

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

MURILO FONTOURA BORIM

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: IMPLEMENTAÇÃO DA METODOLOGIA
BALANCED SCORECARD (BSC) EM UMA EMPRESA JÚNIOR DE ENGENHARIA
DE PRODUÇÃO

ITUIUTABA

2022

Resumo

As empresas juniores são instituições que visam incentivar o empreendedorismo e promover o aprendizado além da sala de aula, por meio da realização de projetos reais, orientados por professores especialistas e focados na entrega de soluções inovadoras. Para garantir constância nos resultados e a satisfação dos clientes na prestação desses serviços, um bom planejamento estratégico se torna essencial, é ele que norteia o futuro do negócio. A empresa em estudo encontrava-se em um momento de amadurecimento de processos para se estabelecer no mercado. Este trabalho propôs uma mudança de dinâmica na estruturação do planejamento estratégico a fim de trazer uma maior clareza dos direcionais estratégicos do negócio e promover um maior comprometimento do time com as metas. O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso de uma pesquisa aplicada referente à implementação do modelo de planejamento estratégico proposto. Como principais resultados destacam-se a alavancagem no faturamento gerado no período, aumento no investimento em capacitação e desenvolvimento dos membros e a consolidação de um ambiente de trabalho mais integrado e colaborativo.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Balanced Scorecard; Empresa Júnior.

1. Contextualização e justificativa

Para Moretto et al. (2004), na experiência acadêmica, ultrapassar o conhecimento teórico adquirido, procurando maneiras pelas quais este pode ser aplicado na sociedade de forma prática, pode ser considerado um dos mais importantes desafios da vida universitária. Deve-se buscar o desenvolvimento profissional e acadêmico de forma incansável, sem alocar em segundo plano o crescimento humano, que será o diferencial de cada um durante a busca por resultados na esfera profissional.

Pela definição da Rede Brasil Júnior (2006), uma Empresa Júnior é, sinteticamente, uma Empresa de Consultoria gerenciada por estudantes universitários que realizam projetos e prestam serviços em suas áreas de graduação, principalmente para micro e pequenas empresas. Pela finalidade da Empresa Júnior ser educacional, por ser uma associação civil sem fins econômicos e, ainda, pela estrutura de baixos custos fixos, os preços praticados são consideravelmente abaixo do preço de mercado. No entanto, a Empresa Júnior se localiza no ambiente da Universidade e todos os projetos e serviços seguem orientação obrigatória de professores ou profissionais na área, com o objetivo de sempre garantir um padrão de qualidade elevado.

Para garantir constância nos resultados e a satisfação dos clientes na prestação de serviços um bom direcional estratégico se torna essencial. Para Ansoff (1993), estratégia representa os vários conjuntos de regras de decisões para orientar o comportamento de uma organização, isto é, compreende a determinação de metas básicas de longo prazo, dos objetivos de uma empresa, a adoção das linhas de ação e necessidade de recursos para alcançar essas metas (CHANDLER, 1987). Dentre as metodologias mais utilizadas para a estruturação de um planejamento estratégico está o *Balanced Scorecard (BSC)* o qual analisa a estratégia sobre a ótica de quatro perspectivas: aprendizado e crescimento, processos internos, clientes e financeira, o que garante um entendimento claro dos principais objetivos do negócio.

A empresa júnior em estudo foi fundada em 2013 pelos alunos do curso de Engenharia de Produção de uma universidade pública. Sediada em Ituiutaba, presta serviço de consultoria que contempla as seguintes áreas de atuação: gestão estratégica, da produção, da qualidade, econômica, logística e de pessoas,

impactando em seus 9 anos de atuação 55 organizações através da realização de mais de 110 projetos na região do Triângulo Mineiro.

Em 2017 a empresa júnior em estudo havia superado recentemente sua fase embrionária e encontrava-se em um momento de amadurecimento de processos para se estabelecer no mercado. As provocações advindas do processo de federação à FEJEMG - Federação Estadual de Empresas Juniores do Estado de Minas Gerais, evidenciaram algumas problemáticas estratégicas e gerenciais, que culminaram na sugestão da troca da metodologia de planejamento estratégico para o Balanced Scorecard (BSC). O objetivo era trazer uma maior clareza dos direcionais estratégicos do negócio e promover um maior comprometimento do time com as metas traçadas.

Buscando melhorar a atuação da empresa júnior e tendo como um dos seus principais valores a excelência, os membros da EJ são incentivados a realizar benchmarkings e buscar novas alternativas para uma gestão mais eficiente. Após analisar os principais pontos levantados pela empresa no processo de federação, duas principais iniciativas foram propostas, a primeira tratava da reestruturação do organograma da EJ, buscando desburocratizar as tomadas de decisão e dar mais autonomia para as diretorias; e a segunda visava envolver todos os membros da EJ no processo de construção da estratégia de médio e longo prazo, que posteriormente se desdobraram nas metas e iniciativas que os a serem cumpridas por eles, permitindo assim um maior senso de responsabilidade sobre os objetivos estratégicos. Para apoiar essas duas iniciativas o BSC foi selecionado como metodologia para elaborar o novo planejamento estratégico da empresa e também baseou, através das 4 perspectivas, o redesenho do organograma . A decisão sobre o BSC deu-se pela sua estruturação que permite um entendimento claro dos objetivos estratégicos de longo prazo da empresa, que cascateiam em objetivos táticos e operacionais, facilitando a gestão dos indicadores e garantindo o resultado esperado.

