

# A METODOLOGIA DO BALANCED SCORECARD: É POSSÍVEL SUA IMPLEMENTAÇÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR FARMACÊUTICA

**COUTO, Andréa Estevam; IZARRA, Alfonso**

aestevamc@gmail.com

Centro de Pós-Graduação Oswaldo Cruz

**Resumo:** *As últimas décadas trouxeram grandes desafios para o mercado. As mudanças sociais, tecnologias, científicas e econômicas obrigaram, tanto pequenos quanto grandes empresários, a se adaptarem a essa nova realidade. Antes era possível prever situações futuras ao extrapolar o passado, porém fazer isso hoje, onde a mudança é rápida e constante, torna a empresa obsoleta. Para tanto, há diversas ferramentas de planejamento estratégico para conseguir a vantagem competitiva necessária. Dentre elas, este artigo debate sobre o Balanced ScoreCard e a possibilidade de sua implementação em uma indústria familiar farmacêutica. A metodologia que surgiu na década de 90, por Robert Kaplan e David Norton, defende ampliar o foco das empresas: do âmbito financeiro para quatro perspectivas: aprendizado e crescimento, processos internos, clientes (stakeholders) e financeiro. Além disso, para Kaplan e Norton, toda a empresa deve participar do desenvolvimento da estratégia, permitindo conhecer o porquê da existência da instituição, aonde se quer chegar e, como executar para ter o sucesso pretendido. O BSC é eficaz e resulta em diversos benefícios a quem o utiliza, porém seu planejamento e execução são pontos críticos para o sucesso. Para isso, observou-se a necessidade de que todos os colaboradores tenham um bom nível de conhecimento sobre o assunto, entendam seus benefícios, importância e suas etapas.*

**Palavras-chave:** *Planejamento estratégico. Balanced ScoreCard. Indústria farmacêutica.*

**Abstract:** *The last decades have brought major challenges to the market. Social, technological, scientific and economic changes have forced both small and large entrepreneurs to adapt to this new reality. It was once possible to predict future situations by extrapolating the past, but doing so, today, where change is faster and constant, makes the companies obsolete. For this end, there are several strategic planning tools to achieve the necessary competitive advantage. Among them, this article discusses the Balanced ScoreCard and the possibility of its implementation in a family industry of pharmaceutical. The methodology that emerged in the 1990s, by Robert Kaplan and David Norton, advocates broadening the focus of companies: from financial to four perspectives: learning and growth, internal processes, stakeholders and finally finances. Besides, for Kaplan and Norton, the entire company must participate in the development of the strategy, making it possible to know why the institution exists, where it wants to go and how to achieve its intended success. BSC is effective and results in many benefits to its users, but its planning and execution are critical to succeed. For this, we observed the need for all the employees to have a good level of knowledge on the subject, to understand its benefits, importance and its stages.*

**Keywords:** *Strategic planning. Balanced ScoreCard. Pharmaceutical industry.*

# 1 INTRODUÇÃO

As mudanças sociais, tecnológicas, científicas e econômicas estão acontecendo de maneira acelerada durante as últimas décadas e mudaram, drasticamente, os mercados de consumidores e fornecedores, tornando-os mais exigentes e competitivos (ESTRADA; ALMEIDA, 2007).

Para uma empresa conseguir se manter com indicativos próspero ela deve se destacar e, para isso, é necessário estabelecer o que se chama de vantagem competitiva: apresentar um desempenho superior que os seus concorrentes. Para tanto, busca-se a estratégia competitiva, com base na atividade exercida e na maneira como que é realizada. (SERRA; TORRES; TORRES 2004).

A estratégia competitiva deve ser desenhada a partir do planejamento estratégico de cada empresa. Não é estranho ver empreendedores de pequeno e médio porte não adeptos ao planejamento estratégico, isso porque eles se baseiam no planejamento em longo prazo, o qual se extrapolam situações passadas (ALDAY, 2000).

Uma das definições do planejamento estratégico é “um processo administrativo para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, diante dos cenários identificados e atuando de forma inovadora e diferenciada” (OLIVEIRA, 2007 apud ESCOLA VIRTUAL DO GOVERNO, 2017, p. 6).

Há diversas metodologias para aplicar o planejamento estratégico, sendo que todas possuem três pontos semelhantes descritos por Estrada e Almeida (2007): 1) estabelecimento da Visão/Missão; 2) análise interna e externa (considerando pontos fortes e fracos da organização e oportunidades e ameaças do ambiente) e 3) elaboração das estratégias e planos e sua implementação. As distinções existentes são particularidades de cada metodologia, que permitem desde modelos mais simples, até mais complexos.

Como exemplo, podemos citar algumas: Prisma de desempenho (performance prism); Método Hoshin Kanri; Matriz lógica e, por fim; Balanced ScoreCard.

O Balanced ScoreCard é um método que, segundo a ENAP – Escola Nacional de Administração Pública, “apresenta tradução confiável da Missão, Visão, Valores e Estratégia traduzidos em objetivos, medidas de desempenhos e metas” (ESCOLA VIRTUAL DO GOVERNO, 2017, módulo 5, p. 5).

