



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA  
CAMPUS JOÃO PESSOA  
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR  
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**SABRINA MARIA SOBRAL RODRIGUES**

**O BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE GESTÃO  
ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA WORLD  
ELÉTRICA ACADEMY**

**João Pessoa  
2022**



**SABRINA MARIA SOBRAL RODRIGUES**

**O BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE GESTÃO  
ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA WORLD ELÉTRICA  
ACADEMY**



**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

**Orientador(a):** Emmanuelle Arnaud Almeida

**JOÃO PESSOA  
2022**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *campus* João Pessoa.

R696b Rodrigues, Sabrina Maria Sobral.

*O balanced scorecard* como ferramenta de gestão estratégica :  
um estudo de caso na Empresa *World Elétrica Academy* / Sabrina Maria  
Sobral Rodrigues. – 2022.

97 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto  
Federal de Educação da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e  
Negócios, 2022.

Orientação : Profa. Emmanuelle Arnaud Almeida.

1. Planejamento estratégico. 2. *Balanced scorecard*. 3.  
Análise *swot*. 4. Gestão estratégica. I. Título.

CDU005.21(043)

Lucrecia Camilo de Lima  
Bibliotecária – CRB 15/132



**INSTITUTO FEDERAL**  
Paraíba

CAMPUS JOÃO PESSOA

COORDENAÇÃO DO CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

PARECER 26/2022 - CCSBA/UA5/UA/DDE/DG/JP/REITORIA/IFPB

Em 18 de fevereiro de 2022.

**SABRINA MARIA SOBRAL RODRIGUES**

Matrícula: 20171460095

**O BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO  
NA EMPRESA WORLD ELÉTRICA ACADEMY**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado em 18 de fevereiro de 2022 ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

**Resultado: APROVADO**

João Pessoa, 18 de fevereiro de 2022.

**BANCA EXAMINADORA:**

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

**Emmanuelle Arnaud Almeida (IFPB)**

Orientador(a)

**Arielle Pinto Silva (IFPB)**

Examinador(a) interno(a)

**Ricardo José Ferreira (IFPB)**

Examinador(a) interno(a)

Documento autenticado eletronicamente por:

- Arielle Pinto Silva, PROFESSOR EM BÁSICO TECNOLÓGICO, em 11/01/2022 13:34:03.
- Ricardo José Ferreira, PROFESSOR EM BÁSICO TECNOLÓGICO, em 11/02/2022 10:03:37.
- Emerson de Almeida Azevedo, PROFESSOR EM BÁSICO TECNOLÓGICO, em 11/01/2022 09:48:08.
- Ceres Gensdek, PROFESSOR EM BÁSICO TECNOLÓGICO, em 18/01/2022 18:16:03.

Este documento foi emitido pelo SIAP em 18/01/2022. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse [https://siap.fjbs.edu.br/autenticar\\_documento/](https://siap.fjbs.edu.br/autenticar_documento/) e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 295237

Código de Autenticação: 647567581



**NOSSA MISSÃO** Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

**VALORES PRINCIPAIS** Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Escalabilidade, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.



## **AGRADECIMENTOS**

Na nossa vida passamos por diversos processos de crescimento. A construção e finalização deste trabalho foi um deles, tendo ele começado a partir de uma ideia e sem saber onde esta poderia ser aplicada, passando pelo momento onde entrei em um estágio e vi a oportunidade de aplicação do conhecimento e por fim se finaliza no momento em que esse trabalho chega ao fim e a empresa onde no início eu era uma estagiária se tornou o meu primeiro emprego e o lugar onde eu descobri a partir da construção desse trabalho o apreço pela administração estratégica e a forma como ela pode impactar uma empresa. Gostaria de agradecer à minha orientadora pelo direcionamento durante o processo e a por tentar extrair o melhor de mim durante esse tempo de construção de conhecimento.



## RESUMO

O Planejamento Estratégico tornou-se cada vez mais essencial para o desenvolvimento das empresas. Este estudo de caso tem o objetivo de demonstrar o quão essencial é o planejamento estratégico dentro de uma empresa e as melhorias que podem ser desenvolvidas ao realizar tal planejamento. O Balanced Scorecard é uma ferramenta de gestão estratégica que juntamente com o mapa estratégico possibilitam que uma empresa possa construir o seu planejamento por mais complexo que seja a entrega de seu produto ou serviço. A empresa é colocada sob quatro perspectivas que direcionam a maneira como a empresa deve ser analisada. Em termos de metodologia, a realização da pesquisa se deu a partir da análise de documentos disponibilizados pela empresa e a realização de entrevistas com colaboradores para levantamento de informações essenciais sobre os processos realizados na World Elétrica Academy. O desdobramento da pesquisa demonstrou que a empresa em análise carecia de estruturação de seus processos internos, a qual poderá contribuir para que a empresa obtenha um rápido crescimento. A finalização do estudo traz a construção de um organograma empresarial com o objetivo de trazer uma maior clareza da organização como um todo. A proposição de objetivos, metas e indicadores do Balanced Scorecard e a proposição de um mapa estratégico construído com base nas perspectivas do Balanced Scorecard e mostrando a relação de causa e efeito entre os objetivos estabelecidos pelas perspectivas. Os resultados obtidos trazem uma clareza de qual o direcionamento estratégico a empresa deve seguir e os passos necessários para alcançar o desenvolvimento empresarial.

**Palavras-chave:** Estratégia. Balanced scorecard. Análise SWOT. Planejamento.

## ABSTRACT

Strategic Planning has become increasingly essential for the development of companies. This case study aims to demonstrate how essential strategic planning is within a company and the improvements that can be developed when carrying out such planning. The Balanced Scorecard is a strategic management tool that, together with the strategic map, allows a company to build its planning no matter how complex the delivery of its product or service is. The company is placed under four perspectives that direct the way the company should be analyzed. In terms of methodology, the research was carried out based on the analysis of documents made available by the company and the carrying out of interviews with employees to gather essential information about the processes carried out at the World Electric Academy. The unfolding of the research showed that the company under analysis lacked structuring of its internal processes, which could contribute to the company's rapid growth. The completion of the study brings the construction of a business organization chart in order to bring greater clarity to the organization as a whole. The proposition of Balanced Scorecard objectives, goals and indicators and the proposition of a strategic map built based on the Balanced Scorecard perspectives and showing the cause and effect relationship between the objectives established by the perspectives. The results obtained bring clarity on which strategic direction the company should follow and the necessary steps to achieve business development.

**Keywords:** Strategy. Balanced scorecard. SWOT analysis. Planning.

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1:</b> Classificação de stakeholders.....	22
<b>FIGURA 2:</b> Ordem de definição e implantação das perspectivas.....	28
<b>FIGURA 3:</b> Processo de implantação das perspectivas .....	30
<b>FIGURA 4:</b> Fontes de sinergia na corporação.....	34
<b>FIGURA 5:</b> Tradução da visão e estratégia - quatro perspectivas.....	35
<b>FIGURA 6:</b> Tradução da visão e estratégia - quatro perspectivas.....	43
<b>FIGURA 7:</b> Mapa estratégico - relação entre objetivo e metas.....	
<b>FIGURA 8:</b> Mapa estratégico - relação de causa e efeito.....	

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1:</b> Perspectiva Financeira: construção dos objetivos específicos, indicadores e frequência de análise.....	47
<b>QUADRO 2:</b> Perspectiva de clientes: construção dos objetivos específicos, indicadores e frequência de análise.....	48
<b>QUADRO 3:</b> Perspectiva de processos internos: construção dos objetivos específicos, indicadores e frequência de análise.....	49
<b>QUADRO 4:</b> Perspectiva de aprendizado e crescimento: construção dos objetivos específicos, indicadores e frequência de análise.....	50

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC: Balanced Scorecard.

SWOT: *Strength* (Forças), *Weakness* (Fraquezas), *Opportunity* (Oportunidades) e *Threat* (Ameaças).

WEA: World Elétrica Academy.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>17</b>
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	17
1.2	OBJETIVOS.....	18
1.2.1	Objetivo Geral.....	18
1.2.2	Objetivos Específicos.....	<b>18</b>
<b>1.3</b>	<b>JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>19</b>
<b>2</b>	<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>21</b>
2.1	ALINHANDO À DIREÇÃO ESTRATÉGICA.....	21
2.2	A INFLUÊNCIA DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO NO DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA.....	21
2.3	STAKEHOLDERS E VANTAGEM COMPETITIVA.....	23
<b>3</b>	<b>BALANCED SCORECARD E MAPA ESTRATÉGICO.....</b>	<b>27</b>
3.1	VISÃO GERAL DO MODELO BSC E A IMPORTÂNCIA DE SUA IMPLANTAÇÃO.....	27
3.1.1	A evolução do BSC como ferramenta de gestão.....	<b>27</b>
3.2	O MAPA ESTRATÉGICO.....	<b>35</b>
3.2.1	As quatro perspectivas do Balanced Scorecard.....	35
<b>4</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>41</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO.....	41
4.2	CAMPO DE INVESTIGAÇÃO.....	41
4.3	INSTRUMENTOS E ESTRATÉGIAS DE COLETA DE DADOS.....	42
4.4	ANÁLISE DOS DADOS.....	42

<b>5</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>44</b>
5.1	APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO OBJETO DE ESTUDO: EMPRESA WORLD ELÉTRICA ACADEMY.....	44
5.2	DIREÇÃO ESTRATÉGICA: MISSÃO, VISÃO, VALORES, VANTAGENS COMPETITIVAS E STAKEHOLDERS.....	46
5.3	ANÁLISE SWOT.....	46
5.4	CONSTRUÇÃO DO BSC.....	48
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>56</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>57</b>
	<b>APÊNDICES</b> (se for o caso).....	<b>59</b>
	<b>ANEXOS</b> (se for o caso).....	<b>60</b>

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.

A Estratégia é o meio que a alta administração utiliza para definir quais serão os objetivos empresariais e quais caminhos serão necessários percorrer para que os objetivos definidos sejam atingidos. Segundo Meirelles e Gonçalves (2001) a estratégia é definida como a disciplina da administração que trata sobre o ajuste da organização ao ambiente em que ela está inserida.

A administração estratégica surgiu a partir da percepção de que as empresas sofriam influências maiores do que aquelas que elas poderiam controlar. O aumento da competitividade empresarial é um dos fatores externos que influenciam diretamente no desenvolvimento das empresas. A percepção de que o ambiente externo também influenciava no desempenho empresarial fez com que as empresas sentissem necessidade de se organizar para obter um bom desempenho no mercado, apesar das ameaças externas. O ambiente externo se comporta de maneira dinâmica e é essencial uma boa análise estratégica para que as empresas possam atingir a performance desejada.

Embora o aumento da competitividade seja um dos principais fatores que influenciaram o desenvolvimento do planejamento estratégico, esse não foi o único fator que estimulou o desdobramento do mesmo. Kaplan e Norton (2017) comparam uma empresa a um barco de remo composto por uma equipe de oito pessoas. Na análise realizada, é elucidada a maneira como, apesar de cada remador ser muito bom no seu esporte, se não existir um alinhamento entre eles, o esforço necessário para cumprir a atividade se torna muito maior que o necessário. Assim como no esporte, empresas que não buscam um alinhamento em seu ambiente interno estão expostas à possibilidade de utilizar um esforço muito maior que o necessário para atingir os objetivos traçados.

Segundo Thompson e Strickland III (2000) a administração estratégica é um método que busca analisar as mudanças competitivas e de mercado e, a partir da interpretação das análises, definir a forma como a empresa irá se posicionar diante de tais mudanças.

As Estratégias Organizacionais são criadas a partir de uma estrutura de planejamento de curto e longo prazo. Quanto a direção estratégica, é necessário definir inicialmente missão, visão, valores, objetivos e também realizar a aplicação de ferramentas que direcionem os gestores para os detalhes que precisam ser ajustados e qual curso precisa ser seguido.

O BSC é uma ferramenta de estratégia que surgiu a partir da necessidade de encontrar uma maneira de avaliar a empresa como um todo, levando em consideração os aspectos tangíveis e intangíveis da empresa. A dificuldade encontrada era de conseguir avaliar se o direcionamento e estratégias implantadas estavam corretos, porém só se tinha conhecimento dos dados financeiros empresariais e tais dados só demonstravam se a empresa conseguiu atingir a meta ou não. O indicador financeiro carecia de informações sobre qual a área da empresa que precisava ser ajustada.

Na era da informação, segundo Costa (2008), saber administrar os ativos intangíveis é essencial, pois os mesmos têm como função o desenvolvimento da criação de valor da empresa sob a perspectiva do cliente. A autora ressalta que os ativos intangíveis - conhecimento- são muito mais importantes do que a administração dos ativos tangíveis.

Portanto, buscou-se reunir informações que respondam o seguinte problema de pesquisa: De que forma a aplicação do BSC auxilia na realização de um planejamento estratégico bem definido? Como a proposição de um modelo de ferramenta estratégica pode influenciar no desenvolvimento empresarial?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Propor um direcionamento estratégico por meio da construção do Balanced Scorecard e Mapa Estratégico da empresa.

#### **Objetivos Específicos**

A. Construir o Organograma da empresa;

- B. Identificar os pontos fortes e fracos da empresa a partir da realização de uma análise SWOT;
- C. Levantar informações sobre as quatro dimensões da ferramenta BSC;
- D. Definir objetivos, indicadores e metas para a implementação do BSC;
- E. Elaborar o mapa estratégico do BSC.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa surgiu a partir do questionamento da docente de como a empresa que a mesma estava estagiando poderia prosperar. Foi percebido que a empresa em questão apesar de realizar investimento visando o desenvolvimento dos colaboradores, ainda assim carecia da utilização de ferramentas de direcionamento estratégico. A situação encontrada na World Elétrica Academy (WEA) é algo que ocorre em diversas empresas que possuem um fundador com uma visão de curto e longo prazo para a empresa, porém sente a dificuldade de tornar essa visão em realidade. O questionamento trouxe como resposta que a empresa, apesar de buscar realizar ações para otimizar as áreas de processos internos, realizar investimentos em cursos para que os colaboradores conseguissem adquirir conhecimento e consequentemente entregar melhores resultados para os clientes ela ainda carecia de métricas que pudessem demonstrar com clareza o resultado das ações realizadas pela empresa e os resultados que tais ações pudessem trazer a curto, médio e longo prazo.

O interesse pelo Balanced Scorecard surgiu a partir de um estudo mais aprofundado sobre planejamento estratégico, foi percebido que a ferramenta em questão poderia trazer mais benefícios do que apenas uma direção estratégica inicial. A empresa estudada tem como principal metodologia de vendas a realização de lançamentos o que torna a equipe familiarizada com a utilização de metas e objetivos para seguir um direcionamento estratégico. Os benefícios que a ferramenta entrega e a familiaridade da equipe com o alcance de metas torna o Balanced Scorecard uma ferramenta ideal para a realização do alinhamento estratégico empresarial que a empresa necessita.

A pesquisa se justifica pois, a metodologia aplicada pode trazer mudanças significativas para o ambiente empresarial. A dinâmica do ambiente externo traz consigo a necessidade do desenvolvimento de indicadores que possibilitem o acompanhamento do desempenho empresarial. Se faz necessário uma pesquisa aplicada, pois o levantamento bibliográfico não torna possível experienciar a dinâmica que uma pesquisa aplicada traz.

## **2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

### **2. 1 ALINHANDO À DIREÇÃO ESTRATÉGICA**

O planejamento estratégico é fundamental para que uma organização possa prosperar, pois é a partir dele que é possível definir as diretrizes que a empresa busca seguir e as metas que ela deseja alcançar. A realização do planejamento estratégico traz consigo a análise do ambiente empresarial e setorial definindo assim como a empresa se encontra no momento, para que, a partir disso possa ser realizado o planejamento da missão, visão e valores que a empresa irá definir e os objetivos para que a missão se torne uma realidade. De acordo Hitt et. al (2008) a missão e visão vem com o objetivo de informar para a empresa e o ambiente em que ela está inserida, o que ela é, o que ela pretende realizar e a quem ela irá atender.

A missão da empresa deve ser formulada a partir do pensamento de qual razão pela qual a empresa existe. A visão da empresa vem para mostrar onde a empresa quer chegar e quais são os objetivos da mesma a longo prazo. Os valores da empresa são definidos a partir dos princípios que guiam a cultura da empresa.

Segundo Mintzberg “(p.24), para quase todos a quem você perguntar, estratégia é um plano – algum tipo de curso de ação conscientemente pretendido, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com uma situação.” As decisões que são tomadas com base em um bom planejamento estratégico desenvolvem ações conscientes ao que realmente se tem como objetivo.

O aumento da tecnologia vem fazendo com que as mudanças de mercado ocorram cada vez mais rápido. Tais mudanças tornam necessário que as empresas que buscam manter uma boa vantagem competitiva avaliem com periodicidade as estratégias implementadas para que possa ser analisado se as mesmas precisam ser ajustadas de acordo com o cenário em que a empresa se encontra.

O planejamento estratégico força o direcionamento para o que importa na empresa, pois ele funciona como uma estrutura criada para fazer a empresa pensar de maneira coerente em todos os pontos que precisam ser analisados.