2. Fundamentação teórica

2.1 Planejamento estratégico

Até a década de 60, com os níveis de demanda total controlados e um mercado não tão complexo, as empresas utilizavam apenas do planejamento operacional para administrarem seus negócios, mas essa realidade mudou no início dos anos 70. Para Bertero et. al. (2003), o ambiente da década de 70 é marcado pelo aumento do tamanho das empresas, tanto multinacionais como nacionais e estatais, e pelo agravamento dos problemas de controle e coordenação destas organizações. Ao mesmo tempo em que colaborava para desenvolver uma atitude de análise das variáveis estratégicas da firma, o planejamento estratégico fornecia os elementos para a racionalização de processos e ganhos de eficiência. Sendo assim, no decorrer dessa década, o planejamento estratégico passou a ser visto como um componente indispensável a qualquer corporação que almejasse alcançar desempenhos de destaque, o que resultou em uma enorme influência sobre a prática da administração e sobre os processos de formação de estratégia.

Segundo Kotler (1992), esse novo processo partia de três ideias básicas. A primeira: um portfólio de investimento, para avaliar o quão vantajoso era cada um deles, auxiliando na decisão sobre qual projeto deveria ser iniciado, mantido ou encerrado. A segunda: avaliar constantemente o potencial de lucro de cada negócio, através de diferentes ferramentas analíticas e levando em consideração as projeções futuras daquele mercado. E a terceira: planejamento estratégico, ou seja, criar uma estratégia específica para cada negócio a fim de alcançar os objetivos de longo prazo.

De acordo com Matos (1999), o planejamento estratégico é composto de cinco conceitos fundamentais:

- **Adaptação da organização a um ambiente mutável.** Deve considerar a complexidade e incertezas de fatores externos à organização;
- **Orientação para o futuro.** O horizonte de planejamento é de longo prazo, ou seja, deve levar em conta onde a organização almeja estar no futuro;

- **Compreensão.** O processo precisa envolver a organização como um todo a fim de identificar e potencializar sinergias, ditando um comportamento sistêmico e compreensivo;
- **Construção de consenso.** Os diferentes anseios e necessidades dos colaboradores devem ser abarcados pelo planejamento estratégico, visam atender a todos dos mais diversos níveis hierárquicos;
- **Aprendizagem organizacional.** Adaptar-se às complexidades do mercado e criar soluções inovadoras para a organização propicia um ambiente de constante aprendizado e estímulo à criatividade.

Sobre a elaboração de um Planejamento Estratégico:

“O processo de elaboração do planejamento estratégico envolve três procedimentos essenciais que são: o primeiro é a análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças do ambiente); segundo é o diagnóstico do ambiente interno da organização (análise do desempenho da organização e dos pontos fortes e fracos de seus sistemas internos); terceiro é a preparação de um plano estratégico que compreende um ou mais dos seguintes componentes: objetivos, missão, visão e vantagens competitivas” (MAXIMIANO, 2004, p. 143).

Segundo Coltro et al. (2016), assim como as organizações, o planejamento estratégico também é estruturado com base nas divisões hierárquicas, se desdobrando em três níveis: o estratégico, o tático e o operacional, conforme a Tabela 1. As ações e iniciativas da organização são guiadas pelo planejamento, que busca integração e sinergia entre as áreas a fim de alcançar os principais objetivos estabelecidos. Cada nível de hierarquia estratégica define seus objetivos para diferentes períodos de tempo, sendo eles mais tangíveis no curto prazo e mais amplos no longo prazo.

Tabela 1: Os três níveis de planejamento

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

Fonte: Chiavenato (2004)

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) discorrem que, a operacionalização de estratégias dá origem a todo um conjunto de hierarquias em diferentes níveis e com diferentes perspectivas de tempo. No topo do modelo, estão os planos estratégicos e abrangentes em longo prazo, seguidos pelos planos a médio prazo, os quais dão origem a planos operacionais a curto prazo (para o ano seguinte). Sendo, desta forma, uma importante ferramenta de alinhamento e integração da organização no enfrentamento de crises e incertezas como também no constante cumprimento de metas e objetivos da organização.