A metodologia surgiu na década de 90, por Robert Kaplan e David Norton, que defendiam que guiar uma empresa apenas com foco financeiro não traria mais competitividade no mercado. Para os estudiosos, o sucesso financeiro viria a partir do sucesso entre os clientes, melhoria dos processos internos e das competências da equipe. Com isso, o BSC defende o foco em quatro perspectivas: aprendizado e crescimento, processos internos, clientes (stakeholders) e financeiro (QUALITY.. 2004).

Essa metodologia traz a ideia de que todos os colaboradores devem deter o conhecimento do porquê da existência da instituição; aonde se quer chegar; e, principalmente, como executar para ter o sucesso pretendido. Com essas informações é possível garantir que o trabalho diário esteja direcionado para a realização do objetivo.

Por fim, através de indicadores (KPIs) é possível monitorar o andamento da implementação do método, permitindo estudar se a estratégia está de acordo ou, mostrar a necessidade de rever pontos importantes (BALANCED... 2019).

Apesar dos benefícios para a organização, a implementação do planejamento estratégico resulta em uma mudança organizacional que, naturalmente, sofre resistência das partes envolvidas no processo. Giacobbo (1997) descreveu uma série de dificuldades:

“A adoção de um processo de planejamento estratégico é tarefa bastante difícil, complexa e demorada. Requer mudanças significativas na filosofia e na prática gerencial, nas estruturas estabelecidas. Exige criatividade, sacrifício, compromisso, disciplina, habilidade gerencial, abdicção. Ele não pode ser implementado por meio de simples modificações nos processos e instrumentos decisórios.” (1997)

Neste artigo, estudaremos a implementação da metodologia do Balanced ScoreCard em uma indústria do ramo farmacêutico de médio porte, familiar, presente no mercado brasileiro há 60 anos e, que não possui um planejamento estratégico formalmente estabelecido. Percorreremos por todas as etapas descritas na metodologia, a fim de colocá-las em práticas e, por fim, identificar facilidades e/ou dificuldades e a aplicabilidade de execução dela.

## 2 DESENVOLVIMENTO

Antes de falar de planejamento estratégico, falaremos de como nasceu a estratégia. A estratégia já era utilizada na era dos faraós para construção de suas pirâmides; com os homens das cavernas em busca de sobrevivência e, seu termo, de origem grega, significa, “a qualidade e a habilidade do general, ou seja, a capacidade de o comandante organizar e levar a cabo as campanhas militares” (SERRA; TORRES; TORRES 2004, p. 6). Na área de negócios, a estratégia se estabeleceu após a Segunda Guerra Mundial, quando o mundo começou a mudar mais rapidamente e aumentou a competitividade (BRACKER, 1980, p. 219).

Para Bracker (1980), de modo macro, a estratégia de negócios deve ser baseada em uma análise interna e externa da situação da empresa no meio em que se relaciona e, com uma administração dos recursos da empresa, a fim de maximizá-los em pró dos objetivos esperados. Para ela:

“A principal importância da gestão estratégica é que ela fornece as organizações uma estrutura de desenvolvimento de habilidades para antecipar e lidar com a mudança. Também ajuda a desenvolver a capacidade de lidar com futuros incertos, definindo um procedimento para atingir metas.”

O planejamento não deve ser entendido como uma simples ferramenta para determinar metas e cronogramas, e sim como uma ferramenta para movimentar toda a empresa a fim de máxima eficiência no alcance dos seus objetivos.

Para adentrar o planejamento estratégico, é importante saber a diferença entre estratégia e planejamento estratégico. Jones (2018) apresenta a diferença de modo breve e de fácil entendimento: “Estratégia é entender o seu ambiente e fazer escolhas sobre o que você fará. Planejar é fazer escolhas sobre como usar os recursos que você tem e as ações que você tomará para alcançar as escolhas feitas dentro de sua estratégia”.

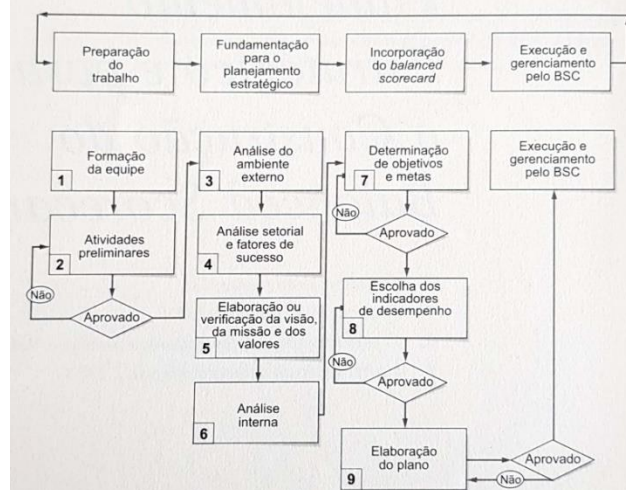
O planejamento estratégico surge em meados de 1960 se relacionando diretamente com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo e, construindo uma visão geral de todas as etapas que influenciam na instituição, internas e externas, sendo assim, possível delimitar os caminhos para gozar das oportunidades e qualidades, e mitigar as falhas e riscos da instituição (AKHTER, 2003 apud PRADES; HIRSCHMANN, 2017).

Ele se tornou algo indispensável para qualquer empresa. Sem ele a chance de a instituição vingar em um mercado cada dia mais competitivo, é mínima. Hoje é mais importante que a alta direção exponha os propósitos da instituição e englobe todos os seus stakeholders no

processo, isto é, todas as partes ligadas a instituição, de modo direto e indireto (SATELL, 2013).

