadado ao fracasso. Logo, cabe a cada organização determinar o seu próprio modelo, a partir de teorias clássicas sobre o assunto[61].

Embora cada modelo tenha características distintas, pode-se observar que todos apresentam quatro macro-etapas bem definidas: o diagnóstico estratégico, que compreende um levantamento de informações sobre a organização e o ambiente no qual está inserida; a

elaboração de missão, objetivos, estratégias e metas da organização, visando estabelecer uma posição futura desejada; a implementação do plano estratégico resultante e o controle dos resultados (ver a Figura 2.2).



**Figura 2.2.** Macro etapas do planejamento estratégico.

Os diferentes modelos presentes na literatura podem variar segundo a seqüência de passos dentro de cada macro-etapa, a opção de ferramentas de análise utilizadas em diferentes situações, a abordagem de implantação, liderança do processo e a complexidade dos métodos analíticos, mas assemelham-se quanto às macros etapas que devem ser seguidas para elaboração de estratégias [62]. Todos esses modelos têm como objetivo final a elaboração de um plano estratégico que é um documento produzido e resultante de todo o processo de planejamento estratégico. Desta forma, será apresentado um resumo das principais características de modelos representativos de planejamento estratégico que, ao longo do tempo foram se adequando aos ambientes cada vez mais turbulentos e imprevisíveis.

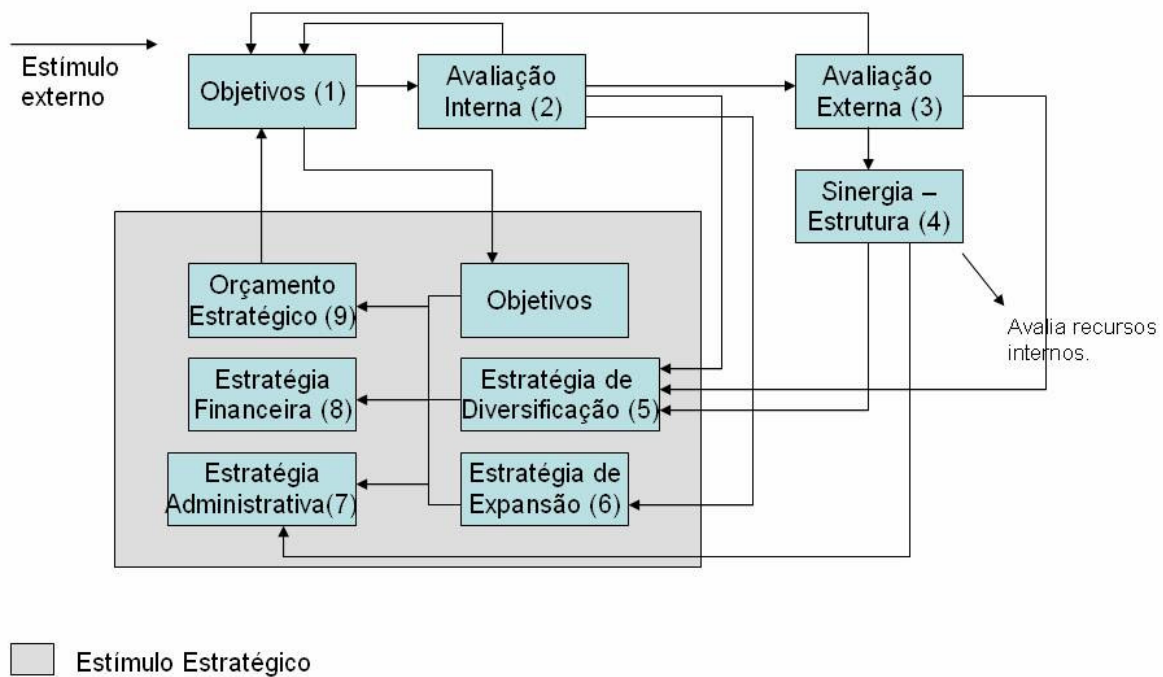
### 2.5.1 O Modelo de Ansoff

Igor Ansoff, através de seu modelo, mostra bastante preocupação com a relação entre a empresa e seu meio ambiente, para se tornar possível a escolha de um mix de produtos e mercados para onde serão vendidos, o ramo em que a empresa irá atuar, ou seja, sua diversificação.

A Figura 2.3 apresenta o primeiro modelo formal de planejamento estratégico, proposto por Ansoff em 1977.

O primeiro passo é a definição dos objetivos a serem alcançados pela empresa. Os objetivos podem ser econômicos ou não, e dizem respeito ao que a empresa vai fazer no futuro, isto é, crescimento, diversificação, aumentar o lucro.

Na avaliação interna será feito um levantamento dos pontos fortes e fracos. Já na avaliação externa será feito um estudo para o levantamento das oportunidades e ameaças, através de informações políticas, econômicas, concorrência.

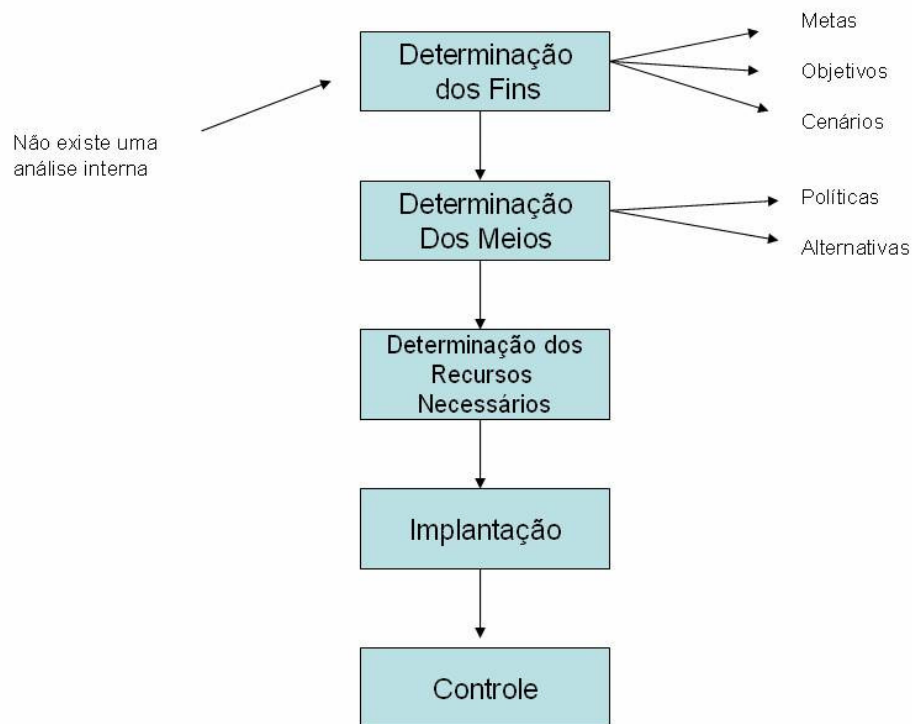


**Figura 2.3.** Modelo de Igor Ansoff [63].

A análise de sinergia-estrutura objetiva avaliar os recursos internos apropriados à execução das estratégias propostas. Toda essa análise servirá para a elaboração de um plano estratégico.

### 2.5.2 O Modelo de Ackoff

Ackoff faz uma seqüência linear nas etapas, fazendo uma separação entre a análise dos dados e o planejamento de ações de sua implementação e controle (ver Figura 2.4):



**Figura 2.4.** Modelo de Ackoff [64].

Na primeira fase deste modelo, determinação dos fins, através da recomendação de Ackoff de se fazer um levantamento de informações para análise de cenários futuros, através de ameaças e oportunidades, para a organização, são especificados os objetivo e metas a serem atingidos. Desta forma poderemos resumir que as atividades desta etapa são a análise de cenários (apresentação, futuros possíveis para a empresa, restrições aos

cenários futuros, escolha dos assuntos dos cenários) e definição de objetivos de desempenho e metas.

Na segunda fase, determinação dos meios, é definida, a política e alternativa para se alcançar os objetivos estabelecidos na fase anterior. Neste momento também são levantadas informações sobre o funcionamento dos subsistemas empresariais, através de modelos de concorrência, modelos do ambiente. Também é feita uma avaliação das alternativas de ação e o estabelecimento de políticas para cada área.

Na terceira fase há um planejamento de recursos, pois depois de estabelecimento das ações prioritárias, é necessário fazer o planejamento dos recursos necessários para a sua implementação. Assim há uma necessidade de se fazer um planejamento financeiro, planejamento das instalações, dos materiais e suprimentos, planejamento pessoal.

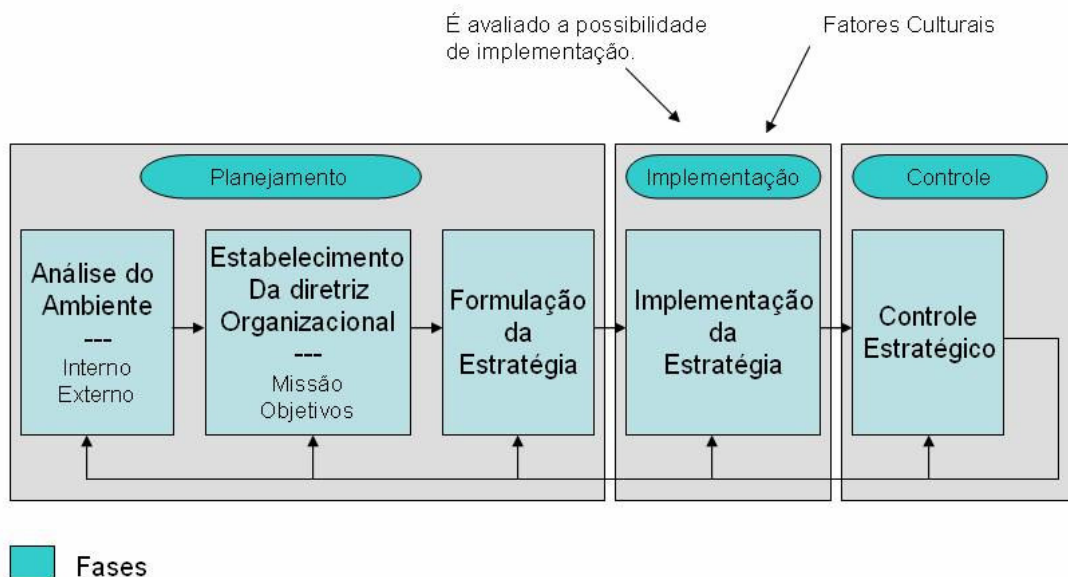
A quarta fase, que é a de implantação, é executado o plano de ação estabelecido nas etapas anteriores, observando a estrutura organizacional e as formas para melhoria dos processos internos, através da análise de fluxo de decisões e da elaboração de modelos para modificação dos processos e tomada de decisão. Também há uma necessidade de informações para a execução das atividades e fornecimento de medidas de desempenho.

A quinta e última etapa é a de controle, onde existe a verificação se os objetivos e metas traçadas estão sendo atingidos de forma esperada. Desta forma, quatro atividades são executadas: Estabelecer as medidas de desempenho para as metas elaboradas; reunir informação do desempenho real; comparar o desempenho real com o previsto; identificar as causas dos desempenhos negativos e implantar ações corretivas.

### **2.5.3 Certo e Peter**

Esta metodologia é responsável pela elaboração, implementação e controle da estratégia empresarial.

Na parte do plano responsável pela elaboração poderemos encontrar as seguintes atividades: análise ambiental, onde é observado o ambiente interno, geral e operacional; estabelecimento da diretriz organizacional, que é a realização de uma reflexão sobre as condições ambientais, em estabelecer a missão da organização, os objetivos e as metas. O estabelecimento da missão envolve a definição da missão e sua importância e informações relevantes para elaborá-las; e a formulação estratégica onde é feita uma análise e estabelecimento dos pontos fortes e fracos, e as ameaças e oportunidades que servirão de base para se entender a situação atual da empresa e identificar estratégias adequadas. A Figura 2.5 ilustra esse modelo de Certo e Peter.



**Figura 2.5.** Modelo de Certo & Peter [36].

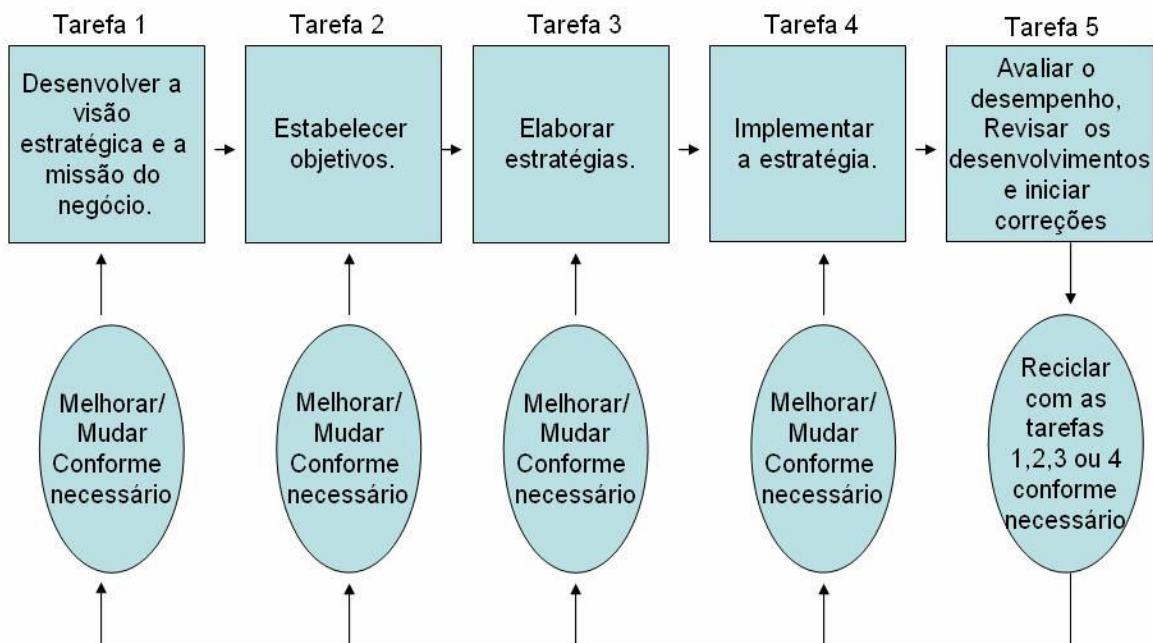
### 2.5.4 Thompson JR e Strickland III

Para Thompson e Strickland III, a elaboração da estratégia compreende o desenvolvimento de uma visão e missão estratégicas, o estabelecimento de objetivos e o refinamento da estratégia para produzir os resultados esperados [36]. Desta forma, o processo de elaboração e implementação de estratégias é composto das seguintes tarefas (ver Figura 2.6):



- Desenvolver a visão estratégica e a missão do negócio – A visão estratégica da organização é o desejo de como se quer a empresa dentro de um determinado período de tempo. A missão deve definir o negócio da empresa, fornecendo uma visão clara do que a empresa está desejando fazer com seus produtos e serviços para a satisfação de seu público-alvo.
- Estabelecer objetivos – O estabelecimento de objetivos, força a uma responsabilidade maior aos responsáveis pelas suas execuções, para se ter resultados em determinado tempo, indicando valores, quantidade.
- Elaborar estratégias – Esta tarefa irá elaborar caminhos para o cumprimento dos objetivos, chegando, assim, a atingir a visão declarada na primeira tarefa.
- Implementar a estratégia – Para que a estratégia seja convertida em ações e bons resultados, é fundamental que os responsáveis tenham habilidade para direcionar a mudança organizacional, projetar e supervisionar os processos de negócios, gerenciar pessoas e atingir os objetivos de desempenho.
- Avaliar o desempenho – Todas as etapas anteriores podem sofrer qualquer tipo de mudança de acordo com as mudanças que ocorrem nas condições ambientais (interna e externa) e surgem necessidades de melhorias e ajustes corretivos. Desta forma, não é difícil ocorrer alterações nas definições estabelecidas, já que a missão da empresa, os objetivos, e a estratégia nunca são finais. Os ajustes são normais e necessários no processo estratégico da organização.

A gestão estratégica tem que ser um processo contínuo, assim, neste modelo, a tarefa avaliar o desempenho, revisar os novos desenvolvimentos e iniciar as ações corretivas representa, ao mesmo tempo, o fim e o início do processo de planejamento estratégico.



**Figura 2.6.** Metodologia de Thompson e Strickland III [65].

### 2.5.5 Oliveira

De acordo com Oliveira a metodologia de planejamento estratégico admite as seguintes possibilidades [66]:

- Definir primeiramente “onde a empresa quer chegar” para em seguida estabelecer “como a empresa está” para alcançar a situação desejada;
- Definir primeiramente “como a empresa está” para depois estabelecer “onde a empresa quer chegar”;
- Considerar simultaneamente a definição de “onde se quer chegar” e de “como chegar lá”.

O processo elaborado por Oliveira defende a segunda possibilidade apresentada acima. O seu modelo de planejamento estratégico está dividido em cinco fases (ver Figura 2.7). Neste modelo, antes de se iniciar qualquer processo de elaboração e implementação de estratégias, o autor considera a realização das atividades de diagnósticos estratégico,

estabelecimento da missão da empresa, desenvolvimento de cenários estratégicos e identificação de objetivos, uma vez que, estas atividades fornecem a sustentação do processo.

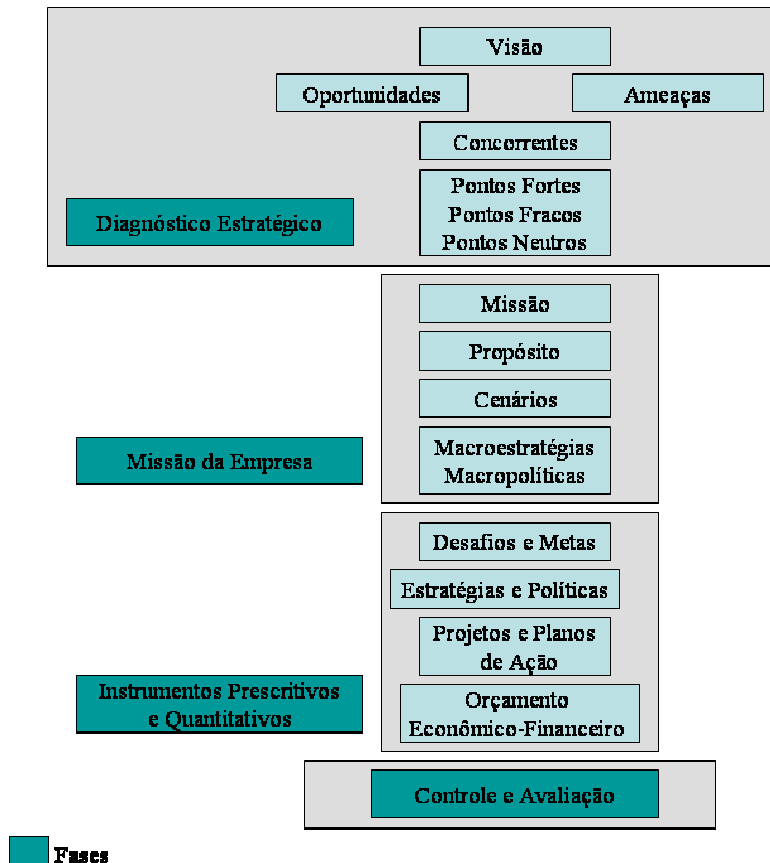


Figura 2.7. Metodologia de Oliveira [66].

## 2.6 Dificuldades Enfrentadas na Implementação do Planejamento Estratégico

Para Hunt, Oosting, Loudon & Migliore [67], existem cinco razões que dificultam a implementação do planejamento estratégico:

- A falta de experiência dos gestores da organização;
- O planejamento é tido como irrelevante;
- A falta de liderança da direção;
- Toma muito tempo, todos estão muito ocupados para planejar;

- Nunca é conduzido exatamente como foi previsto.

Já Bryson [68] acrescenta que as principais dificuldades que as organizações encontram na implementação do planejamento estratégico são:

- Resistência ao planejamento, baseada em atitudes e conceitos que são incompatíveis com a necessidade de mudança;
- Problemas em R.H.: pessoal insuficiente, falta de experiência, falta de incentivo;
- Falta de incentivos que induzam as unidades à adoção do planejamento estratégico;
- Comprometimento de recursos com atividades e prioridades pré-existentes e, em consequência, uma falta de recursos que facilitem as novas atividades;
- Ausência de serviços administrativos de suporte;
- Ausência de regras, recursos e métodos para identificar e resolver problemas ao nível da implementação;
- A possibilidade de surgirem outras prioridades políticas, econômicas ou administrativas.

Segundo Manuel Teixeira [69] outras dificuldades são mostradas:

- Dificuldades de contexto ambiental atribuída a fatores político econômicos;
- Resistências culturais;
- Falha de implementação propriamente dita, como a falta de continuidade na execução do planejamento devido às mudanças sucessivas de gestores e à concorrência de grupos de trabalho ao atuarem simultaneamente com o planejamento estratégico.
- Uma estrutura de poder mal definida e um deficiente sistema de tratamento de informação interno.
- Falta de conhecimento sobre planejamento estratégico.
- Falta de cultura para o planejamento.

- Falta de quantificação e especificação das ações.
- As estratégias não servem de orientação para as ações.
- Falta de acompanhamento e controle das ações.

## **2.7 Caracterização Geral do Strategus**

Neste capítulo foram apresentadas diferentes definições e metodologias para a elaboração de planejamentos estratégicos. Cada uma das abordagens tem suas vantagens e desvantagens, dependendo das particularidades das organizações, podendo estas serem de grande porte ou pequeno porte.

Nenhuma das metodologias que foram apresentadas são seguidas completamente à risca, o que acontece, na verdade, é a utilização de uma mistura entre as diversas metodologias.

Não existe a metodologia de planejamento estratégico ideal. Há uma série de fatores que influenciam na escolha e definição de um processo a ser seguido por uma empresa de TI.

Na prática, contudo, observamos que não existem duas organizações que pensem sobre estratégia da mesma maneira. Algumas descrevem a estratégia por meio de seus planos financeiros para aumento de receita e do lucro; outras, com base nos seus produtos e serviços; outras em função dos clientes almejados; outras sob o ponto de vista de qualidade e processos; e ainda outras sob perspectivas de recursos humanos, ou aprendizado.

Com base em todo este estudo levantado, foi definido que a metodologia *Strategus* utilizará uma combinação das estratégias organizacional, de negócio e funcional. Na abordagem proposta, levando em consideração as características específicas das pequenas empresas de TI, a estratégia organizacional não tem distinção da estratégia de negócio, ou seja, formam um tipo de estratégia única. A diferença entre a estratégia de negócio e a estratégia organizacional é mais notada quando se trata de empresas de grande porte, o que não é abordado neste estudo. A metodologia proposta será utilizada nos níveis estratégicos e táticos. Mesmo utilizando esses dois níveis, o *Strategus* é uma abordagem com uma

extensão de tempo de curto prazo, um ano, porque ao se tratar de pequenas empresas, resultados precisam ser colhidos por um período curto de tempo, no caso do *Strategus*, a cada três meses, assim vários ajustes, caso necessário, poderão ser feitos ainda no período de execução do plano estratégico. Isso é necessário, pois pequenos desvios do plano, ou pequenas modificações do ambiente, interno e ou externo, pode ser o suficiente para sacrificar uma pequena organização, já que não oferece uma estrutura forte, grande e com bastante recursos para suportar qualquer tipo de problema.

No próximo capítulo, será apresentada uma visão geral do balanced scorecard, que dará um grande embasamento para o entendimento da elaboração de indicadores de desempenho que irá ser responsável pelo acompanhamento e sucesso da execução do planejamento estratégico proposto neste trabalho. Também serão apresentados conceitos, metodologias e algumas práticas bastante discutidas tanto na academia como no mercado.



## Capítulo 3

### Balanced Scorecard

O termo balanced scorecard (BSC) é o mais empregado, na atualidade, nas mídias especializadas em gestão de negócios e tecnologia da informação. É também o de maior discussão em fóruns, grupos de trabalhos ou mesmo nas empresas [70].

Este capítulo apresenta uma visão geral sobre o balanced scorecard (BSC) que dará uma base sólida para o entendimento do Capítulo 4, no qual será abordada uma nova metodologia de planejamento estratégico para pequenas empresas de tecnologia da informação (TI). Será apresentado um histórico sobre o BSC assim como conceitos, áreas de aplicação, dimensões e mapas estratégicos.

O capítulo está organizado da seguinte forma:

- A Seção 3.1 é uma introdução geral do capítulo, fazendo uma breve apresentação do balanced scorecard;
- A Seção 3.2 apresenta o histórico do balanced scorecard, como se deu a sua evolução, desde a sua origem até o momento atual, sofrendo várias alterações para se adaptar a um ambiente bastante turbulento e competitivo;
- A Seção 3.3 irá mostrar os conceitos que giram em torno de balanced scorecard. Será apresentado o ponto de vista de alguns autores;
- A Seção 3.4 mostra a importância de se fazer medições do planejamento estratégico para evitar desvios do que foi planejado;
- Na Seção 3.5 é abordado o funcionamento do balanced scorecard através das relações de causa e efeito entre as suas dimensões. Desta forma é feita uma apresentação de cada uma das dimensões definidas pelo BSC;
- A Seção 3.6 faz uma apresentação de mapas estratégicos, que é justamente a forma que o balanced scorecard tem de apresentar e divulgar todo o planejamento estratégico;



- A Seção 3.7 apresenta possíveis áreas de aplicação do balanced scorecard;
- Finalmente, na Seção 3.8, algumas considerações finais sobre o capítulo são feitas.

### **3.1 Introdução**

Balanced Scorecard (BSC) é um dos melhores métodos de gestão que apareceu nos últimos anos. O BSC foi mostrado pela primeira vez por Robert Kaplan e David Norton, através da publicação do artigo “The Balanced Scorecard – Measures that drive performance” na conceituada revista Harvard Business de janeiro-fevereiro de 1992.

Inicialmente, o BSC foi criado apenas para resolver problemas de avaliação de desempenho, mas a ferramenta mostrou-se eficiente tanto na avaliação de desempenho, como no suporte para implementação de novas estratégias nas empresas, transformando-se numa ferramenta gerencial e estratégica de sucesso. Não é por acaso que a Harvard Business em 1997 disse que o balanced scorecard era uma das descobertas mais importantes do mundo dos negócios dos últimos 75 anos [71].

O que mais vemos e ouvimos são notícias de empresas que estão fechando ou estão indo muito mal, e geralmente são empresas que se arriscaram e não se deram muito bem, devido a não saber avaliar certos aspectos que envolvem a difícil condução em um ambiente altamente competitivo e cheio de riscos.

O sucesso de um empreendimento está no seu propósito principal, naquilo que está definido na sua missão e visão, na sua definição estratégica. Ter um serviço ou um produto de sucesso, com um ótimo preço e com uma qualidade acima dos concorrentes, pode fazer a diferença, mas isto não é tudo. Há necessidade de entender como funciona o complexo empresarial, o processo da organização, e dotá-la de instrumentos que indiquem a cada momento como está a empresa e dê meios para que cada responsável em cada atividade na empresa possa corrigir o rumo com agilidade e eficácia [71].

O BSC apresenta, em seu conceito, dimensões de avaliação de eventos não financeiros, possibilitando que tudo numa organização possa ser medido, mostrando que o seu diferencial é o poder de medir tudo, diferentemente de empresas que fazem gestão apenas baseados em valores históricos e puramente financeiros. Dimensões são formas diferentes de se observar o mercado. É observar o mercado sob diferentes óticas. Estas diferentes observações dirão como utilizar a situação do mercado em prol do planejamento estratégico da empresa, ou seja, em função da concretização dos objetivos. Cada dimensão fica responsável por uma forma, ou perspectiva de se observar o mercado. Assim, finanças, clientes, aprendizado e crescimento, e processos internos são chamados de dimensões do BSC. Uma empresa que implementa o BSC sabe que é necessário ter bom desempenho em várias dimensões, e não só no aspecto financeiro, para conseguir êxito.

Todos os objetivos, ações planejadas na estratégia, podem ser colocadas de lado quando se está medindo a estratégia. Essa medição é fundamental, pois pode evitar um fracasso da organização, ou ainda confirmar um ótimo planejamento estratégico, porque a estratégia está baseada naquilo que se acredita que vai criar valor para a organização. Se essa medição não acontecer, dificilmente serão descobertas suposições erradas, nas quais a estratégia está baseada, impedindo as suas correções, ou seja, que parte da estratégia possa ser reescrita. Desta forma, com esse apoio para acompanhar e monitorar a evolução da estratégia, o BSC diminui a preocupação de todos dentro de uma organização, que é o alcance dos objetivos definidos na estratégia. Tudo isso é feito através de indicadores-chaves. Indicadores serão mais bem explicados na Seção 3.5, na qual serão abordadas as dimensões do BSC.

O balanced scorecard está dividido em quatro dimensões:

- Financeira;
- Processos Internos;
- Clientes;
- Aprendizado & Crescimento.

Para todas estas dimensões deverão ser definidos indicadores, objetivos, metas e iniciativas muito bem definidas.

O BSC deve ser assumido como um instrumento para mensuração de desempenho que indica a realidade da empresa, mostrando onde se deve competir, que clientes devem ser conquistados, o que é necessário fazer para gerar valor para os clientes e acionistas e acima de tudo como se pode identificar e interagir para o crescimento e o aprendizado das pessoas que compõem a organização [71].

É feito um acompanhamento não só baseado em indicadores financeiros, é necessário uma abordagem mais abrangente que englobe também a satisfação dos clientes, os processos internos, a capacitação e o desenvolvimento das pessoas. Essa abordagem contribui para uma etapa do processo de planejamento estratégico, a monitoração, que é a etapa mais deixada de lado. Última das etapas do processo básico de planejamento estratégico (as anteriores são: estudos básicos; avaliação estratégica; definição ou ajuste do negócio, da visão e do desafio; e programação das prioridades e metas), a monitoração tem, ao longo do tempo, sido acompanhada com informações insuficientes [72].