2.1.1 Balanced Scorecard

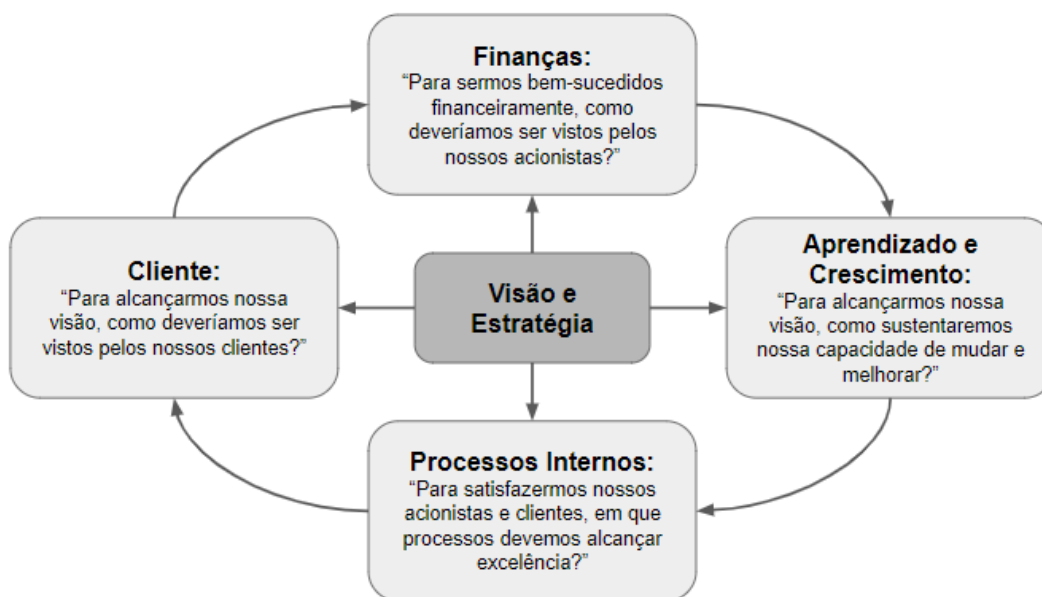
Surgido no início dos anos de 1990, o Balanced Scorecard (BSC) é o fruto do trabalho desenvolvido pelo professor Robert Kaplan da universidade de Harvard e pelo consultor David Norton. O estudo constatou que a gestão por meio de indicadores financeiros comumente utilizados pelas empresas estava antiquada frente às novas exigências do mercado pautada na geração de valor para o cliente com base em ativos intangíveis, como por exemplo: inovação, qualidade, processos internos eficientes, etc. (PINTO, 2005).

Conceitualmente, o BSC - Indicadores Balanceados de Desempenho - determina que uma avaliação de desempenho eficaz deve considerar outras perspectivas além da contábil. Portanto, o BSC é um modelo que proporciona uma visão holística da estratégia empresarial através da definição de objetivos e indicadores claros. Para Kaplan e Norton, existem três passos essenciais para construir uma boa gestão, sendo eles: descrição, medição e gerenciamento. Citando-os:

“O Scorecard mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento. O BSC permite que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorem a construção de capacidades e adquiram os ativos intangíveis necessários para o crescimento e ao futuro” (Kaplan e Norton, 1997).

Prieto et al. (2006) destacam que o BSC visto de maneira integrada traduz o conhecimento, as habilidades e sistemas que os funcionários precisarão (aprendizado e crescimento) para inovar e construir as capacidades estratégicas certas e eficientes (processos internos) que criarão valor específico aos mercados (clientes), levando provavelmente ao aumento do valor ao acionista (financeiro), como indica a Figura 1.

Figura 1: Estrutura das perspectivas do Balanced Scorecard



Fonte: Kaplan e Norton (1997) - Adaptado

A perspectiva financeira demonstra as consequências econômicas das ações da empresa. Traduzida em objetivos relacionados à lucratividade, refletem se o planejamento estratégico, medido pelo BSC, melhora os resultados da empresa. A perspectiva do cliente permite aos gestores segmentar clientes, definir posicionamento, estratégias e medidas de desempenho quanto à efetividade nas ações de cunho mercadológico. A perspectiva dos processos internos permite o debate acerca dos processos críticos a serem desenvolvidos ou melhorados rumo à excelência operacional, enquanto que a perspectiva do aprendizado e crescimento verifica questões referentes à preparação dos colaboradores, metas de aprendizado e desenvolvimento. A diretriz é posicionar investimentos na capacitação como forma de promover a melhoria dos processos e a inovação constante na empresa (Kaplan e Norton, 1997).

Em um estudo na empresa de tricotagem de malha Casa da Malha que não possuía um instrumento de gestão e controle definido foi proposta a implementação do Balanced Scorecard como modelo de gerenciamento estratégico. Segundo Gomes (2019), a empresa é bastante recente e dessa forma ainda não tem uma estratégia de mercado bem definida, o que leva a que nem todos os colaboradores tenham conhecimento da direção e dos objetivos a que se propõe. Em geral o BSC é aplicado após verificação de falhas e sucessivos desvios de resultados, contudo nesse caso optou-se pela implementação do modelo com o objetivo de aplicar boas

práticas de gestão estratégica e de desempenho, para que a empresa pudesse crescer na direção “correta”.

O modelo Balanced Scorecard apresenta muitas vantagens e possibilita que a empresa foque no futuro, abandonando métodos tradicionais, baseados em dados passados que não permitem uma visão a longo prazo. Mas para isso é necessário que ocorra uma mudança cultural na empresa e que todos os colaboradores se sintam importantes e responsáveis pela implementação da estratégia. Este envolvimento de todos é muitas vezes o fator chave do sucesso deste modelo, porque há muita resistência à mudança (GOMES, 2019).

2.2 Empresas Juniores

O conceito de empresas juniores surgiu na França em 1967. Idealizado pelo estudante Bernard Caioso da ESSEC Business School que, baseado em uma lei nacional de associações com vocação econômica de 1901, pensou uma organização administrada apenas por estudantes que disponibilizaria ao mercado a competência e qualidade das universidades através da prestação de serviços estudados em diversas áreas a preços consideráveis e com agilidade (MORETTO NETO et al., 2004). Surge então a primeira EJ, a *Junior Enterprise* e com ela se inicia o Movimento Empresa Júnior (MEJ). A ideia logo se disseminou por toda França, resultando na criação da Confederação Nacional das Empresas Juniores em 1969.