O roteiro para o desenvolvimento do planejamento estratégico e construção do BSC deste artigo segue o que foi escrito por Serra, Torres e Torres (2004) no livro *Administração Estratégica: conceitos, roteiro prático e casos*. A Figura 1 mostra o fluxo presente neste livro que auxiliará na construção do planejamento estratégico e BSC:

**Figura 1-** Fluxo para construção do planejamento estratégico e BSC



Fonte: SERRA; TORRES; TORRES 2004, p.138

## 2.1 Preparação do trabalho

### *Etapa 1: Formação da equipe e envolvimento da alta administração*

A alta direção deve participar do desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico, assim como os principais executivos. Seu desenvolvimento deve ser formado por equipes, com responsável, e envolvimento das peças-chaves de cada setor da organização (SERRA; TORRES; TORRES 2004, p. 139).

### *Etapa 2: Atividades preliminares*

Cada equipe, juntamente com seu responsável, deve se reunir para, antes de iniciar as atividades, preparar um cronograma de reuniões e prazos para a conclusão das principais etapas (SERRA; TORRES; TORRES 2004, p. 139).

## 2.2 Fundamentação do planejamento estratégico

### *Etapa 3: Análise do ambiente externo e elaboração de cenários*

A análise ambiental ajuda a verificar as tendências, possibilitando usufruir de vantagens e reagir a desvantagens. A sua realização deve ser baseada em informações já existentes, contemplando uma abrangente gama de fatores e, avaliando os impactos para a empresa. Ainda mais importante que o desenvolvimento da análise ambiental, é mantê-la atualizada

uma vez que as mudanças ambientais ocorrem de forma rápida (SERRA; TORRES; TORRES 2004, p. 57).

Junto é realizado o desenho de cenários, isto é, um trabalho que visa imaginar os possíveis futuros em longo prazo (SERRA; TORRES; TORRES 2004, p. 58). Ele é feito em diversidade por toda a equipe de planejamento e pessoas-chaves, sendo que todos os cenários devem estar relacionados com a organização, para conseguir medir as consequências de cada um, suas ações e seus possíveis indicadores (SERRA; TORRES; TORRES 2004, p. 140).

#### ***Etapa 4: Análise setorial e fatores de sucesso***

A análise setorial deve ser feita de modo sucinta, através do método das cinco forças competitivas, desenvolvido por Michael Porter em 1970. Seu principal foco é determinar o grau de atratividade de um setor através de cinco forças: rivalidade entre os concorrentes, barreiras à entrada de novos concorrentes, poder dos fornecedores, poder dos compradores e, ameaças dos substitutos. Espera-se identificar os principais ativos de cada força; como eles atuam; classificá-los qualitativamente e; por fim, discutir o impacto de cada ativo para a organização (SERRA; TORRES; TORRES 2004, p. 74-76).

Para determinar os fatores de sucesso é importante determinar qual o serviço oferecido ao cliente e, assim, determinar quais são os fatores que são decisivos para o sucesso competitivo da empresa (SERRA; TORRES; TORRES 2004, p. 140).

#### ***Etapa 5: Elaboração ou revalidação da visão, da missão e dos valores.***

A missão é a base do planejamento estratégico e é desenvolvida a longo prazo. Ela norteia os passos da instituição e, por isso, deve ser direta e clara, de uma forma que nenhum colaborador da empresa tenha dúvidas no entendimento (ESCOLA VIRTUAL DO GOVERNO, 2017, módulo 2, p. 5).

A construção da missão pode ser desenhada ao responder as seguintes perguntas, apresentadas na Figura 2 (ESCOLA VIRTUAL DO GOVERNO, 2017, módulo 2, p. 6):

**Figura 2** – Como construir a missão, visão e valores

<b>Missão</b>	Competências	O que faz?
	Valores	Como faz?
	Stakeholders	Para quem faz?
	Impacto	Para que faz?

Fonte: ESCOLA VIRTUAL DO GOVERNO, 2017, módulo 2, p. 6

Há dois tipos de valores: os institucionais e os sociais. Institucionais são aqueles que norteiam o comportamento dos colaboradores de uma instituição, já os sociais limitam os comportamentos para um bom convívio social. Eles correspondem ao “Como faz?” da missão e não dão limite para outras condutas (ESCOLA VIRTUAL DO GOVERNO, 2017, módulo 2, p. 9).

Por fim, a visão é a forma como a empresa quer ser reconhecida, em um prazo de três a cinco anos. Sua finalidade deve coincidir com a da missão, portanto, a visão corresponde ao “Para que faz?” da missão desenhada. (ESCOLA VIRTUAL DO GOVERNO, 2017, módulo 3, p. 7).

## ***Etapa 6: Análise SWOT aplicada à avaliação do ambiente interno***

SWOT é um acrônimo do inglês. Significa força, fraqueza, oportunidade e ameaça. Portanto, a análise SWOT é uma representação dessas quatro características com o objetivo de determinar qual a melhor estratégia a se seguir (SERRA; TORRES; TORRES 2004, p. 86-88).

De acordo com a Universidade Federal do Maranhão (2017) a análise SWOT é realizada por duas etapas: a primeira é a microanálise, na qual é considerado apenas o ambiente interno, levantando os pontos fracos e fortes da instituição e; a segunda é a macroanálise, responsável por focar no ambiente externo, percebendo as ameaças e oportunidades.