Uma pesquisa realizada pela Symnetics com 100 empresas brasileiras em 1999 mostrou que somente 10% das estratégias são implementadas com sucesso [73]. As principais razões encontradas nas falhas de implementações de 90% das estratégias não estavam na formulação em si, mas sim no que podem ser denominadas de quatro barreiras [73]:

- Barreira da visão: somente 5% das pessoas que compõem o nível operacional compreende a estratégia;
- Barreira das pessoas: apenas 25% das pessoas que formam o nível gerencial possui incentivos vinculados ao alcance da estratégia;

- Barreira de recursos: 60% das empresas não vinculam recursos financeiros à estratégia;
- Barreira de gestão: 85% dos gestores gastam menos que 1h/mês discutindo estratégia.

O BSC foi concebido com o objetivo de suprimir estas barreiras.

Para uma empresa se manter firme num mercado tão competitivo, é fundamental que os gestores façam avaliações quantitativas e qualitativas de desempenho, pois isso apóia as tomadas de decisões e as implementações das ações corretivas.

Cada vez se torna mais evidente que a informação e o conhecimento são armas atualmente mais competitivas do que metodologias de controle ou liderança, tão relevantes em épocas passadas. Para apoiar o processo de gestão de uma organização nos tempos atuais, cada vez mais globalizados e competitivos, é fundamental que existam processos que permitam a medição do desempenho, porque “o que não é medido não pode ser gerido” [74].

Por conta das pequenas empresas de tecnologia da informação (TI) apresentarem poucos recursos para investimentos, os quais a manterá competitiva no mercado, uma monitoração de sua estratégia faz-se necessária, pois qualquer desvio do planejamento e sem uma imediata remediação, poderá ser o fim de uma pequena empresa de TI. Desta forma, no processo *Strategus*, é feita a utilização do BSC para restringir ao máximo qualquer tipo de desvio de metas do planejamento estratégico que possa vir a prejudicar uma pequena empresa de TI.

Na elaboração do *Strategus*, objeto de estudo desta dissertação, foi feito a escolha do BSC, para fazer a monitoração do planejamento estratégico, por ser um sistema de gestão estratégico que utiliza, de modo balanceado, indicadores financeiros e não-financeiros. Além disso, ele estabelece as relações de causa e efeito entre esses indicadores e as descreve em mapas estratégicos. Essa relação de causa e efeito e mapas estratégicos serão mais detalhados nas seções 3.5 e 3.6 respectivamente.

### **3.2 Histórico**

Uma idéia similar ao balanced scorecard pode ter surgido durante os anos sessenta (1960) na França, onde se utilizava uma ferramenta chamada Tableau de Bord. Era uma tabela que incorporava diversos rateios para o controle financeiro da empresa e, com o passar do tempo passou a incorporar também indicadores não financeiros, que permitiam controlar também os diferentes processos de negócios [71].

Os métodos existentes de avaliação de desempenho empresarial, apoiados em indicadores contábeis e financeiros estavam obsoletos [75]. Performance organizacional baseada puramente em dados financeiros, prejudicava a capacidade das empresas gerar valor econômico futuro [75].

Balanced Scorecard surgiu de fato pela primeira vez em 1990 como um estudo intitulado de “Measuring Performance in the Organization of the Future”, patrocinado pela KPMG junto ao Instituto Nolan Norton [76]. O trabalho foi realizado por David Norton, executivo principal da Nolan e por Robert Kaplan, como consultor acadêmico, porém o mundo ficou conhecendo o balanced scorecard com mais precisão apenas em 1992, como um processo inovador que mudava completamente a forma de gestão nas empresas devido à determinação de conjuntos de indicadores que permitia aos gestores uma maior compreensão da visão e missão da estratégia de negócios, sendo uma ferramenta de gestão que traduz a estratégia da empresa num conjunto coerente de indicadores, sejam eles financeiros ou não financeiros. Neste mesmo ano foi publicado na Harvard Business Review, edição de janeiro-fevereiro o artigo, “The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance”. Em setembro de 1993 foi publicado, “Putting the Balanced Scorecard to Work” [77].

Robert Kaplan é professor de desenvolvimento e liderança da Harvard Business School. Kaplan tem bacharelado e mestrado em engenharia elétrica pelo instituto de

Tecnologia de Massachusetts e é Ph.D em Pesquisa de Operações pela Universidade de Cornell [75].

David Norton, outro idealizador do balanced scorecard, é co-fundador e presidente do Balanced Scorecard Collaborative. Norton tem doutorado em Administração de empresas pela universidade de Harvard, MBA pela universidade do estado da Flórida. Mestrado em Pesquisa de Operações pelo Instituto de Tecnologia da Flórida e Bacharelado na área de engenharia elétrica pelo Instituto Politécnico de Worcester [75].

O BSC vem passando por diversas alterações depois que passou a ser mais popular, no início da década de noventa.

Inicialmente o BSC foi criado apenas para resolução de problemas de monitoração de desempenho, mas foi se firmando como uma ferramenta capaz de ajudar na implementação da estratégia e na criação de valores para os clientes. Assim o BSC foi se tornando essencial para uma gestão estratégica de sucesso.

“Nunca, desde o começo da Revolução Industrial, os gestores tiveram que aprender e desaprender tanto sobre a arte de liderança empresarial. E poucas vezes lhe foram dados conselhos tão diferentes, tão contraditórios e tão confusos” [78].

Pesquisas recentes indicam que cerca de 50% das empresas da lista Fourtune 1000 estão utilizando o balanced scorecard nos Estados unidos, e na Europa, entre 40% e 45 % [79]. O BSC foi escolhido pela renomada revista Harvard Business Review como umas das práticas de gestão mais importantes e revolucionárias dos últimos 75 anos [79]. No ano de 2001 o primeiro Comitê Temático do PNQ, Prêmio Nacional de Qualidade, elegeu o balanced scorecard como umas das ferramentas de gestão para a excelência empresarial. Além disso, o BSC contribui direta e indiretamente para o alcance de aproximadamente 580 pontos no critério de excelência do PNQ [73].

Hoje em dia, o BSC já está sendo empregado em um número cada vez maior de empresas em todos os lugares do mundo, pois o sucesso do BSC fez com que houvesse uma

validação mundial deste processo. Muitas empresas estão adotando o BSC, mas muitas outras já têm resultados para apresentar, pois investiram no balanced scorecard já há algum tempo. A seguir estão relacionados alguns resultados obtidos e divulgados por algumas empresas [75]:

- AT&T Canadá – 32% de taxa de crescimento anual no período de 1995 à 1999;
- Móbil Oil Corporation – eleita a companhia de petróleo mais rentável por 5 anos no período de 1993 à 1999;
- UPS – Crescimento de 30% na lucratividade de 2 anos.

Atualmente várias empresas implantaram ou estão em fase de implementação do balanced scorecard [75]:

- Companhia Suzano, Unibanco, Petrobrás, Alcoa, Grupo Gerdau, Hospital Albert Einstein, Oxiten, Siemens, Rapidão Cometa, Hospital das Clínicas – SP, EMPBRAPA, EPSM, COPESUL, Hospital Samaritano, PETRPFLEX, Móbil, ABB, AT&T, Cigna, Eletrosul, Amanco, Alcoa, Aracruz, Chandon, Brasil Telecom, Camargo Corrêa, Cia. Suzano, CST, Holdercim, Gerdau, laboratório Chile, Mercedes Bens, Mi banco, Oxiten, Opsi Finlay, Petrobrás, entre outras, a optaram pelo balanced scorecard;
- Presidência da República do México - O presidente do México, Vicente Fox, inaugurou um novo padrão de gestão na América Latina. Em seu Estado de origem, aplicou metodologias modernas de planejamento estratégico e, depois, as levou para a presidência. A metodologia adotada foi a do "Balanced Scorecard" [74].

### **3.3 Conceitos**

Neste momento, serão apresentados vários conceitos que estão relacionados com o Balanced scorecard.

Kaplan e Norton [74] afirmam que o balanced scorecard é um Sistema de gestão estratégica que utiliza, de modo balanceado, indicadores financeiros e não-financeiros. Além disso, ele estabelece as relações de causa e efeito entre esses indicadores e as descreve em mapas estratégicos.

Serra [70] afirma que o BSC é um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo, além de ser a tradução da missão e da estratégia da empresa num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

O balanced scorecard também é visto como um modelo de gestão, que auxilia as organizações a traduzir a estratégia em objetivos operacionais, que direcionam o comportamento e o desempenho [75].

Segundo seus criadores, Kaplan e Norton [74], “Os objetivos e as medidas utilizadas no balanced scorecard não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não-financeiro, pois derivam de um processo hierárquico (top-down) norteado pela missão e pela estratégia da unidade de negócios”. Medidas de desempenho são os sinais vitais de uma organização [81].

Rummeler e Brache [82] afirmam que o BSC é a quantificação de quão bem um negócio (suas atividades e processos) atinge uma meta especificada.

É uma relação matemática que mede, numericamente, atributos de um processo ou de seus resultados, com o objetivo de comparar esta medida com metas, numéricas, pré-estabelecidas [83].

Balanced Scorecard é um nome de uma metodologia voltada à gestão estratégica das empresas.



Os objetivos e metas traçados no planejamento estratégico devem ser medidos e acompanhados por um conjunto de indicadores. Indicadores são essenciais ao planejamento e controle dos processos das organizações, possibilitando o estabelecimento de metas e o seu desdobramento [84].

O BSC pressupõe que a escolha dos indicadores para a gestão de uma empresa não deve se restringir a informações econômicas ou financeiras. Assim como não é possível realizar um voo seguro baseando-se apenas no velocímetro de um avião, indicadores financeiros não são suficientes para garantir se uma empresa está caminhando na direção correta. Por isso há uma necessidade de criação de indicadores balanceados.

É necessário, monitorar juntamente com resultados econômico-financeiros, desempenho de mercado junto ao cliente, desempenho de processos internos e pessoas, inovações e tecnologias. Isto porque, o somatório de pessoas, tecnologias, inovações, se bem aplicadas aos processos internos das empresas alavancarão o desempenho esperado no mercado junto aos clientes e trarão à empresa os resultados financeiros esperados. Isto é o que se chama de “criar valor com ativos intangíveis” [73]. Intangível, nos dicionários da língua portuguesa, significa o que não pode ser percebido ou definido. Assim mostramos como é difícil para as empresas gerenciar esses ativos. Como gerenciar aquilo que não pode ser definido?

Os ativos intangíveis geralmente não são levados em consideração pelos critérios de avaliação tradicionais. Podem ser classificados em três categorias [76]:

- Capital humano: Habilidades, talento e conhecimento dos empregados.
- Capital da informação: Bancos de dados, sistemas de informação, redes e infraestrutura tecnológica;
- Capital organizacional: Cultura, liderança, alinhamento dos empregados, trabalho em equipe e gestão do conhecimento.

Existem três grandes abordagens básicas para o alinhamento dos ativos intangíveis à estratégia [76]:

- Funções estratégicas, que alinham o capital humano com os temas estratégicos.
- Portifólio estratégico de TI, que alinha o capital da informação com os temas estratégicos;
- Agenda de mudanças organizacionais, que integra e alinha o capital organizacional para o aprendizado e a melhoria contínua dos temas estratégicos.

A construção de indicadores não é trivial, mas pode e deve ser feito.

Depois de todas essas definições podemos dizer que o balanced scorecard é um processo de apoio, de acompanhamento e de monitoração para a implementação com sucesso do planejamento estratégico de uma organização, através do estabelecimento de um conjunto de indicadores chaves separados nas dimensões, que nortearão o caminho pelo qual os planos de ação deverão seguir para evitar desvios das metas estabelecidas.

### ***3.4 Medidas Orientadas para a Estratégia***

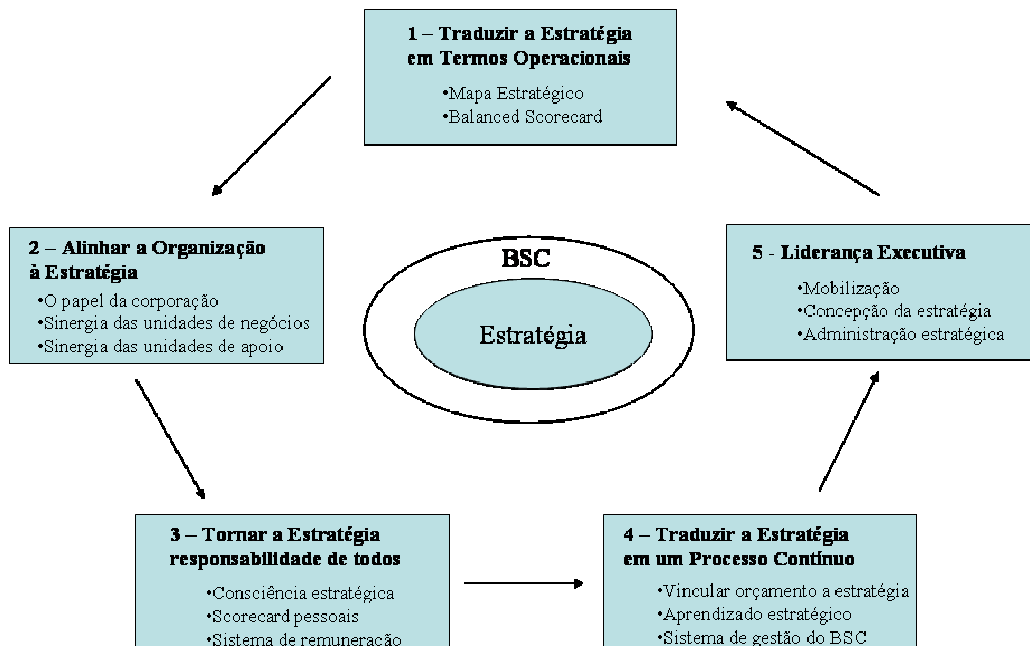
Medidas darão informações indispensáveis, vitais, pois toda a estratégia é construída em cima de princípios que se acredita ser fundamental para a criação de valores para a organização. O acompanhamento dessas medidas indicará se será necessário ou não uma mudança ou até uma reescrita da estratégia.

Fazendo a medição é possível obter informações necessárias para livrar do fracasso ou para confirmar uma boa estratégia, pois medir a estratégia permite que você confirme ou ponha de lado as ações de causa e efeito assumidos quando se estabelece a estratégia.

De acordo com Kaplan e Norton os objetivos do balanced scorecard são mais do que uma coleção de indicadores financeiros e não financeiros, são fruto do negócio e conduzido pela missão e pela estratégia da unidade de negócio [70].

Kaplan e Norton, [70], defendem que um BSC bem elaborado é mais que uma coleção de indicadores críticos ou fatores críticos de sucesso. Um balanced scorecard, devidamente construído deve incorporar um conjunto de relações de causa e efeito entre variáveis chaves expressas em indicadores, ou seja, a sua elaboração deve conter a estratégia da organização. Isso faz com que toda a organização fique orientada para a estratégia.

Conforme Kaplan [85], para a construção de uma organização focalizada na estratégia, há cinco princípios básicos necessários para que as empresas atinjam resultados extraordinários (ver a Figura 3.1).



**Figura 3.1.** Os princípios de uma organização orientada à estratégia.

A “organização orientada para a estratégia”, essência do BSC, pressupõe alinhamento e foco de toda a organização no alcance da estratégia [73]. Os princípios, que giram em torno da estratégia, são os seguintes:

- Traduzir a estratégia em termos operacionais de modo que todos possam entender;
- Alinhar a organização à estratégia a partir do envolvimento e comprometimento de todos;
- Transformar a estratégia em tarefas de todos através da contribuição pessoal para a implementação da estratégia;
- Converter a estratégia em um processo contínuo através do aprendizado e de revisões contínuas da estratégia;
- Mobilizar a mudanças por meio da liderança executiva para promover a transformação.

Uma organização orientada para estratégia apresenta as seguintes características [73]:

- Estratégia - ter a estratégia como item da agenda organizacional. O BSC permite que as empresas descrevam e comuniquem a estratégia para toda a empresa de forma clara e como base para a ação;
- Foco - concentração dos esforços em prol da estratégia. Como o alinhamento entre objetivos, indicadores, metas e planos de ação promovidos pelo BSC, o foco é a estratégia;
- Organização - Todas as pessoas mobilizadas por uma atuação estratégica. O BSC permite o alinhamento e entendimento de todos quanto às questões estratégicas da empresa.

Desta maneira é possível gerenciar a estratégia de forma integrada e garantir que os todos os esforços da organização estejam direcionados para a estratégia.

A seguir estaremos abordando as dimensões do balanced scorecard que mesmo com a indicação de Norton e Kaplan em articular os objetivos nas quatro dimensões juntamente com os indicadores, essas dimensões não são obrigatórias e muito menos únicas.

### **3.5 Dimensões**

Para construir um sistema de mensuração que descreva a estratégia, precisamos de um modelo geral de estratégia. Carl Von, o grande estrategista militar do século XIX, salientou a importância de um modelo para organizar o raciocínio sobre estratégia [59].

E para essa organização, Norton e Kaplan dividiram o balanced scorecard em quatro dimensões ou perspectivas [76] que passamos a apresentar nas próximas seções.

#### **3.5.1 Financeira**

A primeira pergunta que se faz nesta dimensão é a seguinte: para sermos bem sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas?

A perspectiva financeira do BSC, segundo Kaplan e Norton [74], utiliza os objetivos financeiros tradicionais, tais como: lucratividade, retorno sobre ativos e aumento de receita.

Indicadores financeiros que podem fazer parte desta dimensão: ROCE, EVA (Economic Value Added), ROI (Return on Investment), resultados líquidos, fluxo de caixa.

Outros indicadores financeiros, que são patentes do BSC, permitem analisar se as estratégias desenvolvidas pela empresa vão contribuir para o crescimento e rentabilidade.

Todos esses indicadores, tanto na perspectiva financeira como em todas as outras, são diferentes de empresa para empresa, pois cada empresa elabora os indicadores de acordo com as suas necessidades específicas, o que torna muito difícil duas empresas elaborarem ou adotarem os mesmo indicadores. Cada empresa tem indicadores para cada objetivo definido.

### **3.5.2 Cliente**

O que é importante para o cliente? Para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?

As respostas dessas perguntas permitem a identificação de medidas que refletem como é que a empresa deve criar valor para os clientes. Obviamente depende de quem são os clientes e do ambiente competitivo em que a empresa se insere e, o tipo de produto e ou serviços que serão vendidos.

Nesta dimensão de clientes, Kaplan e Norton [74] dizem que a empresa deve determinar seu segmento alvo de clientes e negócios e dispor de um conjunto de medidas essenciais para esses segmentos. As medidas essenciais envolvem os seguintes aspectos: retenção, captação e satisfação de cliente e lucratividade. Além disso, é preciso identificar o que os clientes do segmento alvo valorizam e elaborar uma proposta de valor a esses clientes.

Nesta dimensão, podem ser mostrados os seguintes indicadores: lealdade dos clientes, pontualidade das entregas, retenção de clientes, captação de clientes, satisfação dos clientes, fatia de mercado.

### **3.5.3 Processos Internos**

Para satisfazermos nossos acionistas e clientes em que processo de negócios deverá ser alcançado a excelência? Esse é a pergunta que deve ser feita nesta dimensão do balanced scorecard.

Nesta perspectiva é dada uma grande ênfase àqueles processos que tem maiores impactos na satisfação dos clientes e que ajudam na execução dos objetivos financeiros. Medidas devem ser elaboradas para medir a eficiência das atividades.

Kaplan e Norton [74] afirmam que, na perspectiva dos processos internos, são identificados os processo críticos em que se busca a excelência, visando atender aos objetivos financeiros e dos clientes.

Kaplan e Norton identificam três processos internos principais [86]:

- Processo de inovação – Os gestores investigam as necessidades do cliente e depois criam produtos e ou serviços que correspondem a essas necessidades. Como indicadores podemos ter: percentagem de vendas de novos produtos e tempo para desenvolver uma nova geração de produtos.
- Processo operacional – Inicia-se com a encomenda do cliente e termina com a entrega do produto e ou serviço. O ponto fundamental deste processo é que os produtos sejam entregues aos clientes de uma forma eficiente, consistente. Muitas empresas complementam as medidas financeiras com outro tipo de medidas: qualidade, confiança, entrega e outros aspectos que criem valor para o cliente.
- Processo de pós-venda – Inclui os serviços de apoio ao cliente (garantia, reparação), que contribuem para a satisfação dos clientes.

### **3.5.4 Aprendizado e Crescimento**

Para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar? Nesta perspectiva, é a resposta para essa questão que deve ser buscada.

Esta dimensão identifica a estrutura física e de pessoal que a empresa necessita e deve construir para permitir a implementação da estratégia. Nas organizações a aprendizagem e o crescimento centram-se em três elementos [70]:

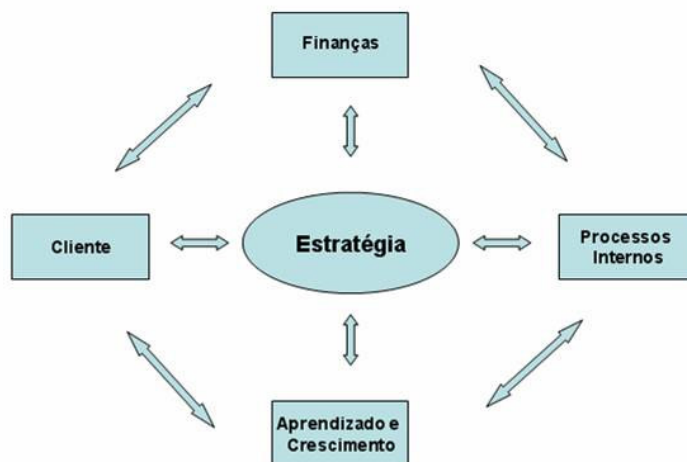
- Recursos Humanos – As medidas mais utilizadas são a satisfação e a retenção e a produtividade dos colaboradores. Um ponto muito interessante que se pode

analisar é a quantidade de atestados médicos entregues pelos funcionários, isso também é um indicador muito bom de satisfação dos colaboradores.

- Sistemas de informação – As medidas mais utilizadas são a disponibilidade em tempo real de informação confiável sobre os clientes e processos internos.
- Motivações – São comparados os incentivos concedidos aos colaboradores com os fatores de êxito da organização e a sua evolução.

Como indicadores nesta perspectiva poderemos ter: qualidade dos funcionários no tocante a treinamento e capacitação; sugestões dos funcionários para aumento da receita e diminuição das despesas; liderança na tecnologia traduzida em tempo de desenvolvimento; porcentagem de vendas proveniente de novos produtos; rotatividade do pessoal; e parceria com clientes e concorrentes para alargar amplitude do negócio.

Cada uma dessas dimensões se relacionam entre si e sempre estão focadas na estratégia da empresa (ver Figura 3.2).

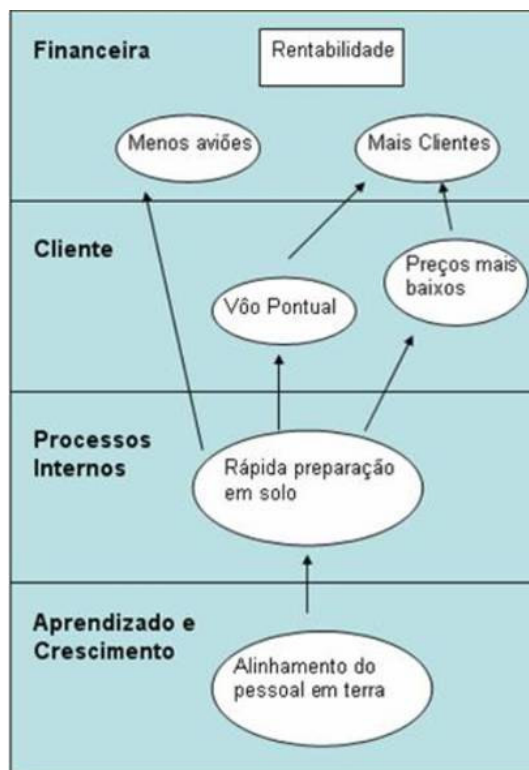


**Figura 3.2.** Todas as dimensões do BSC giram em torno da estratégia.

O BSC, portanto, a partir de uma visão integrada e balanceada da empresa, permite descrever a estratégia de forma clara, através de objetivos estratégicos nas quatro



dimensões, sendo todas elas relacionadas entre si através de uma relação de causa e efeito (ver Figura 3.3). Para o exemplo da Figura 3.3 foi colocada uma situação de uma empresa de aviação, propositalmente para mostrar que o balanced scorecard engloba qualquer tipo de empresa, não apenas aquelas de tecnologia da informação, que é o objeto de estudo desta dissertação.

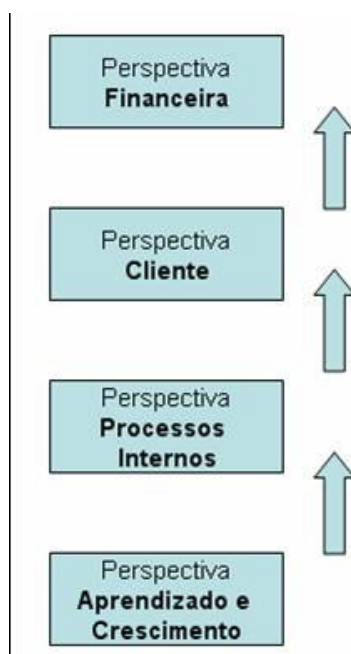


**Figura 3.3.** Lógica de causa e efeito.

Além disso, o BSC promove o alinhamento dos objetivos estratégicos com indicadores de desempenho, metas e planos de ação. Desta maneira é possível gerenciar a estratégia de forma integrada e garantir que os esforços da organização estejam direcionados para a estratégia [85].

A formulação inicial do BSC apresenta a estratégia da empresa distribuída em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Estas perspectivas são integradas por relações de causa e efeito. A direção geral de

causalidade é no sentido da última perspectiva, aprendizado e crescimento, para a primeira, financeira (ver Figura 3.4). Isto é, a capacitação da organização permite melhorar seus processos que, por sua vez, satisfazem mais aos clientes e, por isso, proporcionam melhores resultados financeiros.



**Figura 3.4.** Direção de Causalidade.

O somatório das pessoas, tecnologias, informações (dimensão de aprendizado e crescimento), se bem aplicadas aos processos internos das empresas, terá um grande desempenho no mercado em relação aos clientes (dimensão de clientes), fazendo com que a empresa alcance os resultados financeiros esperados. É assim que se dá a lógica natural de causa e efeito.

Segundo Olve et. al. [85], o grande desafio é encontrar relações de causa-efeito claras e criar um equilíbrio entre os diferentes indicadores nas perspectivas relacionadas

As pequenas empresas de TI devem se concentrar nos poucos processos internos críticos que fornecem a proposição de valor diferenciada e que mais contribuem para aumentar a produtividade e preservar o funcionamento da organização. Para o trabalho de

formulação do novo processo de planejamento estratégico, *Strategus*, essas dimensões do BSC são vista de uma forma diferente do tradicional. Isso será bem entendido no Capítulo 4, onde será apresentado e detalhado o funcionamento deste novo processo.

### **3.6 Mapas Estratégicos**

A metodologia do balanced scorecard preconiza, como ponto de partida, a construção de um “mapa estratégico” que orientará a definição do conjunto de indicadores a ser usado na disseminação e no controle da execução da estratégia por toda organização [87].

O mapa estratégico é a representação visual da estratégia, pois mostra de uma forma simples, como os objetivos, separados em cada perspectiva do balanced scorecard, se relacionam para descrever a estratégia.

Defendem os autores que, por intermédio da construção de um mapa estratégico e da definição de um conjunto de indicadores divididos em quatro categorias (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento), é possível estabelecer um sistema capaz de disseminar a estratégia por toda a organização e promover o controle da ação executada [72].

No mapa estratégico, além de ser mostrada toda a lógica da estratégia relacionando os objetivos, também são mostrados todos os indicadores, metas e os planos de ação para o cumprimento desses objetivos. A Figura 3.5 apresenta um exemplo do que é um mapa estratégico, mostrando as relações entre os objetivos estratégicos nas quatro perspectivas do balanced scorecard. Este mapa estratégico é de uma empresa de informática que presta suporte on-line, de serviços e produtos desenvolvidos pela empresa, aos seus usuários.

