

DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO DE ANÁLISE INTEGRADA PARA A FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

FUCHS, Klaus Ottomar¹
SANTOS, Edicreia Andrade dos²

RESUMO

A definição de um planejamento estratégico alinhado aos objetivos da organização, traduzidos por meio da missão, visão e valores, pode direcionar o contínuo processo de tomada de decisão. Os objetivos determinados devem ser coerentes e realizáveis, portanto, a sua definição deve ter como base um conjunto de dados relevantes. Este artigo pretende demonstrar um fluxo lógico de integração entre modelos baseados em conceitos da Administração para que sirvam de base para a formulação do planejamento estratégico. A partir dos blocos de diagnósticos referente às análises de oportunidade estratégica, ambientes externos e internos combinados em uma matriz com sínteses e opções, pretende-se que o conjunto de informações organizadas possa direcionar a formulação do planejamento estratégico, com o uso do *Balance Scorecard*, alinhado aos objetivos organizacionais. O modelo integrando diferentes metodologias de análise gerencial apresentado neste artigo, exemplificado por meio de planilhas conectadas, pode servir como apoio para que ferramentas com maior capacidade de processamento de dados possam ser desenvolvidas, possibilitando a integração de outras ferramentas gerenciais e uma análise com um nível de complexidade superior.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Análise Empresarial. Modelo de Análise.

1 Bacharel em Administração (FAE), e em Engenharia da Computação (PUC-PR), graduando em MBA em Controladoria e Finanças (UNINTER)

2 Doutoranda em Contabilidade pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Mestre em Contabilidade (2016) pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Especialização Lato Sensu em Gestão Financeira de Negócios (2014), graduação em Ciências Contábeis (2012) e em História Licenciatura Plena (2007) pela Universidade Estadual do Centro-Oeste (Irati/PR). Professora universitária e orientadora de TCC do Centro Universitário UNINTER.

1 INTRODUÇÃO

A formulação do planejamento estratégico serve para direcionar os esforços e distribuir recursos de forma a alavancar a produtividade e os ganhos. A elaboração do planejamento estratégico adequado à realidade econômica momentânea e as possibilidades futuras requer análises que possibilitem a visualização dos cenários de maneira assertiva. Assim, buscar formas de conectar diferentes ferramentas conceituadas dentro do estudo da administração tem como função adequar o fluxo de informações necessárias para que os cenários possam ser os mais pertinentes e possíveis de realização, tornando assim o planejamento estratégico possível de ser definido com o uso de dados apropriados.

O modelo proposto neste trabalho analisa as oportunidades estratégicas por meio de um questionário baseado no Modelo de Crescimento de Greiner, os ambientes externos e internos por meio dos impactos das variáveis Políticas, Econômicas, Sociais e Tecnológicas (PEST), da análise DuPont e dos perfis de Belbin. Com estas informações, a elaboração de uma matriz SWOT com sínteses das forças e fraquezas apresentadas, e também possibilidades por meio das oportunidades e ameaças, proporciona uma melhor combinação de dados para a elaboração de cenários compatíveis com a realidade dos ambientes analisados. Finalmente, a utilização do *Balanced Scorecard* (BSC) possibilita a criação de um planejamento estratégico capaz de comunicar as necessidades e manter a organização como um todo alinhada e focada em sua implementação.

O problema de pesquisa a ser analisado fica assim definido: Como conectar diferentes metodologias de análise gerencial para que suas saídas possam ser utilizadas para a formulação da estratégia empresarial? O objetivo geral desta pesquisa é: definir um fluxo de informações relevantes e resultantes da conexão de metodologias de análise ambiental e estratégica para a formulação de estratégias organizacionais. Os objetivos específicos são: demonstrar a relevância das metodologias escolhidas; demonstrar logicamente como as metodologias podem ser conectadas; e identificar blocos de informação relevantes das análises anteriores e demonstrar sua aplicabilidade para a elaboração do BSC.