### **2.3 Incorporação do balanced scorecard**

#### ***Etapa 7: Determinação de objetivos e metas estratégicas***

Serra, Torres e Torres (2004) definem objetivos como “marcos que definem o desempenho desejado em relação aos aspectos estratégicos e auxiliam a empresa a ter como foco os resultados”. Eles são a aplicação prática do que é determinado na visão e missão e descrevem exatamente aonde se quer chegar e o tempo necessário para isso.

A metodologia do balanced scorecard é o desenho gráfico das estratégias de negócio, com foco em quatro perspectivas: financeira, clientes, interna/processos e aprendizagem/crescimento. São em cima dessas perspectivas que os objetivos estratégicos são desenhados, sempre em concordância com a visão da empresa.

Wright (2019) determinou que, de modo geral, para cada área de foco há de três a seis objetivos estratégicos, que devem ser simples e claros, para que todos da instituição lembrem e entendam aonde se quer chegar.

Com os objetivos estipulados, o próximo passo é determinar a meta para cada um. Isto é, após determinar o que se pretende fazer ou alcançar, desenham-se, através da meta, quais serão os passos e os prazos para concluir cada objetivo.

De acordo com Oliveira (2018), consultora da Universidade Federal de Minas Gerais, para o desenvolvimento das metas é indicado seguir a metodologia S.M.A.R.T.:

- S – Específico: as metas devem ser claras, sem chances de causar dúvidas ou diferentes interpretações.
- M – Mensurável: se certificar que a meta desenhada tem uma forma de ser quantificada e/ou qualificada.
- A – Attingível: ter consciência do limite da instituição e não estabelecer metas maiores que o que pode ser alcançado.
- R – Relevante: verificar se o que foi determinado está de acordo com a missão, visão, cultura organizacional e, se será relevante seu resultado para a instituição.
- T – Tempo: determinar qual o prazo para a realização da meta.

#### ***Etapa 8: Escolha e elaboração de indicadores***

Os indicadores, também chamados de KPI – Key Performance Indicators, são peças-chaves para o sucesso de uma instituição. Sua importância é tamanha que um dado divulgado pelo SEBRAE aponta que “60% das micro e pequenas empresas que morrem nos primeiros quatro anos de vida apresentam fortes evidências de falta de indicadores de desempenho e gestão empresarial deficiente” (DIAS, 2007, p. 14).

Seu objetivo é aproximar a realidade para os responsáveis pelo projeto, demonstrando o cumprimento de metas e indicando pontos que devem ter a atenção redobrada (ESCOLA VIRTUAL DO GOVERNO, 2017, módulo 5, p. 15). Por isso, as escolhas e elaborações de indicadores devem refletir os fatores críticos da instituição.

Construir um indicador pode parecer difícil, porém, para cada objetivo existe uma meta e, basicamente, os indicadores devem quantificar ou qualificar cada meta, seguindo, também, a lógica S.M.A.R.T.

Por fim, tão importante quanto o planejamento do KPI, a análise da informação dada por ele e construção de seu histórico devem ser feitas periodicamente, a fim de, principalmente, traçar planos de ação para corrigir falhas de diversas causas raiz.

### ***Etapa 9: Elaboração de um plano de implementação***

Por fim, visando a implementação do plano estratégico é necessário desenvolver um plano para a sua concretização. Um dado apresentado por Norton e Kaplan (2000) mostra que 275 gestores admitem que é mais importante a forma de execução da estratégia do que sua qualidade de formulação. Isto quer dizer que, não é de se espantar o fracasso de estratégias extremamente bem idealizadas, mostrando que ativos intangíveis, como capacitação, conhecimento e diálogo com os operadores, devem ter sua importância estabelecida, através de uma gestão de mudança.

## **2.4 Execução e gerenciamento pelo BSC (Pode ser considerada a etapa 10)**

Após a aprovação do planejamento estratégico é desenhado um mapa estratégico, isto é, uma ferramenta que interliga as estratégias estabelecidas pela organização, de modo a tornar simples a visualização e entendimento do que será aplicado. É a partir do seu desenvolvimento que se inicia a fase de execução, chamada de administração estratégica.

## **3. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

Indústria farmacêutica familiar, atuante no mercado há sessenta anos; classificada, de acordo com o SEBRAE, como empresa de médio porte. Possui por volta de cinquenta produtos no portfólio, sendo seu carro chefe laxante alopático representante de mais de cinquenta por cento do faturamento da empresa (SEBRAE NACIONAL, 2019).

Atualmente a diretoria foca na expansão de venda de outros produtos do portfólio, a fim de retirar a responsabilidade de grande parte do faturamento de apenas um produto.

## **4. APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DO BALANCED SCORECARD**

O objetivo desse artigo é apresentar a ideia de como aplicar a metodologia, seguindo os tópicos apresentados e a estrutura da empresa. O questionário, presente no Anexo 1, foi aplicado aos supervisores e gerentes dos seguintes setores: administrativo, tecnologia da informação, gerência farmacêutica, produção, PCP, controle de qualidade físico-químico e microbiológico, desenvolvimento de metodologia analítica, garantia da qualidade e SAC.

Através dessa aplicação prática, mesmo que não implementada, espera-se que seja possível medir o entendimento da empresa no tema abordado e diagnosticar os pontos críticos para o sucesso do planejamento estratégico.