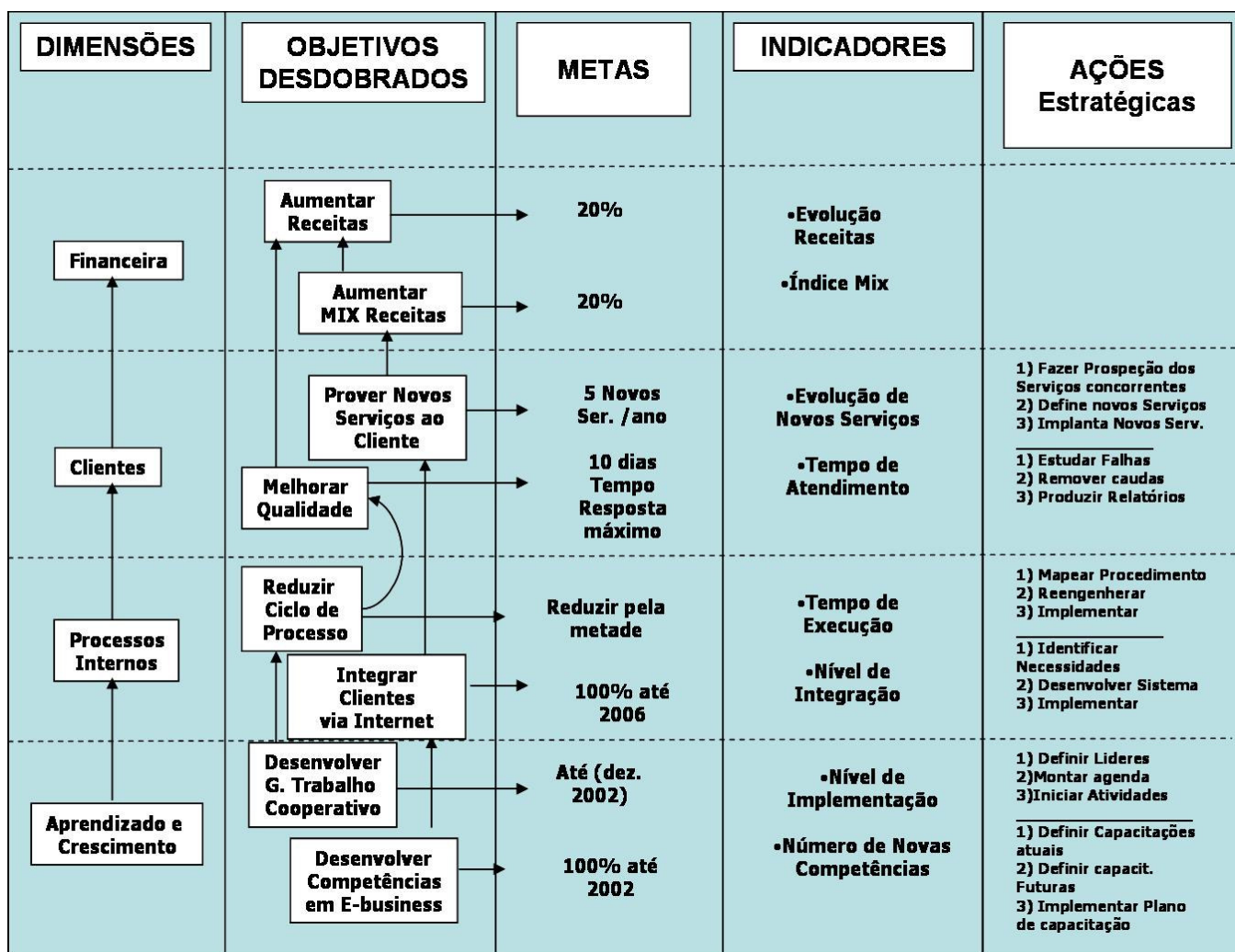


Figura 3.5. Mapa Estratégico [88].

O mapa estratégico é a representação e o gerenciamento dos objetivos e indicadores. Ele representa o elo perdido entre a formulação e a execução da estratégia.

O mapa estratégico baseia-se em alguns princípios [76]:

- A estratégia equilibra forças contraditórias: os investimentos em ativos intangíveis para aumentar a receita a longo prazo conflitam com corte de custos para melhorar o desempenho financeiro a curto prazo. Assim, o ponto de partida da descrição da estratégia é equilibrar e articular os objetivos financeiros de

curto prazo de redução de custos e de melhoria da produtividade com o objetivo de longo prazo de aumento lucrativo da receita;

- A estratégia baseia-se em proposição de valor diferenciada para os clientes: a satisfação dos clientes é fonte da criação de valor sustentável. A estratégia exige definição nítida dos segmentos de clientes-alvo e da proposição de valor necessária para agradá-los. A clareza nesta proposição de valor é a dimensão mais importante da estratégia;
- Cria-se valor por meio dos processos internos: as perspectivas financeiras e de clientes nos mapas estratégicos e nos balanced scorecards descrevem os resultados, ou seja, o que a organização espera atingir;
- A Estratégia compõe-se de temas complementares e simultâneos: Cada agrupamento de processos internos fornece benefícios em diferentes momentos;
- O alinhamento estratégico determina o valor dos ativos intangíveis: A quarta perspectiva do mapa estratégico do balanced scorecard, aprendizado e crescimento trata os ativos intangíveis da organização e de seu papel na estratégia.

Em muitas organizações já existem bons programas para a melhoria da qualidade, mas os mapas estratégicos dão grande apoio para as iniciativas de qualidade em andamento, pois concentram o foco nelas, tornando-as mais eficazes, ao alinhá-las com os objetivos estratégicos da organização.

Os adeptos do Total Quality Management (TQM) descobriram que os indicadores de caráter não financeiro eram cada vez mais úteis na gestão do dia-a-dia das suas organizações e debatiam-se pela identificação de indicadores fundamentais que lhes permitissem usar com eficiência os seus escassos recursos [76].

O mapa estratégico reforça os programas de qualidade. Pode-se identificar quatro diferentes maneiras de como os mapas estratégicos fornecem valor significativo aos

programas de qualidade mesmo para as empresas que já sejam muito avançadas em seus programas de TQM [76]:

- **O BSC fornece conexões de causa e efeito explícitas por meio dos mapas estratégicos e dos objetivos desdobrados.** Os resultados dos programas de qualidade geralmente são implícitos e raramente são testados. Para construir o mapa estratégico do balanced scorecard, a estratégia da organização tem que ser explícita e, isso realmente é uma das características do *Strategus*. O processo de construção do mapa estratégico, e dos respectivos objetivos, indicadores, metas e projetos estratégicos, envolve a equipe de líderes em um processo intenso que cria consenso, clareza e comprometimento em relação à estratégia. Algumas organizações não vinculam seus programas de qualidade aos objetivos explícitos da perspectiva do cliente e da perspectiva financeira.
- **O BSC define metas de desempenho notável, em vez de apenas combinar as melhores práticas.** Muitos programas de qualidade avaliam o desempenho de seus processos internos em comparação com as melhores práticas decorrentes da melhoria contínua, conforme apuradas por meio de benchmarking. Sem dúvida, a prática disciplinada de benchmarking pelos programas de qualidade será útil para os programas BSC, ao ajudar as organizações a melhorar seus processos que estejam abaixo do padrão.
- **O BSC geralmente identifica processos inteiramente novos, de importância crítica para o alcance dos objetivos estratégicos.** Os modelos de qualidade empenham-se para melhorar os processos organizacionais existentes, tornando-os melhores, mais rápidos e mais baratos e, a aplicação dos princípios do balanced scorecard, especialmente a implementação de nova estratégia, não raro revela processos inteiramente novos, em que a organização deve ser excelente.

- **O BSC define prioridades estratégicas para o aprimoramento dos processos.** Mesmo sem a necessidade estratégica de implementar processos inteiramente novos na organização, as empresas ainda precisam avaliar as prioridades. Alguns processos são mais importantes do que outros para o sucesso estratégico. O benchmarking facilita a avaliação de todos os processos da organização, comparando-os com as melhores práticas do setor. O balanced scorecard identifica os processos cujo desempenho deve situar-se no nível ou acima das melhores práticas e aqueles menos importantes para o sucesso estratégico.

O *Strategus* fará uso do mapa estratégico, pois neste processo acredita-se que para uma estratégia ter sucesso na sua implementação, todos aqueles que de alguma forma irão participar da estratégia, têm que ficar conhecendo muito bem todos os detalhes do planejamento estratégico empresarial. Desta forma cada participante verá como o seu esforço poderá contribuir para o sucesso empresarial.

### **3.7 Áreas de Aplicações do Balanced Scorecard**

O balanced scorecard pode ser aplicado em diversas áreas, como também em diversos tipos de organizações, públicas, privadas, ONGs ou governamentais. O BSC também pode ser implantado em empresas de vários portes, mas na literatura não são encontradas referências para a utilização do BSC em micro ou pequenas empresas. Desta forma o *Strategus* fará o uso do balanced scorecard, para o acompanhamento do planejamento estratégico de pequenas empresas de tecnologia da informação.

Apresentamos abaixo algumas áreas de aplicação do BSC [71]:

- **Foco Pessoal.** A utilização do balanced scorecard não fica apenas no ramo das empresas, a metodologia também pode ser voltada para o planejamento estratégico pessoal, e já existem vários consultores implementando o balanced

scorecard pessoal. O balanced scorecard pode se transformar em uma ferramenta para uma motivação diária pessoal dando uma visão mais completa das ações que interferem no progresso de cada indivíduo.

- **Foco Recursos Humanos.** Outra aplicação que é bem respaldado é o uso do balanced scorecard para uso no estabelecimento de remuneração variável, já que é um modelo de gestão muito forte de performance.
- **Foco Gestão do Conhecimento.** Assegurar o crescimento da organização passa pelo desenvolvimento e crescimento das pessoas. Com esta assertiva colocamos a gestão do conhecimento sob o ponto de vista de cada uma das quatro perspectivas do balanced scorecard, uma vez que só o conhecimento pode complementar essas perspectivas.

O balanced scorecard é fundamental para a fase de controle e avaliação do planejamento estratégico, pois ele faz um acompanhamento do desempenho do plano estratégico através da comparação entre as situações alcançadas e a prevista.

Podemos relacionar algumas finalidades do controle e avaliação do plano [89]:

- Identificar problemas, falhas e erros que se transformam em desvios do planejado, com a finalidade de corrigi-los e de evitar sua reincidência;
- Fazer com que resultados obtidos com a realização das operações estejam tanto quanto possível próximo dos resultados esperados e possibilitem alcance dos desafios e consecução dos objetivos;
- Verificar se as estratégias e políticas estão proporcionando resultados esperados, dentro das situações existentes e previstas, e;
- Proporcionar informações gerenciais periódicas para que seja rápida a intervenção no desempenho do processo.



A partir destas finalidades, a fase de controle a avaliação pode ser utilizada como um instrumento gerencial para [89]:

- Corrigir ou reforçar o desempenho apresentado;
- Informar sobre a necessidade de alterações nas funções administrativas de planejamento, organização e direção;
- Proteger os ativos da empresa (financeiro, tecnológicos, humanos, etc);
- Garantir a manutenção ou aumento de eficiência e eficácia na consecução dos objetivos, desafios e metas da empresa;
- Informar se os programas, projetos e planos de ação estão sendo desenvolvidos de acordo com o estabelecidos e apresentando os resultados desejados e;
- Informar se os recursos estão sendo utilizados da melhor maneira possível.

### **3.8 Considerações Finais**

Em média, mais de 75% do valor de mercado das empresas resulta de ativos intangíveis que não são captados pelos critérios de avaliação tradicionais. Com base no argumento de que não se pode gerenciar o que não consegue medir, Robert S. Kaplan e David Norton desenvolveram o balanced scorecard, que possibilita a quantificação desses intangíveis críticos, como pessoas, informação e cultura. Agora, mais de uma década depois, milhares de empresas em todo o mundo adotaram o balanced scorecard não só como um sistema de mensuração, mas também como um sistema de gestão estratégica, com resultados extraordinários. Enquanto, em geral, de 70 a 90% das iniciativas estratégicas fracassam, as empresas do balanced scorecard executam de maneira consistente suas estratégias, com rapidez e sucesso. Como conseguem isso? Kaplan e Norton criaram uma nova ferramenta que se revelou uma inovação tão importante quanto o próprio balanced scorecard: os mapas estratégicos. Da mesma maneira como não se pode medir o que não se descreve [76].

O *Strategus* fez a escolha pelo balanced scorecard por ser um sistema de gestão estratégica que utiliza, de modo balanceado, indicadores financeiros e não-financeiros.

Além disso, ele estabelece as relações de causa e efeito entre esses indicadores e as descreve em mapas estratégicos.

O *Strategus* fará uso do mapa estratégico, pois neste processo se acredita que para uma estratégia ter sucesso na sua implementação, todos aqueles que de alguma forma irão participar da estratégia, têm que ficar conhecendo muito bem todos os detalhes do planejamento estratégico empresarial. Desta forma cada participante verá como o seu esforço poderá contribuir para o sucesso empresarial. Isso é visto facilmente pelos mapas.

As pequenas empresas de TI devem se concentrar nos poucos processos internos críticos que fornecem a proposição de valor diferenciada e que mais contribuem para aumentar a produtividade e preservar o funcionamento da organização

O BSC deve ser assumido como um instrumento para mensuração de desempenho que indiquem a realidade da empresa, mostrando onde devemos competir, que clientes devemos conquistar, o que precisamos fazer para gerar valor aos clientes e acionistas e acima de tudo como podemos identificar e interagir para o crescimento e o aprendizado das pessoas que compõem a organização, pois o BSC pode promover o bem estar do ambiente em que se vive, fazendo com que cada ação proativa na direção certa promova o bem estar de uma comunidade inteira. Interagir com outras pessoas na empresa ou fora dela faz parte da nossa vida, compor-se de forma harmoniosa baseado em algum método ou ferramenta conduz ao sucesso.

Também é bastante importante deixar claro que o BSC não é um novo sistema de indicadores financeiros, nem um sistema automático de informações, nem um sistema de gestão operacional, nem um formulador de estratégias, nem um projeto único e isolado na empresa, pois as vezes estas funções são vista como função do balanced scorecard, fazendo com que ele seja mal usado e eleve a porcentagem para mais de 50% das empresas que falham na implementação da sua estratégia [90].

Infelizmente, nas empresas, como na vida de uma forma geral, não existem mágicas e se requer muito trabalho e muita dedicação para conseguir resultados satisfatórios. Fora disso, é praticamente certo o fracasso porque, cada vez menos, a gestão eficaz suporta amadorismos ou ilusões de qualquer natureza [72].

No próximo capítulo, será visto como o processo *Strategus* fará uso do balanced scorecard para o acompanhamento do planejamento estratégico.



## Capítulo 4

### Processo de Planejamento Estratégico para Pequenas Empresas de Tecnologia da Informação

Este capítulo apresenta um processo para a elaboração de um planejamento estratégico para Pequenas Empresas de Tecnologia da Informação. Este processo chama-se Strategus. Será apresentada cada fase deste novo processo, assim como suas atividades, marcos e os artefatos que deverão ser produzidos.

#### 4.1 Introdução

As pequenas empresas são muito importantes para a economia do país, por isso, desde 1996, o governo brasileiro vem lançando programas de apoio a pequenas e médias empresas, de olho na grande capacidade dessas empresas de criar empregos e distribuir renda [1]. A preocupação do governo com este segmento se deve a grande vulnerabilidade destas empresas às mudanças na economia.

Segundo o SEBRAE [32], em 1995, o número de grandes empresas cresceu 2,2%, enquanto o de pequenas empresas cresceu 25%. O SEBRAE [32] cita, ainda, dados do IBGE onde 98% das 3,5 milhões de empresas existentes no país são de pequeno porte (empresas que possuem um faturamento anual de até R\$ 1,2 milhões).

A Pesquisa Anual de Serviços do ano 2000 [3], realizada pelo IBGE, mostrou que 98,4% das 15 mil empresas de informática existentes no Brasil possuíam menos de 50 funcionários. Estas empresas faturaram, juntas, quase R\$ 2 bilhões naquele ano, contra quase R\$ 7 bilhões das médias e grandes empresas. Apesar do predomínio das grandes empresas, o IBGE destaca que existe um espaço privilegiado para as pequenas empresas, devido ao processo de expansão da terceirização e subcontratação das grandes e médias.

Longenecker et al. [2] relaciona alguns tópicos que mostram a importância das pequenas empresas:

- As pequenas empresas abrem várias oportunidades no mercado de trabalho, contribuindo para o crescimento da economia;
- Enquanto as grandes empresas tendem a evoluir produtos existentes, as pequenas empresas são mais eficazes na introdução de produtos inovadores;
- A presença de pequenas empresas estimula a competição, evitando que poucas grandes empresas possam ditar os preços de certos produtos ao mercado. Ao estimularem a competição, contribuem ainda, para uma melhora na qualidade dos produtos disponíveis;
- Alguns serviços podem ser prestados com mais eficiência por pequenas empresas, distribuição de mercadorias e fornecimento de matérias primas, peças e serviços. Neste caso, estas podem auxiliar grandes empresas, permitindo que as grandes empresas se concentrem em sua atividade principal.

Por todos esses motivos, vemos que não poderemos deixar que pequenas empresas contem apenas com a sorte para se manterem competitiva em um mercado. Para que elas se mantenham firme no mercado têm que ter um bom planejamento estratégico, mas isso já é outro problema, pois planejamento estratégico é muito oneroso para uma pequena empresa.

Desta forma o Strategus vem mostrar o que se deve fazer, que roteiro seguir, para implementar um planejamento estratégico em uma pequena empresa de TI.

As pequenas empresas são extremamente sensíveis as constantes crises que a economia brasileira passou e passa, fazendo com que seja cada vez mais difícil se planejar para o futuro. Além disso, as decisões são tomadas pelos proprietários, que nem sempre são pessoas qualificadas para esta função. Isto faz com que as ações tomadas por estas empresas sejam, em grande parte, reações a mudanças no ambiente, ao invés de serem pró-ativas, pois a empresa que se antecipa a mudanças, já tem um grande diferencial, podendo, inclusive, acelerar a concretização da mesma.

No decorrer deste capítulo será mostrado um processo de planejamento estratégico com todas as fases, atividades e os artefatos necessários para a implementação da

estratégia, levando em consideração os concorrentes, fornecedores, clientes e o mercado como um todo.

O processo, que será mostrado neste capítulo, propõe que o planejamento estratégico para uma pequena empresa deve ser refeito anualmente. Espera-se que a realização do processo possa, não apenas ajudar os dirigentes a alocar melhor os recursos da empresa, mas também que possa guiar as ações de todos os seus membros em direção aos objetivos da empresa [32].

É importante salientar que, apesar deste processo ser apresentado sequencialmente, ele deve ser contínuo e iterativo [32].

A maioria das metodologias de planejamento estratégico foram desenvolvidas para grandes empresas, e não levam em consideração as particularidades das pequenas empresas, como visto no Capítulo 1 desta dissertação, isto faz com que o planejamento estratégico não seja utilizado por estas empresas.

## **4.2 Ferramentas**

Como o Strategus é um processo de planejamento estratégico desenvolvido para pequenas empresas, não se faz necessário ter disponibilidade de grandes recursos para a sua implementação, pois a carência de recursos financeiros são algumas das particularidades apresentadas das pequenas empresas. Desta forma as ferramentas necessárias para a utilização deste processo são:

- **Editor de texto.** Poderá ser utilizado qualquer editor de texto, como o Microsoft Word [91] assim como qualquer solução gratuita, como o editor de texto do Open Office [92]. Esses editores de texto serão bastante utilizados na produção dos artefatos ao final de cada atividade do Strategus. Esses artefatos serão conhecidos mais adiante.
- **Planilha eletrônica.** Da mesma forma que o editor de textos, qualquer planilha poderá ser utilizada, tanto o Microsoft Excel [93] como qualquer outra solução

gratuita, como é o caso da planilha do Open Office [92]. Esta planilha poderá ser utilizada na produção de alguns artefatos.

- **Editor de apresentação.** Power Point [94], Open Office [92] ou qualquer ferramenta gratuita. Esses softwares de apresentação serão bastante utilizados no momento de divulgação do plano, assim como na exposição dos resultados de cada atividade e fase e, no acompanhamento do planejamento.
- **Correio eletrônico.** A troca de emails será fundamental para o desenvolvimento do planejamento estratégico, de acordo com o processo do Strategus. Assim, qualquer correio eletrônico poderá ser utilizado.

Durante a explicação do modelo, na Seção 4.3 deste capítulo, veremos em que momento essas ferramentas serão úteis.

### **4.3 Modelo**

Dentre as empresas que estejam fazendo o planejamento estratégico pela primeira vez é muito comum encontrar uma situação na qual estas empresas não conhecem sua estratégia atual. Toda empresa tem um planejamento estratégico, mesmo que ela não saiba, desta forma, a estratégia atual pode ser definida através de um levantamento das decisões mais importantes tomadas no último ano e os motivos que levaram à tomada destas decisões.

Por ser um estudo voltado para pequenas empresas de TI é sugerido que o planejamento estratégico seja feito para um período de um ano apenas, pois essas pequenas empresas vivem num ambiente altamente competitivo e, qualquer mudança brusca do mercado pode trazer transtornos irreparáveis para estas empresas, como o seu fechamento. Esse período de duração é apenas uma sugestão, pois o Strategus pode ser utilizado tanto para planejamento a curto ou a longo prazo.

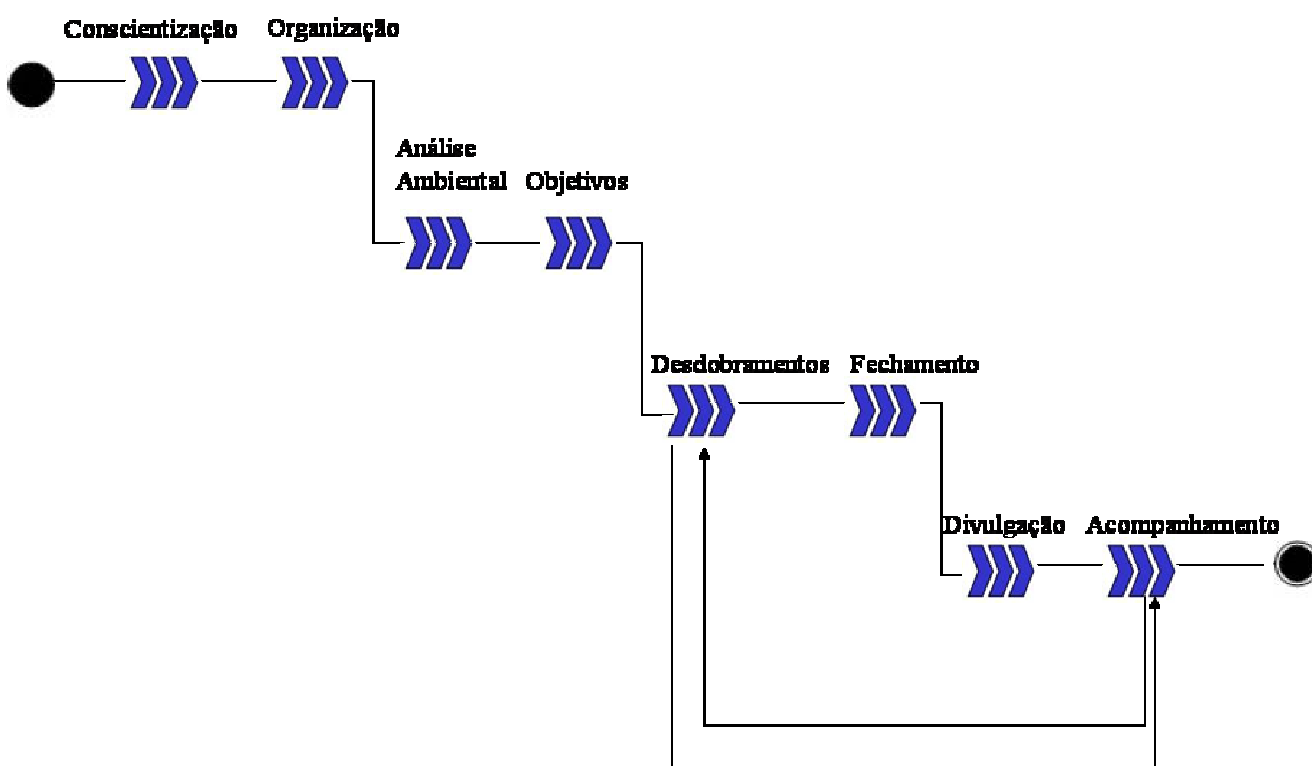
O processo Strategus será modelado através do SPEM, que é um meta modelo utilizado para descrever um processo de desenvolvimento de software de forma concreta [29]. Através das pesquisas realizadas por esse estudo, não foi encontrada nenhuma utilização do SPEM em qualquer outro tipo de modelagem de processo que não seja



processo de software. Para facilitar o entendimento das figuras seguintes, é interessante saber o que significa dois símbolos bastante utilizados:

- ▶▶▶ Representa uma fase do processo;
- ▶ Representa uma atividade do processo.

A Figura 4.1 mostra todas as fases do Strategus.



**Figura 4.1** - Fases do processo Strategus.

A Figura 4.1 mostra a seqüência das fases para a elaboração do planejamento estratégico de acordo com o processo Strategus. Este processo é iniciado com a fase da Conscientização e finalizado com a fase do Acompanhamento. Uma fase só poderá ser iniciada se a fase anterior a sua estiver finalizada. Cada fase tem um ciclo de vida e marcos bem estabelecidos que devem ser respeitados.

Durante a execução da última fase do processo, a fase de acompanhamento, há possibilidade de detectar algum problema durante a execução do plano, ou seja, algum desvio das metas estabelecidas pode ser encontrado, isso será melhor explicado na Seção 4.3.1.6 e, para a devida correção deste problema será necessário a volta para a fase de desdobramentos. Nesta, são feitos os devidos ajustes. Depois desses ajustes não há necessidade de seguir a mesma seqüência das fases do processo de quando se estava elaborando o planejamento estratégico, pois neste momento o plano já está em execução. Desta forma, depois dos ajustes é necessária a volta imediata para a fase de acompanhamento. Durante essas correções os trabalhos na fase de acompanhamento não param, apenas é dado um foco maior para as correções necessárias. Depois das correções o foco volta a ficar 100 % na última fase.

Todas essas fases, assim como o ciclo de vida, artefatos produzidos e marcos estabelecidos, serão explicado na Seção 4.3.1.

### **4.3.1 Fases**

O Strategus é modelado em termos de fases e fluxos de trabalho que definem grupos de atividades através das quais é recomendado um conjunto de práticas que devem ser seguidas durante todo o ciclo de vida de um projeto de planejamento estratégico. Cada uma dessas fases apresenta um marco que deve ser atingido obrigatoriamente antes de se passar para uma fase posterior.

A Figura 4.2 mostra a modelagem dinâmica do Strategus utilizando o SPEM.

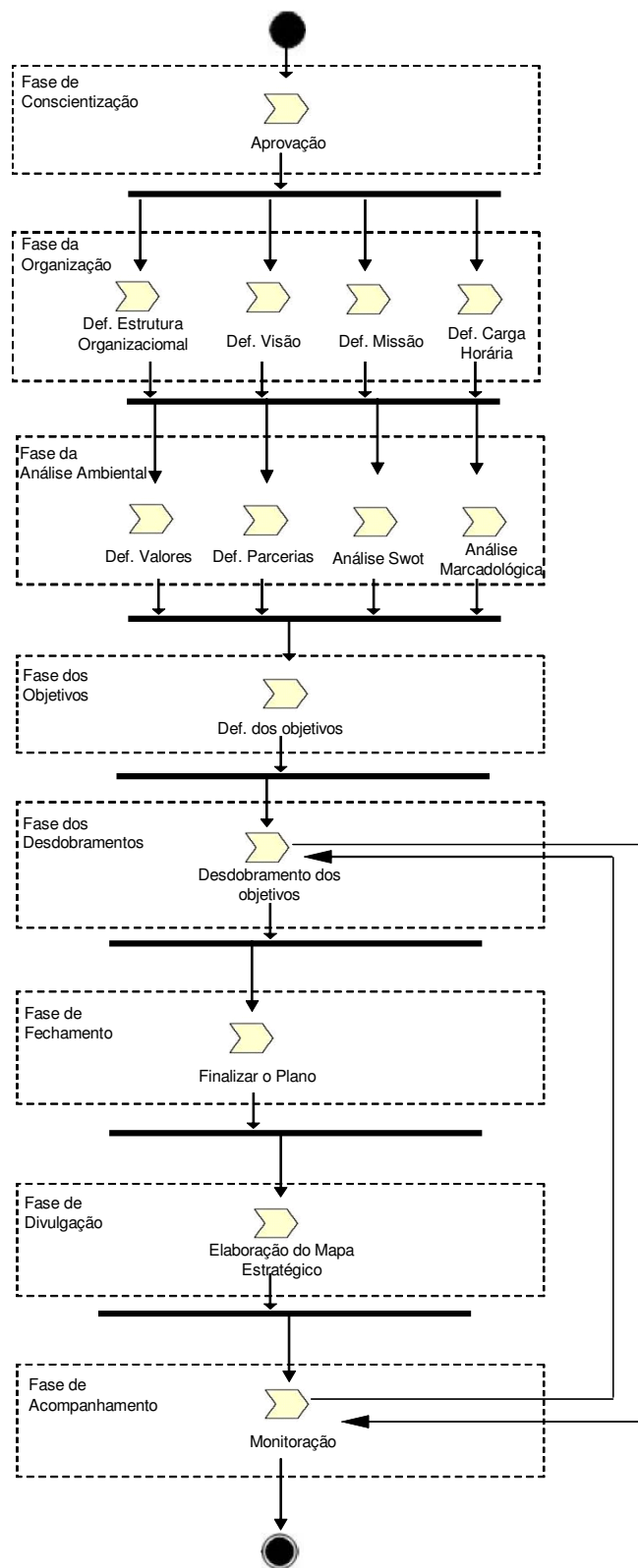


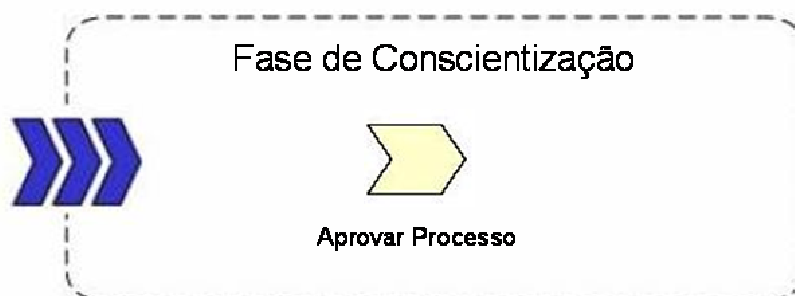
Figura 4.2 – Modelagem dinâmica do Strategus.

### 4.3.1.1 Fase de Conscientização

A fase de conscientização tem o objetivo de mostrar, para aquelas pessoas responsáveis pela gestão da empresa, como se dará a elaboração, execução e monitoração do planejamento estratégico. Deverá ser feita uma apresentação do processo Strategus, detalhando todas as fases, ciclo de vida de cada fase, os marcos definidos e artefatos produzidos. Essa etapa é importante para conscientizar todos da empresa do que será necessário para a utilização deste processo.