Existem enormes desafios impostos pela realidade acelerada do mercado, desta forma, o planejamento estratégico tem como objetivo reduzir a imprevisibilidade e efeitos do mercado por meio de análises ambientais e o correto

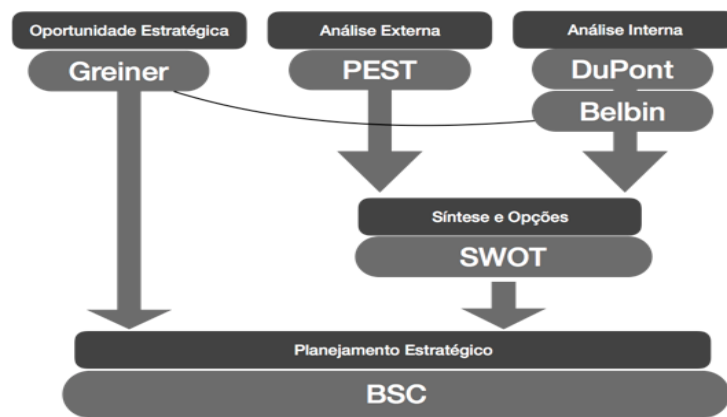
alinhamento das diretrizes empresariais. Porém, devido à complexidade ou limitação da qualidade ou mesmo quantidade da informação resultante, nem sempre as empresas acompanham as mudanças ou buscam informações de forma segura e com agilidade suficiente para que as decisões sejam amparadas por bases sólidas.

Castro (2000), comenta sobre a volatilidade e imprevisibilidade das variáveis ambientais, o que pode tornar uma análise de forma mais aprofundada inviável em prazos razoáveis. Portanto, para que isto possa ocorrer de forma satisfatória em relação ao prazo e validade dos resultados, temos a utilização de novas tecnologias computacionais capazes de analisar os dados de forma cada vez mais acelerada ou com a criação de ferramentas simplificadas para as análises e que possam servir como base de apoio para a elaboração do planejamento estratégico.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A partir de metodologias de análise de gestão existentes, detalhadas na sequência por meio de suas características e forma de utilização, o modelo observado na Figura 1 busca uma integração simples do fluxo de informações resultantes dos diagnósticos realizados dentro do conjunto de ideias proposto. Desta forma, o gestor que empregue tal modelo, obterá informações consistentes e alinhadas como base para a formulação do BSC.

Figura 1: Modelo de análise integrado proposto



Fonte: Elaborado pelo Autor (2018)

As ferramentas gerencias inseridas no modelo proposto permitem uma análise das forças internas e externas, inseridas no contexto atual da empresa, destacando as necessidades estratégicas e o alinhamento com suas diretrizes. Por meio do BSC, o gestor tem a possibilidade de criar indicadores para mensurar o desempenho obtido.

Greiner (1998) trata acerca da identificação de uma série de etapas no desenvolvimento que as empresas tendem a passar conforme seu crescimento, como pode ser observado no Quadro 1. O autor também apresenta descrições e características de cada uma das fases identificadas e busca analisar as crises que acompanham as mudanças e que devem ser resolvidas para que empresa possa continuar sua evolução dentro do modelo por ele proposto.

Quadro 1: Crises características de cada fase de crescimento

Fase	Crise
1 – Criatividade	Crise de liderança
2 – Direção	Crise de autonomia
3 – Delegação	Crise de Controle
4 – Coordenação	Crise de burocracia
5 – Colaboração	Crise de Crescimento

Fonte: Adaptado Assen *et al.* (2010).

O modelo de crescimento apresentado por Greiner (1998) evidencia que cada fase apresenta diferentes necessidades gerenciais e problemas que devem ser resolvidos antes que o crescimento possa continuar. O propósito é que a passagem por cada uma das fases sirva como base para um crescimento sustentado.

Os estágios de crescimento podem ser observados pelos estilos gerenciais presentes nas organizações e seu reconhecimento auxilia na tomada de decisões e identificação da necessidade de mudanças (GREINER, 1998). As fases e seus respectivos fatores estão apresentados no Quadro 2.