### **2. 2 A INFLUÊNCIA DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO NO DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA**

A análise do ambiente interno e externo vem da necessidade da administração estratégica empresarial construir uma linha de raciocínio que torne possível compreender os eventos que estão ocorrendo, estudando não só a empresa como também o ambiente em que ela está inserida.

O ambiente externo é definido pelos fatores que influenciam a empresa, porém, não podem ser controlados por ela. Políticas econômicas, força da natureza, mudanças sociais e comportamentais são alguns fatores que influenciam o ambiente externo. Ao realizar a análise dos fatores externos e a maneira como esses podem influenciar a empresa podem ser ponderados ameaças e oportunidades que possam afetar a empresa.

É possível identificar a partir da análise do ambiente externo aspectos positivos para a empresa em questão que ao ser estudado podem ser convertidos em oportunidade para a empresa. O estudo do ambiente traz consigo não só aspectos positivos, mas também os aspectos negativos do ambiente externo e esses são percebidos como as ameaças do ambiente e que precisam ser levados em consideração para que as mesmas possam ser neutralizadas.

Existem componentes do ambiente externo que são necessários serem analisados de maneira contínua para o desenvolvimento da análise do ambiente externo, segundo Hitt et. al (2008) é necessário analisar um escaneamento, monitoramento, previsão e avaliação do ambiente externo para que possa tornar mais substancial as informações coletadas.

O ambiente interno empresarial é a empresa. É caracterizado por seus funcionários, por sua cartela de clientes, as políticas de vendas, os sistemas de gestão utilizados e qual a sua capacidade de investimento. O gerenciamento do ambiente interno deve ser realizado tendo como base a análise das competências pré-existentes e o incentivo a capacitação para o desenvolvimento de novas competências. O investimento de recursos em capacitação, segundo Hitt et. al (2008, p.71) é a fonte para o desenvolvimento de vantagens competitivas.

O desenvolvimento de vantagens competitivas é de grande importância para o desenvolvimento empresarial, ainda de acordo com os autores citados, a busca por compreender como alavancar uma determinada quantidade de recursos específicos é essencial para que a empresa possa se desenvolver rapidamente.

A análise SWOT é realizada a partir da construção da análise do ambiente interno e externo em que a empresa se encontra. A ferramenta análise SWOT é traduzida como *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). De acordo com Hofrichter (2017) a análise SWOT deve ser construída juntamente com os envolvidos no ambiente que a ferramenta está analisando. As forças e fraquezas são analisadas a partir da observação do ambiente interno, já as oportunidades e ameaças são definidas a partir da observação do ambiente externo.

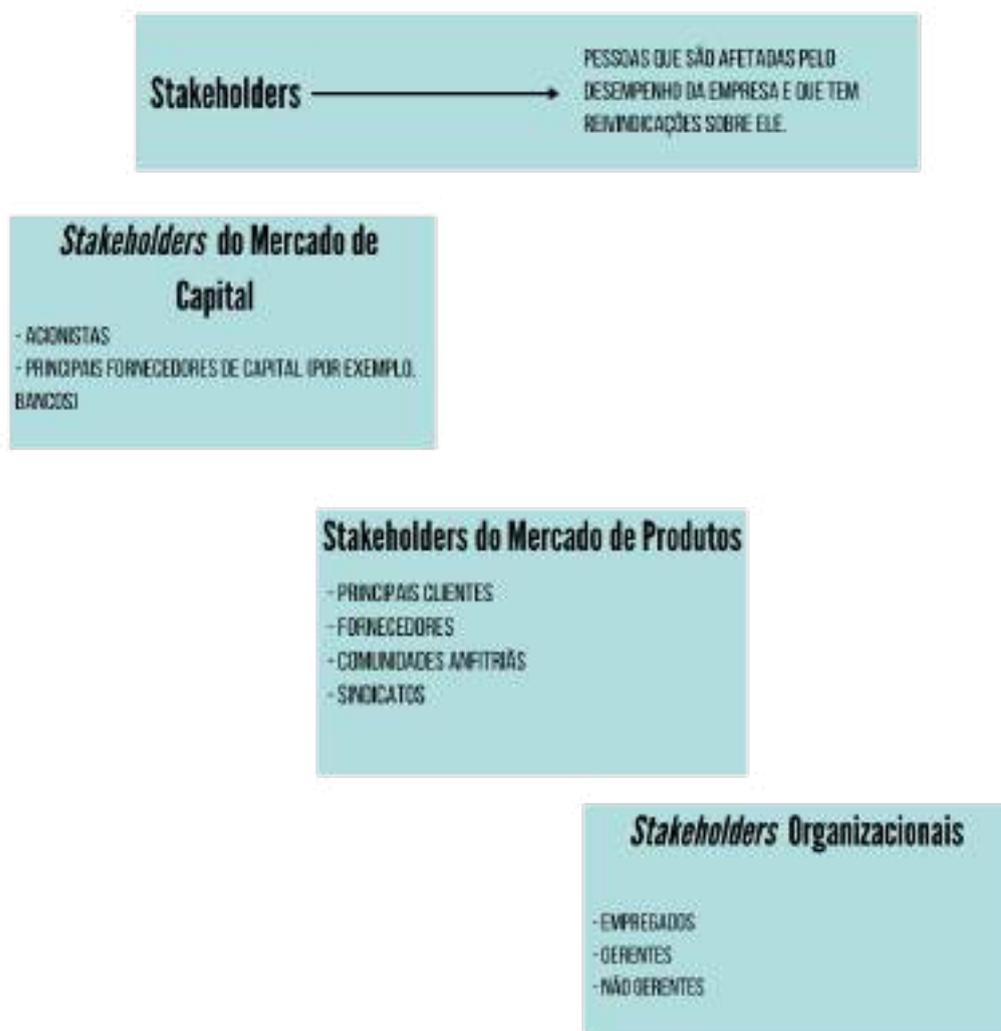
A próxima etapa para utilização da ferramenta é realizar o cruzamento entre os ítems. A partir dos objetivos traçados, deve ser observado quais forças podem ser potencializadas pelas oportunidades, quais fraquezas podem ser sanadas com as forças que a empresa possui e quais ameaças precisam ser observadas com atenção. O objetivo final da análise SWOT é realizar uma análise da empresa e buscar soluções e meios de desenvolver as vantagens competitivas.

### 2.3 STAKEHOLDERS E VANTAGEM COMPETITIVA

A mudança da dinâmica na competitividade empresarial e o início da era da informação, como aponta Kaplan e Norton (1997, p.3) trouxeram mudanças para o ambiente externo empresarial. Essas mudanças trouxeram impacto ainda maior para empresas de serviços, exigindo novas capacidades para manter o sucesso competitivo. Ainda de acordo com Kaplan e Norton (1997, p.3) "A capacidade de mobilização e exploração dos ativos intangíveis ou invisíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis". Os autores citados anteriormente ainda reforçam sobre os benefícios do bom gerenciamento de bens intangíveis. Alguns desses benefícios são: o desenvolvimento de um relacionamento com o cliente gerando fidelidade e proporciona um atendimento eficiente; possibilita para a empresa capacidade de desenvolver serviços inovadores e desejados por seus clientes; traz para a empresa uma perspectiva de melhoria contínua desenvolvendo habilidades e motivações dos funcionários e direciona a empresa para o uso da tecnologia da informação, utilização de bancos de dados e sistemas.

As empresas normalmente possuem três tipos de recursos: os físicos, humanos e o capital organizacional, tais recursos segundo Hitt et. al (2008, p.15) por si só não proporcionam vantagens competitivas. É necessário a integração entre capacitação e recursos para que a vantagem competitiva seja desenvolvida. Os autores Hitt et. al (2008) ainda destacam que a diferença de desempenho que as empresas possuem ao longo de seu funcionamento não está relacionada ao setor em que ela está inserida e sim à maneira como seus recursos e capacidades exclusivas são utilizados. É preciso saber analisar a empresa para que possa ser identificado quais dos seus recursos e capacitações existentes podem ser utilizadas como vantagens competitivas. Tais vantagens precisam ser avaliadas de maneira a considerar o ambiente externo que a empresa está inserida.

Figura 1: Classificação de stakeholders



Fonte: Hitt et. al (2008)

Os *stakeholders*, de acordo com Hitt et. al (2008, p. 16), são “aqueles que afetam ou são afetados pelo desempenho de uma empresa”. De acordo com os autores citados anteriormente, os stakeholders podem ser classificados por: stakeholders do mercado de capital, mercado e produto e organizacional. A seguir estão destrinchados os tipos de stakeholders de acordo com os autores Hitt et. al (2008). Os *stakeholders* do Mercado de Capitais é composto por acionistas e pelos principais fornecedores de capital, tais investidores esperam que a empresa obtenha um retorno maior do que o investimento que foi realizado. Os *stakeholders* do Mercado de Produtos é constituído pelos clientes, fornecedores, comunidades anfitriãs, sindicatos. Essa categoria de stakeholders busca que as margens de lucros

obtidas pela empresa sejam distribuídas de maneira equilibrada entre eles e os stakeholders do mercado de capitais. Os *stakeholders* organizacionais são os empregados da organização, os gerentes e os não gerentes. Tais stakeholders buscam desenvolvimento na empresa que estão inseridos, para que esse desenvolvimento possa ser uma oportunidade de se tornar um membro efetivo da equipe e dessa forma possa entregar um desempenho acima da média. A entrega do mesmo é essencial para a empresa pois é possível transformar essa entrega em uma vantagem competitiva.

O papel dos líderes estratégicos é fundamental para a transformação de um desempenho acima da média em vantagens competitivas, a administração estratégica é fundamental para que a missão e visão empresarial sejam alcançadas.

### **3 BALANCED SCORECARD E MAPA ESTRATÉGICO**

#### **3.1 VISÃO GERAL DO MODELO BSC E A IMPORTÂNCIA DE SUA IMPLANTAÇÃO**

##### **3.1.1 A evolução do BSC como ferramenta de gestão**

O Balanced Scorecard é uma ferramenta que tem como função direcionar ainda mais a administração estratégica empresarial. Diferentemente do planejamento estratégico tradicional, o BSC busca não só avaliar a empresa como um todo, mas sim olhar diante das perspectivas, objetivos, metas e indicadores que vão auxiliar cada área a atingir a missão empresarial definida.

O desenvolvimento do BSC surgiu a partir da insatisfação de executivos e estudiosos com a falta de métricas que permitissem visualizar o desempenho empresarial como um todo, indo além das métricas financeiras que demonstravam apenas se a meta tinha sido atingida ou não, mas, não permitia identificar onde o gargalo estava situado quando a empresa não conseguia alcançar a meta financeira estipulada.

Johnson e Kaplan (1987) foram dois dos autores que criticavam o uso de um sistema de avaliação baseado apenas em dados financeiros. Antes deles o autor Skinner (1969) já havia feito relatos sobre a insatisfação dos indicadores utilizados e o distanciamento entre a estratégia planejada e a realidade industrial. O aumento da insatisfação dos executivos e estudiosos com a falta de métricas que pudessem avaliar a empresa em seu estado atual fez com que o executivo do Instituto de Pesquisa da Nolan Norton, David Norton, sob consultoria acadêmica de Robert Kaplan desenvolvesse um projeto com o objetivo de elaborar um novo modelo de medidas de desempenho.

O objetivo inicial de acordo com Kaplan e Norton (1992) do Balanced Scorecard era desenvolver um sistema de medição de desempenho, porém houve um desenvolvimento ao longo do estudo que fez com que ele se tornasse um sistema de gestão estratégica. A finalização do estudo demonstrou que um sistema equilibrado de medição estratégica poderia ser muito mais benéfico do que apenas a avaliação de dados financeiros. Os autores não sabiam que ao iniciar esse estudo estavam dando início a primeira fase do desenvolvimento de uma ferramenta de gestão estratégica.

De acordo com Kaplan e Norton (2000) a segunda fase do método veio no momento em que os executivos solicitaram ajuda dos autores para implementar o BSC em suas empresas. Nesse momento, o método se desenvolveu tornando-o um sistema de medição de desempenho, onde foi percebido a importância de vincular as medidas do BSC à estratégia organizacional.

A partir da elaboração desse projeto realizado por Robert S. Kaplan e David P. Norton foi possível dar início ao desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico que fosse balanceado - e não somente baseado em objetivos financeiros.

O método tornou-se um sistema gerencial a partir do refinamento do estudo e das experiências adquiridas nas fases anteriores. Para Kaplan e Norton (1997; p. 56) “na realidade o BSC deixou de ser um sistema de medição aperfeiçoado para se transformar em um sistema de gerência essencial”.

A finalização do estudo demonstrou que era necessário realizar um planejamento estratégico com base no estado atual da empresa e que para isso era preciso observar a organização sob quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Foi percebido que com cerca de 20 a 25 medidas com foco nas quatro perspectivas estratégicas do BSC poderiam ajudar a implementar uma estratégia organizacional consistente.

### **Processos para a implementação do BSC**

O BSC de acordo com Kaplan e Norton (2000) foi construído com o objetivo de equilibrar, o planejamento de curto e longo prazo; os indicadores financeiros e não financeiros; indicadores de resultados ocorridos e de tendências de desempenho futuro; os desafios do ambiente interno e do ambiente externo e o desempenho entre os mesmos; medidas objetivas, ligadas a resultados facilmente quantificáveis e subjetivos que tratam de vetores que vão influenciar resultados futuros e precisam de alguma forma serem medidos no momento presente.

A forma como o Balanced Scorecard direciona a empresa diante das quatro perspectivas juntamente com o desenvolvimento de objetivos, metas e indicadores o torna uma ferramenta estratégica que garante um desenvolvimento exponencial da empresa que o aplica corretamente.

Figura 2 - Ordem de definição e implantação das perspectivas



Fonte: Costa, 2008.

A clarificação e tradução da visão e da estratégia, de acordo com Kaplan e Norton (2000), o primeiro passo é transformar as estratégias da empresa em objetivos estratégicos específicos, a partir disso deve ser realizada a definição das perspectivas de clientes, posteriormente a de processos internos e de aprendizado e crescimento. Ao realizar o planejamento nessa ordem, é possível observar como o investimento realizado no aprendizado, sistemas e os procedimentos influenciam no desenvolvimento dos procedimentos internos, clientes e acionistas

.Para a construção da estratégia é necessário realizar a definição dos objetivos gerais e definição de metas e indicadores da perspectiva financeira para posteriormente analisar quais serão os objetivos, metas e indicadores traçados na perspectiva de clientes. A definição dos objetivos -metas e indicadores- da perspectiva dos processos de negócio irá girar em torno de quais mudanças serão necessárias realizar nos processos de negócio para alcançar as mudanças necessárias da perspectiva de clientes. Por fim, a perspectiva de aprendizado e crescimento deve girar em torno de quais capacitações serão necessárias para realizar as mudanças na perspectiva de processos de negócio

Na relação de causa e efeito apresentada por Costa (2008) as implementações de cada objetivo, metas e indicadores devem ser realizadas de baixo para cima partindo da premissa de causa e efeito explicada pela autora. Cada perspectiva irá influenciar a outra, por esse motivo inicialmente deve ser realizado investimentos nos objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento para que esse possa tornar possível que as perspectivas acima se concretizem.

A etapa de comunicação e estabelecimento de vínculos de acordo com Kaplan e Norton (1997) vem para informar aos funcionários quais os principais objetivos que precisam ser alcançados, essa etapa pode ser realizada tanto por meio de uma reunião onde será apresentada os principais pontos da estratégia, quanto pode ser realizada através de meios de comunicação. O estabelecimento de vínculos vem a partir do repasse de cada objetivo que cada unidade de negócio deverá seguir, nessa etapa é necessário que a organização compreenda as metas de longo prazo e as estratégias que serão necessárias para alcançar.

O planejamento e estabelecimento de metas ainda de acordo com os autores citados anteriormente se faz necessário para que possam ser criados referências e disponibilizados recursos para que os resultados do planejamento de curto e longo prazo possam ser atingidos. É necessário definir um planejamento para as medidas financeiras e não-financeiras do *balanced de scorecard*, para que o equilíbrio do *scorecard* possa ser alcançado. O planejamento de curto prazo deve definir metas e objetivos para os próximos 3 anos, já o planejamento a longo prazo deve definir metas e objetivos para os próximos 5 anos.

Costa (2008) traz em sua análise que a etapa de feedback e o aprendizado estratégico vem do princípio do *scorecard* de monitorar e ajustar as implementações realizadas. O monitoramento das ações implementadas permite ser analisado se as mesmas estão surtindo o efeito desejado. Nessa etapa do processo é necessário que a análise realizada seja compartilhada com toda a empresa para que todos fiquem cientes. A autora Costa (2008) ressalta que a realização do monitoramento pode trazer dois resultados, um deles é que a estratégia atual se provou eficaz e não será necessário realizar nenhum tipo de ajuste, e o outro resultado é que a estratégia atual precisa de ajustes para que possa ser atingido o resultado esperado. A estratégia citada anteriormente traz a ideia do aprendizado *double loop* e *single loop*. Uma análise de feedback se caracteriza como *double loop* quando ao ser finalizado a análise é percebido que os objetivos que foram estabelecidos anteriormente não eram corretos e os mesmos precisam ser modificados durante o processo. Já a estratégia do *single loop* é realizada ao ser constatado no final da análise que os objetivos iniciais são coerentes com o que a empresa necessita e que é necessário apenas modificar as ações propostas para que não estão condizentes com o objetivo pré-estabelecido.