Esta fase é composta por uma única atividade, a qual definirá se o processo será aceito ou não pela organização, ou seja, se a organização fará ou não o planejamento estratégico.

A modelagem desta atividade pode ser vista na Figura 4.3.



**Figura 4.3** – Modelagem da fase de conscientização.

#### 4.3.1.1.1 Aprovar Processo

Antes de se iniciar qualquer atividade de elaboração do plano, é necessário fazer algumas avaliações para saber se realmente faz sentido implementar um planejamento estratégico na empresa. Esse é o objetivo desta fase, primordial para o sucesso do planejamento e bastante esquecida por diversos processos já existentes, o que diminui a probabilidade de êxito em qualquer iniciativa de planejamento estratégico.

Faz-se necessária a preparação da empresa para a adoção da mentalidade estratégica, através do amadurecimento por parte dos executivos e funcionários da organização. A avaliação da possibilidade e necessidade de se fazer um planejamento estratégico é fundamental para o sucesso do processo, pois é preciso que exista uma cultura que implique e valorize a importância do planejamento estratégico [9].

Deve ser feito um trabalho de conscientização do empresário (ou sócio) sobre a importância do planejamento estratégico para o futuro da empresa, o que é crítico para o bom andamento do processo, também é fundamental a verificação se realmente há estrutura e necessidade de se fazer este planejamento e, se existem pessoas capacitadas para dar andamento a este processo.

Nesta atividade são levantadas as experiências de mudanças pelas quais a empresa passou, e o comportamento dos setores da empresa com relação a estas mudanças.

Terence [9] destaca, ainda, que o envolvimento de outros funcionários no processo, além dos sócios, é essencial para que o plano resultante seja realista e compatível com a organização. Isso é utilizado pelo processo Strategus que ao adotar o balanced scorecard pensou no comprometimento de várias pessoas com as obrigações do planejamento evitando que apenas poucas fiquem sobrecarregadas.

Para o desenvolvimento desta atividade deverá ser feita uma reunião com os possíveis gestores que serão os principais responsáveis pelo desenrolar do plano. Esses gestores podem ser os responsáveis por cada área dentro da empresa, como por exemplo, o responsável pela área de qualidade de software, o responsável pela área de treinamento, o responsável pela área financeira. Nessa reunião deverá ser levantado se já existiu algum tipo de planejamento em anos anteriores e, como esse planejamento vinha sendo feito. Deve-se investigar a parte cultural dos funcionários, para saber se eles irão se adaptar bem a uma nova política de planejamento estratégico, ou será que vão apresentar resistência.

Quando se pergunta se já havia algum tipo de planejamento estratégico na empresa em anos anteriores, não necessariamente deverá ter tido um plano, um documento fechado, pois não apenas isso é considerado um planejamento. Tudo o que é utilizado para se precaver de uma possível mudança da situação atual, pode ser visto como um tipo de planejamento, a forma como a empresa se comporta em relação ao mercado também pode ser vista como um planejamento. De uma certa forma poderemos dizer que todas as empresas fazem um tipo de planejamento, mesmo até sem saber que estão fazendo.

Deverá ser apresentado um roteiro de como o plano irá ser implementado, ou seja, as fases e as atividades, assim como os artefatos que serão necessários para construir o planejamento estratégico, assim, nesta atividade deverá ser apresentado o modelo de planejamento estratégico que se deseja implementar. Este roteiro deverá ser apresentado a todos que serão comprometidos com o planejamento, não precisa ser com todos da empresa, mas com os gestores mais importantes, ou seja, aqueles que estão participando da reunião inicial desta atividade, da qual estão participando os principais responsáveis pelo desenrolar do plano.

Como artefato resultante desta fase teremos um documento de aprovação e concordância, depois de sofrer as devidas sugestões e correções, caso isso aconteça. Este artefato deverá ter a assinatura de todos que participaram da reunião (ver Tabela 4.1). Esse documento será o ponto de partida para o início da elaboração do planejamento estratégico, ele é o marco da fase de conscientização.

<b>Atividade: Aprovar Processo</b>
<b>Objetivo</b>
Preparar a empresa para a adoção de uma mentalidade estratégica, analisando a possibilidade de implementar um planejamento estratégico.
<b>Artefato(s)</b>
<b>Documento de Aprovação e Concordância:</b> Este documento deverá conter os nomes das fases, atividades e artefatos, através dos quais o planejamento será construído. Também deverá conter as assinaturas de todos que participaram da reunião para o fechamento deste documento.
<b>Ferramenta(s)</b>
Editor de texto – Utilizado para a elaboração do documento de Aprovação e Concordância; Editor de apresentação – Utilizado para a apresentação do processo Strategus.

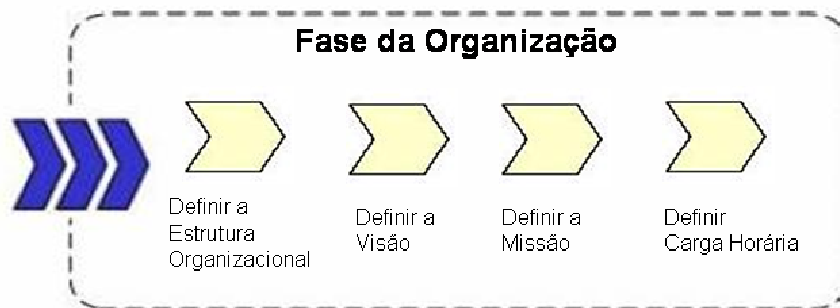
**Tabela 4.1** - Artefato produzidos na atividade de Aprovar Processo.

O Apêndice A apresenta um modelo (template) que pode ser usado na elaboração do Documento de Aprovação e Concordância.

#### 4.3.1.2 Fase da Organização

Depois de uma avaliação da possibilidade de se fazer o planejamento estratégica na empresa, na fase de Conscientização e, produzir o documento de Aprovação e Concordância, necessário, entraremos na fase da Organização, do processo Strategus.

Esta fase tem como objetivo fazer uma análise interna da empresa através de quatro atividades: a análise estrutural, onde será feito um levantamento de toda a estrutura organizacional da empresa para um melhor entendimento e talvez, para algumas modificações que permitirá uma melhor adaptação ao planejamento estratégico da empresa; a Visão, onde será determinado onde a empresa deseja chegar; a missão, onde se determina a razão de existir da empresa e; o ajuste dos horários dos funcionários, pois a dedicação dos funcionários tem que estar de forma muito clara na implementação do planejamento estratégico. Estas atividades podem ser vistas na Figura 4.4.



**Figura 4.4** – Modelagem da fase Organização.

O marco desta fase é a apresentação do organograma da empresa, juntamente com a definição da visão e missão, assim como o detalhamento da dedicação de cada funcionário que fará parte, de alguma forma, do processo de planejamento estratégico, em um único documento que deverá ser revisado e assinado por todos, isso favorece o comprometimento.

#### **4.3.1.2.1 Definir a Estrutura Organizacional**

Para caracterizar adequadamente o processo de planejar, dando conta da sua complexidade, a tarefa inicial exige delimitar os principais elementos que estão em cena nesse processo: um sujeito que é alguém que faz o ato reflexivo sobre algo que pretende realizar, um ambiente em que este sujeito atua, um objeto de que trata o planejamento, outros protagonistas e a ação em questão.

Deverá ser conhecida a estrutura organizacional da empresa, buscando o entendimento de como gira e por quem passa cada tipo de informação.

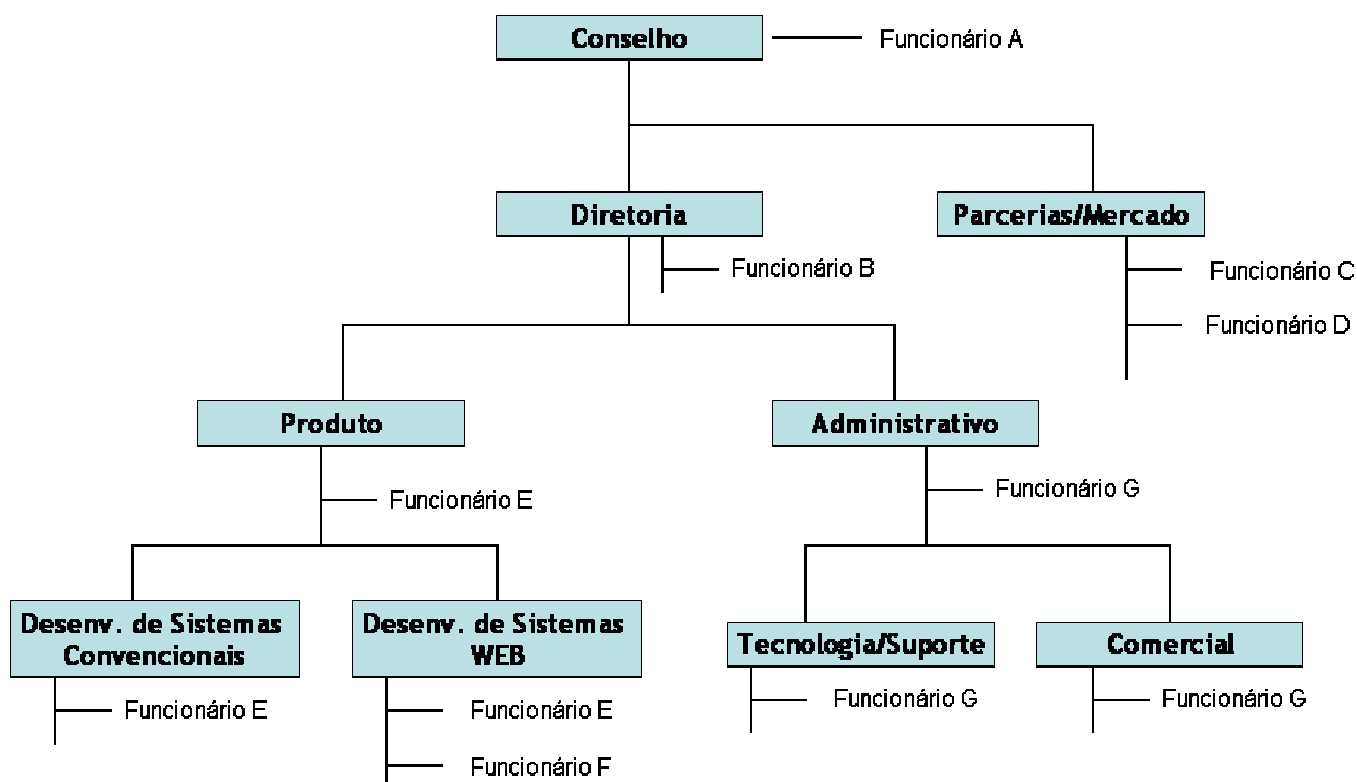
É fundamental para o planejamento estratégico, a formalização da estrutura organizacional, cargos, profissionais, funções, áreas para saber quem é cada um dos responsáveis em cada área. Isso facilita a comunicação entre as pessoas e a cobrança direta da realização das metas traçadas no planejamento estratégico.

A estrutura organizacional é para variar de acordo com a estratégia da empresa, ou seja, dependendo da estratégia em um determinado ano, esse organograma terá que se



adequar ao planejamento e, não o planejamento se adequar ao organograma. Em quase todas as organizações, a estrutura organizacional é intocada, independentemente da estratégia, por isso que a implementação da estratégia, às vezes, encontra barreiras para a sua execução, pois o organograma não está de acordo com o plano. Em uma pequena empresa de TI, já por fazer parte de um ambiente muito dinâmico, é quase que obrigatório a reorganização da estrutura organizacional.

Como artefato e marco desta atividade, é necessário ter documentado a estrutura empresarial, como exemplo ver a Figura 4.5.



**Figura 4.5** – Estrutura Organizacional

A Tabela 4.2 faz um resumo desta atividade.

<b>Atividade: Definir a Estrutura Organizacional</b>
<b>Objetivo</b>
Formalizar o organograma empresarial, definindo as áreas da empresa assim como os cargos e funções de cada funcionário.
<b>Artefato(s)</b>
<b>Estrutura Organizacional:</b> Este documento deverá conter o organograma da empresa e, por se tratar de pequenas empresas, é interessante que no organograma contenha o nome de cada pessoa que faz parte do quadro de funcionários, facilitando a identificação dos cargos ocupados.
<b>Ferramenta(s)</b>
Editor de texto – Utilizado para a criação do organograma.

**Tabela 4.2** – Artefato produzido pela atividade Definir a Estrutura Organizacional

O Apêndice A apresenta um modelo (template) que pode ser usado na elaboração do documento da Estrutura Organizacional.

#### 4.3.1.2.2 Definir a visão

Nesse momento serão identificados os desejos e as expectativas da empresa para o planejamento regente.

A visão mostra onde a empresa quer chegar. Pode ser formulada como uma frase de efeito que motive os agentes internos e cativa os externos. A visão deve ser realista para não desmotivar os agentes da organização. Claro que no princípio pode-se ter um desejo, mais do que mesmo uma visão, mas a visão final, depois dos devidos ajustes, tem que ser realista.

Conforme Lamounier [95], “a visão é um sonho da organização”. Os objetivos são sonhos e por isso mesmo eles podem ser alcançados através de estratégias. A visão é descrita como um enunciado daquilo que a organização almeja para um futuro não definido. Lamounier estabelece ainda que a visão “é uma imagem do estado futuro desejado para a organização”. Joel Barlzar [96] argumenta que “visão sem ação não passa de um sonho. Ação sem visão é só passatempo. Visão com ação pode mudar o mundo”. A visão infunde valor à missão e auxilia esta a se tornar realidade.

A visão para Chiavenato [56], “serve para mirar o futuro que se deseja alcançar. A visão é a imagem que a organização define a respeito do seu futuro, ou seja, do que ela pretende ser”.

Como exemplos de visões empresariais podemos citar:

- “Ser a empresa número um da indústria de tecnologia da informação, oferecendo a melhor solução para o mercado de todo o Brasil”.
- “Ser a principal referência nacional em produtividade e qualidade para desenvolvimento de software. Disseminar os melhores métodos, técnicas, processos e tecnologias, capacitando indivíduos e organizações na produção eficaz de software”.

Como artefato produzido por esta atividade basta um “dizer” onde se mostre um breve parágrafo apresentando a visão da empresa (ver Tabela 4.3). Este parágrafo tem que ser escrito de uma forma clara e que não gere nenhum tipo de dúvida. Esta atividade só pode ser finalizada quando a visão estiver bem definida e que todos da empresa estejam de acordo, isto representa o marco desta atividade.

A definição da visão é fundamental para o estabelecimento da missão, que é a próxima atividade, pois a definição da missão é melhor orientada por uma visão, que é um objetivo de longo prazo para se atingir (o que queremos ser?).

<b>Atividade: Definir a Visão</b>
<b>Objetivo</b>
Definir, em um único parágrafo, os desejos e as expectativas da empresa para o futuro.
<b>Artefato(s)</b>
<b>Documento de Visão:</b> Este documento deverá conter a definição da Visão da empresa, através de uma linguagem simples e sem palavras que causem duplo sentido.
<b>Ferramenta(s)</b>
Editor de texto – Utilizado para descrever o parágrafo referente à definição da Visão da empresa.

**Tabela 4.3** – Artefato produzido pela atividade de Definir a Visão.

O Apêndice A apresenta um modelo (template) que pode ser usado na elaboração do Documento de Visão.

#### 4.3.1.2.3 Definir a Missão

Na missão é definido a razão de existir da empresa. Defini-se a postura que a empresa terá, passiva ou ativa, perante o mercado.

A missão é o motivo da existência da empresa, “onde a empresa quer ir”. Deve tentar satisfazer alguma necessidade do mercado, e não apenas definir que produto ou serviço será oferecido. A missão significa a própria razão de ser e de existir da organização e qual é o seu papel na sociedade.

A declaração da missão da empresa é uma definição do propósito da organização (Quem somos?).

Devem ser feitas perguntas do tipo:

- Qual é o nosso negócio?
- Quem são nossos clientes?
- Que tipos de produto fazem?

- Quais os nossos diferenciais?
- O que compra o nosso cliente?

Através das respostas para estas perguntas pode-se definir a razão de ser da empresa.

A missão servirá de base para orientar a tomada de decisão.

Wright, Kroll e Parnell [97] afirmam que “uma empresa com um senso agudo de sua própria identidade tem muito mais chances de obter sucesso do que uma outra que não tenha um entendimento claro de sua razão de existir”.

Definir a missão é um dos pontos mais importantes no desenvolvimento de um plano estratégico no entender de Maximiano [98] porque ela “estabelece o propósito ou as razões para a existência da organização, do ponto de vista de sua utilidade para os clientes”.

Na descrição de Certo e Peter [54], “a missão organizacional é a proposta para a qual, ou a razão pela qual uma organização existe”, pois ela estabelece a sua meta geral. A missão organizacional é normalmente resumida e documentada em uma declaração ampla da diretriz organizacional, devendo conter informações tais como os tipos de produtos ou serviços que a organização produz, quem são seus clientes e que valores importantes possui.

Convém lembrar que Robbins [99] aponta que mais de 50% das grandes companhias possuem declarações formais de missão. Para a análise da missão considerou-se ótimo quando a organização incluiu tópicos apontados por Certo e Peter [54] como: produto ou serviço da organização; mercado; tecnologia; objetivos; filosofia; autoconceito da organização; e imagem pública. O conceito insuficiente foi considerado para as organizações que não atendem esses tópicos.

Esta atividade deve ser encarada com extrema seriedade, pois é a essência do planejamento estratégico.

Como artefato produzido por esta atividade, (ver Tabela 4.4), basta um documento onde se mostre um breve parágrafo apresentando a missão da empresa com uma linguagem de fácil entendimento para todos e sem dubiedade em certas palavras. Esta fase só pode ser finalizada quando a missão estiver bem definida e que todos da empresa estejam de acordo.

<b>Atividade: Definir a Missão</b>
<b>Objetivo</b>
Definir a razão de existir da empresa.
<b>Artefato(s)</b>
<b>Documento de Missão:</b> Este documento deverá conter a definição da Missão da empresa, através de uma linguagem simples e sem palavras que causem duplo sentido.
<b>Ferramenta(s)</b>
Editor de texto – Utilizado para descrever o parágrafo referente à definição da Missão da empresa.

**Tabela 4.4** – Artefato produzido pela atividade de Definir a Missão.

O Apêndice A apresenta um modelo (template) que pode ser usado na elaboração do Documento de Missão.

#### **4.3.1.2.4 Definir Carga Horária**

Algumas pequenas empresas apresentam conselheiros, diretores, residentes e outros funcionários em seu quadro profissional. Às vezes a quantidade de conselheiros e ou diretores, nas pequenas empresas de TI é superior a quantidades de funcionários que desempenham outras funções e são subordinados àqueles e, isso pode acarretar alguns problemas, pois os conselheiros, ou diretores, são as pessoas, geralmente, mais capacitadas da empresa passando a maior parte do tempo em campo na busca por novos projetos, novos clientes, novos acionistas. Desta forma não fica muito fácil um planejamento ser implementado havendo uma distância muito grande entre os funcionários e os seus

diretores ou conselheiros. É fundamental a participação dessas pessoas mais qualificadas dando sugestões e mostrando melhores caminhos.

A atividade Definir Carga Horária tem a função de definir como se dará a participação de cada pessoa para o desenvolvimento do planejamento estratégico, tanto diretores, conselheiros, presidentes, bem como todos os outros funcionários. Assim diminuirá a distância entre o nível estratégico do nível operacional, que é um problema muito enfrentado pela maioria das empresas.

Como artefato desta atividade teremos um documento formalizando os horários de dedicação ao trabalho dos funcionários que desempenham funções para o cumprimento do planejamento estratégico.

<b>Atividade: Definir Carga Horária</b>
<b>Objetivo</b>
Definir os horários que cada funcionário irá se dedicar ao planejamento estratégico.
<b>Artefato(s)</b>
<b>Documento de Carga Horária:</b> Este documento deverá conter os horários de dedicação de cada funcionário em relação às tarefas do planejamento estratégico.
<b>Ferramenta(s)</b>
Editor de texto – Utilizado para escrever os horários de cada funcionário.

**Tabela 4.5** – Artefato produzido pela atividade Definição Carga Horária.

O Apêndice A apresenta um modelo (template) que pode ser usado na elaboração do Documento de Carga Horária.

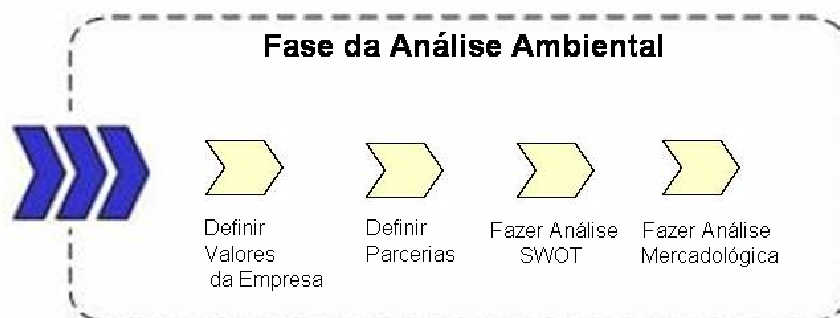
Ao final desta fase, Fase da Organização, deverá ser criado um documento único que contenha todos os artefatos produzidos em todas as atividades desta fase. Esse documento chama-se Definições Preliminares (ver Tabela 4.6).

Fase da Organização
<b>Artefato(s)</b>
<b>Definições Preliminares:</b> Este artefato deverá reunir todos os artefatos produzidos nesta fase em um documento único. Claro que não será apenas juntar todos os artefatos, será necessário dar uma cara de um único documento. Desta forma este artefato deve conter o organograma da empresa, a definição da missão e visão e, o estabelecimento da dedicação dos funcionários.
<b>Ferramenta(s)</b>
Editor de texto – Utilizado para elaborar um documento único com todas as informações geradas por todas as atividades.

**Tabela 4.6** – Artefato produzido pela Fase de Organização.

#### 4.3.1.3 Fase da Análise Ambiental

Esta fase é composta por quatro atividades: A análise SWOT, onde serão analisados os pontos fortes e fracos da empresa, além de serem levantadas as ameaças e oportunidades do ambiente externo (mercado); a definição dos valores da empresa; a determinação das parcerias e; a definição do mercado alvo. A Figura 4.6 ilustra as atividades desta fase.



**Figura 4.6** – Modelagem da fase de análise ambiental.

##### 4.3.1.3.1 Definir valores da empresa

Nesta atividade a empresa tem que definir os seus valores, ou seja, o seu diferencial em relação aos concorrentes, para que a empresa possa ser a escolhida, pelos clientes, entre as essas concorrentes.



A organização tem que mostrar o seu diferencial, podendo ter seus valores na qualidade dos serviços, no preço, na diferenciação do produto, na inovação, atualização e capacitação dos profissionais, no compromisso, etc. Algo que some valor. Todos esses valores, que tornam a empresa uma referência, deverão ser listados e formalizados em um documento. Esse documento será o artefato produzido por esta atividade, o qual será detalhado mais adiante.

Ter um serviço ou um produto de sucesso, com um ótimo preço e com uma qualidade acima dos concorrentes, pode fazer a diferença, mas isto não é tudo.

Em um ambiente turbulento e cada vez mais complexo e instável, é importante focalizar os esforços no que realmente possa gerar valor para a empresa e a diferencie de seus concorrentes.

Para isso será necessário pensar que atividades a organização deverá desempenhar e ou que produtos e serviços terá que desenvolver para criar valor real para seus clientes, ou seja, a organização terá que ser capaz de colocar em ação um conjunto de competência para produzir valor. Uma competência não é uma simples força, mas uma força que destaque a empresa da concorrência. Esse valor obtido deve ser único e que impossibilite que os concorrentes possam copiar em curto prazo.

Segundo Michael Porter [100], as empresas competem criando vantagens competitivas em relação aos concorrentes. A habilidade de desenvolver competências distintas favorece o estabelecimento de vantagens competitivas que, normalmente, se manifestam através de estratégias de diferenciação.

Abaixo, alguns valores já relacionados em planejamento estratégico de empresas de TI:

- Qualidade - busca incessante pela qualidade nos produtos e serviços.
- Inovação - criatividade para inovar o processo de construção de software.
- Competência - capacitação e atualização constante de seus profissionais.

- Compromisso - desenvolvimento de soluções adequadas para cada cliente e empenho no seu sucesso.

A Tabela 4.7 mostra um resumo desta atividade.

<b>Atividade: Definir Valores da Empresa</b>
<b>Objetivo</b>
Definir valores que a empresa apresenta e a diferencia dos seus concorrentes.
<b>Artefato(s)</b>
<b>Documento de Valores:</b> Este documento deverá conter uma lista de todos os valores da empresa. Não há um número mínimo nem máximo para a quantidade de valores listados neste documento.
<b>Ferramenta(s)</b>
Editor de texto – Utilizado para listar os valores da empresa.

**Tabela 4.7** - Artefato produzido pela atividade de Definir de Valores.

O apêndice A apresenta um modelo (template) que pode ser usado na elaboração do Documento de Valores.

#### 4.3.1.3.2 Definir Parcerias

Além de ter parceiros para conquistar clientes, é interessante ter parcerias para poder fazer uso de algumas tecnologias, dos parceiros mais ricos, como por exemplo, sistemas de informação que possibilitam às organizações utilizarem as informações disponíveis, interna ou externa, para tomarem as melhores decisões de negócio e realizarem ações, facilitando o trabalho dos gestores que buscam decisões estratégicas para o sucesso das organizações.

Por ser uma pequena empresa, é bastante interessante ter parceiros para a análise externa do ambiente. Fazer uma análise externa, analisar concorrentes, tendências do mercado, não é uma tarefa simples, requer tempo, dedicação e investimento, desta forma, aliando-se a parceiros que também precisam destas informações e ou talvez, que já tenham várias informações necessárias, este esforço individual de cada pequena empresa poderá ser bastante reduzido.

Essas parcerias são fundamentais para conquistas de novos clientes, pois um parceiro já estando dentro de um cliente é simples indicar um outro parceiro para a realização de um certo serviço, o qual a empresa atual não tem expertise total.

Essas são as vantagens de considerar parcerias na elaboração do planejamento estratégico e também para se alcançar os resultados planejados.

Esta atividade é justamente para a definição de com quem se aliar, pois para sobreviver, uma pequena empresa ganha muita força ao se aliar. Todas as parcerias definidas devem ser formalizadas em um artefato chamado Documento de Parcerias (ver Tabela 4.8)

Para fazer um levantamento sobre as parcerias, algumas perguntas podem ser feitas:

- Quais são as principais organizações e as que merecem uma maior atenção para o alcance dos objetivos;
- Qual será a estratégia da empresa:
  - Conquista de novos clientes;
  - Manter clientes existentes com um maior índice de satisfação;
  - Se desfazer de alguns clientes que trazem prejuízo para a empresa.

<b>Atividade: Definir Parcerias</b>
<b>Objetivo</b>
Definir as parcerias que a empresa irá firmar.
<b>Artefato(s)</b>
<b>Documento de Parcerias:</b> Este documento deverá conter uma lista apresentando todos os parceiros que a empresa manterá uma relação. Para cada parceiro estabelecido, deverá ter uma explicação de qual o objetivo da empresa com essa parceria firmada.
<b>Ferramenta(s)</b>
Editor de texto – Utilizado para elaborar o documento que contem todos os parceiros da empresa.

**Tabela 4.8** - Artefato produzido pela atividade de Definir Parcerias.

O Apêndice A apresenta um modelo (template) que pode ser usado na elaboração do Documento de Parcerias.

#### **4.3.1.3.3 Fazer Análise SWOT**

O termo SWOT vem do inglês e representa as iniciais das palavras Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças) [101].

Como o próprio nome já diz, a idéia central da análise SWOT é avaliar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças da organização e do mercado onde a empresa atua.

Análise SWOT é uma ferramenta de gestão muito utilizada por qualquer tipo de empresa, como parte do planejamento estratégico dos negócios e, sem dúvida é de grande valia para o processo Strategus, além de ser uma ferramenta de fácil aplicação.

Podemos dividir a análise SWOT em duas partes: o ambiente externo à organização (oportunidades e ameaças) e o ambiente interno à organização (pontos fortes e pontos fracos).

Na análise do ambiente externo, fatores externos à organização podem afetar o seu desempenho, ainda mais em se tratando de pequena empresa de TI, no qual o mercado é extremamente mutante e, caso a empresa não esteja bem preparada, essas mudanças podem resultar no seu fechamento. Essas mudanças no ambiente externo pode representar oportunidades ou ameaças ao desenvolvimento do plano estratégico da organização. Uma empresa fazendo uma boa análise do ambiente externo, na qual faz parte, poderá perceber alguma mudança e ter agilidade para se adaptar a esta mudança aproveitando melhor as oportunidades e sofrendo menos as conseqüências das ameaças.

As ameaças e oportunidades podem ser representadas por novos concorrentes entrando ou saindo do mercado, uma nova legislação que abre mercado ou traz barreiras para a comercialização dos nossos produtos, uma nova política fiscal, a disponibilidade de mão-de-obra no mercado, etc. Nem toda ameaça é perigosa, pois esta ameaça pode representar um tipo de oportunidade.

Durante a análise do ambiente externo, deverá ser feito uma listagem de tudo que pode ser ameaça ou oportunidade para a empresa. Se um concorrente, por exemplo, for uma

ameaça, o seu nome deverá constar nesta listagem, da mesma forma, se um projeto representar uma oportunidade. Essas informações irão fazer parte da do artefato final desta atividade, o qual será detalhado mais adiante.

Uma coisa é perceber que o ambiente externo está mudando, outra é ter competência para adaptar-se a estas mudanças (aproveitando as oportunidades e/ou enfrentando as ameaças).