Quadro 2: Estágios do crescimento organizacional

Fator	Fase 1 Criatividade	Fase 2 Direção	Fase 3 Delegação	Fase 4 Coordenação	Fase 5 Colaboração
Foco da Gestão	Produzir e vender rapidamente	Eficiência das operações	Expansão do mercado	Consolidação da organização	Resolução de problemas rapidamente; Inovação
Estrutura Organizacional	Informal	Centralizada e funcional	Descentralizada e Geográfica	Linha de pessoal e grupos de produtos	Matriz de equipes
Estilo do Topo da Gestão	Individualista e empreendedor	Diretivo	Delegativo	Atento	Participativo
Sistema de Controle	Cota de Mercado	Normas de trabalho; Centros de custos	Centro de relatórios e proveitos	Centro de planos e investimentos	Objetivos comuns
Gestão de Recompensa	Salários modestos; Possibilidade de ser proprietário	Aumento dos salários	Bônus individuais	Partilha de proveitos e ações da empresa	Bônus por equipe

Fonte: Adaptado Greiner (1998).

Este modelo pode ser utilizado para compreender os problemas relacionados ao crescimento e o impacto de suas possíveis soluções (Assen *et al.*, 2010), porém a variabilidade das situações cria a possibilidade de que as organizações atravessem as fases de modos distintos. Este modelo é utilizado para que se possa obter uma compreensão da situação da empresa, não fornecendo soluções objetivas ou fatos consumados (ASSEN *et al.*, 2010)

O acrônimo PEST identifica quatro dimensões para análise ambiental externa, composta por variáveis qualitativas, são elas: Política, Econômica, Social e Tecnológica (CASTRO, 2000). Para possibilitar que o foco seja mantido, o número de variáveis analisadas em cada dimensão é limitado a cinco.

O princípio desta análise parte da necessidade de reação às mudanças no ambiente externo, refletindo nas estratégias adotadas em cada umas das dimensões

(GUPTA, 2013). A capacidade reativa pode ser desta forma inserida no planejamento estratégico quando se percebem variáveis externas com capacidade de impactar na continuidade das entidades. Além disso, por meio desta análise também é possível observar alterações no crescimento ou declínio no mercado (GUPTA, 2013).

Norburn (1997) recomenda que se atribua probabilidades a cada uma das variáveis e em seguida que se avalie os efeitos da sua ocorrência, para que então se obtenha um *ranking* rudimentar de oportunidades e ameaças. Desta forma, dentro do modelo proposto, o nível de impacto e risco de ocorrência servem para dimensionar a importância dentro das análises posteriores.

Assen *et al.* (2010) afirmam que a análise DuPont pode ser utilizada para avaliar o impacto de fatores importantes relacionados ao desempenho financeiro. O modelo DuPont permite a previsão do efeito da variabilidade de componentes financeiros sobre a lucratividade, possibilitando ao gestor verificar se o comportamento organizacional em comparação com empresas do mesmo setor é impactado de forma positiva (força) ou negativa (fraqueza) pelas variáveis financeiras em sua situação do momento verificado. O método Dupont busca demonstrar de uma forma gráfica e analítica o retorno sobre o investimento por meio da integração dos índices de atividade e margem líquida (SILVA, 2006).

De acordo com Assen *et al.* (2010), os resultados obtidos pela empresa devem ser comparados com outras do mesmo setor para evidenciar o posicionamento da organização em relação a seus concorrentes, para que então se possa prever ações estratégicas. Desta forma, o gestor deve ser capaz de avaliar se as situações apresentadas pelas variáveis financeiras impactam na forma de Forças e Fraquezas sobre a lucratividade da empresa ou ainda definir que determinadas variáveis não tenham influência significativa nos resultados.

Meredith Belbin diferencia nove papéis complementares classificados entre três diferentes categorias, observados no Quadro 3, e sua proposta de análise encontra utilidade quando se busca criar equipes com um certo conjunto de habilidades (ASSEN *et al.*, 2010) tornando sua cooperação em torno dos objetivos propostos pelas diretrizes estratégicas otimizada.

O modelo de análise busca associar o comportamento das equipes com o desempenho observado, buscando um equilíbrio entre os papéis e

preferencialmente com a apresentação de todos os nove perfis definidos (MATHIEU *et al.*, 2015).