### ***Etapa 1: Formação da equipe e envolvimento da alta administração***

Após tratamento dos resultados apresentados, quase totalizando o número de entrevistados é evidente que há o entendimento da necessidade do envolvimento da diretoria. Porém apenas 20% dos colaboradores apresentaram resultados positivos quanto ao envolvimento de toda a empresa, sendo que não houve a indicação de operadores do processo na formação da equipe.

### ***Etapa 2: Atividades preliminares***

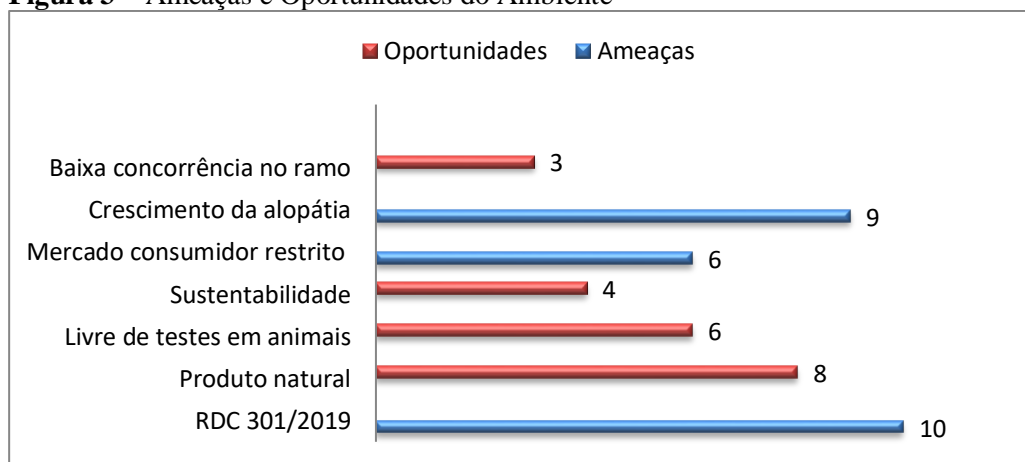
Para o desenvolvimento das atividades preliminares, é importante estabelecer com qual periodicidade acontecerão às reuniões setoriais e gerais, além de qual o prazo para cada setor executar determinada tarefa.

Para este artigo, foram estabelecidas reuniões setoriais semanais e, reuniões gerais, de caráter mensal.

### ***Etapa 3: Análise do ambiente externo e elaboração de cenários***

A análise feita pelos colaboradores quanto ao ambiente externo segue apresentada na Figura 3, sendo o eixo X os itens respondidos e, no eixo Y a frequência da resposta, em um total de 10 citações.

**Figura 3** – Ameaças e Oportunidades do Ambiente



Externo – Fonte: Andréa Estevam Couto, 2019.

Os principais cenários apresentados:

- Dificuldade na adequação as novas normas da RDC 301/2019;
- Facilidade para iniciar a importação/exportação de medicamentos;
- Crescimento na área de produtos naturais;
- Crescimento na área de produtos homeopáticos veterinários.



#### ***Etapa 4: Análise setorial e fatores de sucesso***

A figura 4 traz uma análise das cinco forças competitivas e de seus impactos, descritas por Michael Porter, e aplicadas na realidade da instituição.

**Figura 4** – Análise setorial seguindo as cinco forças competitivas de Michael Porter.

<b>Cinco forças competitivas</b>	<b>Principais ativos</b>	<b>Avaliação do impacto</b>
<b>Rivalidade entre os concorrentes</b>	Concorrentes já estabelecidos no mercado farmacêutico, com rivalidades estáveis.	Como a rivalidade é algo constante, não é a força mais impactante.
<b>Barreira às entradas de novos concorrentes</b>	Além das legislações vigentes exigirem grande empenho e dinheiro da indústria, existe marcas estabelecidas que dominam o mercado homeopático.	Força competitiva de menor impacto no mercado homeopático.
<b>Poder de barganha dos fornecedores</b>	Há alguns produtos que possuem fornecedores exclusivos, o que resulta em dificuldade de negociação. Além disso, os fornecedores possuem grande quantidade de clientes, não permitindo negociações.	Força impactante ao mercado.
<b>Poder de barganha dos compradores</b>	O poder de barganha dos compradores é alto, devido à concorrência de produtos no mercado; a obrigatoriedade, prevista em lei, em vender apenas para atacado, o que resulta em compras altas e necessidade de reduzir o preço.	Força impactante ao mercado.
<b>Ameaças dos substitutos</b>	Os produtos homeopáticos são facilmente substituídos por produtos alopáticos. Este é fator mais crítico nesse ramo.	Força com maior impacto no mercado.

Fonte: Andréa Estevam Couto, 2019.

O serviço oferecido ao cliente na indústria farmacêutica é a entrega de um medicamento eficaz, seguro e de qualidade. Para tanto, fatores internos do processo são importantes: desenvolvimento adequado; apuração de todas as condições críticas do medicamento; compra de matéria prima de qualidade; material de embalagem inovador; qualidade de processo de produção, análises críticas e bem definidas; expedição com baixa falha; transporte de qualidade, entre outros fatores.

#### ***Etapa 5: Elaboração ou revalidação da visão, da missão e dos valores.***

Uma proposta de missão, visão e valores seria:

Missão: “Oferecer ao mercado os melhores e mais eficientes produtos homeopáticos”.