Figura 3 - Processo de implantação das perspectivas



Fonte: Kaplan e Norton, 1997

### Importância do alinhamento na implementação do BSC e a geração de valor:

O *Balanced Scorecard Hall of Fame for Strategy Execution* é um prêmio que tem como objetivo reconhecer as empresas que obtiveram sucesso na implementação do Balanced Scorecard, tais empresas ao serem premiadas se tornam parte do *Hall of Fame*. O livro *Alinhamento* escrito por Kaplan e Norton (2017) realiza uma comparação entre as empresas que implementaram o BSC e obtiveram benefícios pouco expressivos, usuários que obtiveram benefícios expressivos e os premiados que fazem parte do *Hall of Fame*. Os autores Kaplan e Norton (2017) classificaram as práticas implementadas nos grupos estudados e estudaram cinco

princípios que foram previamente classificados como importantes para a execução bem sucedida da estratégia, tais princípios consistiam na:

- a) mobilização da alta administração, com o objetivos de realizar mudanças por meio da liderança executiva;
- b) tradução da estratégia por meio da construção de um mapa estratégico, elaboração de indicadores balanceados, metas e iniciativas;
- c) alinhamento da organização e suas unidade de negócio, de apoio, parceiros e conselho administrativo de acordo com a estratégia a ser implementada;
- d) motivação dos funcionários proporcionando capacitação, incentivando a comunicação, definindo objetivos de maneira clara e uma remuneração variável;
- e) gerenciamento visando integrar a estratégia ao planejamento, orçamento, aos sistemas de relatórios e às reuniões gerenciais.

O retorno de benefícios experienciado pelas empresas do Hall of fame é muito maior comparado aos outros dois grupos, dentre os princípios estudados, foi percebido que a maior diferença entre as empresas que são do *Hall of fame* e as dos outros dois grupos estudados é no alinhamento organizacional. A comparação realizada pelos autores entre as categorias de empresas citadas anteriormente deixa claro a maneira como o nível de excelência na implementação dos cinco princípios - dando destaque ao alinhamento - afeta diretamente o desenvolvimento da empresa e o retorno dos benefícios diante da implementação do BSC.

Além da excelência em desempenho na execução do BSC a aplicação dos cinco princípios descritos anteriormente reflete na geração de valor empresarial. Ao ser elaborada a estratégia da unidade de negócio de acordo com Kaplan e Norton (2017, p. 5) é necessário descrever como a mesma pretende criar produtos e serviços que ofereçam para os clientes um conjunto de benefícios únicos e diferenciados , tal objetivo é denominado como criação da proposta de valor.

O desenvolvimento da proposta de valor pode ser realizado de maneiras diferentes, de acordo com Kaplan e Norton (2017) as quatro principais formas de criar uma proposta de valor são: Melhor custo total, Líder de produto, Relacionamento com o cliente ou aprisionamento. O melhor custo total também é conhecido como o melhor

custo benefício, essa proposta vem para oferecer um produto bom e que possua um baixo custo. O líder de produto é aquele que desenvolve o produto indo além do nível de qualidade e entrega dos que já existem. A entrega de valor por meio do desenvolvimento de um relacionamento com o cliente é uma proposta que utiliza de um grande conhecimento de cada cliente para poder proporcionar uma personalização de produtos e serviços. O chamado aprisionamento é o fornecimento de um produto consistente que rapidamente se torna um padrão no setor em que ele está sendo oferecido, fazendo com que mesmo em lojas diferentes aquele produto oferecido obtenha os mesmos padrões.

A construção do Mapa estratégico e do Balanced Scorecard tem como função trazer um alinhamento inicialmente entre a alta administração da empresa, para que dessa forma a estratégia possa ser disseminada para os demais funcionários e todos possam trabalhar em conjunto para que a mesma possa ser implementada.

Figura 4 - Fontes de sinergia na corporação

Scorecard corporativo	Fontes de valor geradas pela corporação (temas estratégicos)
<p><b>Sinergias financeiras</b></p> <p>"COMO AUMENTAR O VALOR DE NOSSOS PORTFÓLIO DE UNES PARA OS ACIONISTAS?"</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GESTÃO DO CAPITAL INTERNO: CRIAR SINERGIAS POR MEIO DA GESTÃO EFICAZ DOS MERCADOS INTERNOS DE CAPITAL E DE TRABALHO.</li> <li>• MARCA CORPORATIVA: INTEGRAR UM CONJUNTO DIVERSO DE NEGÓCIOS EM TORNO DE UMA MARCA ÚNICA, PROMOVENDO VALORES OU TEMAS COMUNS.</li> </ul>
<p><b>Sinergias com clientes</b></p> <p>"COMO COMPARTILHAR A INTERFACE COM OS CLIENTES PARA AUMENTAR O VALOR TOTAL?"</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• VENDAS CRUZADAS: CRIAR VALOR POR MEIO DA VENDA CRUZADA DA AMPLA GAMA DE PRODUTOS E SERVIÇOS DE DIFERENTES UNIDADES DE NEGÓCIO.</li> <li>• PROPOSTA DE VALOR COMUM: CRIAR UMA EXPERIÊNCIA DE COMPRA CONSISTENTE, EM DIFERENTES ESTABELECIMENTOS, CONFORME PADRÕES CORPORATIVOS.</li> </ul>
<p><b>Sinergias em processos internos</b></p> <p>"COMO GERENCIAR OS PROCESSOS DAS UNES PARA GERAR ECONOMIAS DE ESCALA OU PROMOVER A INTEGRAÇÃO DA CADEIA DE VALOR?"</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SERVIÇOS COMPARTILHADOS: CRIAR ECONOMIAS DE ESCALA, POR MEIO DO COMPARTILHAMENTO DE SISTEMAS, INSTALAÇÕES E PESSOAL, NOS PROCESSOS DE APOIO CRÍTICOS.</li> <li>• INTEGRAÇÃO DA CADEIA DE VALOR: CRIAR VALOR POR MEIO DA INTEGRAÇÃO DE PROCESSOS CONTÍNUOS NA CADEIA DE VALOR DA INDÚSTRIA.</li> </ul>
<p><b>Sinergias em aprendizados e crescimento</b></p> <p>"COMO DESENVOLVER E COMPARTILHAR NOSSOS ATIVOS INTANGÍVEIS?"</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ATIVOS INTANGÍVEIS: COMPARTILHAR COMPETÊNCIAS NO DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO, DO CAPITAL DA INFORMAÇÃO E DO CAPITAL ORGANIZACIONAL.</li> </ul>

Fonte: Alinhamento: Utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas, 2017.

### 3.2 O MAPA ESTRATÉGICO

A implementação do Balanced Scorecard requer que alguns passos sejam seguidos. O desenho do mapa estratégico é o primeiro passo para a implementação da ferramenta de gerenciamento estratégico. O mapa estratégico nada mais é do que o desenho da estratégia empresarial seguindo as diretrizes do Balanced Scorecard, é nesse desenho em que é possível observar as relações de causa e efeito existentes entre as perspectivas do BSC.

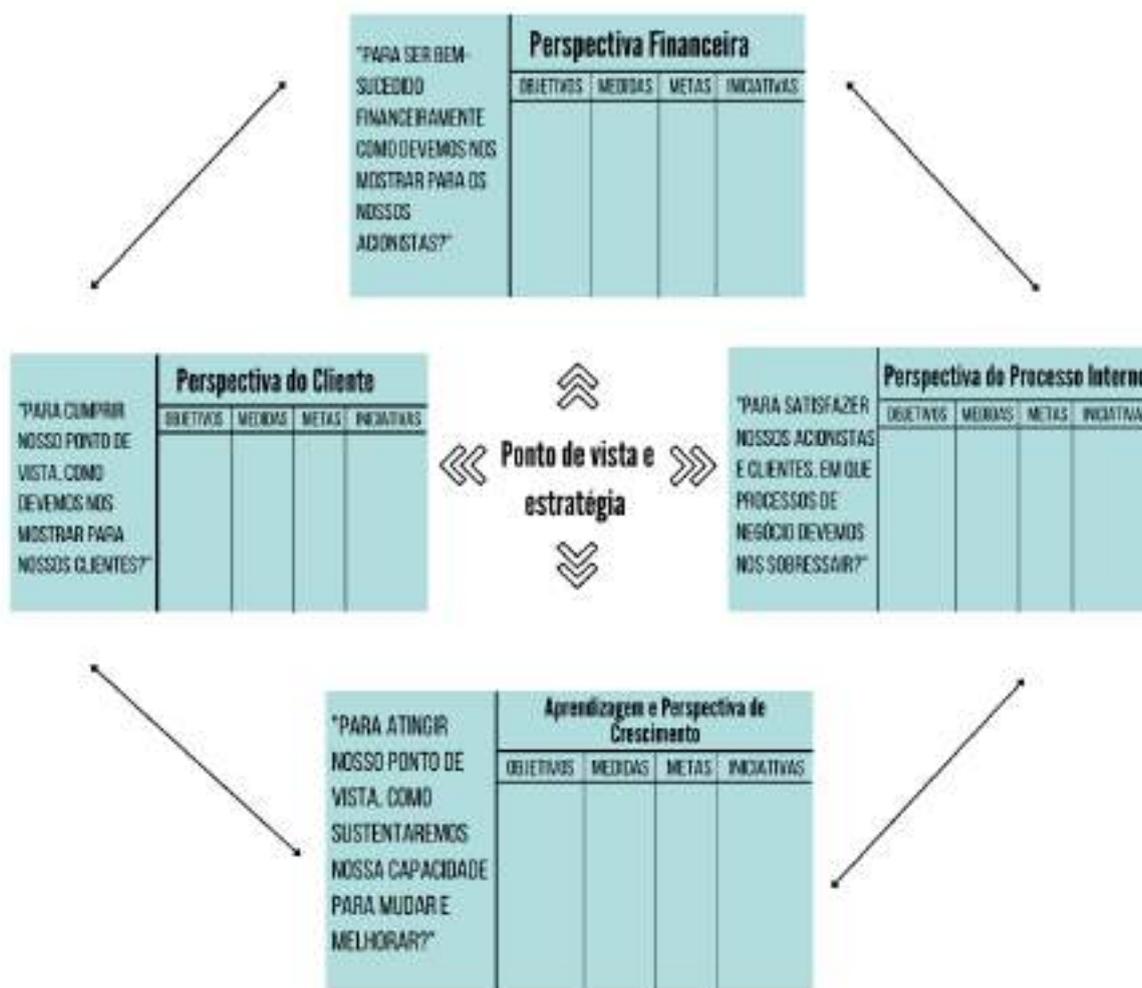
O mapa estratégico deve conter os objetivos estratégicos, quais medidas serão utilizadas, quais serão as metas e ações aplicadas pela empresa. O desenvolvimento do mapa trará para a empresa uma maior clareza da estratégia tornando sua implementação mais eficaz.

#### 3.2.1 As quatro perspectivas do Balanced Scorecard

O primeiro passo para a realização do BSC é traduzir as estratégias da unidade de negócio em objetivos estratégicos específicos, medidas que serão utilizadas, metas para cada objetivo e os indicadores que serão utilizados para verificar se as metas estabelecidas estão sendo atingidas. Essa tradução deve partir da perspectiva financeira, seguida pela definição da perspectiva de aprendizado e crescimento, passando para a perspectiva de processos de negócio e por fim construído a perspectiva dos clientes.

O Balanced Scorecard funciona de maneira a gerar uma tendência de causa e efeito, pois, a cada implantação na base das perspectivas -que é a de aprendizado e crescimento- gera um efeito nas perspectivas posteriores. Os investimentos realizados em pessoal, sistemas e procedimentos contribuem para gerar melhorias e inovação para os processos internos, os clientes e acionistas e por fim gera um efeito positivo no âmbito financeiro empresarial.

Figura 5 - Tradução da visão e estratégia - quatro perspectivas



Fonte: Adaptação do quadro *Translating Vision and Strategy: Four Perspectives* (Kaplan e Norton, 1996, p.76)

Perspectivas do BSC (Olve *et al.*, 1999)

### Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira vem com a intenção de gerar lucro, crescimento empresarial ou realizar criação de valor. Kaplan e Norton (2000) trazem como exemplo três fases principais do ciclo de vida empresarial que podem influenciar diretamente na construção dos objetivos da perspectiva financeira empresarial. A **fase de crescimento** é o momento do ciclo de vida em que a empresa possui produtos ou serviços com potencial de crescimento. Essa fase é o momento em que a empresa

deve dispor de uma quantidade de recursos consideráveis para conseguir desenvolver e aprimorar seus produtos e serviços e realizar investimento para o desenvolvimento de novos produtos. Nesse período o objetivo financeiro deve ter como foco o aumento das vendas para determinado nicho de mercado. A **sustentação** é o período em que a empresa deve buscar atrair investimentos e reinvestimentos, tais investimentos serão utilizados com o objetivo de aliviar os gargalos existentes, ampliar a capacidade e buscar um desenvolvimento contínuo. Nessa etapa os objetivos estão direcionados para a lucratividade. A **colheita** é a fase do ciclo de vida empresarial em que a empresa já se encontra madura e por esse motivo já consegue colher os investimentos que foram realizados nas fases anteriores. Os investimentos realizados possuem um período de retorno de curto prazo. A meta é aumentar a rentabilidade empresarial.

Para que possa ser identificado se os objetivos definidos foram alcançados é necessário a definição de metas e indicadores que permitam metrificar se as metas definidas estão sendo atingidas. De acordo com Kaplan e Norton (2000), os indicadores financeiros que devem ser metrificados são: crescimento de receita, redução de custos/melhoria da produtividade, estratégia de preço, redução das despesas operacionais e redução do ciclo de caixa.

Ao realizar a definição dos objetivos, além da observação de qual momento do ciclo de vida a empresa se encontra, ainda é necessário observar dentro dos temas estratégicos financeiros, se a empresa busca um direcionamento para o crescimento empresarial ou para a produtividade empresarial Costa (2008). O olhar para esses critérios são essenciais para que os indicadores financeiros utilizados possuam compatibilidade com o estágio de vida que a empresa se encontra, tal ligação deve ser clara. Deve ser tomado cuidado para que os indicadores reflitam a estratégia e não sejam utilizados apenas indicadores tradicionais de rentabilidade.

### **Perspectiva do Cliente**

A perspectiva dos clientes tem a função de direcionar a organização para os principais resultados que devem ser entregues aos clientes e qual será o segmento específico de mercado que a empresa irá direcionar sua estratégia.

Inicialmente deve ser definido qual será o nicho de mercado que a empresa direcionará seus esforços e quais serão os clientes que ela buscará atingir.

Posteriormente a empresa deve definir qual será a proposta de valor entregue aos clientes. A construção da perspectiva de clientes exige que sejam definidos indicadores para que possa ser verificado se os objetivos definidos estão sendo alcançados. Os indicadores recomendados por Kaplan e Norton (2017) são:

- Market share;
- Levantamento de todos os clientes que a empresa possui - com o objetivo de controlar a intensidade com que a unidade de negócio retém ou mantém o relacionamento contínuo com os clientes;
- Custo de captação dos clientes, relação de receita gerada pelos novos clientes e a intensidade que a unidade de negócio consegue atrair e conquistar novos clientes;
- Nível de satisfação e lucratividade do cliente.

A finalização da definição dos indicadores torna completa a estruturação da perspectiva de clientes, com isso a empresa consegue identificar qual o segmento de mercado, qual a proposta de valor que ela quer entregar e quais métricas serão utilizadas para avaliar o desempenho da perspectiva.

### **Perspectiva dos Processos Internos**

O BSC permite a avaliação da influência que o desempenho de uma determinada função possui em relação a outra. Ao darmos destaque aos processos internos, conseguimos identificar quais processos são mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e conseqüentemente a geração de valor para a empresa.

A ênfase nos processos de negócio é considerado um diferencial do BSC, pois tira a dependência dos relatórios financeiros e torna a análise empresarial muito mais abrangente.

A construção de uma cadeia de valor segundo Kaplan e Norton (2017) permite uma ideia clara de como devem ser desenvolvidos os objetivos relacionados à construção da perspectiva dos processos internos.

O desenvolvimento da cadeia de valor é iniciado a partir da identificação das necessidades dos clientes. Após a identificação realizada anteriormente, deve ser

iniciado o processo de inovação existente na criação de valor. Nesse processo é necessário que ocorra a identificação de mercado por meio de pesquisas com o objetivo de mensurar o tamanho do mercado e quais são as oportunidades existentes para o desenvolvimento de produtos e serviços.

A criação do produto ou serviço deve iniciar com base na pesquisa que identifica as necessidades dos clientes e o processo de venda do produto é finalizado juntamente com a entrega do produto. O pós-venda é o último passo para a criação de valor dos processos internos, e para atingir a satisfação das necessidades do cliente essa etapa deve incluir garantias, correções de defeitos, devoluções e processamento de pagamento. A finalização do processo de pós-venda traz consigo a finalização do processo de desenvolvimento da cadeia de valor.