Quadro 3: Classificação dos papéis complementares

Papéis orientado para pessoas	Papéis cerebrais	Papéis orientados para a ação
Coordenador	Criador/Inventor	Formador
Trabalhador em equipe	Monitor/Avaliador	Implementador
Investigador de recursos	Especialista	Finalizador

Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

Assen *et al.* (2010) indica que este modelo de avaliação deve ser feito para que sejam examinadas as forças e fraquezas dos membros da equipe em relação as funções necessárias e do desempenho de um ou mais dos papéis complementares. O autor resume algumas das características de cada um dos papéis da seguinte maneira: (a) Coordenador: contribuiu com sua experiência em liderança, capaz de esclarecer objetivos e delegar tarefas, encorajando a tomada de decisões; (b) Trabalhador em equipe: é cooperativo, perspicaz e diplomático, porém demonstra momentos de indecisão em situações de pressão; (c) Investigador de recursos: explora oportunidades e demonstra boa comunicação. Tende a ter um curto período de atenção e logo perde o interesse; (d) Criador/Inventor: é criativo e imaginativo, com pensamento não ortodoxo tem capacidade de solucionar problemas mais difíceis; (e) Monitor/Avaliador: tem bom discernimento e age com cautela, acompanhando o progresso dos projetos; (f) Especialista: tem iniciativa e se concentra em um propósito único, porém sua contribuição limita-se a setores específicos devido aos seus conhecimentos ou habilidades raras; (g) Formador: desafiador, dinâmico e trabalha bem sob pressão; (h) Implementador: disciplinado, confiável e eficiente, capaz de finalizar o que foi planejado, porém pode demonstrar rigidez quando há necessidade de adaptação ou busca de soluções alternativas; (i) Finalizador: meticoloso, pontual e consciente da necessidade de finalizar os projetos de forma eficiente.

A análise SWOT auxilia na definição do planejamento estratégico onde as variáveis externas e internas que tenham impactos na organização podem ser arranjadas dentro de uma matriz dividida entre Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. De acordo com Assen *et al.* (2010), esta matriz de combinações torna possível a identificação das questões estratégicas e sua prioridade dentro da organização. Além disso, este processo permite que as estratégias adotadas sejam capazes de reduzir ou minimizar as ameaças e fraquezas enquanto levam ao fortalecimento e potencialização das forças e oportunidades.

Desenvolvida por Kaplan e Norton em 1990, o BSC tem como função comunicar o planejamento estratégico por meio de indicadores agrupados dentro de quatro diferentes perspectivas. Desta forma, de acordo com Assen *et al.* (2010), possibilitando o monitoramento de metas, estratégias e objetivos organizacionais, além de viabilizar correções necessárias em um período aceitável.

Para Kaplan e Norton (1997, p. 2) “o *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica”. Portanto, a composição do BSC deve ter como base as diretrizes estratégicas compostas pela Missão, Visão e Valores, além das variáveis encontradas na matriz SWOT que servem como direcionamento para a determinação dos objetivos estratégicos, seus indicadores e metas.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa, de cunho exploratório-descritivo, tem sua base fundamentada em material já desenvolvido, composta de livros e artigos científicos (GIL, 2002), portanto considerada bibliográfica. Por tratar-se de um delineamento do campo de trabalho e mapeamento das manifestações do objeto de estudo, esta pesquisa caracteriza-se como exploratória (SEVERINO, 2007) e também como descritiva, pois também procura por meio de questionários e observações sistemáticas estabelecer relações entre variáveis (GIL, 2002).

Os dados inseridos nos modelos de análise propostos em um formato integrado, assim como os resultados obtidos, dependem dos indivíduos envolvidos e suas capacidades de análise dos ambientes em que a organização está incluída. As ponderações em relação aos efeitos de cada variável dependem da percepção dos responsáveis pelo planejamento estratégico. Desta forma, os dados a serem obtidos por meio da ferramenta de integração apresentada necessitam de comprovação mediante estudos de caso e acompanhamento tanto da elaboração do planejamento estratégico quanto dos resultados obtidos, portanto, esta pesquisa apresenta natureza básica.