Ainda segundo Moretto Neto et al. (2004), o conceito de empresa júnior chega ao Brasil em 1987 por meio de uma iniciativa da Câmara de Comércio Franco-Brasileira que convocou, através de anúncio em jornal, jovens interessados em criar empresas juniores em suas faculdades. As pioneiras do MEJ no Brasil foram a EJ FGV - Fundação Getúlio Vargas, seguida da Júnior FAAP - Fundação Armando Álvares Penteado e da POLI Júnior - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

As empresas juniores desenvolvem atividades para que possam atingir seu objetivo através da realização de projetos de consultoria, sempre sendo orientados pelo corpo docente das instituições de ensino (MATOS, 1997). Dessa maneira, os alunos podem inserir-se no mercado de forma prática, abrindo-se, então, os canais de comunicação universidade-sociedade, universidade-empresa e universidade-universidade.

Segundo Moretto et al. (2004), o complemento ao ensino nas salas de aula e o contato com o mercado de trabalho que as empresas juniores proporcionam aos acadêmicos, significam uma importante conquista para os mesmos, pois além de adquirirem maiores conhecimentos técnicos e profissionais desenvolvem atitudes, habilidades e competências que lhes garantem um diferencial frente ao mercado de trabalho.

O MEJ está estruturado em quatro instâncias que atuam em diferentes frentes:

- **Brasil Júnior (BJ):** é a Confederação Nacional de Empresas Juniores do Brasil, responsável representar e potencializar o Movimento Empresa Júnior brasileiro como agente de formação de empreendedores;
- **Federação:** representa as EJs de um estado perante a Brasil Júnior e é responsável por incentivar e proporcionar a integração e a unificação do Movimento Empresa Júnior;
- **Núcleo:** é responsável por representar as EJs perante sua universidade, fomentando a criação de novas EJs e impulsionando o desenvolvimento das já existentes;
- **Empresa Júnior:** instituição formada e gerida por estudantes de um mesmo curso (ou cursos afins) e base do MEJ.

Ainda de acordo com Moretto et al. (2004), cada empresa apresenta uma organização peculiar de sua estrutura funcional. Os graus hierárquicos e a organização departamental são divididos de modo específico de acordo com o discernimento e o conhecimento dos acadêmicos envolvidos, visando melhorar os relacionamentos interpessoais e tornar o trabalho eficiente e eficaz. São diversas as áreas existentes em empresas juniores, sendo que a divisão mais comum dá-se em seis diretorias (áreas): presidência, administrativa/qualidade, financeira, marketing, projetos e recursos humanos. Por ser uma atividade de extensão e se limitar ao período de duração do curso, existe uma alta rotatividade de membros, o que demanda estratégias e iniciativas de curto ou médio prazo que tragam impactos positivos para a empresa e também seja uma experiência enriquecedora para a formação pessoal e profissional do estudante que em breve ingressará no mercado de trabalho.

2.3 Matriz SWOT

Criada por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da Harvard Business School, e posteriormente aplicadas por inúmeros acadêmicos, a análise SWOT estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Através destas quatro variáveis, poderá fazer-se a inventariação das forças e fraquezas da empresa, das oportunidades e ameaças do meio em que a empresa atua. Quando os pontos fortes de uma organização estão alinhados com os fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, a empresa será por certo, competitiva no longo prazo (RODRIGUES, et al., 2005).

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), sua função é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. A avaliação estratégica realizada a partir da matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. Trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização. As quatro zonas servem como indicadores da situação da organização. Como é mostrado na Figura 2 abaixo:

Figura 2: Conceituação da matriz SWOT

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	<p>Strengths (Forças)</p> <p>Situações ou aspectos que podem ser internamente controláveis e exercem influência positiva na execução de atividades do município.</p> <p>Exemplos: boas condições de infraestrutura, pessoal qualificado, tecnologia acessível.</p>	<p>Weaknesses (Fraquezas)</p> <p>Situações ou aspectos controláveis que causam desvantagem operacional ao poder público municipal. Representam as fragilidades e as vulnerabilidades do processo.</p> <p>Exemplos: falta de recursos em geral, desconhecimento de problemas operacionais e gerenciais.</p>
Fatores Externos	<p>Opportunities (Oportunidades)</p> <p>Situações ou aspectos incontroláveis, mas que podem favorecer as atividades desde que conhecidas.</p> <p>Exemplos: dados populacionais, instrumentos legais, usuários, participação social, parcerias.</p>	<p>Threats (Ameaças)</p> <p>Situações ou aspectos incontroláveis que dificultam as ações estratégicas, mas que podem ser evitadas se forem conhecidas.</p> <p>Exemplo: índices econômicos elevados, competitividade, capacidade operacional, custos.</p>

Fonte: Chiavenato e Sapiro (2009) - Adaptado

As Forças e fraquezas existem por causa de recursos possuídos (ou não possuídos) pela empresa ou da natureza de seus relacionamentos entre a empresa e seus consumidores, empregados ou organizações exteriores (por exemplo, parceiros da cadeia de suprimentos, fornecedores, instituições financiadoras e órgãos do governo). Já as Oportunidades e ameaças existem fora da empresa, independente de forças e fraquezas. Oportunidades e ameaças ocorrem tipicamente dentro dos ambientes competitivo, do consumidor, econômico, político/legal, tecnológico e/ou sociocultural (FERRELL e HARTLINE, 2009).

Sua função primordial é possibilitar a escolha da estratégia adequada, a fim de se alcançar os objetivos organizacionais a partir de uma avaliação crítica do ambiente interno e externo da organização. Está intimamente ligada ao processo de formação da estratégia, relacionando-se diretamente com o desenvolvimento da missão, dos objetivos, das estratégias e das políticas de uma corporação (HUNGER e WHEELLEN, 2002).