### **Perspectiva de Aprendizado e Crescimento**

O estabelecimento dos objetivos de aprendizado e crescimento só podem ser formulados quando a organização possui conhecimento sobre quais são os processos internos mais críticos para a criação de valor para o cliente, qual será o mercado que a empresa irá atuar e quais são os objetivos financeiros que a empresa possui. A perspectiva de aprendizado e crescimento vem para garantir o contínuo desenvolvimento empresarial. A era da informação traz consigo novos critérios para que as empresas alcancem o sucesso. O investimento no desenvolvimento dos funcionários que compõem a empresa tornou-se essencial, pois como aponta Kaplan e Norton (1997) a utilização dos ativos intangíveis é decisiva na performance empresarial. Esta perspectiva busca direcionar o investimento que deve ser realizado para que a empresa possa alcançar seus objetivos, alguns investimentos indicados são em novos equipamentos e P&D.

Para alcançar tais objetivos é necessário implantar indicadores que possam explicitar o desenvolvimento desta perspectiva. De acordo com Kaplan e Norton (2000) algumas categorias que devem ser avaliadas são: Capacidade dos funcionários; Capacidade dos sistemas de Informações; Motivação *Empowerment* e Alinhamento. Cada categoria citada possui indicadores que devem ser avaliados para a execução do BSC.

## **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO**

A pesquisa possui uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, pois a mesma tem como objetivo entender as necessidades da empresa no âmbito estratégico e analisar os fenômenos que ocorrem na empresa e o resultado a partir de determinado comportamento.

De acordo com Barros e Lehfeld (2014), a pesquisa aplicada vem com objetivo de não só trazer um conhecimento mais atualizado sobre determinado tema como também realizar ações concretas, gerando a execução da teoria na prática. A partir desse pressuposto, a pesquisa busca encontrar soluções práticas para a empresa em estudo, tornando-a uma pesquisa aplicada.

De acordo com Prodanov e Freitas (2013) a coleta e análise de dados de um indivíduo pré-estabelecido com o objetivo de estudar o ambiente em geral que o mesmo está inserido, é constituído como um estudo de caso. Este trabalho é caracterizado como um estudo de caso, pois vem com o objetivo de analisar as informações disponibilizadas pela empresa World Elétrica Academy, a fim de extrair dados que possibilitem uma análise do planejamento estratégico que a empresa possui e a partir dos dados disponibilizados e entrevistas realizadas possa ser desenvolvido a estruturação do Balanced Scorecard da empresa e seu Mapa Estratégico.

### **4.2 CAMPO DE INVESTIGAÇÃO**

A empresa World Elétrica Academy conta hoje com além do Diretor geral, cinco funcionários contratados e uma estagiária. Hoje os cargos ocupados são o de Supervisora de Operações, Social Media, Assistente financeiro, Videomaker e um funcionário que atua como suporte técnico que é oferecido aos alunos que fazem parte dos cursos oferecidos pela empresa. A entrevista foi realizada com o Diretor

Geral da empresa e a Supervisora de Operações, foi apresentado a ferramenta de SWOT e as perspectivas do balanced scorecard em seguida realizado perguntas referentes aos conteúdos.

#### 4.3 INSTRUMENTOS E ESTRATÉGIAS DE COLETA DE DADOS

Esse trabalho utiliza-se da estratégia de coleta de dados do tipo pesquisa documental, partindo da utilização de dados primários, sendo eles documentos fornecidos pela empresa, bem como realização de entrevistas, com base em roteiro, com o objetivo de construir uma análise da empresa como um todo para que dessa forma possa ser definido os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades e quais são os objetivos da empresa e seu posicionamento diante dos seus clientes. No Apêndice está localizado o roteiro de entrevista realizado na pesquisa em questão.

#### 4.4 ANÁLISE DOS DADOS

O trabalho em questão irá utilizar do método de análise documental e análise de conteúdo para obter informações que permitam a realização da pesquisa e a construção dos objetivos propostos. De acordo com Bardin (1977) a análise documental e de conteúdo vem com o objetivo de tratar informações para que as mesmas possam ser utilizadas para compreender a realidade analisada a partir dos dados obtidos. O autor fala que “o objetivo da análise documental é a representação condensada da informação, para consulta e armazenagem” já a análise de conteúdo é “a manipulação da mensagem , para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma outra realidade que não a da mensagem” (BARDIN, 1977, p.46)

Os autores Guba e Lincoln (1981) conceituam a análise documental como um exame de materiais que ainda não foram utilizados para fins de análise e pode ser realizado o estudo de tais documentos para que possa ser chegado a conclusões sobre o que o documento aborda e de que maneira o mesmo se reflete na realidade.

A análise documental e de conteúdo se encaixam nessa pesquisa, pois a empresa em questão dispõe de documentos e dados que apesar de serem

construídos com a finalidade de estruturação empresarial, careceu de análises posteriores com a finalidade de revisar as definições realizadas, construir um planejamento a partir das definições e estabelecer metas e objetivos para que a estruturação empresarial fosse alcançada.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo irá trazer a apresentação da empresa, sua direção estratégica, construção da análise SWOT e a construção do Balanced Scorecard. A direção estratégica da empresa tomará como base o Documento de Estruturação 1 - Chamado de Ponto de Vista Educacional, o Documento de Estruturação 2 que consiste no Código de Cultura da empresa e Documento 3 - Organograma empresarial. A análise SWOT da empresa e o BSC será construído a partir da realização de uma entrevista semiestruturada a ser realizada com o CEO da empresa e a Gerente de Operações.

### 5.1 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO OBJETO DE ESTUDO: EMPRESA WORLD ELÉTRICA ACADEMY

A World Elétrica Academy é uma empresa que oferece cursos online voltados para conteúdos referentes à Engenharia Elétrica, que está atuando desde o ano de 2019 e esse ano irá completar 3 anos de funcionamento. A empresa em questão tem como objetivo transformar a vida de seus alunos através do conhecimento de conteúdos teóricos e práticos referentes à área.

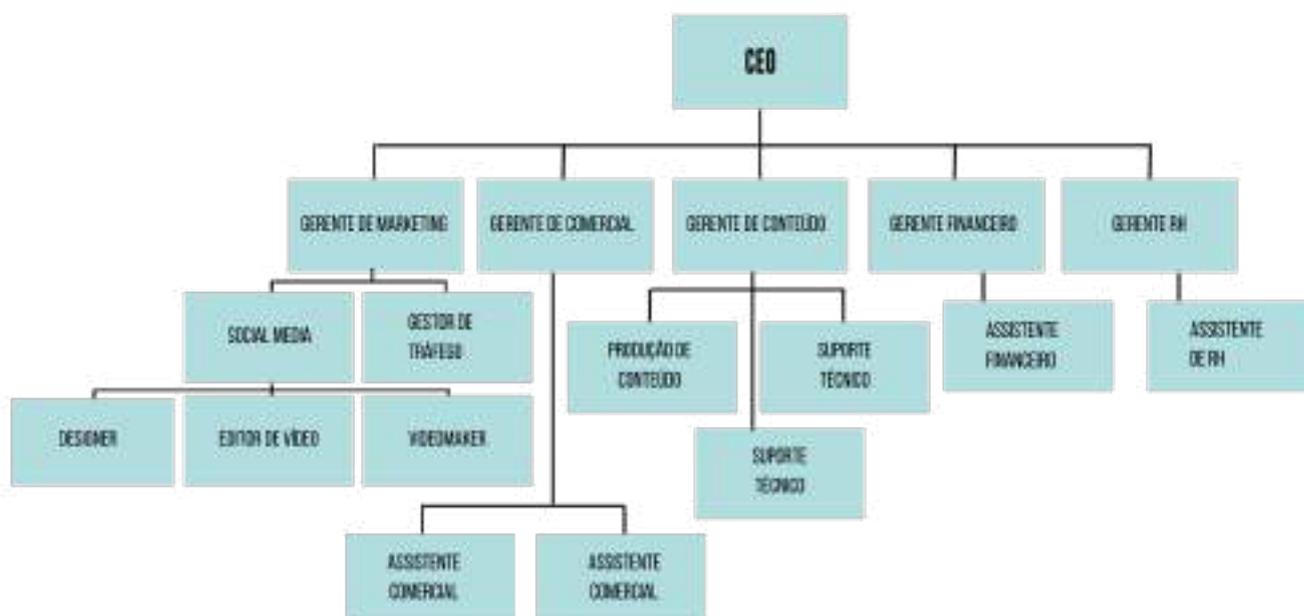
A empresa busca distribuir conteúdos de valor para o público externo, a fim de ser reconhecida pelo seu público existente nas redes sociais como uma empresa que irá desenvolver seus alunos por meio da alta entrega em conhecimento, são utilizadas estratégias do marketing digital para a distribuição do conteúdo e utilizada estratégias de lançamento em seus cursos para atingir seu público ideal. Atualmente, de acordo com a Supervisora de Operações a empresa possui mais de mil alunos que adquiriram os cursos entregues pela empresa em questão.

De acordo com o organograma disponibilizado pela empresa a mesma possui atualmente um Departamento de Operações, Departamento de Marketing e Departamento Financeiro, tais departamentos são essenciais para a sustentação da empresa e a implantação do BSC será essencial para que a empresa possa obter uma visão estratégica mais ampla sobre como buscar seu desenvolvimento, para que dessa forma seja possível aumentar o impacto que ela possui na vida de seus alunos.

Na figura abaixo foi desenvolvido pela autora a partir da análise do organograma disponibilizado pela empresa e a reflexão de qual seria a melhor estrutura para o

funcionamento da empresa. A estrutura abaixo é uma proposição de pesquisa que foi desenvolvida com o objetivo de alcançar um bom funcionamento de processos a partir da estruturação de sua equipe.

Figura 6: Organograma empresarial



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2022).

## 5.2 DIREÇÃO ESTRATÉGICA: MISSÃO, VISÃO, VALORES, VANTAGEM COMPETITIVA E STAKEHOLDERS

A World Elétrica Academy buscou investir no conhecimento da equipe e a partir do conhecimento adquirido foi criado pela empresa o Documento de estruturação 1 (2021). A empresa em questão apresenta nesse documento sua missão, visão e seus valores. A missão da empresa é “ Ajudar profissionais da área elétrica a desenvolver habilidades práticas e empreendedoras para conquistar reconhecimento profissional e viver bem da sua profissão”. A visão da empresa é “Ser o melhor centro de treinamentos em educação prática e empreendedora da engenharia elétrica do Brasil até 2025”. Os valores da empresa são: resultados, compromisso com o sucesso do cliente, senso de dono, integridade, autodesenvolvimento.

As vantagens competitivas da empresa de acordo com o Documento de Estruturação (2021) advém do suporte aos alunos que é realizado por engenheiros eletricitas formados e em formação e que atuam na prática, tal conhecimento traz a possibilidade de pôr os alunos em contato com conhecimento prático, tornando possível dar um suporte diferenciado aos alunos. A empresa oferece cursos no meio digital e essa entrega é uma vantagem, pois a mesma consegue impactar pessoas em uma escala ainda maior do que os cursos presenciais oferecidos.

## 5.3 ANÁLISE SWOT

Os pontos elencados a seguir foram construídos com base nas entrevistas realizadas com o Diretor Geral da empresa e a Supervisora de Operações, foram apresentados questionamentos referentes à empresa e a partir desses pontos extraídos as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do setor e ambiente que a empresa se encontra.

	Fatores positivos	Fatores negativos
<b>Ambiente Interno</b>	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Metodologia de ensino utilizando conteúdo prático da engenharia elétrica</li> <li>- Comprometimento em fazer o aluno obter resultados</li> <li>- O <i>know how</i> em serviços de engenharia elétrica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de autonomia do time por se tratar de um time novo</li> <li>- Não existência de processos claros</li> <li>- Não existência de um time completo que supra todas as necessidades da empresa</li> <li>- Necessidade de desenvolvimento de um time de marketing e de comercial</li> <li>- Inexperiência do time com relação a vendas</li> <li>- Comunicação da empresa nos meios de comunicação não tão clara</li> <li>- Estruturação do curso precisa de melhorias</li> <li>- Comunicação visual precisa de melhorias</li> </ul>
<b>Ambiente Externo</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ineficiência da graduação de Engenharia elétrica, tornando nosso curso uma oportunidade de desenvolvimento.</li> <li>- Abertura do mercado de energias</li> <li>- Crescimento do mercado de fotovoltaico</li> <li>- Poucos competidores relevantes na área de Treinamento em Engenharia elétrica</li> <li>- Poucos competidores com conhecimento em marketing digital e vendas</li> <li>- Falta de oportunidades para Engenheiros eletricitas em trabalhos com carteira assinada, tornando o empreendedorismo uma oportunidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mudanças de normas podendo tornar o curso obsoleto sendo necessário refazê-lo</li> <li>- Grandes fornecedores entrando na área educacional</li> <li>- Custos de tráfego pago: criação de uma audiência nas redes sociais ficando sujeito às regras da mesma</li> <li>- Novos concorrentes no mercado</li> <li>- Grandes EdTec (empresa de tecnologia e educação) entrando no mercado</li> <li>- Cenário político: aumento da concorrência indireta na disputa por atenção da mídia.</li> </ul>

A análise SWOT dá a possibilidade de enxergar a empresa de maneira geral, tornando possível verificar seus pontos de melhorias e pontos fortes e como o ambiente externo pode influenciar no desempenho empresarial. A observação dos pontos citados torna possível a construção de diretrizes para a elaboração do Balanced Scorecard a fim de tornar possível a estruturação estratégica empresarial da World Elétrica Academy.

#### 5.4 CONSTRUÇÃO DO BSC

A construção do Balanced Scorecard e do mapa estratégico se deu a partir da entrevista com o Diretor Geral e a Supervisora de Operações, tornando-as pessoas que possuem um conhecimento mais amplo sobre a empresa, seu funcionamento e suas necessidades de melhoria. O balanced scorecard que será apresentado a seguir traz consigo a possibilidade de um grande desenvolvimento para a empresa em questão - se realizado a sua aplicação - pois é explicitado o caminho que deve ser seguido para que a empresa alcance seu objetivo geral.

##### **Objetivo geral**

Desenvolvimento empresarial por meio da inovação contínua de cursos da área prática da Engenharia Elétrica.

##### **Perspectiva financeira**

A empresa em questão encontra-se em dentro dos seus primeiros 5 anos de funcionamento, ela possui grande potencial de crescimento sendo preterido a disposição de recursos voltados para o crescimento e desenvolvimento empresarial.

**Objetivo Geral:** A empresa em questão busca aumentar o índice de produtividade empresarial, tal aumento de produtividade possui espaço para desenvolvimento a partir da estruturação de processos e disposição de recursos humanos.

O quadro a seguir traz consigo a estruturação dos objetivos da perspectiva financeira da empresa. Será apresentado os indicadores de cada objetivo e sua frequência de análise.

Quadro 1 - Perspectiva Financeira: construção dos objetivos específicos, indicadores e frequência de análise.

Objetivos Específicos	Indicadores:	Frequência de análise:
Reduzir continuamente a base de custos	DRE / fluxo de caixa /LISTA de despesas gerais	Mensal
Melhor utilização dos ativos financeiros	Quantidade de redirecionamento de recursos e a rentabilidade desse redirecionamento	Mensal
Aumentos da produtividade empresarial	Quantidade de desenvolvimento ocorrido em cada área setorial da empresa	Trimestral
Retenção de clientes	Taxa de conversão de leads	Trimestral

*Fonte:* Dados de pesquisa, 2022.

### **Perspectiva de clientes**

A empresa em questão busca atuar no nicho educacional, com direcionamento para Engenheiros Eletricistas e Eletrotécnicos. A proposta de valor da empresa é entregar conteúdos técnicos e práticos em serviços e consultorias da área, e formar o seu aluno para que possa desenvolver suas habilidades técnicas e empreendedoras com o ensino de técnicas de vendas e posicionamento diante do cliente.

**Objetivo Geral:** A empresa busca entregar conteúdos técnicos que possibilitem o desenvolvimento do empreendedorismo na área da Engenharia Elétrica.

O quadro a seguir trata da perspectiva de cliente, onde tendo em vista os objetivos da perspectiva financeira foi analisado como a empresa deve se posicionar

diante de seus clientes e quais são os objetivos que devem ser estabelecidos para que a empresa alcance seu objetivo geral.

Quadro 2 - Perspectiva de clientes: construção dos objetivos específicos, indicadores e frequência de análise.

Objetivos Específicos	Indicadores	Frequência de análise
Direcionamento de conteúdo nas mídias sociais	Relatório de métricas mensais e relatório de métricas trimestral comparativo	semanalmente e mensalmente
Análise de audiência nos lançamentos	relatório de análise de leads	a cada lançamento
Análise dos índices de desenvolvimento dos alunos	avaliação de quantos alunos conseguiram desenvolver as habilidades apresentadas em curso e atingir retorno financeiro	a cada turma
Análise de atração do cliente ideal por meio das estratégias de vendas no perpétuo	qual cliente está sendo atraído	A cada compra adicionar a um relatório mensal e posteriormente análise do relatório mensal

*Fonte: Dados de pesquisa, 2022.*

### **Perspectiva de processos internos**

A empresa sob a análise de seus processos internos foi percebido a necessidade de estruturação dos processos realizados. A não realização de documentação dos processos realizados faz com que a empresa perca conhecimento sobre os processos essenciais realizados. Esse conhecimento centrado em apenas um colaborador torna os processos dependentes da validação do mesmo, dificultando a evolução do processo - sob a perspectiva de melhoria - e o andamento deste, atrasando entregas por existir essa interdependência. Abaixo encontram-se os principais processos da WEA, a perspectiva de processos internos vem com o

objetivo de trazer uma estruturação com a finalidade de trazer fluidez para o desenvolvimento da organização

Principais processos:

- Processo de criação e distribuição de conteúdo
- Processo de lançamento
- Processos do marketing em si
- Processos de vendas
- Processos financeiros

**Objetivo Geral:** Estruturação dos processos empresariais.

Quadro 3 - Perspectiva de processos internos: construção dos objetivos específicos, indicadores e frequência de análise.