Por fim, por apresentar caráter lógico e dedutivo, investigando os aspectos dinâmicos com ênfase no subjetivo para análise dos resultados da experiência (GERHARDT; SILVEIRA, 2009) de integração proposta, também se caracteriza esta pesquisa como qualitativa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A fim de observar a complementariedade dos modelos apresentados, porém sem aplicações mais realistas que possibilitem a verificação da sua assertividade ou possíveis ganhos, foi elaborada uma planilha, (disponível online em <https://bit.ly/2MotEM8>), para que fosse possível observar um fluxo racional de informações presentes em cada modelo e que possibilite uma visão ampliada durante a execução do Planejamento Estratégico por meio do uso do BSC. Os dados apresentados têm função exploratória para que, por meio de exemplos práticos, os resultados potenciais possam ser observados.

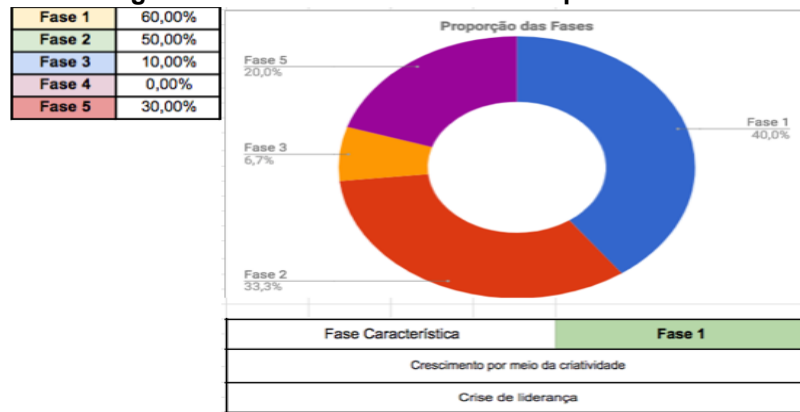
Por meio de um questionário, inserido na planilha elaborada, que apresenta perguntas relacionadas as cinco fases do modelo de Greiner (1972), as opções de preenchimento e pesos são: Sim (1); Não (0) e parcialmente (0,5). O questionário inicial deve ser avaliado por aqueles responsáveis pelo planejamento estratégico, possibilitando uma visualização do posicionamento dentro do modelo e da situação em relação as demais fases indicadas por Greiner (1972), destacando a fase característica. O fluxo utilizado pode ser observado na Figura 2.

Figura 2: Fluxo de informações do modelo de crescimento de Greiner (1972)



Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

De acordo com os dados inseridos, o resultado observado pode demonstrar que apesar de haver uma fase característica, que será a responsável por indicar as ações propostas pelo modelo de Greiner (1972), poderá existir uma distribuição de características que estejam inseridas no contexto de outras fases, observada na Figura 3, e que devem ser consideradas no planejamento estratégico a serem superadas para que o crescimento ocorra de forma coerente com o modelo de crescimento de Greiner (1972).

Figura 3: Resultados da análise do questionário

Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

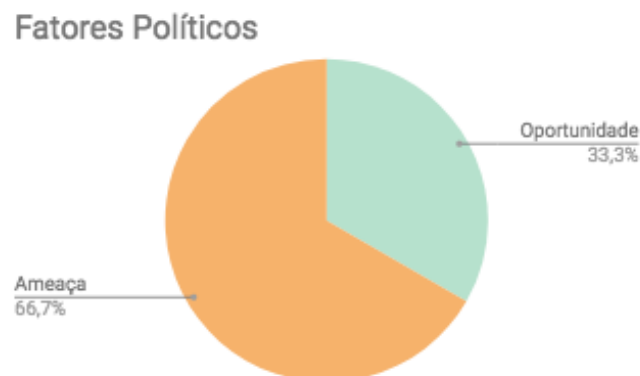
A visão do ambiente externo por meio dos fatores incluídos na análise PEST, permite aos gestores verificar as variáveis identificadas por meio de três elementos, definindo-os entre Ameaças e Oportunidades, o nível de impacto possível e seu risco de ocorrência. No Quadro 4 é apresentada um exemplo de aplicação da análise da dimensão política e cinco variáveis determinadas.