Visão: “Ser reconhecida como uma empresa de produtos homeopáticos com o mais amplo portfólio do mercado”.

Valores: qualidade, respeito às pessoas, conformidade, segurança e integridade.

### ***Etapa 6: Análise SWOT aplicada à avaliação do ambiente interno***

A figura 5 é um compilado de dados dos fatores positivos e negativos, de acordo com o que foi respondido pelos colaboradores.

**Figura 5** – Análise S.W.O. T aplicada à avaliação do ambiente interno

<b>Fatores Positivos</b>	<b>Fatores Negativos</b>
Quantidade de colaboradores suficientes; Colaboradores experientes no processo; Conhecimento dos riscos do processo; Bom planejamento de estoque; Baixo custo de produção	Falta de comunicação; Problemas culturais e de tempo de colaborador de empresa; Falta de planejamento do controle de qualidade quanto a reagentes

Fonte: Andréa Estevam Couto, 2019.

### ***Etapa 7 e 8: Determinação de objetivos e metas estratégicas e; Escolha e elaboração de indicadores***

A organização não possui objetivos, metas e indicadores. Uma proposta desenvolvida de acordo com as informações obtidas na organização são apresentadas no Anexo 2.

### ***Etapa 9: Elaboração de um plano de implementação***

Como defendido por Estrada e Almeida (2007), o plano de implementação deve ser baseado não só na execução do que foi proposto, mas também na aplicabilidade pelos colaboradores. A principal mudança exigida é a cultural, o que pode gerar resistência das partes envolvidas. Giacobbo (1997) relatou que “o planejamento estratégico é um instrumento de mudanças na organização, no sentido de torna-la mais dinâmica e efetiva”.

Portanto, para o desenho do plano de implementação deve-se considerar o engajamento da equipe e o período da adaptação à mudança. Para isso, é importante a gestão de pessoas por parte do líder, que deve ser capaz de enfrentar desafios, administrar conflitos, criar oportunidades e engajar a equipe as mudanças e a atingir os objetivos traçados.

### ***Etapa 10: Execução e gerenciamento do BSC (Administração estratégica)***

A construção do mapa estratégico encontra-se como no Anexo 3 deste documento.

## **CONSIDERAÇÕES**

Com esse artigo, entende-se a necessidade do planejamento estratégico em qualquer instituição, com uma execução feita com seriedade, sem desconsiderar pormenores que dificultem o processo.

Através do documento aplicado aos colaboradores, percebeu-se um baixo nível de conhecimento sobre o tema, porém é alto o nível de interesse e a consciência da sua indispensabilidade. Os colaboradores entendem que, por mais que existam necessidades de mudanças na forma de trabalhar e na cultura da empresa, os benefícios da prática refletem a curto, médio e longo prazo. Para mais de 90% deles, a grande dificuldade é a participação ativa de todos os funcionários da empresa, principalmente da diretoria.

Logo, é possível a implementação dessa metodologia, desde que haja uma capacitação detalhada para todos os níveis da empresa sobre as responsabilidades, benefícios e forma de execução da metodologia BSC, assim como acompanhamento no desenvolvimento teórico e prático.

## REFERÊNCIAS

ALDAY, H.E.C. Planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. *Rev. FAE*. Curitiba. v.3, n.2, p.9-16, maio-ago 2000.

BALANCED Scorecard Basics. 2019. Balanced Scorecard Institute. 25 junho. Disponível em: <<https://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-Balanced-Scorecard>>

BRACKER, J. The Historical Development of the Strategic Management Concept. *Academy of Management Review*. Georgia State University. v. 5, n.2, 219-224. 1980.

DIAS, S. L. V. 2007. Indicadores de desempenho e gestão empresarial. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/3881ADB039142CB83257457004C0444/%24File/NT00037986.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/3881ADB039142CB83257457004C0444/%24File/NT00037986.pdf)> Acesso em: 03 jul. 2019.

ESCOLA VIRTUAL DO GOVERNO. *Planejamento Estratégico para Organizações Públicas*. Brasília: 2017. Disponível em: <<https://www.escolavirtual.gov.br/>>

ESTRADA, R.J.S.; ALMEIDA, M.I.R. A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: Do planejamento estratégico à mudança organizacional. *Revista de Ciência da Administração*. Santa Catarina. v.9, n.19, p. 147-178, set.-dez. 2007.

GIACOBBO, M. O desafio da implementação do planejamento estratégico nas organizações públicas. *Revista do TCU (Tribunal de Contas da União)*. Brasília. v.28, n.74, p.73-108, out-dez 1997.

JONES, P. 2018. What is the difference between strategy and planning? 17 de fev. Disponível em: <<https://www.excitant.co.uk/>>. Acesso em: 10 de julho de 2019.

KAPLAN, R.S; NORTON, D.P. *Organizações orientadas para a Estratégia: como as empresas que adotam o Balanced ScoreCard prosperam no novo ambiente de negócios*. 9 reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000. 411p.

MONTGOMERY, C. A. et al. *Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva*. 10 reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998. 501p.

PERFORMANCE Prism: conceitos e perspectivas. 2014. Portal Administração: tudo sobre administração. 9 julho. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/07/performance-prism-conceito-perspectivas.html>>.