Objetivos Específicos	Indicadores	Frequência de análise
Estruturação da entrega de conteúdo externo	Porcentagem acerto/erro diante do total de conteúdo Check-list de critérios para desenvolvimento de conteúdos	Semanal
Estruturação do processo de vendas contínuas	Realização de documentação dos processos desenvolvidos	Mensalmente
Estruturação do processo de renovação dos cursos	Quantidade de atualizações realizadas	Trimestralmente
Construção de linha do tempo anual com todos os principais processos	Estruturação de cada processo empresarial	Mensalmente

*Fonte:* Dados de pesquisa, 2022.

### **Perspectiva de aprendizado e crescimento**

Na WEA existe uma necessidade de desenvolvimento dos seus colaboradores para que estes venham adquirir competências essenciais para a realização das atividades e autonomia na inovação dos processos existentes, tornando possível um desenvolvimento contínuo da empresa.

**Objetivo geral:** capacitação dos colaboradores para a realização dos processos críticos empresariais.

Quadro 4 - Perspectiva de aprendizado e crescimento: construção dos objetivos específicos, indicadores e frequência de análise.

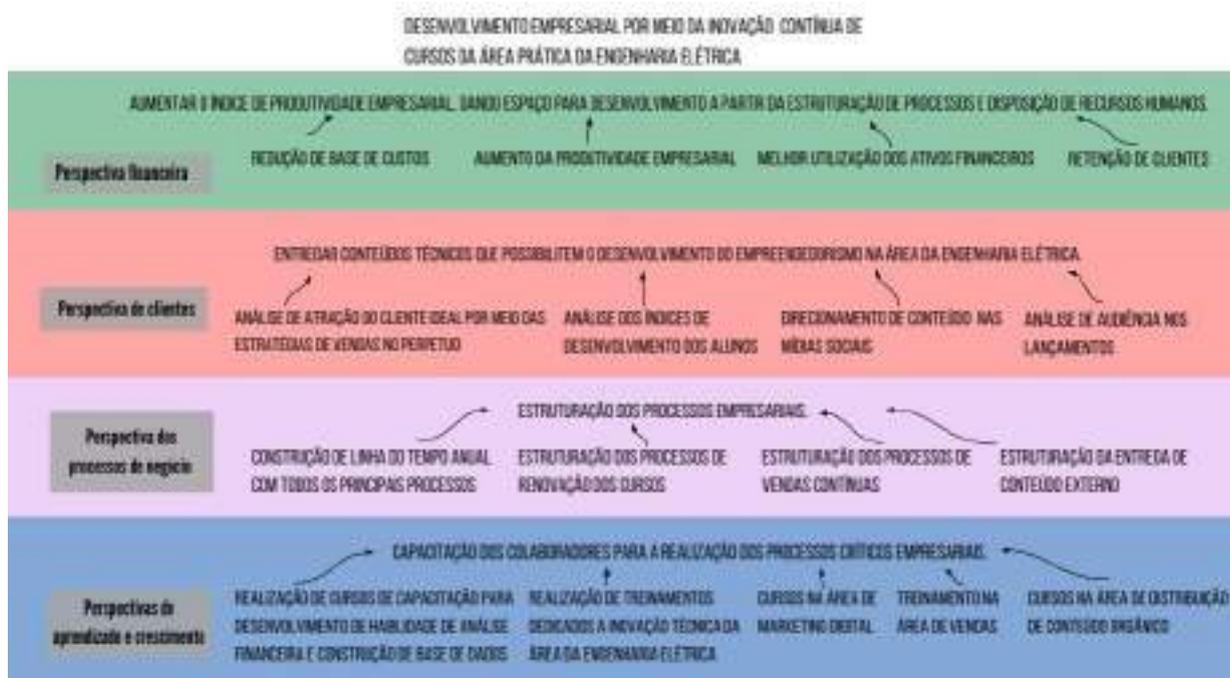
Objetivos Específicos	Indicadores	Frequência de análise
Realização de treinamentos dedicados a inovação técnica da área da engenharia elétrica	Quantidade de atualizações do curso da empresa em função da quantidade de cursos realizados	Sempre que um curso for realizado
Curso na área de distribuição orgânica	aplicação de estratégias nas mídias sociais	Sempre que um curso for realizado
Cursos na área de lançamentos de marketing digital	Implantação de ferramentas para desenvolvimento da área	Mensalmente
Treinamento na área de vendas	Aumento de desempenho de vendas por pessoa inserida na área de vendas	Sempre que houver lançamentos
Realização de cursos de capacitação para desenvolvimento de habilidade de análise financeira e construção de base de dados	Quantidade de cursos assistidos pelos colaboradores da área financeira	Sempre que for realizado

*Fonte: Dados de pesquisa, 2022.*

### Mapa estratégico

Os mapas estratégicos abaixo representam a relação entre objetivos e metas (figura 7) e as relações de causa e efeito referente aos objetivos de cada perspectiva (figura 8):

Figura 7: Mapa estratégico: relação entre objetivos e metas



Fonte: Dados de pesquisa, 2022.

Figura 8 - Mapa estratégico: relação de causa e efeito



*Fonte: Dados de pesquisa, 2022.*

A empresa em análise trabalha com uma metodologia de divulgação pouco explorada no espaço acadêmico. A WEA é uma empresa que utiliza de uma estratégia de marketing digital que é chamada de lançamentos, onde através da divulgação de conteúdos por meio do tráfego pago é realizado um evento com a finalidade de entregar um conteúdo que agrega valor para o cliente e oferecer a oportunidade de adquirir um curso pago. A estratégia cada vez mais utilizada no mundo dos negócios possui uma necessidade de atualização constante de novas ferramentas e conhecimentos para permanecer no mercado.

O mercado de energias em constante evolução - principalmente fotovoltaica - justifica a necessidade da empresa em ter como objetivo o desenvolvimento empresarial por meio da inovação contínua de cursos da área da engenharia elétrica. O mapa estratégico em sua base objetivos relacionados diretamente a obtenção de conhecimento para os colaboradores da empresa:

A realização de treinamentos dedicados à inovação técnica da área da engenharia elétrica é um objetivo que está diretamente relacionado com a estruturação de renovação dos cursos, que, por sua vez, está relacionado ao desenvolvimento do produto para que os alunos possam obter um desempenho cada vez melhor. A análise dos índices de desenvolvimento dos alunos vem com o objetivo

de verificar se o empenho colocado na inovação do curso está surtindo efeito na transformação do cliente e por fim atingindo o objetivo financeiro de alcançar a retenção do cliente, para que este ao reconhecer o valor entregue pela empresa possa retornar e adquirir outro treinamento.

A estratégia de divulgação da empresa é um de seus processos críticos para o funcionamento e crescimento empresarial. A realização de cursos na área de marketing digital, treinamento na área de vendas e cursos na área de distribuição orgânica está diretamente relacionado ao processo crítico citado anteriormente. Por se tratar de algo de suma importância para o desenvolvimento, é necessário que todo o conhecimento adquirido seja compartilhado e documentado, para que esse conhecimento não se perca. A aplicação desse conhecimento é explicitado na perspectiva de processos de negócios com a estruturação dos processos de vendas contínuas e a entrega do conteúdo externo, direcionando o cliente a conhecer a empresa dessa forma, novamente a retenção de clientes é alcançada.

Não só a construção como também o conhecimento de como analisar uma base de dados é cada vez mais essencial para as organizações no geral. A WEA não é diferente. O desenvolvimento dos colaboradores para a realização de construção de bases de dados financeiras e análise dos dados financeiros está presente na perspectiva de aprendizado e crescimento. Tal objetivo se liga à perspectiva posterior de processos internos, ligando ao objetivo de construção de linha do tempo anual com principais processos para realização de previsão de gastos durante o ano. A análise de atração do cliente ideal a partir da utilização das estratégias de vendas vem com a finalidade de verificar a eficácia da estratégia de vendas realizada ao extrair o percentual de retorno sobre o investimento aplicado. O aumento do retorno sobre o investimento possui uma relação de causa e efeito com a redução de custos, aumento da produtividade empresarial e por fim liga-se ao objetivo de melhor utilização dos ativos financeiros.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho cumpre seu objetivo ao deixar clara a importância da estratégia no desenvolvimento empresarial. A partir da realização do estudo e análise da empresa foi possível perceber ainda no levantamento de dados quais os pontos de melhorias que necessitavam de ajuste e a importância destes para a fluidez dos processos empresariais.

O Balanced Scorecard e o mapa estratégico juntos tem o potencial de alavancar empresas. A partir da análise é possível estabelecer os principais pontos que necessitam ser levados em consideração para a obtenção do cumprimento do objetivo empresarial, não sendo diferente nesse estudo de caso. A WEA é uma empresa que lida diretamente com o cliente e a empresa oferece muito mais do que apenas a satisfação do cliente. Ao lidar com a realização de treinamentos da área da engenharia elétrica a empresa precisa transformar o cliente com o ensino oferecido, tal tarefa para ser executada com excelência necessita de um planejamento estratégico alinhado com toda a empresa, visando sempre o desenvolvimento e a inovação.

As ferramentas aplicadas possibilitam a inovação de conhecimentos para que a empresa possa alcançar a excelência operacional que necessita para transformar seus clientes em sua totalidade e transformar seus alunos em profissionais cada vez mais capacitados. O estudo de caso é finalizado com a construção da ferramenta deixando espaço para novas implementações a partir dos objetivos definidos nas perspectivas. É recomendado para uma possível continuidade do estudo a realização de um mapeamento de processos empresariais, pois tal aplicação traria ainda mais benefícios para o planejamento estratégico da empresa em questão.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BOAVENTURA, E. M. **Metodologia da Pesquisa**: monografia, dissertação e tese. São Paulo: Atlas, 2004.

COSTA, A. P. P. **Balanced Scorecard**: conceito e guia de implementação, São Paulo: Editora Atlas S. A. 2008.

Documento de Estruturação 1 - **Ponto de Vista Educacional**, João Pessoa: 2021

Documento de Estruturação 2 - **Código de Cultura da empresa**, João Pessoa: 2021

Documento 3 - **Organograma empresarial**, João Pessoa: 2021

HIIT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HOFRICHTER, Markus. **Análise SWOT**: Quando usar e como fazer. Simplíssimo Livros Ltda, 2017.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard**: Measures that Drive Performance. Harvard Business School Press, 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard**: Translating Strategy into action. Harvard Business School Press, 1996.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Gulf Professional Publishing, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**, Kaplan e Norton 2000

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alinhamento**: Utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

MEIRELLES, A. M., GONÇALVES, C. A. **O que é estratégia**: história, conceitos e analogias In:Administração estratégica; múltiplos enfoques para o sucesso empresarial.1 ed.Belo Horizonte: Cepead/UFMG, 2001

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.. **O processo de estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

SKINNER, W., (1969), "Manufacturing - The Missing Link in Corporate Strategy", Harvard Business Review, Maio-Junho, pp. 12-17 (artigo)

<https://hbr.org/1969/05/manufacturing-missing-link-in-corporate-strategy>

THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND III, A. J. (2000). **Planejamento Estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo, Pioneira.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atla, 2008

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. **Effective evaluation**. San Francisco: Jossey-Bass, 1981.

PRODANOV; FREITAS **Metodologia do Trabalho Científico**: Métodos e Técnicas de Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2. ed. Rio Grande do Sul: Universidade Feevale, 2013

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark, J.; PARNELL, John. **Administração estratégica Conceitos**. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2009.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

#### ACERCA DA ANÁLISE SWOT:

1. Forças:
  - a. O que a empresa consegue desempenhar de forma satisfatória?
  - b. Quais são as principais qualidades que a empresa possui?
2. Fraqueza:
  - a. O que é necessário ser melhorado no ambiente interno?
3. Oportunidades
  - a. Dentro do mercado que a empresa se encontra, quais são as oportunidades que podem ser aproveitadas?
4. Ameaças
  - a. No ambiente externo quais as principais ameaças que a empresa possui?
  - b. Quais são os concorrentes diretos da empresa?

#### ACERCA DO BSC:

##### Perspectiva financeira:

- Quais são as expectativas de nossos acionistas, em termos de desempenho financeiro?

##### Perspectiva do cliente:

- Para atingir nossos objetivos financeiros, como criamos valor para nossos clientes?

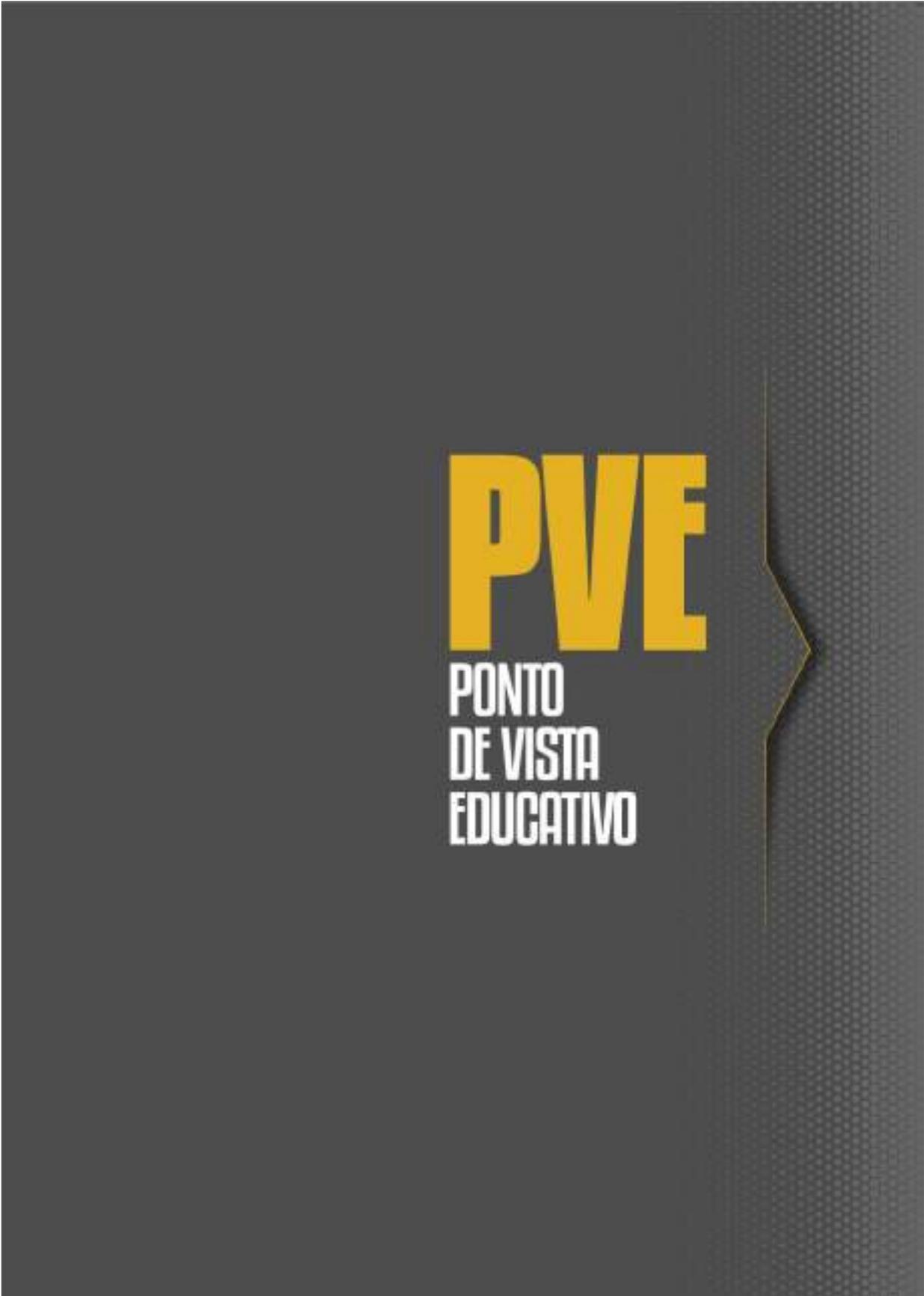
##### Perspectiva de aprendizado e crescimento:

- Como alinhamos nossos ativos intangíveis - pessoas, sistemas e cultura - para melhorar os processos críticos?

##### Perspectiva dos processos internos:

- Em que processos devemos ser excelentes para satisfazer nossos acionistas?