Quadro 4: Inter-relação do conjunto analisado das variáveis inseridas nos Fatores Políticos

Variáveis	Análise	Nível de Impacto	Risco de Ocorrência
Fatores Políticos			
Eleições de 2018 e mudanças na política econômica	Ameaça	Médio-Alto	Médio-Alto
Aprovação da reforma trabalhista	Oportunidade	Médio	Alto
Instabilidade política e seus efeitos na retomada econômica	Ameaça	Médio-Baixo	Médio

Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

A ferramenta de integração proposta indica dentro de cada dimensão analisada. Na Figura 4 um exemplo demonstra a proporção entre Oportunidades e Ameaças identificadas na dimensão Política.

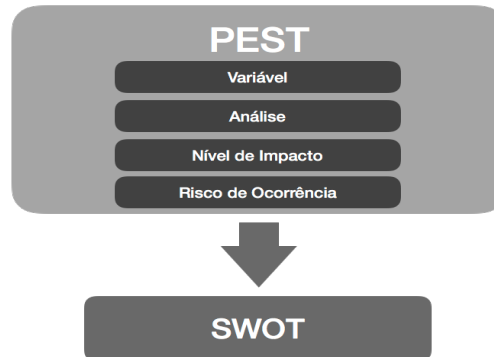
Figura 4: Proporção entre Oportunidades e Ameaças identificadas

Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

Com a identificação das Oportunidades e Ameaças, as variáveis das quatro dimensões analisadas podem ser inseridas dentro de uma matriz SWOT para serem

combinadas com os elementos identificados na análise interna, como apontado na Figura 5.

Figura 5: Fluxo de informações da análise PEST



Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

A identificação entre oportunidades e ameaças serve para destacar a característica de cada variável inserida nos fatores de interferência externa analisados, possibilitando uma integração com a matriz SWOT de forma dinâmica.

Um exemplo de aplicação da análise DuPont inserida no modelo proposto pode ser observado no Quadro 5, na qual a análise das variáveis é avaliada pelos gestores envolvidos considerando os dados apresentados pela organização e seus efeitos no lucro e margem líquidos, do giro dos ativos e da taxa de retorno, dentro do planejamento estratégico e determinada pela relação de causalidade percebida por eles entre Forças e Fraquezas.

Quadro 5: Entrada das variáveis.

Análise	Variável	Valor
Força	Vendas Líquidas	R\$ 3.200.000,00
Fraqueza	Custo de bens/serviços vendidos	R\$ 2.100.000,00
Fraqueza	Despesas de Vendas	R\$ 160.000,00
Não Afeta	Despesas Financeiras	R\$ 23.000,00
Não Afeta	Outras Despesas	R\$ 150.000,00
Não Afeta	Imposto de Renda	R\$ 480.000,00
Força	Disponível	R\$ 630.000,00
Fraqueza	Duplicatas a Receber	R\$ 4.700.000,00
Força	Estoques	R\$ 1.300.000,00
Força	Investimentos	R\$ 1.000.000,00
Força	Imobilizado	R\$ 1.400.000,00
Lucro Líquido		
		R\$ 287.000,00
Margem Líquida		
		8,97%
Giro dos Ativos		
		0,35
Taxa de Retorno		
		3,18%

Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

A identificação das forças e fraquezas exige do gestor a capacidade de identificar as variáveis que afetam seus indicadores de desempenho financeiro em conjunto com a realidade do setor, sua situação atual e diretrizes estratégicas. Este modelo de análise também permite prever a variabilidade do desempenho com a alteração do valor das variáveis (ASSENT *et al*, 2010).

Para complementar a análise do ambiente interno, o modelo de Belbin (1981) possibilita uma apreciação do comportamento humano observado pelo gestor. De acordo com o número de membros e da proporção de cada um dos papéis complementares identificados dentro da equipe, por meio de um questionário individual, avaliado em conjunto com as características da fase identificada por meio da aplicação do modelo de crescimento de Greiner (1972), pode-se verificar se existem situações em que as proporções de membros com capacidade de executar papéis complementares podem ser identificados como Forças ou Fraquezas dentro do conjunto analisado e em relação as diretrizes estratégicas, como demonstrado no Quadro 6.