PRADES, T. T. M.; HIRSCHMANN, D. R. *Planejamento estratégico para microempresas do ramo farmacêutico*. 1 ed. Santa Catarina: Centro Universitário Leonardo da Vinci, 2017.

OLIVEIRA, P. 2018. O que é KPI: Conheça tudo sobre indicadores chave para sua empresa. 6 de março. Disponível em: <<https://ucj.com.br/kpi-key-performance-indicators/>>. Acesso em 03 jul. 2019.

QUALITY Management Standards. 2004. NIBusiness Info. Disponível em: <<https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/balanced-scorecard>>

SATEL, G. 2013. The Evolution of Strategy. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/gregsatell/2013/09/14/the-evolution-of-strategy/#3a1259c71a75>> Acesso em 30 jul. 2019.

SEBRAE NACIONAL. *Confira as diferenças entre micro empresa, pequena empresa e MEI*. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/>>. Acesso em 19 ago. 2019.

SERRA, F.; TORRES, M.C.S.; TORRES, A.P *Administração estratégica - Conceitos, roteiros práticos e casos*. 1 ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2003. 178 p.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO. *Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação*. Maranhão, 2017. Disponível em: <<http://www.ufma.br/portalUFMA/arquivo/JhhsOPz3RnGbEot.pdf>>. Acesso em 30 jul. 2019.

WRIGHT, T. 2019. How To Write Strategic Objectives. Disponível em: <<https://www.executestrategy.net/blog/strategic-objectives>>. Acesso em 31 jul. 2019.

## ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA INDUSTRIA FARMACÊUTICA

### QUESTIONÁRIO PARA TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – FACULDADES OSWALDO CRUZ – A METODOLOGIA DO BALANCED SCORECARD: É POSSÍVEL SUA IMPLEMENTAÇÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR?

Cargo:	Tempo de empresa:
--------	-------------------

Este questionário tem como objetivo entender qual a visão geral dos colaboradores de uma indústria farmacêutica na implementação do planejamento estratégico. Os dados serão tratados e incorporados ao trabalho de conclusão de curso em Gestão Industrial Farmacêutica, pela Faculdade Oswaldo Cruz.

**O nome da instituição não será considerado, assim como o nome da pessoa responsável. Apenas serão avaliadas as considerações apresentadas por cargo.**

**A aplicação deste questionário foi autorizada pelo diretor, pela administração e gerente farmacêutico da instituição.**

O planejamento estratégico é, basicamente, pensar aonde se quer chegar e qual será o caminho a se percorrer para obter esse objetivo, levando em consideração acontecimentos internos e externos. Desde a globalização, o planejamento estratégico tem sido utilizado, de forma crescente, pelas empresas como uma tentativa de se manter no mercado de trabalho, e se destacar os seus concorrentes.

Dentre alguns métodos disponíveis para executar o planejamento estratégico, o escolhido neste artigo é o Balanced ScoreCard. Sua diferença entre os demais modelos é a montagem final de um mapa estratégico, o que facilita o entendimento das etapas por todos os colaboradores da instituição.

O roteiro seguido para o desenvolvimento do planejamento estratégico e construção do BSC foi escrito por Serra, Torres e Torres (2004) no livro Administração Estratégica: conceitos, roteiro prático e casos.

De acordo com a referência mencionada, o planejamento estratégico – BSC segue nove etapas:

- Etapa 1: Formação da equipe e envolvimento da alta administração
- Etapa 2: Preparação do trabalho
- Etapa 3: Análise do ambiente externo e elaboração de cenários

O ambiente externo influencia diretamente nos resultados internos da empresa. Com isso, é importante uma análise dos cenários passados e presentes para, assim, tentar prever os possíveis futuros cenários.

- Etapa 4: Análise setorial e fatores de sucesso

A análise setorial deve ser feita de modo sucinta. É através dela que cada setor faz uma autoanálise e identifica quais fatores são importantes para a satisfação do cliente.

- Etapa 5: Elaboração ou revalidação da visão, da missão e dos valores

A missão, visão e valores são a alma do planejamento estratégico. É a partir deles que toda a instituição sabe por onde caminhar.

- Etapa 6: Análise SWOT aplicada à validação do ambiente interno

Nessa etapa é importante visualizar os pontos fracos e fortes da instituição. O que poderia ser usado como vantagem e, quais são as desvantagens e como trabalhar para tentar mitigá-las.

- Etapa 7: Determinação de objetivos e metas estratégicas

O objetivo estratégico é dizer aonde a empresa quer chegar. Já as metas estratégicas, é a determinação de como isso será feito. As metas deverão ser desenvolvidas com a definição S.M.A.R.T., isto é, na elaboração das metas deve ser levado em conta:

- S – Específico: as metas devem ser claras, sem chances de causar dúvidas ou diferentes interpretações.
- M – Mensurável: se certificar que a meta desenhada tem uma forma de ser quantificada e/ou qualificada.
- A – Atingível: ter consciência do limite da instituição e não estabelecer metas maiores que o que pode ser alcançado.
- R – Relevante: verificar se o que foi determinado está de acordo com a missão, visão, cultura organizacional e, se será relevante seu resultado para a instituição.
- T – Tempo: determinar qual o prazo para a realização da meta.

- Etapa 8: Escolha e elaboração de indicadores

Os indicadores, também chamados de KPI, são de extrema importância para o sucesso do planejamento. É através dele que sabe como está a implementação.