**ANEXO 1**



# PVE

PONTO  
DE VISTA  
EDUCATIVO

## CULTURA

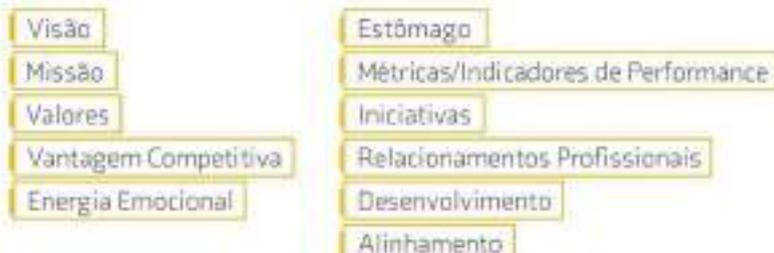


## 1. CULTURA

- Cultura é um conjunto de elementos como valores, princípios, rituais, tradições e histórias, compartilhados entre um grupo de pessoas.
- Para os negócios, a cultura permite que se desenvolva uma identidade própria e a criação de vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

## 1.1 Ponto de Vista Educativo (PVE)

- O Ponto de Vista Educativo auxilia no alinhamento dos aspectos relevantes para uma organização ter sucesso.
- A estrutura do PVE é formada basicamente por:



## 1.1.1 Visão

- A visão representa sobre onde sua organização deseja chegar.
- Usando a planilha a seguir, responda cada item imaginando como você espera que sua organização esteja em um período de 5 anos.

- PLANILHA VISÃO - CENÁRIO EM 5 ANOS -	
Como você imagina sua empresa no período de 5 anos?	A melhor empresa de educação prática da engenharia elétrica do Brasil, para quem quer empreender no seguimento. 15mil Eng. eletricitas, de energia e eletrotécnicos consultores. Faturamento de R\$15.000.000,00
O que você quer que seu cliente pense, sinta e fale quando estiver em contato com sua marca, produto ou serviço?	Realizei um sonho, transformei minha vida profissional e pessoal através dos resultados alcançados graças aos treinamentos.
O que os outros e a mídia dirão sobre sua empresa?	A WEA é referência nacional no treinamento de profissionais que querem empreender na área elétrica, utilizando marketing digital como motor de vendas.
Que tipo de consumidor sua organização atende?	Engenheiros eletricitas, de energia, e eletrotécnicos que querem ou empreendem no seguimento da engenharia elétrica.

## CULTURA



\*\*\*

- PLANILHA VISÃO - CENÁRIO EM 5 ANOS -	
Que valor sua organização fornece para esses clientes? Por que os consumidores serão leais a sua organização e a promoção para outros?	Conhecimento prático e ferramentas para alcançar resultados reais empreendendo no seguimento da engenharia elétrica com segurança. São leais pelo atendimento diferenciado e por fazer os mesmos terem resultados.
Qual o alcance da sua organização? É local, nacional, internacional?	Nacional
Quais processos, tecnologias, expertises, pessoas e sistemas facilitam o alcance da sua visão?	Estratégias de marketing digital, sites, mídias sociais, parcerias e know-how.
O quanto sua organização pode crescer? Quanto você pode faturar? Quais mercados ela pode dominar?	- 30% ano a ano; - 5 milhões por ano; - Educação prática e empreendedora na engenharia elétrica.
Quais são as maiores conquistas que você celebrará ao longo do caminho?	- Resultado dos alunos fechando serviços reais e realizando seus sonhos pessoais e profissionais; - Membros da equipe realizando seus sonhos pessoais e profissionais; - Desenvolvimento da equipe;
Se você pudesse pensar em uma imagem (da natureza, da ciência, um objeto produzido pelo homem ou qualquer outra coisa) que considere uma boa metáfora para sua organização, o que vem à sua mente?	Eleticidade... a força que move o mundo. #ElétricaÉoPoder
Que tipo de colaboradores você vai atrair?	Colaboradores que bate meta, que segue processos, que tem energia e vontade de se desenvolver profissionalmente, e que esteja alinhado com a cultura WEA.

- QUADRO 2 - PLANILHA VISÃO -

Após completar a planilha, dialogue com pessoas do seu time para receber e ouvir opiniões, críticas e sugestões. O que eles pensam sobre sua visão de futuro? O que eles acrescentariam para fortalecê-la e torná-la ainda melhor?



Depois defina uma declaração de visão que seja convincente, inspiradora, única e audaciosa – uma que o levante da cama de manhã.

**A VISÃO** da minha empresa é:

Melhor centro de treinamentos em educação prática e empreendedora da engenharia elétrica do Brasil até 2025.

Dica: ao escrever no tempo presente, a declaração de visão se torna mais concreta.

### 1.1.2 Missão

- A Missão representa a razão da sua empresa existir.
- A seguir você encontra questões que perguntam o porquê, mas de maneiras diferentes.

Qual é a contribuição que sua organização faz? Para quem?	Transforma a vida de profissionais da área elétr
Quais são os grandes motivos pelos quais sua organização existe?	Ajudar profissionais da área elétrica viver bem c
O que sua organização tem, que pode fazer a maior diferença positiva?	Vontade de transmitir conhecimento prático e ki
Dados os talentos, forças e recursos de que sua organização dispõe, como ela melhora as coisas para as pessoas?	Transmitindo conhecimento prático da engenha
Complete esta frase: Minha organização cria um mundo onde as pessoas são/têm/ podem/sentem...	Tem segurança para aplicar seus conhecimentos

- QUADRO 1 - DEFININDO A MISSÃO DA EMPRESA -

Após finalizar às questões acima, reflita sobre a missão que norteia sua organização e redija uma frase que faça sentido para você e que te dê orgulho compartilhar com as pessoas.

**A MISSÃO** da minha empresa é:

Ajudar profissionais da área elétrica a desenvolver habilidades práticas e empreendedoras para viver bem da sua profissão.

## CULTURA



## 1.1.3 Valores

• Pensar em valores, sejam os pessoais ou aqueles que representam seu negócio, envolve uma jornada interior para refletir sobre os comportamentos que são verdadeiramente importantes para nortearem suas ações e de sua equipe.

## Os Valores centrais do seu negócio

• Dentre a lista abaixo, escolha 20 valores que melhor representam sua empresa, depois reduza esta lista para 10 e, enfim, indique os 5 mais importantes que baseiam suas decisões nesse momento.

- LISTA DE VALORES -				
<input checked="" type="checkbox"/> Conquista	<input type="checkbox"/> Diversidade	<input type="checkbox"/> Conhecimento	<input type="checkbox"/> Resultados	<input type="checkbox"/> Adaptabilidade
<input type="checkbox"/> Empatia	<input type="checkbox"/> Liderança	<input type="checkbox"/> Respeito	<input type="checkbox"/> Progresso	<input checked="" type="checkbox"/> Energia
<input type="checkbox"/> Aprender	<input type="checkbox"/> Assumir Riscos	<input type="checkbox"/> Aventura	<input type="checkbox"/> Entusiasmo	<input type="checkbox"/> Ouvir
<input type="checkbox"/> Segurança	<input type="checkbox"/> Atenção	<input type="checkbox"/> Senso de Dono	<input type="checkbox"/> Visão de Longo Prazo	<input type="checkbox"/> Estabilidade
<input type="checkbox"/> Autoridade	<input type="checkbox"/> Conscientização Ambiental	<input type="checkbox"/> Amor	<input type="checkbox"/> Servir	<input type="checkbox"/> Equilíbrio
<input type="checkbox"/> Ética	<input type="checkbox"/> Lealdade	<input type="checkbox"/> Socialização	<input type="checkbox"/> Ser o Melhor	<input checked="" type="checkbox"/> Fazer a Diferença
<input type="checkbox"/> Espiritualidade	<input type="checkbox"/> Pertencer	<input type="checkbox"/> Fé	<input type="checkbox"/> Dinheiro	<input type="checkbox"/> Importar-se
<input type="checkbox"/> Família	<input type="checkbox"/> Oportunidades	<input type="checkbox"/> Status	<input type="checkbox"/> Cuidado	<input type="checkbox"/> Amizade
<input checked="" type="checkbox"/> Organização	<input type="checkbox"/> Sucesso	<input type="checkbox"/> Desafio	<input type="checkbox"/> Foco	<input type="checkbox"/> Parceria
<input type="checkbox"/> Trabalho em Equipe	<input type="checkbox"/> Coleguismo	<input type="checkbox"/> Perdão	<input type="checkbox"/> Paz	<input type="checkbox"/> Tolerância
<input type="checkbox"/> Colaboração	<input checked="" type="checkbox"/> Honestidade	<input type="checkbox"/> Positividade	<input type="checkbox"/> Tradição	<input type="checkbox"/> Comunidade
<input type="checkbox"/> Humor/Divertir-se	<input type="checkbox"/> Poder	<input type="checkbox"/> Confiança	<input type="checkbox"/> Comprometimento	<input checked="" type="checkbox"/> Melhoria Contínua
<input type="checkbox"/> Prestígio	<input type="checkbox"/> União	<input type="checkbox"/> Competição	<input type="checkbox"/> Independência	<input type="checkbox"/> Produtividade
<input type="checkbox"/> Variedade	<input type="checkbox"/> Confidencialidade	<input type="checkbox"/> Influência	<input type="checkbox"/> Lucro	<input type="checkbox"/> Visão
<input type="checkbox"/> Contribuição	<input type="checkbox"/> Iniciativa	<input checked="" type="checkbox"/> Propósito	<input type="checkbox"/> Riqueza	<input type="checkbox"/> Controle
<input type="checkbox"/> Inovação	<input checked="" type="checkbox"/> Qualidade	<input type="checkbox"/> Vencer	<input type="checkbox"/> Cooperação	<input type="checkbox"/> Integridade
<input type="checkbox"/> Reconhecimento	<input type="checkbox"/> Sabedoria	<input type="checkbox"/> Criatividade	<input type="checkbox"/> Inteligência	<input type="checkbox"/> Resiliência
<input checked="" type="checkbox"/> Satisfação do Cliente	<input type="checkbox"/> Envolvimento	<input checked="" type="checkbox"/> Responsabilidade	<input type="checkbox"/> Dignidade	<input type="checkbox"/> Justiça

- QUADRO 4 - LISTA DE VALORES -



8 - Energia (ser intenso em tudo que faz) - Somos intensos em tudo que fazemos, e transmitimos energia positiva a todos que estão ao nosso redor.

#### - VALORES PRINCIPAIS -

##### OS 5 VALORES NÃO NEGOCIÁVEIS DA EMPRESA:

1	Resultados
2	Compromisso com o Sucesso do cliente (Qualidade, satisfação do cliente, importar-se)
3	Senso de Dono
4	Integridade (honestidade, legitimidade)
5	Autodesenvolvimento (melhoria contínua)

6 - Comunidade (conhecimento, compartilhamento de informações) / 7 - Criatividade (inovação)

##### EXEMPLOS DE COMO NÓS VIVEMOS ESSES VALORES:

1	Estabelecendo e batendo as metas, acompanhando os indicadores, Perseguindo sempre os melhores resultados.
2	Fazendo além do que está ao nosso alcance para com que o cliente tenha resultado, sem medir esforços. Quando nos antecipamos e estamos sempre disponíveis para gerar resultado para eles.
3	Quando eu faço parte da criação da empresa, quando eu cuido dos equipamentos e custos da empresa como se fossem meus, quando me sinto 100% responsável pelos resultados, quando me orgulho de fazer o que eu faço. Quando cuido do meu bairro, da minha cidade, do meu
4	Quando pagamos todos os nossos impostos, quando falamos sempre a verdade para nosso cliente e não utilizamos falsas ancoragens para vender. Quando somos verdadeiros e íntegros com a nossa palavra e quando a verdade é a nossa única opção.
5	Quando desenvolvo novas habilidades, quando apresento meu Smartgrid, quando compartilho com meus colegas todos os dias algo novo que eu descobri, quando eu me conheço cada vez mais, quando invisto no meu desenvolvimento, leio livros e faço treinamentos.

##### EXEMPLOS DE COMO NÓS NÃO VIVEMOS ESSES VALORES:

1	Não reagindo diante de resultados ruins, não nos esforçando para atingir as metas. Quando nos falta compromisso no registro e acompanhamento dos indicadores. Quando não tenho paixão pelo que faço.
2	Quando não me importo com a resolução de problemas, com a experiência e com o resultado do cliente. Quando não acompanho o meu cliente até o resultado. Quando ajo como se não tivesse nada a ver.
3	Quando não cuido das coisas, quando trato mal os clientes, quando desligo o celular e não me importo para o que possa estar acontecendo, quando não "tenho" nenhum laço afetivo com o que eu faço, quando não me importo com os custos da empresa. Quando não me importo em
4	Quando minto, recebo o troco errado e fico quieto. Quando altero algum número para surpreender o cliente ou vender mais. Quando deixo de dar algum feedback para um colega que está "prejudicando" a empresa com alguma atitude. Quando não estou por inteiro presente
5	Quando não leio, não busco cursos e treinamentos. Quando não escuto os outros e não aceito um feedback. Quando guardo conhecimentos só pra mim e não compartilho com meus colegas.



### - TESTE DE FOGO VALORES -

Agora você pode pegar a lista de valores do início deste capítulo e, com base nela, definir seus valores não negociáveis, ou o que chamamos de valores centrais. Necessariamente, eles não precisam ser os valores da lista, esta é só uma referência.

Ao definir seus 5 valores não negociáveis, verifique se eles se aplicam à sua empresa e faça o teste de fogo para cada um dos valores respondendo às questões abaixo. Para passar no teste de fogo, você precisa responder “sim” a todas as questões. Caso algum deles não passe no teste, reflita sobre ele, pois pode ser um valor, mas não um valor central.

1	Se você fosse construir uma nova empresa, construiria sobre os mesmos valores centrais, independentemente do segmento de atuação?	SIM <input checked="" type="radio"/>	NÃO <input type="radio"/>
2	Você gostaria de manter esses valores na sua empresa (daqui a 100 anos, não importa o que aconteça com o mundo (desastres, guerras, mudanças políticas)?	SIM <input checked="" type="radio"/>	NÃO <input type="radio"/>
3	Você manteria esses valores, mesmo se em determinados momentos eles se tornassem uma desvantagem competitiva? Mesmo se em algum momento sua empresa fosse penalizada por viver esse valor?	SIM <input checked="" type="radio"/>	NÃO <input type="radio"/>
4	Você acredita que pessoas que não compartilham desses valores, que os desafiam constantemente, simplesmente não pertencem a essa empresa?	SIM <input checked="" type="radio"/>	NÃO <input type="radio"/>
5	Você pessoalmente manteria esses valores mesmo que não fosse reconhecido por isso?	SIM <input checked="" type="radio"/>	NÃO <input type="radio"/>
6	Você desistiria da sua empresa para manter esse valor?	SIM <input checked="" type="radio"/>	NÃO <input type="radio"/>
6	Se você acordasse hoje com dinheiro suficiente para viver confortavelmente para o resto da sua vida, continuaria aplicando esses valores nas suas atividades profissionais?	SIM <input checked="" type="radio"/>	NÃO <input type="radio"/>

Faça uma verificação final dos valores fundamentais para garantir que nenhum deles caia na categoria de “aspiração para o futuro”, em vez de valores essenciais autênticos.



#### 1.1.4 Vantagem Competitiva

• Considere o que é uma competência essencial do seu negócio, isto é, habilidades exclusivas ou tecnologias que sua empresa utilize e que gerem valor ao que você entrega para seus clientes.

• Uma forma de analisar se uma determinada competência pode ser considerada uma vantagem competitiva é analisar se ela é:

1. Rara
2. Difícil de imitar
3. Insubstituível
4. Replicável
5. Dura ao longo do tempo

- PENSANDO EM VANTAGENS COMPETITIVAS -	
Qual a maior diferença positiva da sua organização em relação às concorrentes?	- Suporte técnico comprometido com o sucesso dos alunos;
O que sua organização faz melhor que nenhuma outra?	- Ensino prático da engenharia elétrica, extraído direto do campo de batalha. - Comprometimento em fazer o aluno ter resultados e viver bem da área elétrica; - Presença digital; - Direcionamento profissional; - Condições diferenciadas para alunos na compra de equipamentos em alguns fornecedores;
Quais produtos e serviços você fornece que se destacam?	- Consultor em GMT; - FEPC; - MSA - PFCP - Mentoria personalizada com foco no resultado do aluno; - Técnica de vendas de serviços de engenharia elétrica. - Conteúdo Prima
Quais são os atributos da sua organização? O que é único sobre sua cultura e sua maneira de fazer as coisas?	- Intensidade na entrega; - Compromisso com o sucesso do cliente; - Conteúdo prático extraído direto do campo de batalha (legitimidade).  O que é único: Se importar com o sucesso do cliente.