3. Metodologia

Para Gil (1999), a pesquisa tem um caráter pragmático, é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”. Uma pesquisa pode ser classificada do ponto de vista da sua natureza, forma de abordagem, objetivos e dos procedimentos técnicos.

Quanto à natureza deste trabalho, ele é i) uma pesquisa aplicada que, segundo Gil (1999), tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e conseqüências práticas dos conhecimentos; quanto aos objetivos ele é ii) do tipo explicativa pois ainda de acordo com Gil (1999), têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos; por fim, quanto a sua abordagem é classificada iii) como qualitativa e quanto ao procedimento se enquadra iv) como um estudo de caso. Para Schramm (1971), a essência de um estudo de caso é tentar esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados.

Os insumos para a implementação da metodologia BSC foram coletados durante a revisão anual do Planejamento Estratégico da EJ, a vigor durante o período de janeiro a dezembro de 2018. Durante as sessões de co-construção envolvendo todos os membros da empresa júnior foram realizadas algumas dinâmicas que tinham como objetivo mapear os principais desafios enfrentados no último ano e capturar qual o “sonho grande” deles para a EJ a longo prazo. Então foi feita uma rodada de votação onde os membros deveriam distribuir pontos entre os desafios e ambições levantados, a fim de reduzir as opções.

A partir das informações coletadas foi discutido pela diretoria executiva como os anseios e desafios levantados pelos membros poderiam ser refletidos no PE, resultando no ajuste da missão e também na definição de uma nova visão para a EJ, a qual resumiria os objetivos para os próximos 4 anos. Baseado nessa visão desdobraram-se as principais metas em cada uma das quatro perspectivas do BSC.

4. Resultados

4.1 Estudo de caso

A empresa júnior fundada em 2013 tem como propósito potencializar os conhecimentos e habilidades dos alunos através de projetos de excelência prestados ao mercado de Ituiutaba e região. Esses projetos são apoiados pelos corpo docente do curso de Engenharia de Produção e tem como algumas de suas principais vantagens o custo-benefício e a velocidade de entrega, tornando os serviços da EJ uma ótima oportunidade para empresas de pequeno e médio porte alavancarem seus resultados.

Os serviços ofertados pela EJ abrangem as áreas de:

- **Gestão estratégica:** planejamento estratégico, plano de negócios, pesquisa de mercado, plano de marketing e simulação de processos;
- **Gestão da produção:** planejamento e controle da produção, gestão de estoque, previsão de demanda e arranjo de layout;
- **Gestão da qualidade:** programa 5S, gestão à vista, padronização de processo e produto, controle estatístico de processos, mapeamento de processos e mapeamento do fluxo de valor;
- **Gestão econômica:** análise de viabilidade e estudo de custos;

- **Gestão logística:** indicadores logísticos e definição de rotas;
- **Gestão de pessoas:** treinamento em liderança.

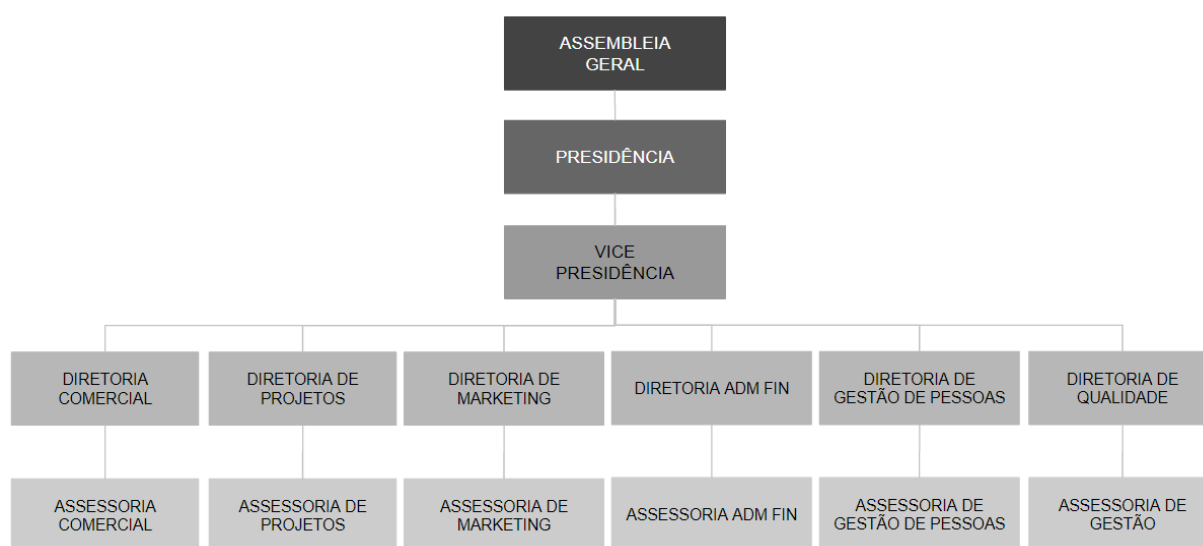
4.2 Mapeamento da realidade empresarial

A empresa em estudo conta com uma média de 30 membros efetivos e se caracteriza por possuir uma alta rotatividade de colaboradores. A diretoria executiva é composta por seis diretores e um vice-presidente que se reúnem semanalmente para tomada de decisões de cunho estratégico. Reuniões gerais e departamentais também são realizadas semanalmente, as gerais tem como objetivo acompanhar os indicadores estratégicos e a realização de capacitações ou dinâmicas corporativas e as departamentais tem seu foco no acompanhamento das atividades planejadas até aquele período e planejamento da próxima semana.