Já na análise interna, em primeiro lugar, baseada na definição da visão e da missão, é importante fazer uma relação de quais são as variáveis que devem ser monitoradas, por exemplo: foco de atuação, gestão de pessoas, definição de novas áreas, capacidade de atendimento, demanda pelos serviços prestados, satisfação do público alvo com o atendimento, crescimento do número de contribuintes, nível de renovações das contribuições, dedicação dos funcionários, capacidade de gestão das lideranças da organização, flexibilidade da organização, etc.

Como pontos fortes e pontos fracos podem ser avaliados: reconhecimento da marca, a estrutura e conhecimento do mercado pela equipe comercial, a equipe técnica e o grau de tecnologia utilizado, as ações de marketing, parcerias, entre outros [102].

Durante a análise do ambiente interno, deverá ser feita uma listagem de tudo que pode ser ponto forte ou ponto fraco para a empresa, listagem semelhante com a elaborada durante a análise externa. Se a imagem da empresa perante os clientes for um ponto forte, esta deverá constar na listagem como um ponto forte, porém se a retenção de clientes for um problema encontrado, este deve constar na listagem como um ponto fraco. Essas informações, juntamente com a listagem da análise externa, irão fazer parte da do artefato final desta atividade, o qual será detalhado mais adiante.

Toda essa análise ambiental, sendo ela interna ou externa, é chamada de Análise SWOT. Esta atividade só poderá ser iniciada depois que a visão e a missão já estão estabelecidas na fase anterior, pois só assim saberemos identificar onde estamos fortes e onde precisamos melhorar para ter sucesso na nossa missão, além de saber quais são as oportunidades e ameaça para esse sucesso.

Na intenção de construir um determinado futuro, é essencial conhecer a quem esse futuro pode interessar ou de quem mais ele depende, para que a movimentação desses protagonistas, intenções, interesses, ações, sejam considerados no processo de planejar. Esses protagonistas citados acima podem ser, clientes, concorrentes, parceiros, fornecedores, a própria organização, processos internos.

A coleta de informações sobre o ambiente pode ser feita no dia a dia dos funcionários, em suas tarefas de rotina, como reuniões com clientes e parceiros, ler matérias em jornais, revistas e na Internet, etc. Mas é de extrema importância que estas informações sejam catalogadas de alguma forma, junto com fontes e datas, para que possam ser levadas em consideração futuramente [32]. Isso é muito importante, principalmente para aquelas pequenas empresas de TI que estão fazendo o seu planejamento estratégico pela primeira vez. Por se tratar de pequenas empresas, é fundamental que haja uma forma de se aliar com outras empresas na busca de informações e análise ambiental, pois assim, será uma etapa mais rápida e sem transtornos. Isso é visto na atividade de parcerias.

Não importa quão avançada seja sua tecnologia, não importa quão justos sejam seus preços, não importa quão abrangente seja sua distribuição, a empresa só terá sucesso se compreender o mercado onde vende seu produto e seus consumidores, ou seja, precisa compreender os pontos fortes e os pontos fracos de seus concorrentes, as percepções e as atitudes de clientes em potencial. Um produto que foi um enorme fracasso poderia ter sido um grande sucesso caso tivesse sido introduzido no mercado seis meses antes, ou seis meses depois. Tudo depende do mercado. Também não adianta produzir um produto revolucionário se o mercado no qual a empresa está inserida, não necessita deste produto.

Essa análise SWOT irá ajudar a focar nas forças, minimizar as fraquezas, e tirar uma maior vantagem possível das oportunidades disponíveis.

Para finalizar esta atividade, deverá existir um documento que relacione todos os pontos fracos, fortes, ameaças e oportunidades. É interessante que esses pontos sejam colocados em ordem de prioridades.

A Tabela 4.9 faz um resumo desta atividade.

<b>Atividade: Fazer Análise SWOT</b>
<b>Objetivo</b>
Definir os pontos fortes, os pontos fracos da organização, além das oportunidades e ameaças do mercado onde a empresa atua.
<b>Artefato(s)</b>
<b>Documento da Análise SWOT:</b> Este documento deverá conter uma relação dos pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades. Não há limite para o número de elementos listados.
<b>Ferramenta(s)</b>
Editor de texto – Utilizado para listar todos os pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades.

**Tabela 4.9** - Artefato produzido pela atividade de análise SWOT.

O Apêndice A apresenta um modelo (template) que pode ser usado na elaboração do Documento de Análise SOWT.

#### **4.3.1.3.4 Fazer Análise Mercadológica**

Esta atividade deverá abordar vários tópicos relacionados ao posicionamento da empresa em relação às oportunidades mercadológicas.

A definição do mercado em que irá atuar será fundamental para o estabelecimento dos objetivos, pois a empresa precisa saber o que deseja conquistar para poder traçar o caminho para alcançar esta conquista. Desta forma deverá ser definido se a empresa irá atuar apenas na sua cidade, estado, região, país, continente. Também deve definir em que setor vai atuar: bancário, hospitalar. Definir se vai atuar em empresas que fabricam software ou naquelas que desenvolvem software para consumo interno; que serviços e produtos serão colocados no mercado. Será que haverá investimento em consultoria, educação, treinamento, desenvolvimento de software.

Todas as definições necessárias, citadas acima, irão ajudar a empresa na definição dos seus objetivos, pois já saberá em que área de atuação da empresa deverá ser trilhado os caminhos para o alcance dos objetivos que serão definidos. Claro que qualquer oportunidade e ou ameaça que surja, mesmo não sendo dentro da área de atuação da empresa, vale a pena fazer uma análise desta oportunidade e ou ameaça. O que não pode acontecer é alocar recursos dentro das áreas onde a empresa não atua, ou seja, dentro de área que não faz parte do foco da estratégia.

As definições exigidas por essa atividade são bastante complexas, desta forma pode-se ir dando continuidade aos trabalhos nas mesmas áreas em que a empresa já atua e, as possíveis modificações podem ir acontecendo durante a execução do plano.

Como artefato desta atividade, será necessário um documento explicando como a empresa irá atuar no mercado, que regiões irá ter participação e em que tipo de empresa se deseja atuar. Esse artefato que será produzido chama-se Documento de Análise Mercadológica, (ver Tabela 4.10).

<b>Atividade: Fazer Análise Mercadológica</b>
<b>Objetivo</b>
Definir a forma como a empresa irá atuar no mercado.
<b>Artefato(s)</b>
<b>Documento de Análise Mercadológica:</b> Esse documento mostrará a forma de atuar da empresa no mercado. Neste documento deverá ser listado as áreas de atuação e como a empresa atuará em cada em deles.
<b>Ferramenta(s)</b>
Editor de texto – Utilizado para listar e explicar cada área de atuação da empresa.

**Tabela 4.10** - Artefato produzido pela atividade de Fazer Análise Mercadológica.

O Apêndice A apresenta um modelo (template) que pode ser usado na elaboração do Documento de Análise Mercadológica.



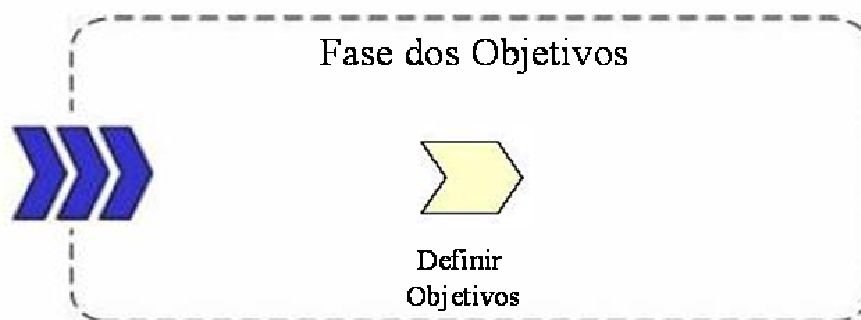
Ao final desta fase, fase da Análise Ambiental, deverá ser criado um documento único que contenha todos os artefatos produzidos em todas as atividades desta fase. Esse documento chama-se Definições Ambientais (ver Tabela 4.11).

<b>Fase: Análise Ambiental</b>
<b>Artefato(s)</b>
<b>Definições Ambientais:</b> Este artefato deverá reunir todos os artefatos produzidos nesta fase em um documento único. Claro que não será apenas juntar todos os artefatos, será necessário dar uma cara de um único documento. Desta forma este artefato deve conter as parcerias com as quais a empresa irá se relacionar, a análise SWOT, o mercado no qual irá atuar, e os valores da empresa.
<b>Ferramenta(s)</b>
Editor de texto – Utilizado para elaborar um documento único com todas as informações geradas por todas as atividades desta fase.

**Tabela 4.11** – Artefato produzido pela fase da Análise Ambiental.

#### 4.3.1.4 Fase dos Objetivos

Esta fase é composta por uma única atividade, a qual definirá quais são os macros objetivos da organização. Esta atividade pode ser vista na Figura 7.



**Figura 4.7** – Modelagem da fase dos objetivos.

#### 4.3.1.4.1 Definir Objetivos

Esta etapa é certamente, a mais importante do planejamento, claro que sem as etapas anteriores esta aqui nunca poderia ser definida, pois precisa de uma perfeita qualidade e sintonia das informações produzidas por todas as fases e atividades passadas.

Levando em consideração a missão, a visão e os valores, além das relações entre oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos, deve-se definir que atitude a empresa terá perante o ambiente. Exemplos de atitude: sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento, além de um misto destas, ou até o fechamento da empresa.

O objetivo desta atividade é de relacionar os objetivos da empresa, ou seja, definir os desejos que se pretende alcançar com o planejamento estratégico. Esses objetivos deverão ser macros, ou seja, representar o desejo da empresa como um todo, independentemente se é ou não desejo de áreas isoladas, como por exemplo, a área de educação e treinamento, área financeira, área de recursos humanos. Claro que cada área específica tem os seus desejos particulares, mas nesta atividade será definido apenas o desejo da empresa no geral.

O ideal é que se restrinja a no máximo cinco grandes objetivos, claro que pode haver uma variação, tanto para mais como para menos, mas cinco seria o número buscado.

Para exemplificar, alguns macros objetivos poderiam ser:

- Aumentar volume de vendas da empresa;
- Garantir satisfação dos clientes;
- Aumentar o número de clientes;
- Criação de uma fábrica de software.

Além do estabelecimento desses macros objetivos, a cada um deles deverá ser ligados indicadores e os responsáveis necessários para a realização dos objetivos. A cada um desses objetivos poderá existir um ou mais indicadores, porém, um único responsável.

Responsável, significa que terá apenas uma pessoa responsável para a execução do objetivo, isso facilita no comprometimento da pessoa, pois ela é quem será cobrada ao final de um período pelos resultados obtidos; já os indicadores são valores que se desejam alcançar, a definição desses indicadores já foi abordada no Capítulo 3 quando se falou sobre o balanced scorecard.

Esta fase deve ser finalizada para que na próxima fase, todos esses objetivos sejam desdobrados.

Caso o número dos objetivos ultrapasse muito mais do que cinco, estes deverão sofrer uma votação para eleger os principais, ou seja, para estabelecer prioridades. Essa votação poderá ser feita através do e-mail e, uma pessoa fica responsável por organizar o documento já com as devidas priorizações.

Todos esses objetivos deverão ser distribuídos nas diversas dimensões do Balanced Scorecard.

Esta atividade é finalizada quando todos os objetivos, juntamente com os indicadores e responsáveis estiverem bem definidos.

A Tabela 4.12 faz um resumo desta atividade.

<b>Atividade: Definir Objetivos</b>
<b>Objetivo</b>
Definir os objetivos do planejamento estratégico, ou seja, definir os alvos que desejam atingir.
<b>Artefato(s)</b>
<b>Documento dos Objetivos:</b> - Este artefato terá apenas um quadro. Não é necessária muita explicação. Ele tem que ser simples e claro. Deverá conter os objetivos, indicadores e os responsáveis.
<b>Ferramenta(s)</b>
Editor de texto – Utilizado para organizar todos os objetivos em um único quadro.

**Tabela 4.12** - Artefato produzido pela atividade de Definir Objetivos.

O Apêndice A apresenta um modelo (template) que pode ser usado na elaboração do Documento dos Objetivos.

#### 4.3.1.5 Fase dos Desdobramentos

Esta fase é composta por uma única atividade, a qual será responsável pelo desdobramento de todos os objetivos definidos na fase anterior. Esta atividade pode ser vista na Figura 4.8.



**Figura 4.8** – Modelagem da fase dos desdobramentos.

##### 4.3.1.5.1 Desdobrar os Objetivos

Desdobrar objetivos significa definir todos os passos necessários para se chegar a alcançar o indicador definido como sucesso para o cumprimento de cada objetivo.

Assim esta atividade é responsável em definir todas as ações, metas e apoios necessários para a realização de cada objetivo definido na etapa anterior. Para cada objetivo, também, deverá está associado o orçamento necessário para a sua realização. As metas deverão ser definidas para cada período de três meses. Todas essas informações deverão ser formalizados em um artefato chamado Desdobramentos dos Objetivos.

Esta atividade é extremamente importante, pois serão definidas as metas necessárias que irá levar a organização a atingir a sua missão. Essas metas serão definidas, nesta

atividade, dentro de cada área da empresa, como por exemplo, marketing, financeira, recursos humanos, inovação tecnológica, treinamento, educação, vendas.

Para executar bem esta atividade, é interessante executar os seguintes passos:

- **Passo 1.** Deverá ser pego um objetivo de cada vez, definido na atividade anterior. Para cada objetivo analisar o quê cada área isoladamente poderá fazer para ajudar a alcançar o indicador definido. Claro que não são todas as áreas que estão envolvidas com cada objetivo, apenas algumas áreas estão envolvidas e, as vezes, apenas uma área pode fazer esforço em prol ao sucesso do objetivo. Então este primeiro passo é identificar que área está envolvida com um determinado objetivo;
- **Passo 2.** Definir as ações que cada área terá que fazer. Podem ser sugeridos vários objetivos dentro de uma área específica, mas todos estes terão uma relação de causa e efeito bem definida entre si e também com o macro objetivo definido na etapa anterior, com o qual estão se relacionando.
- **Passo 3.** Depois de definida a(s) área(s), a qual contém o macro objetivo, e também as ações que deverão ser feitas, chegou a hora de definir quanto será necessário gastar para a realização do objetivo. Até o momento foi criado os instrumentos prescritivos, mas agora é o momento dos instrumentos quantitativo, ou seja, definir o orçamento necessário.
- **Passo 4.** Por último, serão definidas aquelas pessoas que servirão de apoio para esta atividade. Várias pessoas podem e devem estar envolvidas na execução das ações de um objetivo, cada um com suas devidas responsabilidades e todos prestando conta a uma única pessoa, justamente o responsável pelo objetivo.

Esses são os quatro passos que compõem a atividade de desdobramento dos objetivos.

A Tabela 4.13 mostra o resumo desta atividade.

<b>Atividade: Desdobrar Objetivos</b>
<b>Objetivo</b>
Definir todos os instrumentos prescritivos e quantitativos para as realizações dos objetivos definidos na Fase dos Objetivos.
<b>Artefato(s)</b>
<b>Desdobramento dos Objetivos:</b> - Este artefato deverá conter os objetivos, metas, ações, orçamento e apoios necessários para o cumprimento de cada objetivo.
<b>Ferramenta(s)</b>
Editor de texto – Utilizado para descrever os desdobramentos de cada objetivo.

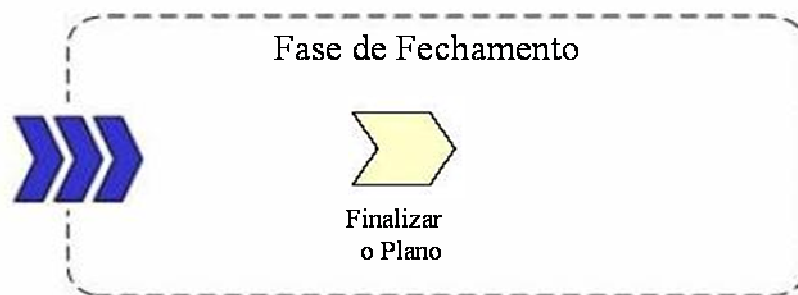
**Tabela 4.13-** Artefato produzido pela atividade Desdobrar Objetivos

O apêndice A apresenta um modelo (template) que pode ser usado na elaboração do documento de Desdobramento dos Objetivos.

Todos esses objetivos, que foram desdobrados a partir dos macro-objetivos, deverão ser distribuídos nas diversas dimensões do balanced scorecard, assunto já abordado no Capítulo 3 da dissertação.

#### 4.3.1.6 Fase de Fechamento

Esta fase é composta por uma única atividade, a qual será responsável pelo fechamento de todo o planejamento estratégico. Esta atividade pode ser vista na Figura 4.9.



**Figura 4.9** – Modelagem da fase de fechamento

#### **4.3.1.6.1 Finalizar o Plano**

Esta atividade é apenas para o fechamento do planejamento estratégico. Deverá ser feita uma reunião com os conselheiros da empresa, diretores, pessoas responsáveis da elaboração do planejamento estratégico, além da participação, por convites, de alguns acionistas-chaves da empresa.

Nesta reunião será feita uma apresentação apenas dos desdobramentos dos macro-objetivos. Durante esta apresentação deverá ser levantado todos os pontos duvidosos e discordantes entre as pessoas, sugestões poderão ser dadas e críticas poderão ser feitas.

O que muito se vê, são empresas utilizando esta fase apenas para a divulgação do plano, deixando de lado todo e qualquer tipo de crítica e sugestão feita durante este momento. Acreditam que se o plano chegou até esta fase significa que mais nada precisa ser feito, ou seja, que o plano já está finalizado. Isso é um erro gravíssimo.

Esta fase será finalizada depois que todas as sugestões e críticas forem feitas e todos cheguem a um acordo, ou seja, o plano deverá ser aceito por todos, nada mais deverá ficar para ser resolvido depois, nenhuma dúvida deverá existir e, muito menos palavras do tipo: “Vamos ver no que vai dar”. Isso não pode existir. O plano deve sair desta reunião fechado.

Claro que esse plano poderá sofrer várias modificações, mas quem vai ditar essas modificações é a Fase de Acompanhamento, pois é através dela que verificamos se houve algum desvio do que foi planejado, necessitando assim de algum tipo de ajuste. Mas, para iniciar o planejamento estratégico, o plano tem que ser fechado nesta fase.

A Tabela 4.14 mostra os artefatos necessários para ser produzido nesta fase.

<b>Atividade: Finalizar o Plano</b>
<b>Objetivo</b>
Fazer os últimos ajustes necessários no plano para que ele possa ser fechado e pronto para a divulgação.
<b>Artefato(s)</b>
<b>Apresentação dos Objetivos:</b> Esta apresentação deverá conter todas as informações dos objetivos e seus desdobramentos.
<b>Plano Estratégico:</b> Este documento deve conter todos os artefatos já produzidos nas fases anteriores e já revisados. É claro que não será apenas juntar todos os artefatos em um artefato maior, deverá ser um documento único e não vários dentro de um. Deverá ser um documento todo estruturado contendo tudo o que foi produzido em cada fase do planejamento.
<b>Ferramenta(s)</b>
<b>Editor de texto:</b> Utilizado para a elaboração do artefato Plano Estratégico.
<b>Editor de Apresentação:</b> Utilizado para a apresentação dos objetivos.

**Tabela 4.14** -Artefatos produzidos pela atividade de fechamento do plano.

### 4.3.1.7 Fase de Divulgação

Esta fase é composta por uma única atividade, a qual será responsável pela elaboração do Mapa Estratégico, o qual será responsável pela divulgação dos objetivos da empresa. Esta atividade pode ser vista na Figura 4.10.



**Figura 4.10** – Modelagem da fase de divulgação.



#### **4.3.1.7.1 Elaborar Mapa Estratégico**

Esta fase é muito deixada de lado pela maioria das empresas, é o momento da divulgação. Uma má execução desta fase pode levar tudo a perder, todos os esforços, desde a primeira atividade da primeira fase, tudo pode ser jogado fora.

Todos da empresa que de alguma forma, possa fazer parte da execução do planejamento, deverá conhecer muito bem todo o planejamento estratégico, não só dos objetivos que irá participar, mas todos os objetivos, além da missão, visão, análise SWOT, ou seja, é necessário ter um ótimo conhecimento de todo o Plano. Isso fará com que cada funcionários se sintam importante para o crescimento da empresa.

O pior inimigo do planejamento são os próprios funcionários, principalmente aqueles que não são responsáveis por nenhum grande objetivo, ou seja, não tem seu nome como responsável de nada e, participam apenas nas ações de alguns objetivos, mas não serão eles que serão cobrados diante de toda a empresa. São essas pessoas que devem se sentir úteis e fundamentais para o sucesso empresarial. Eles devem abraçar o plano como se eles fossem os donos da empresa.

Placas contendo a missão da empresa, assim como o organograma, deverão ser colocadas nas paredes do estabelecimento como incentivo e lembrete diário que a cada dia da semana se está lutando pelo compromisso e sucesso da empresa e pelo o grande objetivo, que é o cumprimento do planejamento estratégico.

Para uma clara divulgação de toda a estratégia, deverá ser construído o mapa estratégico que é uma ferramenta de grande sucesso nas divulgações estratégicas. Toda a explicação da construção do mapa foi dado no Capítulo 3 onde foi abordado o balanced scorecard. Nesse mapa estratégico deverão fazer parte, além de todos os objetivos e os indicadores agrupados em cada uma das dimensões (Financeira, Cliente, Processo Interno, Aprendizado e Crescimento), deverá conter as metas, as ações necessárias e os responsáveis. A construção do mapa estratégico já foi bem detalhada no Capítulo 3 na Seção 3.6

Antes da apresentação do mapa estratégico é muito interessante que se faça uma breve apresentação mostrando a missão, visão, valores, análise SWOT, ou seja, mostrar todos os resultados alcançados por cada atividade durante a elaboração do planejamento estratégico da empresa.

<b>Atividade: Elaborar o Mapa Estratégico</b>
<b>Objetivo</b>
Construir o mapa estratégico para a divulgação e acompanhamento do plano.
<b>Artefato(s)</b>
<b>Apresentação do Plano:</b> Esta apresentação deverá mostrar todas as informações definidas por todas as atividades do Strategus, desde a fase Conscientização até a fase Fechamento do Plano.
<b>Mapa Estratégico:</b> Este documento deverá conter, em apenas uma figura, todas as informações relativos aos objetivos, metas, indicadores, planos de ação, orçamentos e os responsáveis pelos objetivos.
<b>Ferramenta(s)</b>
<b>Editor de Apresentação:</b> Utilizado tanto para a divulgação do plano quanto para a elaboração do mapa estratégico.

**Tabela 4.15** -Artefatos produzidos pela atividade Elaborar Mapa Estratégico.

O Apêndice A apresenta um modelo (template) que pode ser usado na elaboração do documento de Desdobramento dos Objetivos.

A chave para que a execução da estratégia tenha êxito é garantir que todos na organização a compreendam, estejam alinhados e tenham as competências e recursos necessários para sua implementação. O Mapa Estratégico promove a ligação entre a formulação estratégia e sua implementação.

Pronto, a partir de agora o planejamento estratégico já poderá ser iniciado na empresa, a qual irá buscar atingir todos os indicadores estabelecidos nas metas para se ter

sucesso no cumprimento dos objetivos. A partir deste momento, a próxima fase é quem ditará o andar do planejamento e, estará sendo executada até o final do plano, ou seja, até o cumprimento de todos os macro-objetivos.

#### 4.3.1.7 Fase de Acompanhamento

Esta fase é composta por uma única atividade, Monitorar Execução, a qual será responsável, através do mapa estratégico, pela monitoração da execução do planejamento estratégico, buscando evitar qualquer tipo de desvios dos objetivos e metas estabelecidas.

A modelagem desta fase pode ser vista na Figura 4.11.



**Figura 4.11** – Modelagem da fase de acompanhamento.

##### 4.3.1.8.1 Monitorar Execução

Aqui entramos no momento mais crítico de todo o planejamento estratégico. É a fase crucial, a mais importante de todo o plano e, a mais deixada de lado pela maioria dos modelos. É ela quem dita se o plano ficará guardado numa gaveta ou se será realmente executado.

No Capítulo 1 desta dissertação foi colocado, a título de motivação, que a falta de acompanhamento era o motivo principal para que os planejamentos estratégicos fossem executados de forma errada, pelo insucesso do plano ou ainda, para que o plano nunca saísse do papel.

É através do acompanhamento que poderemos verificar se houve algum desvio do caminho que se traçou no plano. Poderemos descobrir se uma determinada meta não foi alcançada no período de tempo estipulado.

Se uma determinada meta não for cumprida, deveremos ver, através do mapa estratégico quais são as ações ligadas a esta meta. Indo a cada uma dessas ações, deveremos saber qual delas está causando este problema. Identificando o problema, basta fazer os devidos ajustes de uma forma fácil, pois o mapa estratégico é todo representado através de uma relação de causa e efeito entre os objetivos nas diversas dimensões. Desta forma basta ir seguindo o caminho do mapa que todo o problema será reajustado.

Esse acompanhamento deverá ser feito a cada três meses. Claro que todas as metas, indicadores e ações foram planejadas, também, para mostrar resultados a cada três meses, justamente para coincidir com a data do acompanhamento. É a cada três meses que o planejamento, obrigatoriamente será monitorado e, talvez reajustado. Mas, caso aconteça alguma mudança de política dentro da empresa, não precisa aguardar a data da monitoração, ou seja, os devidos ajustes poderão e deverão ser feitos urgentemente.

Desta forma, se o acompanhamento não existisse, como saberíamos se a empresa estava indo no caminho certo? Como saberíamos se esta satisfatório o rendimento da empresa? Isso só saberíamos ao final do ano, justamente no final da execução do plano, e, talvez fosse tarde demais.

Por esse motivo a fase de acompanhamento do plano é fundamental e deverá receber uma grande atenção, pois é ela a fase mais duradoura. Dura o ano inteiro até o fechamento da parte financeira anual da empresa, o que acontece, geralmente, no mês de dezembro. Valorizando o acompanhamento você estará trilhando o caminho da vitória e do sucesso.

#### **4.4 Considerações Finais**

No processo Strategus é muito importante o cumprimento de cada etapa, e que só seja permitido se passar para uma atividade posterior se a anterior esteja totalmente completa e com seus artefatos produzidos e revisados, pois ao final de cada etapa existe um documento formalizando tudo o que foi discutido e que será o bilhete de entrada para a próxima atividade, ou ainda para a próxima fase.

Cada atividade no Strategus tem o seu ciclo de vida, o qual deve ser respeitado e, que se encerra com a conclusão formal do seu artefato. Isso evitará qualquer tomada de decisão errada nas fases seguintes.

O ideal é que o processo de planejamento estratégico não resulte apenas em um documento, mas que ajude a empresa a conhecer melhor a si mesma e ao ambiente em que está inserida, possibilitando um melhor aproveitamento das oportunidades e guiando ações e investimentos que devem ser realizados para o ganho de novas vantagens competitivas e a manutenção das existentes. [32]

A idéia principal deste processo é que cada fase do Strategus seja realizada em apenas uma reunião, ou seja, uma reunião para definir se será possível a realização de um planejamento estratégico na empresa, uma única reunião para definir a visão, missão, organograma da empresa e a dedicação dos funcionários, uma outra reunião para se fazer a análise SWOT, valores, parcerias e mercados; mais uma reunião para o estabelecimento dos macro-objetivos, outra reunião para se debater sobre os desdobramentos desses objetivos, uma reunião para o fechamento do plano, e a ultima reunião para a divulgação.

Claro que em alguns casos, a reunião pode se prolongar bastante devido a várias discussões produtivas e bastante relevantes, o que pode levar ao não fechamento de todos os assuntos previstos. Mas o interessante é que antes de entrar em qualquer fase, todos já cheguem sabendo do que irá se tratar na reunião, para que dê tempo de formular idéias na cabeça, colocá-las no papel para levantar as opiniões durante a reunião. Isso é importante, pois impede que boas idéias passem em branco. O que não pode acontecer é não resolver tudo em uma reunião pelo motivo de perda do foco. Toda a reunião deverá ter um

responsável pelo seu desenrolar, onde estipulará tempo para cada assunto debatido, ou seja, uma hora para a definição da visão, uma hora para a definição da missão e, uma pessoa responsável por fazer a ata da reunião, ou seja, anotar tudo o que for relevante para depois fazer a divulgação desta ata. Da mesma forma que há a divulgação da ata após a reunião, é interessante o envio da pauta da reunião, ou seja, um documento contendo tudo o que será debatido na próxima reunião. Todas essas trocas de pauta é feito a partir de e-mail.

Caso nem tudo seja fechado em uma única reunião, não deverá haver mais de uma reunião dedicada a mesma fase, o que ficou pendente deverá ser votado e ou debatido através de email e, deverá ser finalizado antes da próxima reunião, ou seja, se houver necessidade de priorização de objetivos, esses objetivos devem ser enviado por e-mail para que todos coloquem as prioridades que cada objetivo merecer receber. Depois da votação uma pessoa ficará responsável em apurar e lapidar o documento e, enviar, o resultado para todos, os deixando embasado para próxima fase, ou seja, a próxima reunião.

Mas para qualquer sucesso de um planejamento e para evitar que esse planejamento estratégico não fique apenas no papel, deverá ser feito um perfeito acompanhamento a cada período. Por se tratar de uma pequena empresa de TI o Strategus sugere que esse acompanhamento seja feito a cada três meses.

Mas o que é fazer um acompanhamento de um planejamento estratégico?

Neste período de três meses estabelecido pelo processo do PEPETI, devem-se haver reuniões onde serão apresentados resultados que se chegou até o momento. Esses resultados serão comparados com os resultados estabelecidos em suas metas na atividade de desdobramento dos objetivos. Havendo alguma diferença deverá ser buscada a causa desse desvio.

Mas como descobrir esse motivo, já que a execução de um objetivo envolve várias atividades e pessoas?

A resposta para esta pergunta é exatamente o mapa estratégico. Através dele, facilmente poderá ser encontrado o motivo dos desvios das metas, pois a cada macro objetivo está ligado, através da relação de causa-efeito, todos os seu desdobramentos. Desta forma é só ir examinando cada etapa de uma determinada meta e verificar qual ou quais das etapas são as verdadeiras causadoras dos desvios.