Quadro 6: Análise da proporção de papéis identificados

Número Total de Colaboradores	50			
	Papeis orientado para pessoas		Proporção	Análise
Papeis orientado para pessoas	Coordenador	5	10,00%	Fraqueza
	Trabalhador em Equipe	15	30,00%	Força
	Investigador de Recursos	6	12,00%	Não Afeta
Papeis orientado para pessoas	Criador/Inventor	3	6,00%	Não Afeta
	Monitor/Avaliador	6	12,00%	Força
	Especialista	9	18,00%	Força
Papeis orientado para a ação	Formador	4	8,00%	Fraqueza
	Implementador	4	8,00%	Não Afeta
	Finalizador	7	14,00%	Força
Fase Característica (Modelo de Greiner)			Fase 1	
Crescimento por meio da criatividade				
Crise de liderança				

Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

O equilíbrio necessário na formação da equipe permite a identificação de forças e fraquezas, considerando a análise do gestor e podendo ter como base a fase característica com base no modelo de Greiner (1972). Por meio da identificação das variáveis com maior impacto, especialmente pela perspectiva do aprendizado e

conhecimento do BSC, é possível a elaboração de objetivos e metas alinhados com as diretrizes estratégicas.

A Figura 6 revela a distribuição dos papéis complementares indicando características que podem exigir um maior empenho por parte da organização e devem ser definidos dentro do Planejamento Estratégico por meio de objetivos adequados com os seus propósitos.

Figura 6: Distribuição dos papéis complementares



Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

Dentro do modelo integrado proposto, as ferramentas de análise dos ambientes externos e internos foram adaptadas com um campo de definição do quadrante da matriz SWOT a que pertence cada variável, tornando possível a atualização da matriz de forma automatizada. O Quadro 7 demonstra um exemplo de preenchimento do quadrante Forças e a relação das variáveis com a possível perspectiva referente do BSC.

Quadro 7: Preenchimento do quadrante Forças

Forças		
Análise DuPont	Prioridade	Perspectiva
Vendas líquidas	Alta	Financeira
Disponível	Média	Financeira
Estoques	Média	Processos
Investimentos	Baixa	Financeira
Imobilizado	Baixa	Financeira
Equipe de Belbin	Prioridade	Perspectiva
Trabalhador em Equipe	Alta	Aprendizado
Monitor/Avaliador	Média	Aprendizado
Especialista	Baixa	Processos
Finalizador	Média	Aprendizado

Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

Para as Oportunidades e Ameaças observadas no ambiente externo o cálculo da prioridade é realizado por meio da multiplicação dos campos nível de impacto e

risco de ocorrência assim definidos: Alto (1); Médio-Alto (0,8); Médio (0,6); Médio-Baixo (0,4) e Baixo (0,2). O preenchimento do impacto e risco, assim como da perspectiva a que se relacionam as variáveis analisadas, deve ser de responsabilidade do gestor. O Quadro 8, representa um possível resultado do quadrante Ameaças.

Quadro 8: Preenchimento do quadrante Ameaças

Ameaças				
	Impacto	Risco	Prioridade	Perspectiva
Instabilidade política e seus efeitos na retomada econômica	Médio-Baixo	Médio	24,00%	Financeira
Defasagem do ensino técnico	Médio	Alto	60,00%	Aprendizado
Mão de obra pouco interessada	Alto	Médio-Alto	80,00%	Aprendizado
Substituição da tecnologia atual	Alto	Baixo	20,00%	Processos

Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

Desta forma, a avaliação dos impactos e probabilidades envolvidas, permite identificar questões relevantes que devem ser observadas na formulação do planejamento estratégico.

Com o fluxo de informações demonstrado na Figura 7, a formulação dos objetivos estratégicos pode ser embasada nas variáveis identificadas.

Figura 7: Fluxo de informações para elaboração do BSC



Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

De acordo com Kaplan e Norton (1997), as perspectivas são divididas da seguinte forma: (a) Perspectiva Financeira: deve sintetizar as expectativas e consequências econômicas com o objetivo de melhoria dos resultados financeiros; (b) Perspectiva do Cliente: devem medir as propostas de valor oferecidas e os resultados obtidos, como retenção e satisfação dos clientes, lucratividade e participação dos clientes, produtos e segmentos; (c) Perspectiva dos Processos Internos: são avaliados os processos críticos para que a empresa possa alcançar seus objetivos estratégicos; (d) Perspectiva do Aprendizado e Crescimento: as fontes principais nesta perspectiva são as pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais que devem ser aperfeiçoados para que se alcance um desempenho

inovador capaz de criar a infraestrutura necessária para gerar crescimento e melhoria de longo prazo.