Seu desenvolvimento também deve considerar a lógica S.M.A.R.T.

- Etapa 9: Elaboração de um plano de implementação

Plano de implementação é basicamente a maneira como será colocado em prática o planejamento estratégico.

O sucesso do planejamento estratégico vai além de seu desenho. Um dado apresentado por Norton e Kaplan (2000) mostra que 275 gestores admitem que o mais importante é a forma de execução da estratégia do que sua qualidade de formulação.

Abaixo há cinco perguntas relacionadas ao tema, sendo considerado como objetivo fictício da instituição: **Se destacar perante o mercado alopático.**

Agradeço a colaboração!

<p><b>Q1. Se você fosse convocado para montar uma equipe responsável por implementar o planejamento estratégico: quais setores e cargos você considera essencial? A presença da diretoria é crucial para o sucesso da implementação?</b></p>
--

<p><b>Q2. Considerando o <u>ambiente externo</u> atual à empresa, quais são as tendências de mercado esperadas (as ameaças e oportunidades) e, quais os possíveis cenários imagináveis para a instituição?</b></p>
--

*\* Ambiente externo: entende-se como os acontecimentos fora da empresa, mas que causam impactos à instituição.*

<p><b>Q3. Quais são os pontos fracos e fortes da empresa em relação ao <u>ambiente interno</u>?</b></p>
---

*\* Ambiente interno: entende-se como os acontecimentos dentro da empresa, mas que causam impactos à instituição.*

--

**Q4. Quais seriam os objetivos internos de seu setor e quais serão as metas para atingir tais objetivos? (Considerar a definição S.M.A.R.T.)**

*\* S.M.A.R.T.: o objetivo deve ser: específico, mensurável, atingível, relevante e com tempo para realização estabelecido.*

--

**Q5. Qual(quais) seria(m) o(s) principal(is) empecilho(s) para a implementação do planejamento estratégico na instituição?**

--

**ANEXO 2 – TABELA DE OBJETIVO X META X INDICADORES – FONTE:  
ANDRÉA ESTEVAM COUTO**

	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicadores (KPIs)</b>
<b>Financeira</b>	Aumentar a venda em 20%.	Veicular propagandas digitais durante 1 ano.	Pesquisa de mercado sobre como os consumidores conheceram a empresa.
	Administrar recursos	Diminuir possíveis gastos supérfluos e aperfeiçoar recursos disponíveis.	Relatório semestral de: produtos comprados; comparativo de preços das negociações de compras; custo homem x máquina; vendas; manutenções realizadas; devoluções e produtos danificados; perda de material vencido.
<b>Clientes</b>	Atingir um novo nicho de clientes.	Divulgar os produtos naturais para o público de 18-35 anos.	Pesquisa de mercado sobre a porcentagem de utilização e nível de satisfação deste público.
	Diminuir o número de reclamações em 15%.	Fazer um levantamento mensal das principais ocorrências e buscar causas raízes das reclamações.	Estabelecer as principais causas raízes de reclamações e medi-las mensalmente.
	Aumentar o nível de fidelidade em 50% em 2 anos.	Atribuir benefícios aos clientes conforme tempo de empresa, compras e os pagamentos.	Valor dos pedidos dos clientes beneficiados; Frequência de pedidos.
<b>Internas/Processos</b>	Diminuir as não conformidades em 15% ao ano.	Fazer um levantamento semestral das não conformidades, e treinar os colaboradores in loco.	Comparar a eficácia dos treinamentos antes e depois, através de avaliação de eficácia; Número de não conformidades, dividido por tema.
	Aumentar a agilidade por setor.	Estabelecer a cultura da comunicação entre os setores; Entender as necessidades dos operadores.	Número de atrasos na entrega do produto para o próximo cliente interno; Número de processos parados por falta de recursos ou esperando a conclusão de etapas impeditivas.
	Aperfeiçoar o sistema de gestão da qualidade	Estabelecer novos métodos para aumentar a rigorosidade do sistema de qualidade.	Revisão gerencial, anualmente; Indicadores de qualidade; Número de não conformidades.
	Aumentar a pesquisa por produtos inovadores.	A cada ano, apresentar no mínimo um produto inovador à alta direção.	Número de medicamentos lançados no mercado, a cada cinco anos.
<b>Aprendizagem/Crescimento</b>	Treinar os colaboradores a nova RDC.	Solicitar treinamento pela consultoria terceirizada durante o período de adequação da norma.	Verificar a adequação da empresa nos indicados pela RDC, no prazo de um ano.
	Realizar Job Rotation.	De 6 em 6 meses trocar os colaboradores de função.	Número de colaboradores que mudaram de área x número de não conformidades, anualmente; Produtividade dos colaboradores.
	Treinar os colaboradores para executar a melhoria continua.	Aplicar um programa de metas trimestrais com recompensa aos colaboradores.	Número de setores que atingem a meta, a cada três meses; Número de melhorias apresentadas pelos colaboradores, em seis meses; Número de mudanças feitas na organização, em um ano.
	Implementar sistema computadorizado.	Realizar a toda a informatização da empresa em um prazo de três anos.	A cada seis meses, emitir um relatório a respeito do nível de implementação dos sistemas.



## ANEXO 3 – BALANCED SCORECARD

### Objetivos Estratégicos