Desta forma poderemos afirmar que a cada três meses o plano inteiro deve ser revisado, podendo sofrer modificações que reflitam mudanças no ambiente externo e interno, possibilitando que as estratégias sejam re-alinhadas.

Havendo alguma mudança em qualquer parte do plano, como a missão, visão, objetivos, deverá ser refeito todo o relacionamento de causa-efeito no mapa estratégico visando o futuro acompanhamento no próximo trimestre.

Este processo foi definido para fazer com que todos tenham um grande conhecimento de cada etapa de um planejamento estratégico, pois o conhecimento deste processo permite enfrentar as dificuldades com maiores chances de sucesso. Ter um meio termo entre a coragem e cautela aumenta as chances de acerto, mas não o assegura.

Afinal, construir o futuro é como quase tudo na vida: sobre ele não há certezas [57].





## Capítulo 5

### Estudo de Caso

Este capítulo descreve o estudo de caso realizado para avaliar o Strategus.

A empresa na qual foi feito o estudo de caso, já possuía um processo padrão para o processo de planejamento estratégico, desta forma, paralelamente ao desenrolar deste processo padrão, foi sendo desenvolvido e testado o processo Strategus.

O capítulo possui a seguinte estrutura:

- Na Seção 5.1 são apresentados os objetivos do estudo de caso, identificando os principais pontos a serem avaliados.
- A Seção 5.2 define, passo a passo, como a modelagem padrão, já adotada pela empresa, na qual foi feito o estudo de caso, foi utilizada neste estudo de caso.
- Na Seção 5.3 é mostrado como o Strategus foi avaliado neste estudo de caso, todas as suas fases, atividades e artefatos, além de alguns comentários gerais.
- A Seção 5.4 apresenta uma análise geral dos resultados obtidos.
- Na Seção 5.5 é feita uma comparação entre o modelo padrão já adotado pela empresa e o Strategus.
- A Seção 5.6 apresenta algumas considerações finais sobre o estudo de caso realizado.

#### **5.1 Objetivos**

Não é suficiente e nem podemos afirmar que, apenas por ter tido uma definição orientada para pequenas empresas de tecnologia da informação, o processo de planejamento estratégico terá um desempenho satisfatório quando for aplicado na prática. Desta forma é necessário realizar uma avaliação do uso deste processo em situações práticas para avaliar a sua consistência e viabilidade.

O principal objetivo deste estudo de caso é testar todas as atividades dentro de cada fase do processo. Verificar como se comportam os marcos estabelecidos entre cada fase, a utilização das ferramentas recomendadas e a produção dos artefatos sugeridos. Também deve ser avaliada a duração de cada fase, pois é proposto pelo Strategus que cada fase seja resolvida em apenas uma reunião. Mesmo que uma fase não seja finalizada na sua totalidade em apenas uma reunião, não haverá outra reunião para fechá-la, ela será finalizada através de discussões e ou votações por correio eletrônico. Esta prática foi definida no Capítulo 4 da dissertação.

## **5.2 Modelagem Utilizada**

Foi feito um acompanhamento de todo o processo padrão que já era utilizado pela empresa para o desenvolvimento do planejamento estratégico. O acompanhamento foi feito em todas as fases, observando problemas, pontos positivos e possíveis melhorias que poderiam ser feitas.

A forma ideal para se fazer o estudo de caso do Strategus seria a sua aplicação em uma empresa de tecnologia da informação com uma duração de, no mínimo, quinze meses, isto porque como o Strategus aborda a elaboração, implementação e monitoração do planejamento estratégico, esta aplicação requer bastante tempo. Mas, algumas razões, listadas abaixo, impediram que o estudo fosse feito de acordo com o previsto inicialmente:

- Há uma dificuldade muito grande para se encontrar uma pequena empresa de tecnologia da informação que já tenha um processo padrão para a elaboração de um planejamento estratégico. Esse problema acontece devido a todas as dificuldades enfrentadas por elas e, já abordadas neste estudo. É necessário existir um processo padrão para que se pudesse fazer a comparação com o Strategus.

- Existe uma dificuldade em se fazer um estudo deste tipo, já que todas as informações confidenciais estariam sendo mostradas. Não é toda e qualquer empresa que se dispõem a isso.
- O tempo de um estudo de caso completo para o Strategus seria muito grande para ser realizado durante o período de um único mestrado.

Por conta dessas dificuldades, optou-se por realizar um estudo alternativo que, apesar de não ser o ideal, permite uma boa avaliação do processo Strategus. O estudo de caso foi feito numa pequena empresa de TI localizada na cidade do Recife, mas não foi possível abranger todas as fases do processo Strategus, pelo motivo de tempo duração do estudo de caso.

O Strategus apresenta três momentos distintos: o momento de elaboração, de implementação e monitoração do planejamento estratégico. Foi possível testar a elaboração do plano e o início da implementação e acompanhamento. Não foi possível fazer o estudo completo da parte do acompanhamento, ou seja, a monitoração.

De acordo com a Pesquisa Anual de Serviços do ano de 2000 [3], citada no Capítulo 1, a empresa, na qual foi feito o estudo de caso, é classificada como uma pequena empresa de tecnologia da informação devido à quantidade de pessoas que fazem parte do quadro de funcionários. Esta empresa apresenta vinte e três funcionários, encaixando-se dentro dos critérios das pequenas empresas (ver Tabela 1.1).

O processo de planejamento, utilizando o processo padrão da empresa, foi desenvolvido através dos seguintes passos:

- **Passo 1** - O primeiro contato da empresa com o processo de planejamento estratégico aconteceu neste momento, em uma reunião, com o objetivo de conscientizar todos, que estavam presentes, que a empresa passaria por mais um

processo de planejamento estratégico e, também seria necessário o aval e compromisso de todos para dar seqüência à elaboração do plano.

Nesta reunião foi feita uma breve apresentação do planejamento estratégico do ano anterior e mostrado alguns problemas encontrados, como por exemplo, o não acompanhamento do plano até o seu final. Um outro problema mostrado foi a não participação efetiva dos conselheiros da empresa no desenrolar do plano.

Esta apresentação do planejamento do ano anterior foi feita para servir como um dado histórico para o pontapé inicial do planejamento do ano corrente. Apenas a parte financeira foi abordada durante a reunião.

Desta reunião participaram apenas os responsáveis de cada área da empresa, totalizando cinco pessoas, incluindo o mediador de reunião. A reunião durou em torno de duas horas e trinta minutos. Os participantes tinham total autoridade para tomar qualquer decisão durante a reunião. A partir desta reunião ficou a conscientização de que o planejamento iria ser feito. Nenhum artefato foi produzido como resultado deste primeiro passo.

- **Passo 2** – Neste segundo passo foi feita toda a análise interna e externa da empresa. Nas discussões sobre a análise interna foi definida a estrutura organizacional (organograma), a visão, a missão e a organização dos horários de dedicação daqueles funcionários e conselheiros importantes para o desenrolar do planejamento. Houve também a definição dos valores da empresa, valores estes que a diferenciam das concorrentes. Finalizando a análise interna foi feito um levantamento dos pontos fortes e fracos da empresa. Já na análise externa, foi feito um levantamento das ameaças e oportunidades do ambiente externo, foi estabelecido com quais empresas seriam firmadas parcerias e em qual mercado a empresa passaria a atuar. Sempre era estabelecido algum motivo para cada parceria estabelecida. Algumas parcerias firmadas tinham como objetivo

facilitar na conquistas de novos clientes, outras, pela possibilidade da utilização dos sistemas de informação já existentes nas empresas parceiras, outro motivo seria na facilidade de se fazer uma análise mercadológica de maneira mais rápida e menos custosa, além de outros motivos.

Para o desenvolvimento deste segundo passo do processo de planejamento estratégico padrão da empresa, foi reservado um dia inteiro para uma reunião. Esta reunião foi dividida em duas partes. A primeira parte aconteceu pela manhã onde a análise interna da empresa estava em pauta e, pela tarde, na segunda parte da reunião, o assunto tratado foi a análise externa. Houve a participação de representantes do conselho da empresa e mais as pessoas que participaram do passo 1 deste processo, totalizando 9 participantes. A reunião durou 8 horas, somando a primeira reunião pela manhã com a segunda reunião pela tarde.

Era de fundamental importância que quando a segunda reunião fosse iniciada, tudo aquilo que foi decidido na primeira reunião já estivesse amadurecido por todos da empresa, mas isso não aconteceu. Nem tudo, que esta na pauta, foi resolvido na primeira reunião, algumas decisões ainda ficaram pendentes ou mal resolvidas, precisando de mais algum tempo para serem definidas. Desta forma o desenvolvimento da segunda parte da reunião não foi muito produtiva. Todos os assuntos programados foram debatidos e definidos, mas estas definições nem sempre acontecia com completa segurança, pois, em alguns momentos, estava faltando algumas definições que deveriam ter ocorrido na primeira reunião e que serviria de subsídio para as decisões da segunda reunião. Resumindo, houve pouco tempo para se decidir muitas coisas.

A primeira atividade, do dia de reunião, foi o estabelecimento de como o organograma da empresa estava definido. Ficou claro, que nem as pessoas mais responsáveis pela empresa conheciam bem o organograma e, também, não se tinha conhecimento sobre todos os serviços oferecidos pela empresa. Durante o

levantamento do organograma, foi verificado que existiam áreas sem comando e áreas que se confundiam. Na atividade seguinte, ocorreu mais de uma definição para a missão e também para a visão. Não é simples fazer estas definições. Todas essas alternativas foram enviadas para os emails de cada participante, possibilitando uma votação para escolher a melhor definição para a visão, assim como para a missão. Para essa apuração e divulgação do resultado, ficou responsável uma pessoa definida no momento da reunião.

A definição de como seria a dedicação dos funcionários não foi demorada. Todos já notavam que isso era um grave problema para a empresa e que deveria ser resolvido. Desta forma foi levantado os horários disponíveis de cada um durante a semana, houve um cruzamento entre esses horários e chegou a uma conclusão dos momentos em que cada pessoa estará presente e dos horários que todos tem em comum e poderão estar na empresa ao mesmo tempo, para uma possível reunião de acompanhamento do planejamento. Logo em seguida, iniciou-se a análise SWOT. Foi um grande problema fazer essa análise, pois precisaria se conhecer a missão e a visão da empresa, o que ainda seria votado através de email. Foram colocados inúmeros pontos fortes e fracos e, para levantar esses pontos, o pessoal se baseou apenas na experiência da empresa em relação ao seu histórico e a alguns problemas enfrentados, por exemplo, as razões que levaram a empresa a não resolver determinados problemas ou então aqueles motivos que levaram a empresa a perder clientes, foram levantados como pontos fracos, porém, os motivos contrários, ou seja, de vitórias, foram levantados como pontos fortes.

Para o levantamento das ameaças e oportunidades, neste momento iniciando a reunião da parte da tarde, também foi levada em consideração apenas a experiência da empresa. Desta forma aqueles fatos que trouxeram problemas para a empresa foram encarados como ameaças, já aqueles que fizeram a empresa ter algum tipo de ganho, no passado, foram vistos como oportunidade.

Um grande problema visto neste momento, é que com a ausência da definição da visão empresarial, não se sabia, com certeza, se os pontos fortes continuavam fortes, se os pontos fracos, continuavam fracos e, da mesma forma, se as ameaças e oportunidades continuavam as mesmas do passado. Dependendo da posição futura em que se deseja levar a empresa, esses pontos podem mudar radicalmente.

Baseado na análise SWOT foram levantadas as parcerias, ou seja, com quem a empresa poderia se aliar para diminuir os pontos fracos e aumentar o aproveitamento das oportunidades do mercado. O estabelecimento do mercado no qual a empresa irá atuar, foi bem definido, diferentemente dos pontos anteriores. Esse mercado foi definido como um desejo da empresa.

Baseado em todos os pontos já levantados, foram estabelecidos quais os pontos que indicam o valor da empresa. Que valores a empresa possui, os quais a diferenciam de seus concorrentes.

Todos os pontos levantados durante a reunião, precisou ser fechado, ou seja, validado por cada participante, através do email. Vários pontos sofreram alterações sugeridas pelos participantes através do correio eletrônico.

Depois de revisados todos os pontos, um documento com o resultado desta etapa foi enviado para todos os integrantes do planejamento estratégico, assim como a pauta da próxima etapa do planejamento.

- **Passo 3** – Foi feita uma reunião isolada com cada área da empresa, ou seja, aconteceu uma reunião com a equipe de vendas, uma reunião com a equipe de treinamento, uma reunião com a equipe de qualidade de software, assim como com outras áreas.

Durante as reuniões, cada área deveria demonstrar os seus desejos para com a empresa. Era necessário mostrar seus objetivos. Desta forma, a área de

vendas tinha uma série de objetivos particulares, assim como a área de educação e treinamento, bem como todas as outras áreas. Neste momento, cada área tinha listado os seus objetivos e, ligados a esses objetivos, indicadores, metas, planos de ações, orçamento necessário para se cumprir cada objetivo e a pessoa responsável por esse cumprimento. Apenas uma única pessoa poderia ficar responsável por cada objetivo. As reuniões isoladas com cada área tinham, no máximo uma duração de 40 minutos. Era necessário a participação de algumas pessoas da área, não apenas o responsável por ela. Não havia um número estipulado de participantes para essas reuniões. Este passo foi quase que totalmente perdido. Um dos motivos desse fracasso foi a demora do envio do documento contendo a pauta da reunião para cada área, o que possibilitaria que cada uma delas ficasse mais preparada para a reunião. Desta forma, algumas áreas chegaram na reunião, de 40 minutos, sem saber do que iria acontecer. Assim ficou quase impossível listar os objetivos, e muito mais complicado foi pensar no orçamento, metas e planos de ações necessários para o sucesso no cumprimento desses objetivos. Uma reunião com uma das áreas chegou a não ser realizada, pois os participantes chegaram na reunião sem saber do que se tratava, devido a não leitura do documento da pauta reunião, assim nenhum objetivo foi definido durante o período da reunião.

Desta forma, poderemos afirmar que este passo foi extremamente problemático para o andamento da elaboração do plano e, fez com que o planejamento perdesse um pouco de credibilidade em relação às pessoas da empresa.

- **Passo 4** – Este passo foi preparado para fazer a convergência de todos os desejos, objetivos, de cada área individual, definidos no passo anterior, para se chegar a um desejo comum da empresa. Pelo fracasso da etapa anterior essa etapa teve que ser completamente modificada. Mesmo acontecendo de alguma área não definir nada na etapa anterior, outras áreas conseguiram expor, de alguma forma, os seus objetivos, mas esses objetivos não se relacionavam entre



si. Eram bastante divergentes. Cada área pensava em um futuro diferente para a empresa. Pareciam até áreas de empresas distintas.

Para solucionar este problema, foi esquecido tudo o que se tinha feito na etapa anterior, tudo foi perdido.

Este passo foi dedicado para o estabelecido dos objetivos da empresa como um todo, ou seja, de macros objetivos. Esses objetivos teriam que ser desejos de todos da empresa, independentemente dos desejos de cada área em particular. Foram definidos oito macros objetivos e também os seus indicadores, além das pessoas que ficariam responsáveis pelo cumprimento de cada um desses macros objetivos.

Houve a participação de todos os responsáveis pelo planejamento estratégico da empresa, incluindo alguns conselheiros convidados, totalizando 13 participantes. Este passo foi desenvolvido em uma reunião de 4 horas de duração.

Ao final deste passo houve foi produzido um documento contendo todas as informações aqui definidas.

- **Passo 5** – Depois de definido os desejos em comum de toda a empresa, passou-se para a definição dos objetivos e ações que cada área terá que desempenhar a favor do cumprimento dos macros objetivos definidos no passo anterior, ou seja, neste momento foi definido os desdobramentos dos macros objetivos. Desta forma ficou mais fácil de convergir todos os desejos de cada área em particular, pois agora, todas elas tinham um destino único, que era o cumprimento dos macros objetivos, evitando assim, a formulação de desejos individuais para o futuro da empresa.

Para este passo não foi necessário a realização de nenhuma reunião com todos os integrantes do planejamento para se discutir e debater esses desdobramentos. Como cada macro objetivo estava sob a responsabilidade de

uma única pessoa, essa mesma pessoa, juntamente com o pessoal da sua área, ficaram responsáveis por esses desdobramentos.

Durante os desdobramentos também ficou estabelecido que algumas pessoas, podendo ser da mesma área ou não, iriam servir de apoio para o cumprimento de algumas ações desdobradas, pois as vezes uma área não dispõem de recursos suficientes para o cumprimentos de todas as atividades do planejamento estratégico, além do cumprimentos das atividades diárias extra planejamento. Também foi determinado, neste passo, quais seriam os conselheiros que ficariam responsáveis em ajudar no desenrolar de cada um dos macros objetivos. Esses conselheiros não serão os responsáveis pelo macro objetivo, isso já foi definido na etapa passada, mas terão que dedicar seu tempo na ajuda do desenvolvimento deste. Este passo durou uma semana e, não houve uma determinação da quantidade de pessoas dedicadas a essas tarefas.

- **Passo 6** – Esse passo foi desenvolvido de uma forma mais rápida do que os outros passos e, sem muito formalismo. Houve uma reunião, com duração de 4 horas, apenas com os responsáveis de cada área, totalizando cinco pessoas, para que fosse possível uma apresentação dos desdobramentos dos macros objetivos feitos por cada área em particular.

Essa apresentação teve o objetivo de verificar se não houve duplicação de esforços sobre algum recurso, ou seja, mais de uma área poderia está contando e delegando tarefas para um mesmo recurso que serviria de apoio no cumprimento de suas ações. Isso não quer dizer que uma área não possa utilizar pessoas de outra área. Além da organização dos recursos de apoio, foi necessário a confecção de um documento único contendo todos os desdobramentos, além da elaboração de uma apresentação para ser feita no próximo passo.

Neste passo aconteceu uma reunião de organização e verificação de alguma incompatibilidade entre os desdobramentos de cada área. Dessa reunião

foi produzido um documento único contendo os desdobramentos de cada um dos macros objetivos definidos na etapa anterior.

- **Passo 7** – Este passo teve como objetivo a divulgação dos desdobramentos, de cada um dos macros objetivos, para todos os integrantes do planejamento estratégico, ou seja, este é o momento para o fechamento em relação aos objetivos e seus desdobramentos.

Foi feita uma apresentação e, durante esta, foram levantadas todas as dúvidas e sugestões em relação aos caminhos, desdobramentos, que serão necessários percorrer para o sucesso e cumprimento de todo o planejamento estratégico.

Na verdade, este foi a última reunião para o fechamento do plano, pois era a única coisa que ainda estava pendente para o fechamento, já que a missão, visão, valores, análises e outras definições já tinham sido votadas e fechadas anteriormente. Tudo foi fechado nesta reunião, claro que algumas sugestões foram dadas e o plano precisava de mais algumas modificações, mas isso ficou sob a responsabilidade de uma determinada pessoa, que ficou responsável em fazer as devidas correções, sem a necessidade de mais uma reunião. Ao final desta etapa, foi elaborado um documento formalizando e fechando os desdobramentos de cada um dos macros objetivos. A reunião realizada neste passo teve uma duração de 4 horas com a participação dos responsáveis pelos desdobramentos e mais pessoas do conselho da empresa, totalizando 7 participantes.

- **Passo 8** – Neste momento o plano já estava todo pronto, pois depois da finalização da etapa anterior, todos os pontos abordados na elaboração do planejamento estratégico, já tinham sido aprovados por todos, só estava faltando a divulgação do planejamento estratégico, que é justamente o objetivo deste passo. Essa divulgação foi feita para todos os funcionários da empresa, não apenas para aqueles que estavam participando da elaboração do plano. Todos os

funcionários participaram, desde o pessoal da limpeza até os conselheiros da empresa. A divulgação foi feita em apenas uma reunião, com duração de três horas, onde foi mostrado todas as definições, visão, missão, parcerias, mercados, carga horária dos funcionários, valores, análise SWOT, análise mercadológica, definição dos objetivos assim como os seus desdobramentos. Essa divulgação foi feita através de uma ferramenta de editor de apresentação. A partir deste momento todos estavam compreendendo tudo o que iria e deveria ser feito e onde entraria a responsabilidade de cada um para o cumprimento e sucesso do planejamento estratégico. Não foi elaborado um documento formalizando todo o planejamento estratégico.

- **Passo 9** – Foi dado início à execução do plano. Todos trabalhando sobre o que foi estabelecido. Não foi encontrado nenhum obstáculo durante o início da execução do plano, ou seja, nenhum problema foi encontrado no início da execução das ações planejadas para o cumprimento dos objetivos.

Paralelamente a execução do plano, estava acontecendo o acompanhamento dos resultados encontrados que serão comparados, a cada três meses, com as metas e indicadores que foram estabelecidos previamente durante a elaboração do planejamento estratégico.

O estudo de caso acompanhou a execução do processo padrão adotado pela empresa até este passo, mas antes do primeiro monitoramento, que iria acontecer no terceiro mês de execução do plano.

O monitoramento iria ser feito através de planilha do Paex [103]. Já utilizada no ano anterior pela própria empresa.

Um grande problema encontrado neste processo padrão foi a falta de uma clara definição de marcos entre as etapas, ou seja, entre os passos. Não houve uma boa definição das fases,

muito menos do ciclo de vida de todo o planejamento estratégico. A produção dos artefatos foi feita aleatoriamente e de acordo com as necessidades que apareciam.

### **5.3 Avaliação do Strategus**

Nesta seção será apresentada a forma como foi feita a avaliação do Strategus, processo desenvolvido neste estudo. Haverá uma descrição de cada fase, atividades e artefatos produzidos por este processo. Serão feitas comparações com o processo padrão da empresa, o qual foi detalhado na seção anterior, onde serão levantadas vantagens, desvantagens e problemas encontrados pelo Strategus.

Este estudo de caso foi realizado em uma pequena empresa da cidade do Recife, a qual, possuía algumas subdivisões de áreas, como por exemplo, a área de qualidade de software, área financeira, de treinamento e educação, de vendas, marketing.

A seguir será descrito, passo a passo, comparativamente, como seria a utilização do Strategus como sendo o processo adotado para a elaboração, execução e monitoramento do planejamento estratégico. Também será mostrado alguns ajustes que houve no Strategus durante este estudo comparativo.

#### **Fase 1 – Conscientização**

A primeira fase do Strategus, Conscientização, é muito semelhante com o passo 1 do processo padrão já utilizado pela organização. O resultado esperado desta fase pelo Strategus é apenas a formalização de um documento, Documento de Aprovação e Concordância, elaborado na atividade Aprovar Processo, detalhada na seção 4.3. Esse artefato apenas formaliza esta fase, ou seja, este artefato é o marco desta atividade. Assim como o modelo padrão da empresa, essa etapa é prevista para ocorrer em apenas uma reunião, com duração de três horas e, com a participação das pessoas que serão responsáveis pela execução do planejamento, ou seja, aquelas pessoas que são chefes das áreas que compõem a empresa.

Realmente é uma fase muito semelhante com o primeiro passo do processo padrão, diferenciando-se apenas, no ciclo de vida da fase, tendo como marco, a elaboração de um artefato.

## **Fase 2 - Organização**

A segunda fase do processo Strategus tem a função de fazer uma análise interna da empresa, diferentemente do processo padrão da organização, no passo 2, onde houve uma mistura entre análise interna e externa, trazendo transtornos para a elaboração do plano.

Nesta fase, Organização, ocorre a definição da estrutura organizacional, ou seja, a definição do organograma da empresa. Também acontece a definição da missão e da visão, além de definir os horários que cada uma dos funcionários estarão presentes na empresa.

Todas essas definições devem ocorrer durante uma reunião de quatro horas de duração e com a participação das pessoas responsáveis pela elaboração do planejamento estratégico. É interessante que as pessoas tenham um profundo conhecimento sobre o negócio da empresa.

Diferentemente do que aconteceu no processo padrão da empresa, nesta fase não será preciso fazer algum tipo de análise ambiental, na qual seriam levantados os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. Desta forma, haverá mais tempo para se debater e fazer uma análise interna da empresa. Um grande ganho desta fase sobre o passo 2 do processo padrão, é que existe um maior intervalo entre a análise interna da empresa e a análise externa, podendo ter as definições, estabelecidas nesta fase do Strategus, mais amadurecidas pelos participantes do planejamento, antes da reunião da próxima fase, a qual fará uma análise ambiental. Esse intervalo torna possível a troca de e-mails para possíveis votações, escolhendo uma melhor definição para a missão ou visão, exatamente como aconteceu no passo 2.

O grande problema que ocorreu no passo 2 do processo padrão foi a falta de tempo para fechar todas as definições abordadas na primeira reunião, onde se fez uma análise

interna da empresa, antes da segunda reunião, a qual abordaria a análise externa. No caso do Strategus, esse problema não acontecerá, pois a análise interna e a externa são feitas em momentos bem distintos, em fases diferentes, com o intervalo de tempo suficiente para fechar e divulgar todas as definições feitas durante a análise interna, a qual acontece nesta fase, Organização.

### **Fase 3 – Análise Ambiental**

Nesta fase acontece a análise ambiental, onde são levantados todos os pontos fortes e fracos da empresa, assim como as ameaças e oportunidades para a organização. A definição do mercado, no qual a empresa irá atuar, dos valores, os quais diferenciam a empresa das concorrentes, e as parcerias que deverão ser formadas, também fazem parte do objetivo desta fase. Todas essas definições devem ocorrer durante uma reunião de quatro horas de duração e com a participação das pessoas responsáveis pela elaboração do planejamento estratégico.

Diferentemente do que aconteceu com a utilização do processo padrão da empresa, no passo 2, antes das definições de todos esses pontos aqui levantados, todos os assuntos de responsabilidade da fase anterior já devem estar bem definidos e bem claros para todos os participantes do processo, facilitando as definições desta fase, pois todas essas definições devem ser baseadas nas definições feitas na fase anterior.

No processo padrão, havia uma mistura em um único passo, o passo 2, dos assuntos abordados na fase Organização e na fase de Análise Ambiental do processo Strategus.

Como em todas as fases, é recomendado pelo Strategus, que uma única pessoa fique responsável pela elaboração dos artefatos. O artefato aqui produzido contém a definição dos valores, do mercado atuante, das parcerias firmadas e da análise SWOT. Todos os esses artefatos são divulgados para toda a empresa.

#### **Fase 4 – Fase dos Objetivos**

Para o início desta fase, é de grande valia, todos terem em mente e em mãos os artefatos produzidos nas fases anteriores, pois são nesses artefatos que todos precisam se basear para poder estabelecer aos macros objetivos da organização, que é o objetivo desta fase.

Para o desenvolvimento desta fase, todos os responsáveis pelo o planejamento estratégico devem estar presentes na reunião, principalmente os conselheiros, que são pessoas muito importantes e que podem dar sugestões mais grandiosas. Essa reunião é prevista para ter quatro horas de duração. Todas essas pessoas, baseadas na definição da visão empresarial, precisam definir o que deve ser feito para se alcançar esta visão, ou seja, quais os objetivos que devem ser atingidos para o sucesso do planejamento estratégico e, cada um desses objetivos, deve ficar sob a responsabilidade de uma única pessoa.

O ideal proposto pelo Strategus é o estabelecimento de cinco macros objetivos, diferentemente do que aconteceu durante o processo padrão, o qual estabeleceu oito macro objetivo. Esse fato não é nenhum tipo de problema, pois pode haver uma variância pequena para a quantidade de macros objetivos, tanto para mais, quanto para menos.

Além do estabelecimento dos objetivos, é necessária a definição do orçamento que cada um dos macros objetivos irá necessitar para a sua realização, ou seja, cada macro objetivo deverá definir os seus instrumentos quantitativos. Também deverão ser definidos indicadores, os quais serão utilizados pela fase de acompanhamento do planejamento estratégico.

A definição do orçamento de cada macro objetivo foi um problema apresentado nesta fase, ficando claro que seria inviável essa definição neste momento, pois para se determinar o orçamento é fundamental conhecer todas as metas e ações que serão necessárias para o cumprimento de um macro objetivo. Essas ações e metas serão conhecidas apenas quando esses macros objetivos forem desdobrados, o que acontece na próxima fase do Strategus. Desta forma, o momento da definição orçamentária passou a ser uma atividade da fase seguinte, Fase dos Desdobramentos.



Ao final desta fase, deve haver a formalização do Documento dos Objetivos, onde apresentava um resumo desta fase em apenas um quadro ilustrativo.

### **Fase 5 – Fase dos Desdobramentos**

Nesta fase devem acontecer vários trabalhos em paralelo. Cada área tem a obrigação de desdobrar cada um dos seus macros objetivos definidos na fase anterior.

Para identificar de qual área um objetivo faz parte, basta verificar qual a pessoa responsável por aquele objetivo, isso foi definido também na fase anterior. Esse responsável faz parte de uma área, desta forma o objetivo faz parte desta mesma área.

Vale ressaltar que para a resolução de um objetivo, várias áreas podem se relacionar, isso é até importante, mas uma área apenas é a responsável por um determinado objetivo. Desta forma, depois de identificada a área que responde pelo sucesso do objetivo, esforços são concentrados para a elaboração dos devidos desdobramentos.

Cada área deve levantar todas as ações, ou seja, todos os instrumentos prescritivos necessários para o cumprimento de cada objetivo. Como os objetivos devem ser desdobrados em várias ações, metas devem ser estabelecidas como uma forma de avaliar, no futuro, se as ações foram executadas corretamente.