## CULTURA



- DEFININDO NOSSA COMPETÊNCIA ESSENCIAL -	
Após pensar no que diferencia sua empresa das concorrentes, quais você diria que são as competências essenciais do seu negócio?	Desenvolvemos profissionais da área elétrica através de conhecimento prático para atender as necessidades reais do mercado (habilidades técnicas, empreendedoras e de vendas).
Cite alguma evidência de que vocês apresentam uma competência nessa área (por exemplo, como nos comparamos com a concorrência?).	Depoimentos de alunos que conseguiram resultados reais através do conhecimento adquirido no curso. Depoimentos de alunos que através do suporte técnico conseguiram gerar resultados.
Quais são as potenciais ameaças de competidores e do mercado à sua competência?	Criar produtos semelhantes com qualidade visual, excelente didática e suporte exclusivo. Concorrentes com produtos semelhantes com preços menores.
Como vocês podem superar as fraquezas para preservar sua competência essencial?	Qualificando o lead comprador através de conteúdos bem estruturados e ticket, aumentando investimento em marketing digital, atendimento personalizado com foco no resultado do aluno.
Quais competências essenciais precisamos desenvolver para nos mantermos à frente da concorrência?	- Melhorar qualidade visual dos materiais do curso e qualidade das ferramentas e arquivos entregues; - Melhorar a qualidade do conteúdo gratuito e as estratégias de distribuição. - Aprimorar os processos de vendas;
O que vocês precisam fazer nos próximos 2 ou 3 anos para seguir mantendo essa competência essencial como uma vantagem competitiva?	- Continuar praticando engenharia elétrica; - Estudar e se capacitar em conteúdos da eng elétrica; - Se atualizando as mudanças normativas; - Ter consistência na prospecção e estratégias de vendas; Estudar sobre as novidades do marketing;

- QUADRO 7 - VANTAGENS COMPETITIVAS -

### 1.1.5 Energia Emocional

O objetivo desta seção é estabelecer o papel da energia no crescimento e desenvolvimento da sua empresa e ainda desenvolver um método para manter sua própria energia e a energização dos outros.

Líderes vencedores compartilham uma grande paixão por pessoas. Eles ganham energia ajudando os outros a ficar entusiasmados com a ideia de melhorar seus negócios. Energizam seu pessoal com ideias, com uma visão e com valores convincentes e estimulantes em cada oportunidade que aparece.

Ser um líder vencedor significa manter cheio um enorme reservatório de energia emocional. Essa vitalidade e essa motivação misturam necessidades de conquistas e realizações, de poder e, mais importante ainda, do legado que sua empresa quer deixar. Colocando de uma forma mais simples, o papel do líder é gerar energia nos outros.

## CULTURA



Como empresário, você precisa começar a ter consciência de suas próprias fontes de energia emocional. Quais são as atividades que mais o energizam e quais as que esgotam sua energia emocional, deixando-o irritado, frustrado, aborrecido e cansado? Responda as perguntas:

• O que mais o energiza?

Praticar exercícios, Viajar com a família, Assistir filme com Rataela, Depoimentos positivos, Mensagens positivas, Ver o resultado do aluno, Ouvir boa música, Tocar guitarra, Bater meta, Desenvolver pessoas.

• O que mais consome sua energia?

Não bater meta, retrabalho, fazer o trabalho dos outros

*Após refletir sobre essas atividades, pense sobre as maneiras com as quais pode tanto aumentar os fatores energizantes ou remover bloqueios para desencadear uma energia emocional mais positiva.*

• Quais são os conflitos de energia que eu tenho? (trabalho / família - pessoal / trabalho - pessoal / família)

- Trabalhando até tarde e passando pouco tempo de qualidade com a família;
- Sobrecarga de trabalhos operacionais;

• Como posso aumentar o nível de energia nos diversos aspectos da minha vida?

Dormindo mais cedo / me alimentando melhor / fazendo caminhada pela manhã / Desenvolvendo colaboradores / implantando uma cultura forte na empresa / criando e acompanhando processos e fazendo que os mesmos sejam cumpridos / delegando mais atividades operacionais / contratando novos colaboradores / praticando meditação / frequentando cultos e participando de atividades na igreja.

• Como posso aumentar o nível de energia dos meus colaboradores?

Criando ritos / dando feedbacks periódicos e quando necessário / fazendo os depósitos (elogios/reconhecimentos) / comemorando as pequenas e grandes conquistas / ajudando a se desenvolver como pessoa e profissionalmente / aplicando ferramentas de coach.



### - A IDEIA EM PRÁTICA -

**Tente essas práticas para renovar as quatro dimensões da sua energia pessoal:**

#### Energia Física

- Melhore o seu sono, planeje dormir mais cedo e reduza o uso de álcool.
- Diminua o estresse fazendo atividades cardiovasculares pelo menos 3 vezes na semana e treinamento de peso pelo menos uma vez na semana.
- Faça refeições pequenas e coma barras de cereais saudáveis a cada 3 horas.
- Fique presente para alguns sinais de falta de energia, como inquietação, bocejo, fome e dificuldade de concentração.
- Faça pausas curtas, mas regulares, da sua mesa em intervalos de 90 a 120 minutos ao longo do dia.

#### Energia Emocional

- Neutralize emoções negativas - irritação, impaciência, ansiedade, insegurança - respirando profundamente.
- Alimente-se de emoções positivas reconhecendo as pessoas de forma específica, fazendo anotações, e-mails, ligações ou conversas.
- Olhe para situações desagradáveis com outra lente. Adote uma lente reversa para perguntar:  
*"O que uma outra pessoa neste conflito diria, e como ele poderia estar certo?"*  
 Use uma perspectiva maior para perguntar:  
*"Como vou ver essa situação em seis meses?"*  
 Use uma lente maior ainda para perguntar:  
*"Como eu posso crescer e aprender com essa situação?"*

#### Energia Mental

- Reduza interrupções estando em foco total nas atividades longe dos celulares e e-mails.
- Responda mensagens e e-mails no tempo designado durante o dia.
- Selecione o desafio mais importante do dia seguinte na noite anterior. Sendo assim, faça desse desafio sua prioridade quando você chegar no trabalho de manhã.



### - A IDEIA EM PRÁTICO -

#### Energia Espiritual

- Identifique as atividade que você mais gosta de executar, elas te darão o sentimento de mais efetividade, sem esforço, absorção e realização. Encontre uma maneira de fazer mais atividade assim. Um executivo que odeia vender delega essa função para alguém que ame fazer isso.
- Distribua energia e tempo para o que você considera mais importante. Por exemplo, passe os últimos minutos de sua noite relaxando para que você possa se conectar com sua família quando estiver em casa.
- Viva os seus valores. Por exemplo, se ser atencioso para você é importante, mas você frequentemente chega atrasado nas reuniões, pratique aparecer 5 minutos mais cedo.

#### Você está caminhando para uma crise de energia?

Faça o quiz a seguir e identifique quais áreas da sua vida pode se beneficiar dos rituais de renovação de energia:

- CORPO -	
<input checked="" type="radio"/>	Eu não tenho regularmente 7 a 8 horas de sono e frequentemente acordo cansado.
<input type="radio"/>	Eu normalmente pulo o café da manhã ou decido comer algo que não seja saudável.
<input type="radio"/>	Eu não faço exercícios físicos suficiente (treinamento cardiovascular ao menos 3 vezes na semana e levantamento de peso uma vez na semana).
<input type="radio"/>	Eu normalmente não faço pausas durante o dia para recarregar minhas energias ou decido comer na minha mesa.
- EMOÇÕES -	
<input type="radio"/>	Eu normalmente me sinto irritado, impaciente ou exausto no trabalho, especialmente quando a atividade exige.
<input type="radio"/>	Eu não tenho tempo suficiente para minha família e amigos, e quando estou com eles, eu não estou realmente com eles.
<input type="radio"/>	Eu tenho pouco tempo para atividades que eu realmente gosto.
<input type="radio"/>	Eu não paro para reconhecer as pessoas.



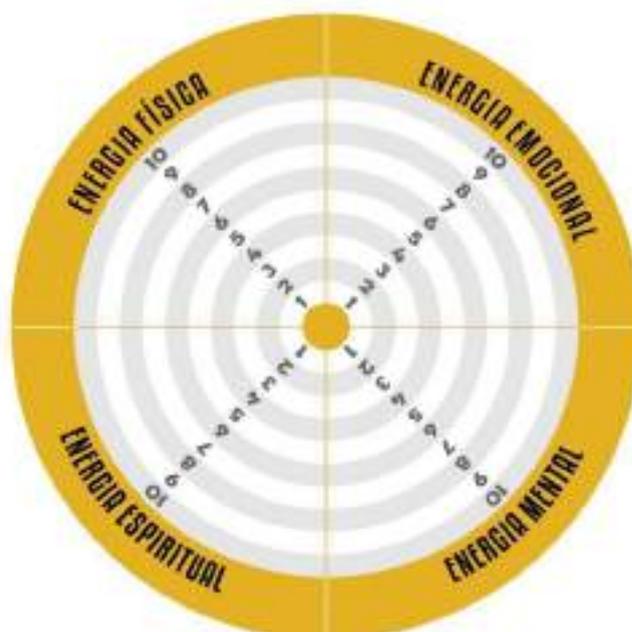
## - A IDEIA EM PRÁTICA -

## - MENTE -

- Eu tenho dificuldade de focar em uma coisa só e tenho facilidade para me distrair durante o dia, especialmente com e-mails.
- Eu passo muito tempo do meu dia reagindo a crises e demandas do que focando nas atividades do mais valor.
- Eu não tenho tempo para refletir e pensar estratégica e criativamente.
- Eu normalmente costumo trabalhar a noite e finais de semana. E eu quase nunca tiro férias dos e-mails.

## - ESPIRITUAL -

- Eu não passo grande parte do meu tempo fazendo o que mais gosto de fazer.
- Existem lacunas entre o que eu digo e o que é mais importante para mim e como eu aloco meu tempo e energia.
- Minhas decisões no trabalho são frequentemente influenciadas por demandas externas do que por minha própria programação.
- Eu não tenho tempo para refletir e pensar estratégica e criativamente.





**Agora defina o que fazem em cada área para aumentar seus níveis de energia:**

• Como posso aumentar meu nível de Energia FÍSICA?

Praticando exercícios todos os dias, dormindo mais cedo, me alimentando melhor, comendo nos horários certos.

• Como posso aumentar meu nível de Energia MENTAL?

Meditando, lendo mais livros, passando menos tempo no celular (redes sociais e whatsapp), ouvindo músicas que eu gosto pela manhã.

• Como posso aumentar meu nível de Energia EMOCIONAL?

Deixar de ver redes sociais de concorrentes, deixar de me comparar com concorrentes, focando no que eu tenho que fazer, passando mais tempo com minha esposa, passando mais tempo de qualidade com meus filhos, tirando mais folgas.

• Como posso aumentar meu nível de Energia ESPIRITUAL?

Sendo mais grato a Deus por tudo que tenho, cultuando mais, conversando mais com Deus, lendo mais a bíblia, ouvindo louvores, tendo mais contato com a natureza, conversando mais com os amigos da igreja.



### 1.1.6 Estômago para Tomar Decisões Difíceis

• Para ser um líder bem-sucedido é fundamental desenvolver a capacidade de ter estômago para tomar decisões difíceis.

#### 1. Com quais questões difíceis você precisa lidar atualmente?

- Contratar um vendedor e implantar departamento de vendas;
- Contratar uma pessoa para ADM/FIN com competências para área financeira;
- Contratar 1 pessoa para RH estratégico;
- Substituir as pessoas que não irá levar a WEA para o próximo nível;

#### 2. O que está restringindo você (ou atrasando seu desenvolvimento)?

- Desenvolvimento da equipe para trabalhar de forma auto gerenciável;
- Time de marketing precisa de mais pessoas;
- Criação de processos e estabelecimento de metas e indicadores;
- Falta de tempo por está com muitas atividades operacionais.

#### 3. Qual é a consequência (ou o efeito) do seu atraso?

- Limitação de crescimento da empresa;
- Baixo faturamento;
- Ficar relém do trabalho e escravo da empresa;
- Sem tempo de qualidade para família;
- Sem tempo para trabalhar nas outras empresas e projetos.

## CULTURA



## - O QUE VOU FAZER E QUANDO -

1	<p>Criar o Código de Cultura da WEA (Luj Jefferson e Italo) (OK)</p>	<p>QUANDO</p> <p>21/08/2020</p>
2	<p>CRIAÇÃO DOS RFC</p>	<p>QUANDO</p> <p>31/08/2020</p>
3	<p>REVISÃO E PLANEJAMENTO DA ESTRATÉGIA GERAL DA WEA</p>	<p>QUANDO</p> <p>04/09/2020</p>
4	<p>CRIAÇÃO DOS PROCESSOS (RECORRENTES / LANÇAMENTOS)</p>	<p>QUANDO</p> <p>25/08/2020</p>



- Para ser um líder bem-sucedido é fundamental desenvolver a capacidade de ter estômago para tomar decisões difíceis.

1. Com quais questões difíceis você precisa lidar atualmente?

repetido

2. O que está restringindo você (ou atrasando seu desenvolvimento)?

repetido

3. Qual é a consequência (ou o efeito) do seu atraso?

repetido



### 1.7 Métricas/Indicadores de performance:

- Escolher métricas de performance é difícil. Requer disciplina e tomar decisões duras sobre suas prioridades.
- Pense:
  - Quais são os três ou cinco critérios mais importantes para o sucesso de sua organização?
  - Quais são as áreas de performance que, se você não está alcançando-as, fazem você se preocupar com perder mercado para a concorrência?

- MÉTRICA / INDICADORES DE PERFORMANCE -	
Defina cinco principais indicadores de performance para sua organização	
1	FATURAMENTO, LUCRO, REEMBOLSO
2	Nº DE LEADS / CPL / CPA / CAC
3	ROAS / ROI / TICKET MÉDIO / LTV
4	RA (resultado do aluno) / SA (satisfação do aluno)
5	NPS

- QUADRO 9 - MÉTRICA / INDICADORES DE PERFORMANCE -





### 1.1.8 Iniciativas-Chave:

- A iniciativa, como o nome sugere, indica a capacidade humana de identificar oportunidades, ter ideias e colocar em prática ações para realizá-las.
- Ela está diretamente ligada ao comportamento proativo, que é essencial para construir uma equipe autogerenciável.
- Determinar quais serão suas próximas iniciativas-chave.

- PROJETOS E INICIATIVOS-CHAVE -			
Descrição do Projeto	Datas do Início / Fim	Medição de Sucesso	Como o projeto apoia sua Estratégia e Visão
Concluir curso MSA	02/07/2020 30/08/2020	22/08/2020	Entregando o que foi prometido ao cliente, aumentando a satisfação do mesmo.
Criar RGF das funções existentes	14/07/2020 30/08/2020	28/08/2020	Dando clareza ao colaborador o que é esperado dele, e os indicadores para alcançar as metas.
Defini/Criar indicadores importantes para a WEA.			Dando clareza se estamos atendendo o valor RESULTADO, e para termos direção de onde precisamos chegar.
Contratação de adm/fin, e de um consultor de vendas.			Otimizando os processos adm/fin e ajudando no cumprimento da cultura. Aumentando as vendas.
Criar processo completo das atividades de lançamentos			Trabalhando com planejamento sem esquecer ou pular etapas para não prejudicar o faturamento da empresa.
Quais projetos e iniciativas você vai cancelar, adiar ou delegar para focar sua atenção nos projetos que identificou acima?			



### 1.1.g Relacionamentos Profissionais

- Neste exercício, a pergunta é: quais relacionamentos são cruciais para o sucesso da sua organização?

Categoria do Relacionamento	Relacionamento-chave em cada categoria [nome da pessoa]	Idéias para melhorar o relacionamento e/ou fortalecer o poder da empresa e mitigar riscos
Clientes	Alunos que tiveram resultados com o que aprendeu no curso.	Criar uma forma eficiente de motivar os alunos a apresentar seus resultados. (Gamificação, Certificação, Evolução em níveis...)
Funcionários	Todos os colaboradores do time	Fazer alinhamento de expectativas, Criar RCF e apresentar a cada funcionário, delegar as atividades que são de competência de cada um, dar feedback, fazer avaliação periódica, ajudar colaboradores a se desenvolver profissionalmente.
Vendedores	Contratar vendedor fixo	Estabelecer metas de vendas, remuneração variável, criar scripts de vendas e medir resultados para melhorias, aplicar técnica de vendas Spin Selling, qualificar o lead.
Alianças	Escolas técnicas e superior, e conselhos de classe	Fazer parceria com conselhos de classe para indicação dos profissionais com registro nos mesmos, trabalhar o marketing e comunicação dentro das escolas técnicas e faculdades.
Investidores		
Assessores		
Governo	Carga Tributária	Criar uma planilha para acompanhamento mensal com simulação do melhor enquadramento (Simples Nacional, Lucro Presumido, Lucro Real)
Outros Relacionamentos Essenciais	Banco	Criar relacionamento com o banco, providenciar cartão de crédito com limite de R\$50.000,00



Baseado no trabalho anterior, escolha até cinco relacionamentos-chave que precisam do seu foco agora para ajudar sua empresa a continuar melhorando e ser bem-sucedida. Esses são os nomes que você colocará no Painel do PVE para sua organização, para que foque nos relacionamentos que mais importam agora.

Você pode sempre revisar seu plano para mudar seu foco enquanto progride na construção desses relacionamentos.

- RELACIONAMENTOS -	
Top cinco de relacionamentos que são chave para o sucesso da sua organização.	
1	Cliente
2	Funcionários
3	Escolas técnicas e superior
4	Fornecedores de softwares e equipamentos
5	Vendedor

## CULTURA



## 1.1.10 Desenvolvimento dos Colaboradores

- Por desenvolvimento, entenda as ações que serão adotadas para levar você e sua empresa para um próximo nível.
- É importante que você pense de forma prática, o que pode ser feito para que isso aconteça.
- Qual empresa você quer ter no futuro?