Desde sua criação em 2013, a empresa júnior passou por diversos estágios de maturação, utilizando-se de benchmarkings com outras empresas juniores do MEJ como também através de programas de suporte do Núcleo de Empresas Juniores da universidade e da FEJEMG, na busca por processos cada vez mais definidos, bons resultados e constância de crescimento, tendo como objetivo final a federação à FEJEMG. Em 2017 a EJ participou de um programa de acompanhamento e mentoria oferecido pela FEJEMG que visava nivelar a empresa para que pudesse integrar a Federação de Minas Gerais. Diversos pontos de melhoria foram levantados nesse processo, os mais urgentes foram resolvidos dentro do prazo do programa e alguns outros que envolviam mudanças mais complexas foram endereçados para a próxima gestão.

Dentre as problemáticas remanescentes a serem solucionadas, duas foram selecionadas pela EJ como mais necessárias: o redesenho do organograma para uma versão mais enxuta e a reestruturação do planejamento estratégico. Sobre o organograma (**Figura 3**) as principais reclamações estavam relacionadas a falta de clareza na definição das funções e responsabilidades dos cargos, principalmente os cargos de liderança e a dificuldade nas tomadas de decisão por parte da diretoria, que se torna muito burocrática devido a quantidade de diretores envolvidos. Esses dois pontos refletiam diretamente na capacidade dos membros de realizarem suas tarefas de maneira eficaz e retardavam o tempo de resposta em situações de crise.

Figura 3: Antigo Organograma (2017)



Fonte: Produza (2018)

No que se refere ao planejamento estratégico a empresa enfrentava dificuldades desde o engajamento e compromisso de seus colaboradores com as metas propostas, em que a principal reclamação era sobre não enxergar valor em suas tarefas e responsabilidades e como isso contribuía para a concretização dos objetivos estratégicos da EJ, até na diferenciação de conceitos base do planejamento estratégico, não conseguindo traduzir a missão e visão da empresa em metas claras e tangíveis, por consequência definindo iniciativas e tarefas que não entregavam os resultados esperados. Além disso, a visão da empresa estava desatualizada e precisava ser repensada para a nova realidade que vivia.

4.3 Proposta de melhoria

Em dezembro de 2017, deu-se início ao processo de revisão do Planejamento Estratégico (PE) da EJ naquele ano e elaboração do PE para o período 2018, com o claro objetivo de fomentar o empreendedorismo na região e desenvolver os alunos do curso de Engenharia de Produção. Para isso realizou-se um “Dia D” que reuniria todos os membros da EJ para uma sessão de cocriação onde foram aplicadas diversas dinâmicas a fim de se obter diagnósticos do ambiente interno, de fatores externos e também das ambições e visão de futuro para a EJ.

Na primeira etapa foram realizados os diagnósticos do Ambiente Interno e Externo. Por meio da Matriz SWOT, fez-se a coleta de dados sobre a

performance da EJ visando identificar os pontos fortes (potencialidades) e pontos fracos (fragilidades) sobre variáveis que poderiam impactar na capacidade da EJ de cumprir sua missão. Também desta análise obteve-se as oportunidades e ameaças do ambiente macro que contempla fatores os quais as organizações não têm controle sobre, a exemplo da economia, cultura local, entre outras. Nesse contexto, a empresa avalia o efeito dessas variáveis no seu negócio e de que modo pode se favorecer ou preservar.

As análises internas e externas, bem como os insights coletados nas sessões de cocriação entre os membros da EJ, resultaram na visão que norteou aquele ciclo estratégico, a qual contemplava aspectos do posicionamento e escopo de atuação da empresa: "Ser uma EJ de Alto Impacto comprometida com a satisfação de seus clientes, gerando valor para três estados brasileiros até 2021". Essa visão desdobrou-se em cinco objetivos estratégicos para 2018-2021, cada um delas associado a uma perspectiva do BSC, de acordo com a Tabela 2:

Tabela 2: Relação dos objetivos estratégicos por perspectiva do BSC

Perspectiva	Objetivo Estratégico
Financeira	Aumentar faturamento
Clientes	Expandir e consolidar a marca
	Gerar impacto na Universidade
Aprendizagem e Crescimento	Qualificar os membros
Processos Internos	Garantir a gestão do conhecimento

Fonte: Produza (2018)

Com os objetivos estratégicos definidos, notou-se a necessidade de adequar o organograma da EJ, conforme **Figura 4**, a fim de ter uma estrutura que respondesse melhor ao BSC e garantir uma maior autonomia para que as lideranças da empresa pudessem desempenhar plenamente suas funções e atuarem com maior foco nos objetivos estratégicos definidos no Planejamento Estratégico. Essa nova configuração, mais alinhada aos indicadores do BSC, facilitou o desenvolvimento do plano tático da gestão.