Essas metas devem ser estabelecidas para cada três meses de execução do plano. Nesta fase também devem ser definidas aquelas pessoas que servirão de apoio para a concretização das metas, ou seja, é necessário definir quais são as pessoas que apoiam, ajudam no cumprimento desses objetivos. Essas pessoas poderão ser da mesma área do objetivo ou de áreas distintas, principalmente em se tratando de uma pequena empresa, pois as vezes uma determinada área não dispõem de recursos suficientes, para além de executar suas tarefas do dia a dia ainda ter que executar tarefas do planejamento estratégico. O Strategus prega a possibilidade de um recurso apoiar a realização de tarefas de uma outra

área, distinta da sua, mas impossibilita que este mesmo recurso seja responsável por um objetivo de uma outra área. Por exemplo, uma pessoa da área de vendas não poderá ficar responsável por uma tarefa da área de educação e treinamento, mas essa pessoa de vendas poderá ajudar no desempenho de uma função da área de educação e treinamento, o que irá ajudar na concretização de um objetivo.

Ao final dos desdobramentos, deve haver uma reunião apenas com os responsáveis pelos objetivos. Essa reunião, com duração prevista de quatro horas serve para o fechamento dos desdobramentos, eliminando qualquer tipo de inconsistência.

Como marco de finalização desta fase, um artefato único, padronizado, contendo todos os desdobramentos dos macros objetivos é preparado.

Esta fase é muito semelhante com os passos 5 e 6 do processo padrão, a diferença é que a Fase dos Desdobramentos sempre fez parte do processo Strategus, diferentemente do passo 5, o qual foi originado devido a uma falha apresentada no passo 3 do processo padrão.

### **Fase 6 – Fechamento do Plano**

Esta fase é definida para acontecer durante uma única reunião com duração de quatro horas, deve ter a presença de todas as pessoas responsáveis por cada área, mais o pessoal do conselho, diretoria e alguns convidados que podem contribuir bastante no fechamento do plano com críticas e sugestões construtivas. Nesta fase não há a necessidade de se fazer uma apresentação de todas aquelas definições que aconteceram anteriormente à fase dos Objetivos, tais como a definição da missão, visão, valores, análise SWOT assim como todas as outras definições que já foram fechadas em reuniões anteriores. Agora, no Fechamento do Plano, deve ser apresentado apenas o resultado dos desdobramentos de cada objetivo, exatamente o resultado da fase anterior, Fase dos Desdobramentos.

Na fase anterior, houve uma reunião com todos os responsáveis pelos desdobramentos para o seu fechamento. Esse fechamento foi apenas para a verificação de algum tipo de inconsistência, como por exemplo, a utilização de alguns recursos de uma outra área como pessoas de apoio e, este recurso não podendo ser liberado para desempenhar tarefas do planejamento. Já nesta fase, a observação dos desdobramentos acontece de forma mais detalhada, mais minuciosa, de um forma semelhante ao passo 7, por isso há necessidade da participação de conselheiros, diretores, acionistas, pessoas que podem enxergar algum tipo de problema que possa dar no futuro. Semelhante como aconteceu nas fases anteriores, uma determinada pessoa ficará responsável para fazer as correções sugeridas durante a reunião, mas aquela pessoa é responsável por fazer as devidas correções apenas no desdobramento a qual é responsável.

Ao final desta etapa, deve haver o fechamento e revisão do documento elaborado na fase anterior contendo todos os desdobramentos de cada um dos objetivos.

### **Fase 7 – Fase da divulgação**

Para a conclusão das fases dedicadas à elaboração do planejamento estratégico, de acordo com o Strategus, é dado início à fase Divulgação. Para a realização desta fase é necessário uma reunião com todos da empresa, desde o servente até os conselheiros, sócios e diretores, ou seja, todos aqueles, que de alguma forma possam contribuir para o crescimento da organização e, conseqüentemente para o cumprimento do plano.

O Strategus sugere que a divulgação do planejamento seja feita em duas apresentações. A primeira apresentação mostraria todas as definições que antecederam a fase dos Objetivos, ou seja, a definição da missão, da visão, os valores da empresa, as parcerias que serão firmadas, o mercado em que a empresa irá atuar, toda a análise SOWT, definição da estrutura organizacional e definição da carga horária de alguns funcionários. A segunda parte da apresentação trataria apenas dos objetivos e de seus desdobramentos. Para essa apresentação seria mostrado o mapa estratégico, o qual contém todas aquelas informações. O mapa estratégico deverá ser construído nesta fase. Essas apresentações durariam em torno de 3 horas no total.

Uma grande vantagem dessa fase em relação ao passo 8 do processo padrão, é a utilização do mapa estratégico para a divulgação. Além de ser uma forma muito mais clara de se apresentar os objetivos, contendo os seus desdobramentos, indicadores, metas, responsáveis e orçamentos, também é de grande valia para a fase seguinte, a Fase do Acompanhamento, pois na definição do mapa estratégico há uma relação de causa e efeito entre os objetivos, o que facilita bastante qualquer tipo de ajuste e verificação de um erro, durante o acompanhamento do plano.

O uso do mapa estratégico para a divulgação foi escolhido por ser uma forma prática, de fácil explicação e ótima assimilação por parte das pessoas que estão assistindo a apresentação, pois todas as informações estarão dispostas em um quadro ilustrativo, ver detalhes na seção 3.6. Logo depois desta divulgação o plano já pode ser iniciado.

Como resultado desta fase, deve existir um documento formalizando todo o planejamento estratégico. Esse documento é o Plano Estratégico. A produção deste artefato não aconteceu no processo padrão.

### **Fase 8 – Acompanhamento**

A fase do acompanhamento foi a mais comprometida neste estudo de caso. Essa fase tem a finalidade de acompanhar toda a execução do plano estratégico e, a cada três meses fazer a comparação dos resultados obtidos com os resultados esperados definidos nas metas baseados nos indicadores durante as fases de elaboração do planejamento.

Nesta fase não foi possível fazer uma comparação entre o Strategus e o processo padrão, pois o processo padrão não foi acompanhado até o seu final. O estudo desta fase, comparando-a com o passo 9 do processo padrão, será feita em um trabalho futuro.

A diferença desta fase para o passo 9 é a utilização do mapa estratégico para as possíveis correções de eventuais desvios das metas que venha a acontecer.

O Strategus preza pela divulgação das pautas das reuniões sempre antes do início de cada fase, a fim de facilitar as formações das idéias, por parte dos participantes, com antecedência, promovendo um melhor debate durante cada fase. E logo após do término de cada fase, além da divulgação dos artefatos produzidos, também deve ser divulgado as atas das reuniões, contendo tudo o que foi abordado.

#### **5.4 Análise dos Resultados**

Analisando o processo Strategus, quando este foi colocado em ação, ou seja, quando foi feito o estudo de caso, foi verificado um problema e que ocasionou num importante ajuste no processo proposto.

No momento em que se estava definindo os objetivos em comum de toda a empresa, ou seja, os macros objetivos, foi exigido, também, a definição dos indicadores, que serviriam de parâmetros para um futuro acompanhamento, a definição de um único responsável, o qual seria cobrado pelos resultados, pelo cumprimento do objetivo e, a definição do orçamento necessário para a realização de cada objetivo, devendo ser feito um levantamento dos instrumentos quantitativos definindo quanto se deveria gastar para o cumprimento do objetivo.

A exigência, por parte do Strategus, do estabelecimento do orçamento no mesmo momento em que se definia os macros objetivos, foi um grave problema encontrado durante este estudo de caso, pois durante a execução do processo padrão da empresa, foi verificado que só existia a possibilidade de definir o orçamento quando o macro objetivo estivesse desdobrado, pois assim fica mais fácil de saber tudo o que será necessário, caminhos que serão percorridos, que recursos serão utilizados, para o cumprimento de cada macro objetivo estabelecido.

Caso a definição orçamentária fosse feita no mesmo momento das definições dos objetivos, seria definido valores meramente estipulados, sem ter noção e nada para se basear.

Verificando esta falha no processo padrão da empresa estudada, foi feito o devido ajuste no Strategus, transferindo o momento de se fazer o orçamento do objetivo, da Fase

dos Objetivos para a Fase dos Desdobramentos. O orçamento que era definido na fase da definição dos objetivos passou a ser definida na fase do desdobramento dos objetivos.

Desta forma, no momento em que se estiver estabelecendo as metas, o plano de ação, as pessoas que servirão de apoio para o cumprimento dos objetivos, também se estará definindo o orçamento.

Fica muito mais fácil fazer a definição do orçamento neste momento, pois agora já se tem conhecimento de todas as ações, de todos os caminhos que terá que percorrer para o cumprimento do objetivo. A definição dos instrumentos quantitativos se torna uma etapa mais fácil de ser superada e definida com mais exatidão.

### ***5.5 Comparação entre os Processos***

A seguir serão levantados alguns pontos onde podem ser verificadas algumas vantagens do uso do Strategus sobre o uso do processo padrão já adotado pela a empresa, na qual foi feito o estudo de caso.

1. Na primeira fase do Strategus, houve a formalização de um documento contendo todas as fases todas as pessoas que ficariam responsáveis pelo planejamento estratégico. Com o estabelecimento deste documento favorece a obtenção de um ganho significativo para o desenvolvimento do planejamento estratégico, pois todos se sentem responsáveis de, a partir daquele momento, ter que tocar o plano estratégico para frente.

Caso o plano ficasse engavetado, ou seja, não fosse executado, os responsáveis terão que justificar o motivo da não inicialização do plano. No processo padrão da empresa, não existiu essa formalização através de um artefato produzido, então nem todos se sentiam obrigados em dar andamento ao planejamento já que não tinham assinado nada e não existia nenhum documento os comprometendo. Desta forma, neste momento já aparece vantagem do Strategus sobre o processo padrão, que é o forçamento da obrigação de todos em relação ao

andamento do planejamento estratégico, ou seja, o plano dificilmente ficará na estaca zero.

2. A segunda fase do processo padrão da empresa apresentou uma falha grotesca em relação a condução na elaboração do planejamento. No processo padrão aconteceram muitas definições simultâneas, definições aquelas que não poderiam acontecer ao mesmo tempo. Existiam definições que só poderiam ser feitas depois de algumas outras definições preliminares, como por exemplo, não se pode definir quais serão as parcerias que a empresa terá que firmar sem se saber direito qual a missão e ou visão empresarial. Isso fez com que toda a análise e definições fossem feitas sem nenhuma precisão. O Strategus prever esse problema dividindo todas essas definições em duas fases, Fase da Organização e Fase da Análise Ambiental e, fazendo com que cada definição ocorra no momento ideal. Isso evita atropelos em relação às ordens nas quais devem ser feitas algumas definições sobre o planejamento estratégico, ou seja, algumas definições precisam ser estabelecidas antes de outras para o planejamento estratégico fluir sem grandes obstáculos, como por exemplo, a definição da missão e visão devem preceder as definições da análise SWOT. A divisão em duas fases pelo Strategus, das definições que eram feitas apenas em um passo pelo processo padrão da empresa, foi mais uma vantagem apresentada pelo novo processo em estudo.
  
3. Uma outra vantagem apresentada pelo Strategus acontece na definição dos objetivos, os quais são definidos em duas fases distintas, Fase dos Objetivos e Fase dos Desdobramentos, diferentemente do que aconteceu no processo padrão, no qual cada área tentou definir seu objetivos em particular para depois fazer a convergência formando os objetivos comuns da empresa. O problema é que cada área listou alguns desejos sem sintonia com as outras áreas e, até as vezes os objetivos definidos não tinha relação com a visão e missão da empresa. O Strategus propõem exatamente o caminho contrário, ou seja, estabelecimentos dos macro objetivos, para na fase seguinte fazer os devidos desdobramentos.

4. Mais uma vantagem foi encontrada no momento de divulgação do planejamento estratégico. Pelo processo padrão houve apenas uma divulgação teórica, onde foi mostrado tudo o que foi estabelecido durante a elaboração do plano. Nesta divulgação foi apresentada a definição da missão, visão, a estrutura organizacional, a definição da dedicação dos funcionários, definição dos valores, das parcerias, dos mercados atuantes, a análise mercadológica, a análise SWOT, a definição dos objetivos e os seus desdobramentos, além de abordar de como iria ser feito o acompanhamento do plano. Essa divulgação foi feita, um pouco formal e muito teórica.

Já no processo Strategus, a divulgação, das definições feitas da Fase dos Objetivos em diante, deve ser feita através do mapa estratégico, característica do balanced scorecard, o qual é o processo adotado para o gerenciamento do planejamento estratégico, ou seja, da monitoração do plano. Este mapa estratégico deve conter todos os objetivos do planejamento, seus desdobramentos, a relação de causa e efeito entre eles, além de organizar os objetivos nas suas respectivas perspectivas ou dimensões. O construção do mapa estratégico pode ser visto na seção 3.6. O mapa estratégico é uma forma de divulgação mais prática, onde todos entendem de uma forma simples tudo o que deverá ser feito e com quem ou com que área deverá se relacionar para executar o objetivo.

5. Também poderemos afirmar que o modo como é modelado o Strategus, que é uma das grandes novidades desse processo, traz um benefício muito grande no momento de elaboração, execução e acompanhamento do planejamento, ou seja, o benefício é para todo o ciclo de vida do planejamento estratégico.

No processo padrão da empresa, não existia um modelo bem detalhado, o que existia eram apenas nomes e as seqüências dos passos necessários para a elaboração do plano.

A modelagem SPEM [29], modelagem adotada pelo Strategus, trouxe uma forma singular e inovadora de se adotar o planejamento estratégico na empresa, pois ainda não se tem referência da utilização do SPEM em processos que não sejam processos de software. O SPEM também é um meta modelo já bastante conhecido



na área de tecnologia da informação, justamente por ser muito utilizado na modelagem de software.

### **5.6 Considerações Finais**

Apesar da limitação já citada, em relação ao estudo do acompanhamento do plano, a realização deste estudo de caso trouxe uma contribuição muito valiosa para este trabalho, mostrando as vantagens que se pode adquirir quando uma empresa adota o processo Strategus como o seu processo padrão para o planejamento estratégico.

As definições dos marcos entre as fases, ou seja, a definição do ciclo de vida de cada fase, com as produções de artefatos para a formalização das decisões tomadas, ajudam na integração de todos da empresa na continuidade do planejamento, pois todos os participantes têm suas obrigações, para com o plano, formalizadas. Esse processo preza pela satisfação dos funcionários em participar do planejamento estratégico, pois através da forma de divulgação adotada pelo Strategus possibilita que todos compreendam o planejamento por inteiro, sabendo detalhes de como a participação de cada um é fundamental para o sucesso da empresa, todos se sentem úteis.

Os artefatos produzidos também servem de base para o histórico, que tanto ajuda na formulação de um plano futuro.

Com a utilização do SPEM, para a modelagem do processo, juntamente com artefatos produzidos, com o mapa estratégico ajudando na divulgação e com a utilização dos conceitos do balanced scorecard no acompanhamento do plano, o processo Strategus se mostra bastante simples e completo, pois abrange desde o momento do estudo da possibilidade de se implantar um processo de planejamento estratégico na empresa, até o momento de acompanhamento do plano, passando, claro, pela sua elaboração.

Em alguns trabalhos futuros, que serão sugeridos no próximo capítulo na seção 6.4, talvez apareçam alguns problemas no Strategus, que mereçam ser corrigidos e adaptados.

O Strategus não é um processo fechado e pronto, deverá sofrer algumas adaptações para ser utilizado pelas empresas, pois cada empresa utiliza o processo de acordo com suas necessidades. É quase impossível duas empresas terem as mesmas necessidades durante a elaboração de um planejamento estratégico, isso torna quase que obrigatória as adaptações no processo. Uma limitação do Strategus é a de sugerir uma única reunião para a resolução de cada fase. Talvez na elaboração de um planejamento uma empresa necessite de mais de uma reunião para finalizar todas as atividades de uma determinada fase. Uma outra limitação deste processo é na quantidade de artefatos produzidos. A quantidade e, quais artefatos serão produzidos, será decidido por cada empresa que utilizará o Strategus, para algumas nem todos os artefatos do processo será elaborado, para outras, talvez seja interessante a elaboração de mais algum artefato não contemplado pelo Strategus.

As ferramentas sugerida pelo processo, de acordo com o estudo de caso feito, mostrou ser totalmente satisfatória, pois essas ferramentas são capazes de produzir todo os artefatos sugeridos pelo Strategus, porém se alguma empresa desejar elabora algum artefato extra, que não foi sugerido por este processo, talvez tenha que fazer uso de algum outro tipo de ferramenta.

Com este estudo de caso, o Strategus mostrou-se satisfatório na possibilidade de ser adotado como o processo padrão de uma pequena empresa de tecnologia da informação para a elaboração, execução e monitoração de um planejamento estratégico.



## Capítulo 6

### Conclusões e Trabalhos Futuros

Este capítulo apresenta as conclusões que puderam ser tiradas a partir da realização deste trabalho. Serão descritos as principais contribuições, as dificuldades encontradas e os trabalhos futuros que poderão ser realizados com base neste estudo.

Este capítulo está estruturado da seguinte forma:

- Na Seção 6.1 são feitas algumas considerações sobre o trabalho e são apontadas as suas principais contribuições.
- A Seção 6.2 descreve algumas dificuldades encontradas durante o desenvolvimento do Strategus, como a complexidade do processo, a escassez bibliográfica e a dificuldade do estudo de caso.
- Na Seção 6.3 é feito um levantamento sobre os trabalhos semelhantes e relacionados com este estudo.
- A Seção 6.4 apresenta trabalhos futuros que podem agregar valor ao Strategus.
- Na Seção 6.5 são feitas algumas considerações finais sobre todo o estudo.

#### **6.1 Principais Contribuições**

Neste trabalho foi descrito um processo de planejamento estratégico para pequenas empresas da área de tecnologia da informação, com o objetivo de elaborar, implementar e monitorar a execução do plano, levando em consideração as particularidades dessas pequenas empresas. Assim foi feito um processo que visa tempo e custos baixíssimos em relação aos processos tradicionais que se adaptam, em sua maioria, às particularidades das grandes empresas, pois estas são as maiores usuárias de um processo de planejamento, diferentemente das pequenas empresas que quase não o utilizam. Portanto, a definição do processo aqui proposto é uma contribuição clara do trabalho.

O Strategus é modelado em termos de fases e fluxos de trabalho que definem grupos de atividades através das quais é recomendado um conjunto de práticas que devem ser seguidas durante todo o ciclo de vida de um projeto de planejamento estratégico. Cada uma dessas fases apresenta um marco que deve ser atingido obrigatoriamente antes de se passar para a fase seguinte. A definição desses marcos contribui para a garantia da entrada de informações suficientes na fase seguinte definida no processo, evitando assim, ausência de dados para tomadas de decisões dentro da fase. O processo Strategus é apresentado através do SPEM, que é um meta modelo utilizado para descrever um processo de desenvolvimento de software de forma concreta [29]. No Capítulo 4, essa modelagem do processo foi detalhada.

Devido às particularidades das pequenas empresas, observadas neste estudo, todas as ferramentas adotadas pelo Strategus, necessárias para a elaboração, implementação e monitoração do planejamento estratégico são de baixo custo e ou de fácil acesso. Podem ser utilizadas apenas ferramentas gratuitas, que é o caso do pacote do Open Office. As ferramentas necessárias são um editor de texto, uma ferramenta de e-mail, uma planilha e um software para fazer apresentações. Além de contar com ferramentas gratuitas, também, encontramos soluções pagas que é o caso do Microsoft Office, de fácil acesso. A possibilidade de uso de apenas ferramentas gratuitas, para todo o processo, é uma contribuição deste trabalho.

Duas fases do Strategus deram uma grande contribuição ao processo, fazendo com que ele fosse executado, ou seja, não fosse engavetado, e tivesse um devido acompanhamento. Essas fases são a da conscientização, onde se faz toda a análise da necessidade e ou capacidade, da empresa, de se elaborar e implementar um planejamento estratégico dentro da organização. Nessa análise é levada em consideração a cultura dos funcionários, a estrutura da empresa, tanto física como a estrutura organizacional. A partir desta fase é decidido se o planejamento estratégico será feito ou não.

A outra fase, é a fase do acompanhamento. Nesse processo englobamos o balanced scorecard (BSC) e este é responsável por toda a monitoração do plano, o que muitas vezes é

deixado de lado causando vários prejuízos, esse problema já foi levantado durante a dissertação.

Desta forma, uma grande contribuição foi a elaboração do BSC juntamente com o processo de elaboração do planejamento estratégico, as vezes até se confundindo com o mesmo.

Atualmente, muitas empresas estão valorizando mais o processo de planejamento estratégico, conseqüentemente dando mais valor ao acompanhamento do plano, já que é o principal responsável pelo sucesso do planejamento.

O que acontece atualmente, é que a construção do balanced scorecard só tem início depois que todo o plano já está fechado. Durante a construção do BSC, o plano fica em *stand by*, guardado, esperando a conclusão da construção do balanced scorecard, o que leva tempo.

A implementação do planejamento não pode ser iniciada, pois fica impossível saber se as ações estão sendo executadas corretamente e não acontecendo desvios das metas estabelecidas, se não temos indicadores para essas comparações, já que os indicadores ainda estão sendo construídos. Não temos como medir, não temos como monitorar. Enquanto isso, o tempo vai passando e a empresa parada na estaca zero. Pronto, depois de algum tempo, o BSC já está todo construído, agora o plano já pode ser iniciado. Um grande problema vem neste momento, pois quem garante que o plano ainda está de acordo com o cenário no qual foi construído? Será que o cenário mudou? Será que algum desejo, alguma política, alguma posição do organograma foi mudado? Qualquer mudança que tenha ocorrido neste sentido terá que sofrer ajustes no planejamento, conseqüentemente, no BSC. Uma pequena empresa não pode se dar ao luxo de ficar com o plano estratégico fechado, concluído para sua implementação, guardado numa gaveta. Tem que ser iniciado imediatamente após a sua aprovação por todos. Isso são problemas que não vem a acontecer no Strategus, pois como já dito e demonstrado, a construção do BSC está dissolvido nas etapas de construção do planejamento estratégico, sendo um processo de construção único.

O acompanhamento, enquanto procedimento sistemático, é excelente suporte à consolidação da estratégia, por permitir a observação dos avanços e das dificuldades [57]. Acompanhar de modo sistemático possibilita ajustes de rota em tempo hábil e possibilita

que os avanços na execução do planejamento estratégico sejam potencializados e as conseqüências das dificuldades superadas mais rapidamente [57].

Outra contribuição deste processo, para a área de TI, é que ele está todo modelado através do SPEM que é uma ferramenta utilizada para a modelagem de Software e nunca utilizada para outros processos. Mesmo sendo inédito o uso do SPEM para a modelagem de um processo de planejamento estratégico, a área de tecnologia da informação já está bem familiarizada com esta ferramenta. Através do SPEM fica fácil mostrar as fases, atividades e os marcos entre elas que precisam ser seguidos para respeitar o ciclo de vida de cada fase para o sucesso do planejamento estratégico. Toda a modelagem com o SPEM foi bem detalhada no Capítulo 4.

Desta forma, através da junção das particularidades das pequenas empresas com o planejamento estratégico e com o BSC, definiu-se um processo completo, com qualidade e que evita burocracia que implica na dificuldade de uso do processo.

O Strategus é uma proposta de um processo simples, barato e de fácil elaboração de planejamento estratégico para pequenas empresas de TI que atuam nos mais diversos ramos. Podem ser em ramos hospitalares, bancários, energéticos. Esse processo dá um suporte desde o momento de investigação da possibilidade de se fazer um planejamento até o momento da monitoração deste plano elaborado. Apresenta um ciclo de vida bem definido. O Strategus traz uma redução do esforço e um aumento na velocidade de elaboração do plano.

## **6.2 Dificuldades Encontradas**

Nas seções a seguir, serão apresentadas as principais dificuldades encontradas durante a realização deste trabalho.

### **6.2.1 Complexidade do Processo**

A definição de um processo é uma tarefa extremamente complexa. Para que um processo seja realmente eficiente e traga benefícios para a empresa, ele deve atender às particularidades destas empresas. A escolha das atividades a serem executadas e a forma de apresentação dos artefatos resultantes destas atividades também levou em consideração as particularidades das pequenas empresas de TI, as quais foram foco deste trabalho. Todas essas particularidades foram mostradas no Capítulo 1 da dissertação.

Outro desafio encontrado durante a definição do processo foi a escolha do SPEM como a ferramenta para modelagem do Strategus. Apesar de ser considerado um meta modelo consistente e bem fundamentado, ainda há pouca literatura existente sobre SPEM e, durante toda a pesquisa feita neste estudo, não foi encontrado a utilização do SPEM em uma modelagem de processo que não seja a modelagem de software.

Uma outra dificuldade enfrentada foi a pouca experiência encontrada sobre planejamento estratégico para pequenas empresas e, ainda mais, com o foco em empresas de tecnologias da informação.

### **6.2.2 Bibliografia Escassa**

A quantidade de referências bibliográficas é enorme em relação a processos de planejamento estratégico, porém quase sempre se referem a grandes empresas. Como o estudo desta dissertação é feito em relação ao planejamento estratégico para pequenas empresas, essas referências bibliográficas se restringem um pouco mais e, como o foco é dado para empresas de tecnologia da informação, as referências bibliográficas quase inexistem.



### 6.2.3 Estudo de Caso

Como já foi dito no Capítulo 5 desta dissertação, não foi possível fazer o estudo de caso, da forma que foi previsto inicialmente, para validar o Strategus, ou seja, nem todas as suas fases foram testadas completamente.

Essa dificuldade aconteceu devido a alguns fatores:

- Como se trata de um estudo de caso de um planejamento estratégico, esse estudo deve durar, no mínimo, um ano, pois a última fase do processo Strategus, a fase de acompanhamento, foi criada para durar até o cumprimento do último objetivo do plano, o que deve, provavelmente, ser planejado para o mês de dezembro, ou seja, para o final do ano. Desta forma, a última fase não pode ser testada completamente.
- Um outro problema que acontece é o que o estudo de caso de um processo como o Strategus, deve durar mais de um ano, pois seu escopo vai desde a análise da possibilidade de se fazer um planejamento estratégico, na fase da conscientização, até o cumprimento do último objetivo estabelecido. Ou seja, a fase de conscientização deve ser iniciada em meados do mês de outubro e, a última fase, deve acontecer no mês de dezembro do ano seguinte. Desta forma, um estudo de caso desta grandeza fica um pouco impossibilitado de acontecer na sua totalidade devido ao período curto do mestrado que deve ser cumprido.
- Não existem muitas organizações dispostas a participar deste estudo de caso, pois em se tratando de um planejamento estratégico, muitos assuntos confidenciais serão abordados e, uma pessoa de fora da empresa, não poderá ficar sabendo de toda a estratégia que uma empresa pretende fazer. Além do mais, são poucas as pequenas empresas que se dão ao luxo de fazer um planejamento estratégico, devido aos diversos motivos já mencionados neste estudo.

O problema do estudo de caso foi contornado utilizando uma avaliação comparativa entre o processo sugerido pelo Strategus e o processo que foi realmente utilizado no planejamento. Essa abordagem fornece informações suficientes para a validação do processo Strategus.

### **6.3 Trabalhos Relacionados**

O processo de desenvolvimento de planejamento estratégico tem sido foco de estudos recentes em suas mais diversas áreas ([9], [55], [62]). O objetivo destes estudos, de maneira geral, é fazer com que as empresas se preparem mais para enfrentar o futuro e ganhem vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Mas a maioria dos trabalhos encontrados são voltados para as grandes empresas.

Os estudos encontrados sobre planejamento estratégico são geralmente modelos com grandes fases e, diferentemente do Strategus, não apresentam uma modelagem bem definida.

De acordo com Cunha, Guimarães e Cardoso [57], o processo de planejamento estratégico deve apoiar bastante a construção de cenários para os possíveis futuros que venha defrontar. Cenários são descrições de futuros possíveis e dos caminhos que os conectam com sua situação de origem. Eles consideram a construção de futuros múltiplos, a partir da formulação de opções de resposta para algumas questões críticas que podem afetar o futuro em análise. Para formular os cenários organizam-se informações econômicas, tecnológicas, políticas e sociais, formulando possibilidades de resposta para as questões relevantes em relação à evolução das situações analisadas. Esse tipo de abordagem é muito interessante, mas melhor adaptável para as grandes empresas, pois têm mais estrutura e recursos para a dedicação de estudo e análise dos possíveis cenários a ser enfrentados.

No trabalho de Certo e Pether [54] existe uma certa carência das pequenas empresas em fazer uma análise ambiental bem feita devido à falta de recursos. O que é sugerido por esses autores é uma sistematização desta atividade, transformando os dados já existentes em informações relevantes para a empresa. No caso do Strategus, é recomendado que as

pequenas empresas de TI sempre formem parcerias, como foi visto no Capítulo 4 da dissertação e, através destas parcerias fica muito viável uma ótima análise ambiental.

Thompson Jr. e Strickland III [47] apresentam um processo bem flexível, o que é bastante interessante, porém não abrange a possibilidade de uma análise e verificação se realmente será necessário ou possível a elaboração do planejamento estratégico pela empresa. Esta fase de análise faz parte do escopo do Strategus, pois todo o planejamento estratégico pode parar nela, caso não seja possível prosseguir com o plano.

Em relação aos estudos de balanced scorecard (BSC) o Strategus seguiu todos os princípios sugeridos por David Norton e Robert Kaplan [76]. Há a utilização de todas as dimensões sugeridas no BSC e a utilização dos mapas estratégicos. O diferencial do Strategus, é que o balanced scorecard não é um processo de gerenciamento estratégico elaborado em um momento diferente do plano, como já foi dito, o processo de planejamento e gerenciamento, BSC, estratégico, são feitos em um momento único.

Esses trabalhos apresentados neste tópico estão bem relacionados com tudo que aborda o Strategus, mas, até onde conseguimos pesquisar, não foi encontrado nada parecido relacionado ao foco dado por este processo.

#### **6.4 Trabalhos Futuros**

Como um trabalho futuro o processo proposto deverá ser colocado para execução em uma empresa, para que todas as fases sejam testadas em sua totalidade. Esta execução deverá englobar todas as fases, principalmente a fase de acompanhamento, que não foi totalmente testada pelo estudo de caso feito para esta dissertação.