A elaboração da Perspectiva Financeira, observado no Quadro 9, traça os objetivos e variáveis analisadas, metas estabelecidas e ações necessárias para que ocorram melhorias financeiras dentro da organização.

Quadro 9: Elaboração do BSC - Perspectiva Financeira

Perspectiva Financeira				
Potencializar/Fortalecer		Reduzir/Minimizar		
Variável	Prioridade	Variável	Prioridade	
Vendas Líquidas	Alta	Duplicatas a Receber	Alta	
Investimentos	Baixa	Despesas de Vendas	Baixa	
Imobilizado	Baixa			
Disponível	Média			
Aprovação da reforma trabalhista	60,00%	Instabilidade política e seus efeitos na retomada econômica	24,00%	
Objetivos	Indicador	Meta	Ação	
Aumentar as vendas	Vendas	15%	Realizar promoção nos próximos dois meses	
Aumentar capital de giro	Disponível	20%	Depositar diariamente 6% do faturamento diário pelos próximos dois meses	
Aumentar rentabilidade do setor X	Taxa de Retorno	5%	Realizar treinamento de especialização pelos próximos 6 meses	

Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

No modelo integrado proposto, a elaboração do BSC pode ser realizada com a utilização de informações provenientes das análises realizadas anteriormente, separadas em campos com a finalidade de agregar variáveis com comportamentos distintos e cujos objetivos tem diferentes finalidades, Potencializar/Fortalecer e Reduzir/Minimizar.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de tomada de decisão realizado pelos gestores pode ser melhor direcionado quando sua base é definida por um planejamento coerente. O BSC é uma ferramenta que busca concentrar nos objetivos e diretrizes organizacionais por meio de diferentes perspectivas alinhadas com os processos necessários para que a organização apresente foco no escopo definido.

O modelo de integração proposto examina uma forma de associação entre ferramentas gerenciais relevantes com diferentes abordagens de análise do ambiente empresarial e contexto. A conexão entre os blocos de diagnóstico é produzida pela relevância dos itens, conjuntura de efeitos potenciais e fixação da característica. Deste modo, o BSC pode ser elaborado com o uso de informações direcionadoras, relevantes e pertinentes.

A aplicação deste modelo integrado e observação dos resultados obtidos deve ser realizada por meio de estudos de casos, preferencialmente em diferentes segmentos, para que possa ser validado.

Sugere-se que um modelo computacional seja desenvolvido para que um conjunto de dados maior possa ser englobado e analisado de forma automatizada. Uma plataforma de análise integrada ao sistema de informações da organização poderia ser capaz de realizar diagnósticos com um maior número de entradas relevantes e de filtrar dados irrelevantes.

REFERÊNCIAS

- ASSEN, M. V.; BERG, G.; PIETERSMA, P. **Modelos de Gestão: Os 60 modelos que todo gestor deve conhecer**. 2º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- CASTRO, B. Planejamento Estratégico em Condições de Elevada Instabilidade. **Revista FAE**, Curitiba, v.3, n-2, p1-7, maio/ago. 2000.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GREINER, L. E. Evolution and Revolution as Organizations Grow. **Harvard Business Review**, p.3-11, maio/junho. 1998.
- GUPTA, A. Environmental and Pest Analysis: An Approach to External Business Environment. **Merit Research Journal of Art, Social Science and Humanities**, v. 1, n. 2, p. 13-17, jun. 2013.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- MATHIEU, J. E.; TANNENBAUM, S. I.; KUKENBERGER, M. R.; DONSBACH, J. S.; ALLIGER, G. M. Team Role Experience and Orientation: A Measure and Tests of Construct Validity. **Group & Organization Management**, v. 40, n. 1, p. 6–34. 2015.
- NORBURN, D. **PEST Analysis**. Oxford: Oxford Blackwell, 1997.
- SEVERINO, A. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2007.
- SILVA, J. P. **Análise Financeira das Empresas**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.