Figura 4: Novo Organograma (2018)



Fonte: Produza (2018)

Para conduzir o desdobramento dos objetivos estratégicos em iniciativas táticas foi realizada uma imersão envolvendo toda a empresa. O evento teve duração de dois dias de acordo com o seguinte cronograma: no primeiro dia aconteceram treinamentos que dariam embasamento para os membros contribuírem mais ativamente no processo, entre eles uma Introdução ao BSC e também à Metodologia de Gerenciamento Ágil de Projetos. No segundo dia foi o momento de desenhar o plano tático: as diretorias se agruparam com seus respectivos membros e o desdobramento foi feito a partir da perspectiva de cada coordenadoria sobre cada um dos 5 objetivos estratégicos, a pergunta a ser respondida aqui era “Como minha coordenadoria pode contribuir para cumprir com esse propósito?”. Posteriormente foram definidas as metas para cada uma dessas ações, através do questionamento “Como sei que obtive sucesso nessa atividade?”. Por fim foi realizado um cruzamento entre todas as iniciativas levantadas para identificar possíveis sinergias entre as coordenadorias e então consolidou-se o plano tático, como mostrado nas Tabelas de 3 à 7:

Tabela 3: Iniciativas relacionadas à perspectiva Financeira

Objetivo Estratégico: Aumentar Faturamento		
Iniciativa	Responsável	Meta Anual (2018)
Prospectar clientes de maior porte	Vendas	Prospectar 04 clientes com faturamento mensal acima de R\$50.000
Focar proposta em serviços de alta rentabilidade	Vendas	Ter 30% dos serviços ofertados sendo serviços de alta rentabilidade
Treinamento de negociação	Administrativo Financeiro/Gente	Realizar de 01 treinamento de negociação por semestre
Melhorar processo de precificação	Administrativo Financeiro	Realizar benchmarking com 03 EJs que bateram as metas de faturamento em 2017

Fonte: Produza (2018)

Tabelas 4 e 5: Iniciativas relacionadas à perspectiva de Clientes

Objetivo Estratégico: Gerar impacto na Universidade		
Iniciativa	Responsável	Meta Anual (2018)
Realizar eventos da EJ voltado para os estudantes	Presidência/Gente	Realizar 02 eventos com foco no estudante
Divulgar os projetos realizados no meio acadêmico	Marketing	Publicar 01 newsletter mensal

Objetivo Estratégico: Expandir e consolidar a marca		
Iniciativa	Responsável	Meta Anual (2018)
Implementar processo de prospecção ativa	Vendas	Fechar 02 projetos através de prospecção ativa
Implementar processo de prospecção passiva	Marketing	Criar conta no Ad Grants do Google
Mensurar satisfação dos clientes (NPS)	Projetos	Garantir um NPS de valor 08 ou superior

Realizar acompanhamento pós-projeto	Projetos	Definir os indicadores de melhoria dos projetos e acompanhar os resultados por 03 meses
Fidelizar clientes	Vendas/Projetos/Marketing	Fechar 02 projetos com clientes já atendidos
Melhorar o posicionamento da marca	Marketing	Definir personas da EJ e aplicar o Manual de Identidade Visual no site e mídias sociais

Fonte: Produza (2018)

Tabela 6: Iniciativas relacionadas à perspectiva Aprendizagem e Crescimento

Objetivo Estratégico: Qualificar membros		
Iniciativa	Responsável	Meta Anual (2018)
Alocar todos os membros em projetos	Projetos	Ter 100% dos membros envolvidos em ao menos 01 projeto
Realizar benchmarking	Geral	Realizar 01 benchmarking por mês
Investir em capacitação	Gente/Projetos	Trazer ao menos 01 capacitação externa por semestre
Incentivar a participação dos membros em eventos	Presidência	Garantir que 100% dos membros tenham participado de ao menos 01 evento do MEJ por semestre

Fonte: Produza (2018)

Tabela 7: Iniciativas relacionadas à perspectiva Processos Internos

Objetivo Estratégico: Garantir a gestão do conhecimento		
Iniciativa	Responsável	Meta Anual (2018)
Definir e acompanhar indicadores	Gestão	Definir e acompanhar 100% dos indicadores estratégicos
Fomentar gestão do conhecimento	Gestão	Garantir documentação de 100% das melhorias de processos das áreas
Mapear processos internos	Gestão	Construir mapa dos principais processos de cada diretoria

Estimular cultura de feedback	Gente	Garantir realização de feedback bimestralmente
Implementar gestão à vista dos indicadores	Gestão	Montar quadro de acompanhamento dos indicadores estratégicos na sede
Registrar todos os projetos	Projetos	Garantir documentação de 100% dos projetos realizados

Fonte: Produza (2018)

O impacto da implementação de BSC com métricas mais enxutas e o processo conjunto de definição dos objetivos estratégicos e planos de ação trouxeram resultados expressivos. O engajamento dos membros com as metas definidas e a clareza do que deveria ser feito era visível, refletindo diretamente nos números de fechamento daquele ano como reportado na Tabela 8:

Tabela 8: Comparativo de resultados 2018 x 2017

	2018	2017	Crescimento (%)
Faturamento	R\$ 45.100,00	R\$ 11.800,00	282%
Nº de Projetos	20	08	150%
Ticket Médio	R\$ 2.255,00	R\$ 1.475,00	53%
NPS	8	8	-
Investimento Capacitação	R\$14.000,00	-	100%

Fonte: Produza (2018)

Além desse crescimento a empresa obteve outras grandes conquistas:

- Reconhecimento como Empresa de Alto Crescimento pela Brasil Júnior;
- Custeio da participação no Encontro Nacional de Empresas Juniores 2018 para todos os membros em Ouro Preto - MG;
- Nova sede: maior, mais bem estruturada e com equipamentos novos para os membros trabalharem.