Um bom trabalho que pode ser feito no futuro seria a adaptação do Strategus para ser utilizado como o processo padrão para empresas de grande porte da área de tecnologia da informação. O Strategus deverá sofrer algumas adaptações para se adequar às políticas, necessidades e particularidades de uma empresa de grande porte.

Um outro trabalho futuro seria a adaptação do Strategus para empresas de ramos diferentes do ramo de tecnologia da informação.

Um ponto importante seria o alinhamento do Strategus a um modelo de qualidade, como o CMMI, pois o Strategus usando o balanced scorecard, mapas estratégicos, poderá ser muito importante para a gestão de qualidade da empresa. Então, mais um trabalho futuro proposto, seria um estudo de como utilizar este processo dentro de contexto de certificação CMMI [105].

Também é importante aplicar o Strategus em outras organizações e domínios para que seja possível validar de maneira mais concreta a sua eficiência. Idealmente, esta experiência deve contar com uma equipe independente, onde não seja considerada a presença do autor do processo na empresa, como aconteceu na experiência relatada neste trabalho. Isto se deve ao fato de que o autor muitas vezes não consegue ter uma visão imparcial em relação ao processo definido, o que dificulta a identificação de falhas no decorrer do processo.

O ideal será fazer com que o Strategus seja um processo de planejamento estratégico totalmente adaptável para qualquer tipo de empresa, independente do seu porte e ou de suas áreas de atuação.

Por fim, os pontos falhos identificados em todos esses trabalhos futuros deverão ser corrigidos para fazer com que o Strategus seja um processo de referência no que se diz respeito ao Planejamento Estratégico.

### **6.5 Considerações Finais**

O Strategus, que apresenta um processo de planejamento fortemente ligado a um processo de acompanhamento estratégico, o BSC, leva a organização, seja ela privada, pública, estatal, a chegar no futuro entre os primeiros. Faz com que se tenha uma atitude ativa frente ao futuro, ou seja, considera que nada está assegurado, que, ao mesmo tempo, nada é

fatalidade enquanto não ocorre, é preciso trabalhar para que o futuro desejado aconteça. Portanto, se não está assegurado e não é fatalidade, o futuro é algo a ser construído e é possível influir na sua construção [57].

O ideal é que o processo de planejamento estratégico não resulte apenas em um documento formatado, mas sim em um processo que ajude a empresa a se conhecer melhor e entender o ambiente em que está inserida, aproveitando melhor as oportunidades e guiando ações e investimentos que devem ser realizados para o ganho de novas vantagens competitivas e a manutenção das existentes. O processo de planejamento estratégico é realizado com cada empresa individualmente, pois cada uma possui uma dinâmica diferente e tem suas características e desejos particulares.

Segundo Meyer [104], mesmo que não se atinjam imediatamente os resultados esperados, vale o exercício do planejamento estratégico assim como a reflexão sobre os aspectos internos e externos da organização que resultam desta nova postura. Ao longo do processo, deve aprender com o mesmo e aperfeiçoá-lo de forma que venha a se tornar permanente e contínuo nos parâmetros da organização.

Para melhorar os resultados obtidos com a implementação de um modelo de planejamento estratégico, algumas recomendações podem ser dadas às organizações:

- Conseguir o comprometimento de todos da empresa, como os conselheiros e que eles estejam sintonizados com o ambiente e com a organização.
- Fazer a divulgação de uma forma ampla e didática dos objetivos, das vantagens e alcances do Planejamento Estratégico. Tudo isso será através do uso dos mapas estratégicos;
- Aplicar o processo proposto em todas as etapas e não apenas parcialmente;
- Valorizar as etapas de discussão sobre a Visão e Missão, de forma que possa ficar claramente entendida e sirva de rumo para toda a organização. É necessário ter clareza do alvo estratégico a ser perseguido, saber onde se quer chegar em um determinado horizonte de tempo;

- Valorizar a análise SWOT, ou seja, ter um bom conhecimento do ambiente externo e interno, assim será possível aproveitar as oportunidades e se precaver das ameaças. Sem o conhecimento ou sem uma ação decisiva sobre essas ameaças, a estratégica pode ser colocada em situação de alto risco. Essa análise sempre deverá buscar, informações através de jornais, revistas e parcerias sempre devem ser discutidas;
- Fazer uma avaliação periódica. É esta monitoração a maior responsável pelo sucesso do planejamento estratégico.

Acreditamos que o Strategus, processo de planejamento estratégico para pequenas empresas de tecnologia da informação, pode ser adotado por diversas empresas, trazendo benefícios rápidos para o futuro. Além disso o desenvolvimento do Strategus faz com que as empresas de TI reflitam um pouco mais e notem que elas não podem sobreviver apenas da qualidade técnica, tem que ter planejamento e gestão aliados às suas qualidades técnicas.

Todo esse estudo, dedicação, luta, se faz necessário porque construir o futuro é como quase tudo na vida: sobre ele não há certezas [57].



## Referências Bibliográficas

[1] Viapiana, C., *Fatores de sucesso e fracasso da micro e pequena empresa. Anais do II Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 2001.

[2] Longenecker, J. G., Moore, C. W., Petty, J W., *Administração de Pequenas Empresas – Ênfase na gerência empresarial. Makron Books*, 1997.

[3] IBGE, *Pesquisa Anual de Serviços – PAS/2000*,  
<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pas/analisePAS2000.shtm>, ultimo acesso em Dezembro de 2004.

[4] Drucker, P. F., *Práticas de Administração de Empresas*, São Paulo, Pioneira, 1981.

[5] Sebrae, *Legislação Básica da Micro e Pequena Empresa*, Estudos e Pesquisas,  
<http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/estudosepesquisas.asp>, ultimo acesso em Dezembro de 2004.

[6] Buchele, R. B., *Diagnósticos de empresas em crescimento. São Paulo, Atlas*, 1980.

[7] Almeida, M. I. R., *Manual do Planejamento Estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. São Paulo, Atlas*, 2001.

[8] Terence, A. C. F., Escrivão Filho, E., *As Particularidades das Pequenas Empresas no Planejamento Estratégico: A Elaboração de um Roteiro Prático. Anais do II Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 2001.

[9] Terence, A. C. F., *Competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. Dissertação (Mestrado). São Carlos-SP*, 2002.



[10] Almeida, M. I. R., *Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas. Tese (Doutorado). São Paulo, FEA-USP, 1994.*

[11] Nakamura, M. M., *Estratégia Empresarial para as pequenas e médias empresas: recomendações práticas para empresas industriais do setor metal-mecânico de São Carlos-SP. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós graduação em engenharia de produção, Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Paulo, 2000.*

[12] Oliveira, M. A. L., *Qualidade: desafio da pequena e média empresa. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1994.*

[13] Pinheiro, M., *Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte, Tese (Doutorado). São Paulo, FEA-USP. 1996.*

[14] Tiffany, P., Peterson, S. D., *Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz. Rio de Janeiro, Campus, 1998.*

[15] Golde, R. A., *Planejamento prático para pequenas empresas. In: Coleção Harvard de Administração. São Paulo, Nova Cultural, 1986.*

[16] Robbins, S., Coulter, M., *Administração. Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil, 1998.*

[17] Batalha, M. O., Demori, F., *A pequena e média indústria em Santa Catarina. Florianópolis, UFSC, 1990.*

[18] Gimenez, F. A. P., *Comportamento Estratégico dos dirigentes de pequenas empresas moveleiras de Londrina-PR. Dissertação (Mestrado), São Paulo, FEA-USP, 1998.*

- [19] *Quezada, L. E., Córdova, F. M., Wider, S., O'Brien, P., A methodology for formulating a business strategy in manufacturing firms. Internacional Journal of production economics, 1999.*
- [20] *Escrivão Filho, E., Nakamura, M. M., Gallo, A. R., O engenheiro, a racionalização e a pequena empresa. In: XXIV Congresso brasileiro de ensino de engenharia, 1996.*
- [21] *Leone, N.M.C.P.G., As especificidades das pequenas e médias empresas, São Paulo, Revista de Administração, v.34, n.2, p.91-94, abril/junho 1999.*
- [22] *Serra, L., A essência do Business Intelligence. São Pulo, Berkeley, 2002.*
- [23] *Tzu, S., A arte da Guerra, São Paulo, Cultura Editores Associados, 1994.*
- [24] *Bortoli Neto, A., A virada dos pequenos. Revista pequenas empresas grandes negócios, 1997.*
- [25] *Coelho, J. M., Souza, M. C. A., A importância do planejamento estratégico para as empresas de pequeno porte. In IV Congresso Brasileiro de Gestão Estratégico de Custos. São Paulo-SP, 1999.*
- [26] *Orssatto, C. H., A formulação das estratégias da empresa em um ambiente de algomeração industrial, Tese (doutorado). Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.*
- [27] *Kallás, D., Balanced Scorecard: Aplicações e Impactos. Um estudo com jogos de empresas, Dissertação (mestrado). São Paulo, Universidade de São Paulo – USP, 2003.*
- [28] *Construção de cenários como reforço para o planejamento,*  
[http://www.imvnet.com.br/Artigos\\_da\\_Semana/Planej\\_Estrategico.pdf](http://www.imvnet.com.br/Artigos_da_Semana/Planej_Estrategico.pdf), último acesso em Junho de 2005.

- [29] Object Management Group, Software Process Engineering Metamodel Specification, Version 1.1, January 2005, <http://www.omg.org/cgi-bin/doc?formal/2005-01-06.pdf>, ultimo acesso em Janeiro de 2005
- [30] Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J., *Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico*, Porto Alegre, Bookman, 2000.
- [31] Oliveira, D. P. R., *Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologias e Práticas*. 15<sup>o</sup> Edição. Atlas, 2001.
- [32] Lima, R. Q. C., *Um modelo para Planejamento Estratégico de Pequenas Empresas de Tecnologia da Informação*. Universidade Federal de Pernambuco, 2003.
- [33] Dyson, R. G., Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick, European Journal of Operation Research, 2002.
- [34] Terence, A. C. F., Escrivão Filho, E., *As Particularidades das Pequenas Empresas no Planejamento Estratégico: A Elaboração de um Roteiro Prático*. Anais do II Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 2001.
- [35] Porter, M., Competitive Strategy. Editora Simon & Schuster. Brochura, 2003.
- [36] Terence, A. C. F., *Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa: Desenvolvimento e Avaliação de um Roteiro Prático para o processo de Elaboração do Planejamento*. Dissertação (mestrado). São Carlos, Escola de Engenharia de São Carlos-USP, 2002.
- [37] Graeml, A. R., Sistemas de Informação, O alinhamento da estratégia de TI com a estratégia corporativa, São Paulo, Atlas, 2000.

[38] Porter, Michael R., *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. 18<sup>o</sup> ed, Rio de Janeiro. Campus, 1986.

[39] Porter, M., *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*, Rio de Janeiro. Campus, 1992.

[40] Megginson, Leon C., Mosley, Donald C., Pietri JR., Paul H. *Administração: Conceitos e Aplicações*. 4<sup>o</sup>ed. São Paulo. Harbra, 1998.

[41] Stoner, James A. F., Freeman, R. Edward. *Administração*. 9<sup>o</sup>ed. Rio de Janeiro. Prentice Hall do Brasil, 1992.

[42] Kotler, Philip., *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. 5<sup>o</sup>ed. São Paulo. Atlas, 1998.

[43] Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J., *Strategy Safari: A Guides Tour through the Wilds of Strategic Management*, The Free Press, New York, 1998.

[44] Motta, P. R., *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*, São Paulo, Record, 1991.

[45] Andrews, K. R., The concept of corporate strategy. In: Mintzberg, H., Quinn, J. B. *The strategy process: concepts and contexts*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1992.

[46] MINTZBERG, H., Lampel, J., Ahlstrand, B., *Todas as partes do elefante*, HSM Management, 1999.

[47] Thompson Jr, A. A., Strichland III, A. J., *Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e monitoração*, São Paulo, Pioneira, 2000.

[48] *Andrews, Kenneth R., El Concepto de Estrategia corporativa. In: Mintzberg, Henry e Ansoff, H. Igor. A nova estratégia empresarial. São Paulo. Atlas, 1990.*

[49] Oliveira, D. P. R., *Estratégia Empresarial, São Paulo, Atlas, 1991.*

[50] *Robson, W., Strategic Management and Information Systems. 2ªEd. Financial Times / Prentice Hall, 1997.*

[51] *Magretta, J., O que é Gerenciar e Administrar. Campus, 2002.*

[52] *Kotler, P., Armstrong, G., Princípios de marketing, Rio de Janeiro, Prentice Hall do Brasil, 1993.*

[53] [Scramim, F. C. L., Batalha, M. O., Planejamento estratégico em pequena indústria: metodologia, aplicação e resultados. In: XVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Anais, Gramado/Canela, Rio Grande do Sul/RS, 1997.

[54] *Certo, Samuel C., Peter, J. Paul., Administração Estratégica: Planejamento e Implantação de Estratégia. São Paulo. Makron Books, 1993.*

[55] *Boff, R. J., Planejamento Estratégico: Um Estudo em Empresas e Instituições do Distrito Federal, Dissertação (mestrado), Santa Catarina-SC, Universidade Federal de Santa Catarina–UFSC, 2003.*

[56] *Chiavenato, I., Administração – Teoria, Processo e Prática. 3.ed. São Paulo. Makron Books, 2000.*

[57] *Cardoso, C., Guimarães, F., Cunha, F. C., Planejamento Estratégico: Uma Ferramenta Essencial para a Construção do Futuro. Recife: Instituto de Tecnologia em Gestão, Cadernos INTG. Ferramentas Gerenciais, 2003.*

- [58] Clausewitz, C. V. - “Da Guerra”, 2º Edição, São Paulo, Martins Fontes, 1996.
- [59] *Ferreira, A. A., Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo. Pioneira, 1997.*
- [60] Kotler, P., Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle, São Paulo, Atlas, 1993.
- [61] *Teixeira, M., Reflexões sobre Planejamento Estratégico,* [http://www.manuelteixeira.net/articles/documentos/draft\\_sobre\\_estrategia\\_apoio.pdf](http://www.manuelteixeira.net/articles/documentos/draft_sobre_estrategia_apoio.pdf), último acesso em Novembro de 2004.
- [62] *Coral, E., Modelo de para a Sustentabilidade Empresarial. Dissertação (mestrado). Florianópolis. Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC, 2002.*
- [63] *Ansoff, I. H., Estratégia Empresarial. São Paulo. McGraw-Hill do Brasil, 1997.*
- [64] *Achoff, R. L., Planejamento Empresarial. Rio de Janeiro. Livros Técnicos e Científicos, 1976.*
- [65] Thompson Jr, A. A., Planejamento Estratégico: elaboração, implantação e execução, Pioneira, 2003.
- [66] *Oliveira, D. P. R., Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas. São paulo, Atlas, 1998.*
- [67] *Hunt, C. M., Oosting, K. W., Stevens, R., Loudon, D., Migliore, R. Henry., Strategic Planning for Private Higher Education. Binghamton, NY: Haworth Press, 1997.*

[68] Bryson, J. M., *Strategic Planning for Public and Non-Profit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1995.

[69] Teixeira, M., O Balanced Scorecard: a performance empresarial e a estratégica, [http://www.manuelteixeira.net/articles/documentos/bsc\\_estrategia\\_performance.pdf](http://www.manuelteixeira.net/articles/documentos/bsc_estrategia_performance.pdf), último acesso em Novembro de 2004.

[70] Serra, L., *Desmistificando o Balanced Scorecard*, <http://www.itcom.com.br/pdf/030605.pdf>, último acesso em fevereiro de 2005.

[71] Prado, L. J., *Guia Balanced Scorecard, Série empresarial, Revista eletrônica da gestão, 1 edição, 2002.*

[72] TGI Consultoria e Gestão, *Balanced Scorecard: a nova moda da gestão empresarial, Gestão Hoje, Nº 478, [www.tgi.com.br](http://www.tgi.com.br), acessado em 12 de abril de 2004.*

[73] *Balanced Scorecard Collaborative- Business Transformation, O que é o Balanced Scorecard, [www.symnetics.com.br](http://www.symnetics.com.br), acessado em fevereiro de 2003.*

[74] Kaplan, R. S., Norton, D. P., *Balanced Scorecard: A Estratégia em Ação*, Campus, 1997.

[75] Sena, J., *Balanced Scorecard numa visão financeira*, [http://www.amcham.com.br/download/informativo2003-09-30a\\_arquivo](http://www.amcham.com.br/download/informativo2003-09-30a_arquivo), último acesso em janeiro de 2005

[76] Kaplan, R. S., Norton, D. P., *Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*, Editora Campus, Rio de Janeiro, 2004.

- [77] Kaplan, R. S., Norton, D. P., *Putting the Balanced Scorecard to Work*, Boston: *Harvard Business Review*, Setembro –Outubro 1993.
- [78] Campos, J., *Estratégia empresarial perante o caos*, setembro, 1998,  
<http://www.dec.uc.pt/~jcampos/chaos/eepcp1.html>, último acesso em março de 2005.
- [79] Kaplan, R. S., Norton, D. P., *Organização Orientada para a Estratégia*, Rio de Janeiro, Campus, 2001.
- [80] Folha de São Paulo, Folha Dinheiro, 10 de Dezembro de 2003, p. B3.,  
<http://www.agr.feis.unesp.br/fsp10122003.php>, último acesso em Maio de 2005.
- [81] Hronec, Steven M. *Sinais Vitais: usando medidas do desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- [82] Rummler, G.A., Brache, A. P. *Melhores desempenhos das empresas: ferramentas para melhoria da qualidade e da competitividade*. São Paulo: Makron Books, 1992.
- [83] FNPQ - Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. *Critérios de Excelência: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho*. São Paulo, 1997.
- [84] Takashina, N. T., Flores, M. C. X., *Indicadores da qualidade e do desempenho*, Rio de Janeiro, Qualitymark, 1997.
- [85] Valandro, A. A., Kronmeyer, O. R., *Transformando estratégias empresariais em resultados com balanced scorecard e gerência por projetos*,  
<http://www.myliusemarodin.com.br/admin/biblioteca/arquivos/Balanced%20Scorecards.pf>,  
ultimo acesso em janeiro de 2005.
- [86] Drury, C., *Management and cost accounting*, Business Press, Thomson Learning, (FEP-CC 1265(6)), 2000.



- [87] *TGI Consultoria e Gestão, Três pecados capitais comprometem a eficácia da nova metodologia do BSC, Gestão Hoje, Nº 479, [www.tgi.com.br](http://www.tgi.com.br), acessado em 19 de abril de 2004.*
- [88] *Cunha, Rodrigo; Gestão de Indicadores, trabalho de disciplina de mestrado, novembro, 2004.*
- [89] *Serra, L., O Balanced Scorecard no contexto de Business Intelligence, [www.4iteam.com](http://www.4iteam.com), ultimo acesso em junho de 2004.*
- [90] *Niven, P., Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results, Ed. Jonh Wiley Trade, 2002.*
- [91] Microsoft Word, <http://office.microsoft.com/en-us/FX010857991033.aspx>, ultimo acesso em Junho de 2005.
- [92] Openoffice, <http://www.openoffice.org/>, ultimo acesso em Junho de 2005.
- [93] Microsoft Excel, <http://office.microsoft.com/en-us/FX010858001033.aspx> , ultimo acesso em Junho de 2005.
- [94] Power Point - <http://office.microsoft.com/en-us/FX010857971033.aspx>, último acesso em Junho de 2005.
- [95] Lamounier (1995, p.74)
- [96] Joel Barlzar (apud Lamounier, 1995, p.75 Joel Barker
- [97] Wright, Peter; Kroll, Mark; Parnell, John. Administração estratégica: conceitos, São Paulo, Atlas, 2000.
- [98] Maximiano, A. C. A., Teoria geral da administração. 2º Edição, São Paulo, Atlas, 2000.
- [99] ROBBINS, Stephen Paul. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

- [100] Porter, M., Estratégias Competitivas, Editora Campus, 2005.
- [101] Goldschmidt, A., Análise SWOT na captação de recursos - avaliação de oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos, [http://www.rits.org.br/gestao\\_teste/ge\\_testes/ge\\_tmes\\_outubro2003.cfm](http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_tmes_outubro2003.cfm), último acesso em Novembro de 2004
- [102] Aguiar, E., A importância do planejamento estratégico de marketing. Tem uma outra referência. É só procurar no google por analise swot. É de Eduardo Aguiar do ITECI. [http://www.iteci.com.br/adm\\_upload/imagens/marketing01.htm](http://www.iteci.com.br/adm_upload/imagens/marketing01.htm), ultimo acesso em Março de 2005.
- [103] Partners for Excellence Program – PAEX, Fundação Dom Cabral – Brasil, [http://www.google.com/url?sa=U&start=3&q=http%3A//lanic.utexas.edu/pyme/eng/publications/library/pdf/Domcabral\\_eng.PDF&ei=2ZjNQqq8CpCq-gGvz7mGAw&sig2=aJUWfwrZfmuk73jpAOv-WQ](http://www.google.com/url?sa=U&start=3&q=http%3A//lanic.utexas.edu/pyme/eng/publications/library/pdf/Domcabral_eng.PDF&ei=2ZjNQqq8CpCq-gGvz7mGAw&sig2=aJUWfwrZfmuk73jpAOv-WQ), último acesso em Junho de 2005
- [104] Meyer, C. A., Planejamento formal e seus resultados: um estudo de caso. Caderno de pesquisas em administração, 1997.
- [105] Chrissis, M. B., Konrad, M., Shrum, S., CMMI: Guidelines for Process Integration and Product Improvement, Pearson, ISBN 0321154967, 2003.



## Apêndice A

---

Este apêndice apresenta sugestões para os layouts dos artefatos produzidos pelas várias atividades do processo Strategus.

## 1.0 Layout do Documento de Aprovação e Concordância

<b>&lt; LOGOTIPO &gt;</b>		Planejamento Estratégico	
Artefato:	Data	Versão	Responsável
Documento de Aprovação e Concordância	dd/mm/yyyy	<b>00.00</b>	

# Documento de Aprovação e Concordância

## 1.0 Etapas do Planejamento Estratégico

<Este tópico deverá conter apenas os nomes das fases e suas respectivas atividades e artefatos>

<Nome da fase>

< Nome da Atividade >  
    <Artefato produzido>  
< Nome da Atividade>  
    <Artefato produzido>

<Nome da fase>

<Nome da Atividade>  
    <Artefato produzido>

< Nome da Fase>

## 2.0 Modelagem do Sistema

< Diagrama contendo a modelagem do processo de acordo com o SPEM>

## 3.0 Assinaturas

<Deverá conter as assinaturas de todos os participantes desta fase. >

## 2.0 Layout do Documento da Estrutura Organizacional

<b>&lt; LOGOTIPO &gt;</b>		Planejamento Estratégico	
Artefato:	Data	Versão	Responsável
Documento da Estrutura Organizacional	dd/mm/yyyy	<b>00.00</b>	

# Estrutura Organizacional

---

**< Aqui deverá conter um diagrama mostrando a estrutura organizacional da empresa. No diagrama deverá conter os nomes de cada funcionário >**

### 3.0 Layout do Documento de Visão

<b>&lt; LOGOTIPO &gt;</b>		Planejamento Estratégico	
Artefato:	Data	Versão	Responsável
Documento de Visão	dd/mm/yyyy	<b>00.00</b>	

## Visão

---

**< Aqui entra o parágrafo contendo a definição da  
Visão da empresa >**

## 4.0 Layout do Documento de Missão

<b>&lt; LOGOTIPO &gt;</b>		Planejamento Estratégico	
Artefato:	Data	Versão	Responsável
Documento de Missão	dd/mm/yyyy	<b>00.00</b>	

# Missão

---

**< Aqui entra o parágrafo contendo a definição da  
Missão da empresa >**



## 5.0 Layout do Documento de Carga Horária

<b>&lt; LOGOTIPO &gt;</b>		Planejamento Estratégico	
Artefato:	Data	Versão	Responsável
Documento de Carga Horária	dd/mm/yyyy	<b>00.00</b>	

# Carga Horária

---

<Neste documento deverá conter apenas os horários de dedicação daqueles funcionários fundamentais para o processo de planejamento estratégico e que não estão em horário integral dentro da empresa.>

Funcionário	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta
<b>&lt;Nome&gt;</b>	<b>hh:min</b>	<b>hh:min</b>	<b>hh:min</b>	<b>hh:min</b>	<b>hh:min</b>
<b>&lt;Nome&gt;</b>	<b>hh:min</b>	<b>hh:min</b>	<b>hh:min</b>	<b>hh:min</b>	<b>hh:min</b>

## 6.0 Layout do Documento de Valores

<b>&lt; LOGOTIPO &gt;</b>		Planejamento Estratégico	
Artefato:	Data	Versão	Responsável
Documento de Valores	dd/mm/yyyy	<b>00.00</b>	

# Valores

---

N°	Valores
<b>1</b>	<b>&lt;Descrição do Valor&gt;</b>
<b>2</b>	<b>&lt;Descrição do Valor&gt;</b>
<b>3</b>	<b>&lt;Descrição do Valor&gt;</b>

## 7.0 Layout do Documento de Parcerias

<b>&lt; LOGOTIPO &gt;</b>		Planejamento Estratégico	
Artefato:	Data	Versão	Responsável
Documento de Parceiras	dd/mm/yyyy	<b>00.00</b>	

# Parcerias

---

N°	Parcerias	Objetivo
<b>1</b>	<b>&lt;Nome do parceiro&gt;</b>	<b>&lt;Descrição do motivo da parceria&gt;</b>
<b>2</b>	<b>&lt;Nome do parceiro&gt;</b>	<b>&lt;Descrição do motivo da parceria&gt;</b>
<b>3</b>	<b>&lt;Nome do parceiro&gt;</b>	<b>&lt;Descrição do motivo da parceria&gt;</b>

## 8.0 Layout do Documento da Análise SWOT

<b>&lt; LOGOTIPO &gt;</b>		Planejamento Estratégico	
Artefato:	Data	Versão	Responsável
Documento da Análise SWOT	dd/mm/yyyy	<b>00.00</b>	

# Análise SWOT

---

### 1.0 Análise Interna

N°	Pontos FORTES
1	<Nome do ponto forte >
2	<Nome do ponto forte >
3	<Nome do ponto forte >

N°	Pontos FRACOS
1	<Nome do ponto fraco >
2	<Nome do ponto fraco >
3	<Nome do ponto fraco >

## 2.0 Análise Externa

<b>N°</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<b>1</b>	<b>&lt;Nome da ameaça&gt;</b>
<b>2</b>	<b>&lt;Nome da ameaça&gt;</b>
<b>3</b>	<b>&lt;Nome da ameaça&gt;</b>

<b>N°</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>1</b>	<b>&lt;Nome da oportunidade &gt;</b>
<b>2</b>	<b>&lt;Nome da oportunidade &gt;</b>
<b>3</b>	<b>&lt;Nome da oportunidade &gt;</b>

## 9.0 Layout do Documento de Análise Mercadológica

<b>&lt; LOGOTIPO &gt;</b>		Planejamento Estratégico	
Artefato:	Data	Versão	Responsável
Documento da Análise Mercadológica	dd/mm/yyyy	<b>00.00</b>	

# Análise Mercadológica

---

N°	Mercado	Atuação
<b>1</b>	<b>&lt;Nome da região de atuação&gt;</b>	<b>&lt;Como será feita a atuação neste mercado&gt;</b>
<b>2</b>	<b>&lt;Nome da região de atuação&gt;</b>	<b>&lt;Como será feita a atuação neste mercado&gt;</b>
<b>3</b>	<b>&lt;Nome da região de atuação&gt;</b>	<b>&lt;Como será feita a atuação neste mercado&gt;</b>

## 10.0 Layout do Documento dos Objetivos

<b>&lt; LOGOTIPO &gt;</b>		Planejamento Estratégico	
Artefato:	Data	Versão	Responsável
Documento dos Objetivos	dd/mm/yyyy	<b>00.00</b>	

# Objetivos

---

Nº	Objetivos	Indicador	Responsável
1	<Nome do objetivo >	<Nome do(s) indicador(es)>	<Nome >
2	<Nome do objetivo >	<Nome do(s) indicador(es)>	<Nome >
3	<Nome do objetivo >	<Nome do(s) indicador(es)>	<Nome >
4	<Nome do objetivo >	<Nome do(s) indicador(es)>	<Nome >
5	<Nome do objetivo >	<Nome do(s) indicador(es)>	<Nome >

## 11.0 Layout do Documento de Desdobramento dos Objetivos

<b>&lt; LOGOTIPO &gt;</b>		Planejamento Estratégico	
Artefato:	Data	Versão	Responsável
Documento de Desdobramento dos Objetivos	dd/mmm/yyyy	<b>00.00</b>	

# Desdobramento dos Objetivos

N°	Objetivos	Metas	Ações	Orçamento	Apoio
1	<Nome do objetivo>	<Detalhamento das metas >	<Descrição das ações>	R\$ 00,00	<Nome(s) >
2	<Nome do objetivo>	<Detalhamento das metas	<Descrição das ações>	R\$ 00,00	<Nome(s) >
3	<Nome do objetivo>	<Detalhamento das metas	<Descrição das ações>	R\$ 00,00	<Nome(s) >
4	<Nome do objetivo>	<Detalhamento das metas	<Descrição das ações>	R\$ 00,00	<Nome(s) >
5	<Nome do objetivo>	<Detalhamento das metas	<Descrição das ações>	R\$ 00,00	<Nome(s) >



## 12.0 Layout do Documento do mapa Estratégico

<b>&lt; LOGOTIPO &gt;</b>		Planejamento Estratégico	
Artefato:	Data	Versão	Responsável
Documento do Mapa Estratégico	dd/mm/yyyy	<b>00.00</b>	

# Mapa Estratégico

---

<Aqui deverá ser mostrado o desenho do mapa estratégico contendo todas as informações necessárias e já detalhadas no capítulo 3 da dissertação.>