5. Considerações finais

No ano de 2017 a empresa júnior em questão alcançou um nível de maturidade processual e de resultados que a tornou elegível para o processo de federação à FEJEMG, que foi completado com êxito. Em 2018, com metas ainda mais desafiadoras e uma necessidade crescente de profissionalizar seus serviços e escalar ainda mais suas entregas, a EJ precisou se adequar à nova realidade através da transformação de seus processos. Além disso, também era visível a necessidade de fomentar um ambiente cada vez mais integrado e colaborativo, estimulando as trocas de vivências entre os membros e assim oferecer soluções inovadoras para o mercado de Ituiutaba e região. A partir da realização de diversos benchmarkings entendeu-se que uma maneira efetiva de apoiar essa mudança seria através da reformulação do Planejamento Estratégico, utilizando de uma metodologia descomplicada, nesse caso o Balanced Scorecard, e envolvendo todos os membros no processo de definição da estratégia.

Finalizado o processo de definição dos objetivos estratégicos e a estruturação do plano tático a EJ iniciou a implementação das iniciativas previstas e os primeiros desafios começaram a aparecer. Dentre as principais dificuldades encontradas nesse primeiro ciclo de Planejamento Estratégico estavam: iniciativas descritas de forma ampla e genérica, mal dimensionamento do esforço/tempo necessário para implementação das iniciativas, complexidade de mensuração e acompanhamento dos KPIs e fragilidade da gestão do conhecimento na época.

Como trabalhos futuros, poderão ser avaliadas outras dinâmicas de definição do Planejamento Estratégico, como por exemplo, um comparativo de engajamento dos membros entre os modelos Top Down e Bottom Up na construção do PE ou a implementação de metas escalonado baseadas na tendência do mercado regional, o que permitiria um acompanhamento das métricas de forma mais realista.

Referências

ANDRADE, I. R. S.; FRAZÃO, M. F. A. Estratégia em ação: planejamento estratégico e Balanced Scorecard na OSID. Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade, v. 1, n. 1, p. 18-34, 2011.

ANSOFF, I. H.; McDONNELL, E. J. Implantando a administração estratégica, São Paulo: Atlas, 1993.

BARBOSA, E.R., BRONDANI, G. Planejamento Estratégico Organizacional. Revista Eletrônica de Contabilidade, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), v.1, no. 2, dez.2004/fev.2005.

BERTERO, C.; VASCONCELOS, F.; BINDER, M. Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. Revista de Administração de Empresas. vol. 43(4), pp. 48-62, 2003.

CHANDLER, A. D. Strategy and Structure: chapters in the History of the American industrial enterprise. 15ª ed., Cambridge, MA: MIT Press, 1987.

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações: edição compacta. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus , 2004.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações da intenção aos resultados. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Campus, 2009.

COLTRO, A.; PAZZINI, E. S. F. O Papel do Planejamento Estratégico em uma Organização. Caderno Profissional de Administração – UNIMEP, v.6, n.2, 2016.

ESTRADA, R.J.S., ALMEIDA, M.I.R. A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. Revista de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), v.9, no. 19, p. 147-178, set./dez.2007.

FERNANDES, A.G., FURTADO, R.P.M., FERREIRA, P.A. Aplicação do Balanced Scorecard no auxílio à formulação do Planejamento Estratégico no setor público: o caso DAE/UFLA. Revista E&G Economia e Gestão, Belo Horizonte, v.16, no. 42, jan/mar.2016.

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

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, J. C. A. O Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica: uma proposta de aplicação. Universidade do Minho, Escola de Engenharia 2019.

HUNGER, J. D.; WHEELLEN, T. L. Gestão estratégica: Princípios e prática. 2 ed. Rio de Janeiro: Reichman & Affonso Editores, 2002.

KAPLAN, R., NORTON, D.P. A estratégia em Ação - Balanced Scorecard. 21. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 1997.

KOTLER, P. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

MATOS, F. A empresa Júnior: no Brasil e no mundo. São Paulo: Ed. Martin Claret, 1997.

MATOS, F. G.; CHIAVENATO, I. Visão e ação estratégica. São Paulo: Editora Makron Books, 1999.

MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à administração. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

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

MORETTO, L. N; et al. Empresa Júnior – Espaço de aprendizagem. Florianópolis: Ed. Gráfica Pallotti, 2004.

PINTO, F., BARBEDO, A.P. Vinte e cinco anos depois: por onde vai o Balanced Scorecard?. Algarve: Universidade do Algarve – Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo, 2017.

PINTO, F. J. S. A. Balanced Scorecard: Adaptações ao sector público e às organizações privadas sem fins lucrativos. Anais... III Seminário Internacional Gestão e Estratégia no Século XXI, ESGHT Universidade do Algarve, 2005.

PRIETO, V.C., PEREIRA, F.L.A., CARVALHO, M.M., LAURINDO, F.J.B. Fatores Críticos na implementação do Balanced Scorecard. Revista Gestão & Produção. São Paulo, v.13, no.1, p.81-92, jan/abr.2006.

REDE BRASIL JÚNIOR. Relatório final do Mapeamento das Empresas Juniores do Brasil. Curitiba, 2002.

RODRIGUES, Jorge Nascimento; et al. 50 Gurus Para o Século XXI. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005.

SCHRAMM, W. Notes on case studies of instructional media projects. Academy for Educational Development, Washington, DC, 1971

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001