## - LISTA DE IDEIAS PARA DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES -

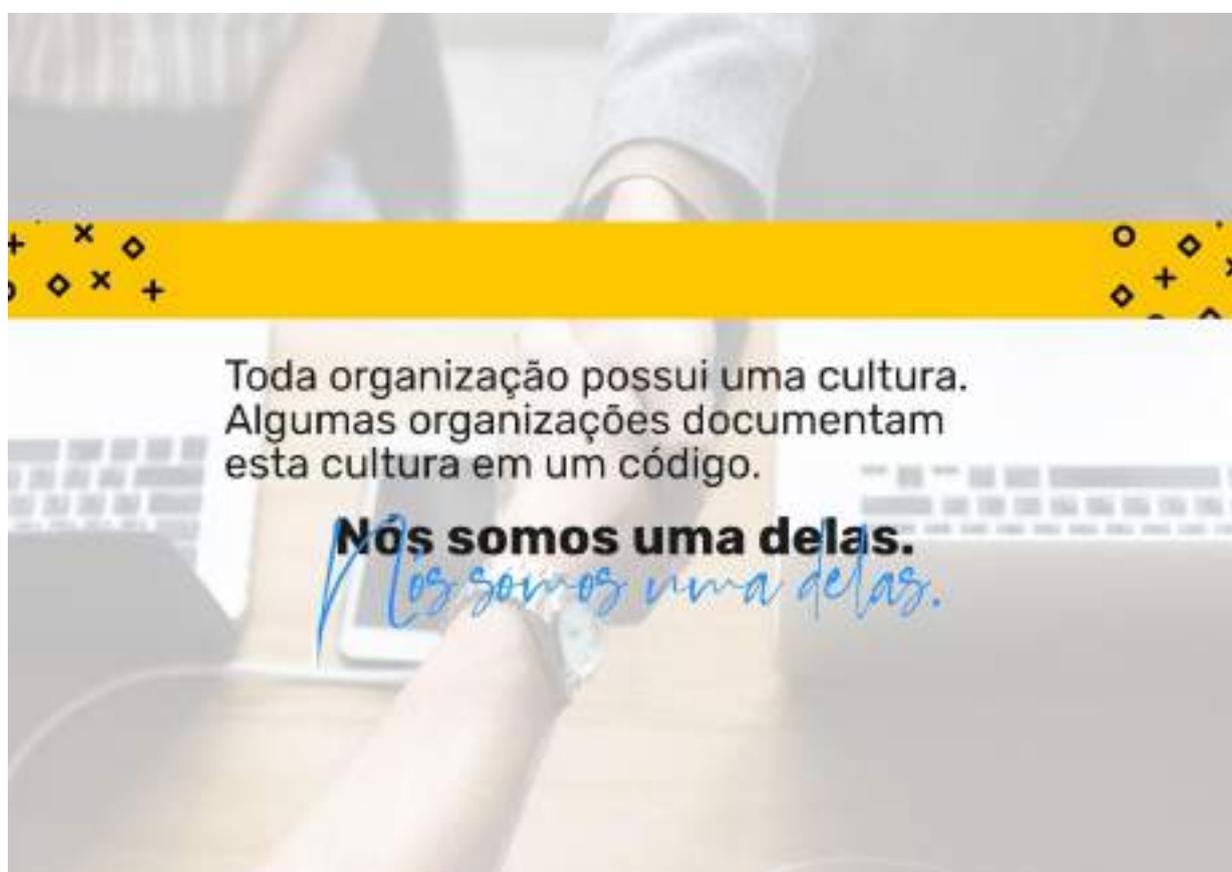
- Ferramentas de avaliação para identificar pessoas com alta performance
- Desafiar pessoas com potencial a novas tarefas e projetos
- Clarear trilhas para a carreira
- Coaching
- Sistemas de compensação e recompensa
- Criar cargos que incluam autonomia e oportunidade de crescimento
- Plano de desenvolvimento
- Diálogo com funcionários sobre a direção, a visão e a estratégia da empresa
- Planos formais de sucessão para cargos-chave
- Fomentar a colaboração em toda a organização
- Revisões informais e frequentes de performance
- Identificar pessoas que oferecem riscos e engajá-los antes que saiam
- Academia de desenvolvimento de lideranças internas
- "Walk the talk" (andar e conversar)
- Ser um mentor
- Opções mais flexíveis para manter os maiores talentos
- Recrutar líderes externos que possam chacoalhar as coisas
- Recrutamento que mire líderes em potencial
- Recompensas e reconhecimento
- Definir um tom e modelo para alta performance
- Momentos professor – fornecer feedback em tempo real
- Programas de treinamento



## ANEXO 2



Neste documento explicamos o que vivenciamos no nosso dia a dia e o que nos une como equipe, como time.



## #ElétricaÉoPoder

Esse mantra está em nosso DNA, e acreditamos que #ElétricaÉoPoder para transformar a vida de nossos clientes, nosso time, da sociedade e do mundo.

A vida seria sem graça e o mundo não teria o progresso que tem hoje sem eletricidade.

*Nossa Missão*  
**NOSSA MISSÃO**

Nossa missão não seria diferente do que a Elétrica trouxe para nós, "TRANSFORMAÇÃO".

***"Transformar a vida de profissionais da área elétrica através de Conhecimento Prático."***



ESSA É A NOSSA CONTRIBUIÇÃO

ESSA É A NOSSA MISSÃO

***“Ajudar profissionais da área elétrica a desenvolver habilidades práticas e empreendedoras para viver bem da sua profissão.”***

E somos abastecidos com esse combustível

***Vontade de transmitir conhecimento prático e know-how direto do campo de batalha, Vivemos o que ensinamos.***



# Nossa Missão também nos trouxe algumas conquistas

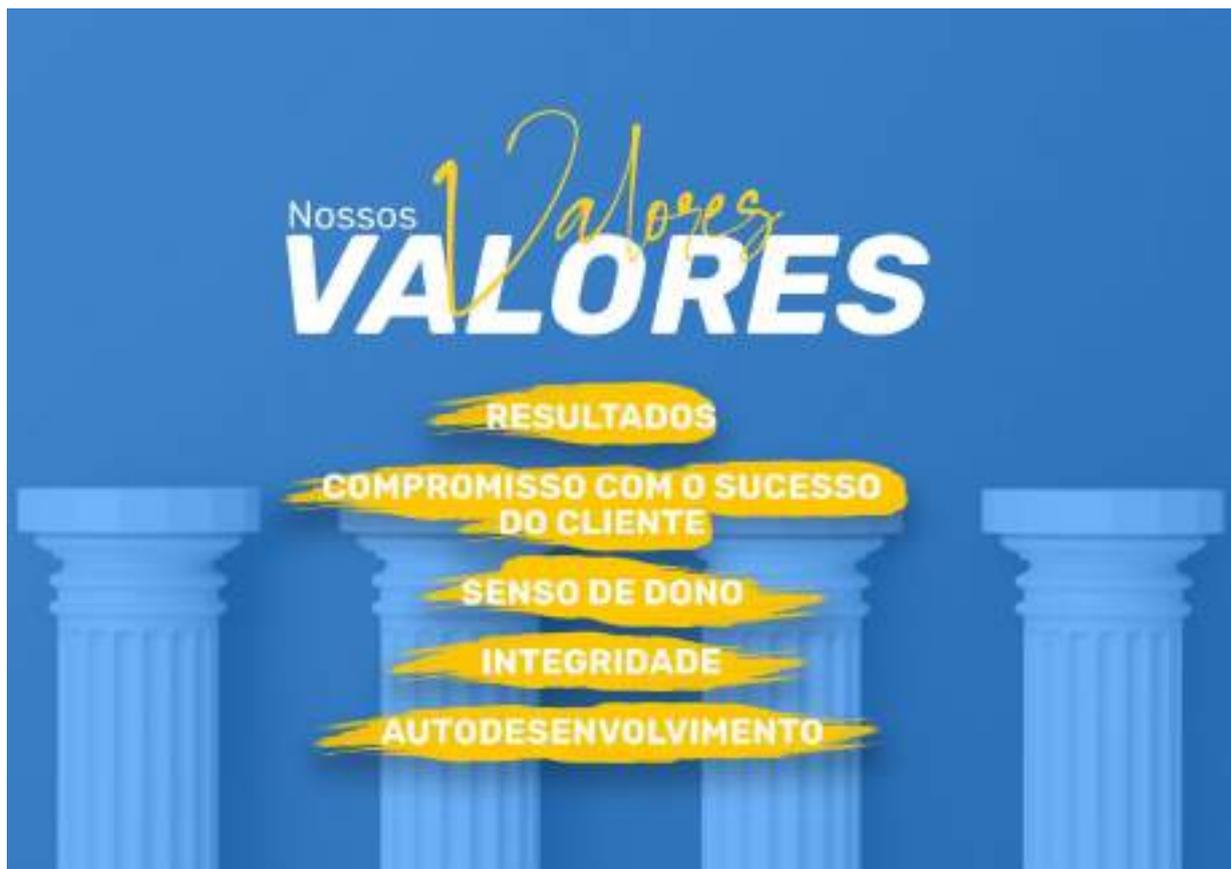
- Vendedor(a) | Iniciante**  
Este vendedor(a) conseguiu vender 10 kg pelo menos em um mês.  
📌 [Ver mais](#)
- Vendedor(a) | Nivel(ção)**  
Se você fez mais de 10 kg em um mês, você está no nível 1 e ganha uma conquista!  
📌 [Ver mais](#)
- Vendedor(a) | Transferido**  
Foi o(a) vendedor(a) mais vendido(a) em 1 mês e ganhou um prêmio de 100 reais!  
📌 [Ver mais](#)
- Primo**  
Por receber uma comissão e um prêmio adicional de 1000 reais por vender mais de 100 kg em um mês.  
📌 [Ver mais](#)
- Solista Sênior**  
Foi o(a) vendedor(a) mais vendido(a) em 1 mês e ganhou um prêmio de 1000 reais. Foi o(a) vendedor(a) mais vendido(a) em 1 mês e ganhou um prêmio de 1000 reais.  
📌 [Ver mais](#)
- 47%**  
Foi o(a) vendedor(a) mais vendido(a) em 1 mês e ganhou um prêmio de 1000 reais.  
📌 [Ver mais](#)
- Melhor Vendedor(a)**  
Foi o(a) vendedor(a) mais vendido(a) em 1 mês e ganhou um prêmio de 1000 reais.  
📌 [Ver mais](#)
- 70%**  
Foi o(a) vendedor(a) mais vendido(a) em 1 mês e ganhou um prêmio de 1000 reais.  
📌 [Ver mais](#)
- 90%**  
Foi o(a) vendedor(a) mais vendido(a) em 1 mês e ganhou um prêmio de 1000 reais.  
📌 [Ver mais](#)
- 90%**  
Foi o(a) vendedor(a) mais vendido(a) em 1 mês e ganhou um prêmio de 1000 reais.  
📌 [Ver mais](#)
- 100%**  
Foi o(a) vendedor(a) mais vendido(a) em 1 mês e ganhou um prêmio de 1000 reais.  
📌 [Ver mais](#)





*Visão*  
**VISÃO**  
Onde queremos chegar

***Ser o melhor centro de treinamentos  
em educação prática e empreendedora  
da engenharia elétrica do Brasil até 2025.***





## Resultados **RESULTADOS**

### **Como vivemos esse valor?**



*Estabelecendo e batendo as metas, acompanhando os indicadores, Perseguindo sempre os melhores resultados.*

### **Como não vivemos esse valor?**

*Não reagindo diante de resultados ruins, não nos esforçando para atingir as metas. Quando nos falta compromisso no registro e acompanhamento dos indicadores. Quando não tenho paixão pelo que faço.*



## Êxito do cliente **COMPROMISSO COM O SUCESSO DO CLIENTE**

### **Como vivemos esse valor?**

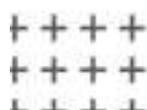
*Fazendo além do que está ao nosso alcance para que o cliente tenha resultado, sem medir esforços. Quando nos antecipamos e estamos sempre disponíveis para gerar resultado para eles.*

++++  
++++

**“SE O CLIENTE NÃO TEM RESULTADO,  
ISTO É UM PROBLEMA NOSSO.”**

Meu amigo enviou o meu primeiro projeto para avaliação, tive muita dificuldade com desenhos acho que perdi mais de 50% do tempo em desenhos. foi bom que mostrou onde esta minha deficiência e vou trabalhar mais nisso.

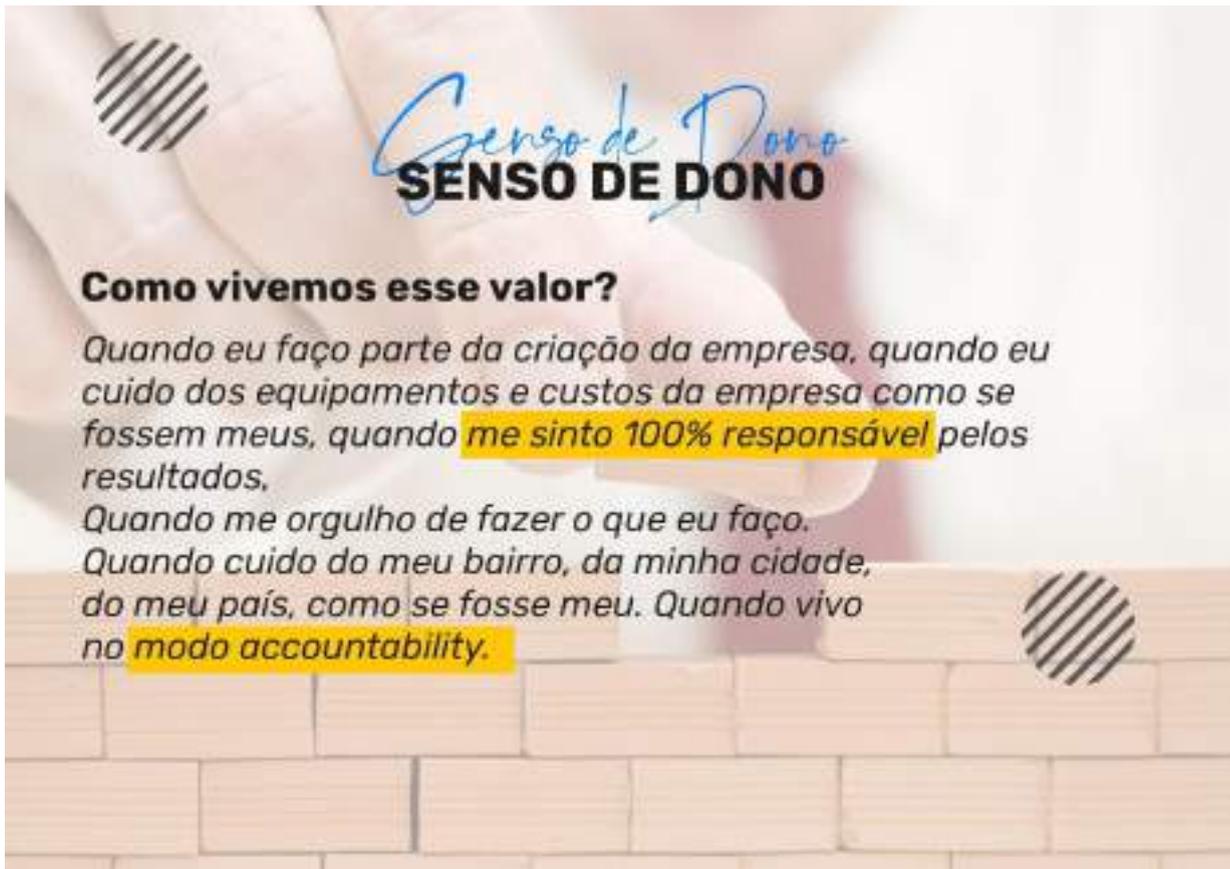
Estou passando essa mensagem só para que saiba como está o desenvolvimento do meu primeiro projeto, e vcs me ajudaram muito.



### **Como não vivemos esse valor?**

*Quando não me importo com a resolução de problemas, com a experiência e com o resultado do cliente. Quando não acompanho o meu cliente até o resultado. Quando ajo como se não tivesse nada a ver.*





*Senso de Dono*  
**SENSO DE DONO**

**Como vivemos esse valor?**

*Quando eu faço parte da criação da empresa, quando eu cuido dos equipamentos e custos da empresa como se fossem meus, quando **me sinto 100% responsável** pelos resultados,*

*Quando me orgulho de fazer o que eu faço.*

*Quando cuido do meu bairro, da minha cidade, do meu país, como se fosse meu. Quando vivo no **modo accountability.***



*Senso de Dono*  
**SENSO DE DONO**

**Como não vivemos esse valor?**

*Quando não cuido das coisas, quando trato mal os clientes, quando desligo o celular e **não me importo** para o que possa estar acontecendo, quando não "tenho" nenhum laço afetivo com o que eu faço, quando não me importo com os custos da empresa. Quando não me importo em jogar lixo no chão ou corrigir alguém que faz isso.*

*Quando vivo no **modo Desculpability.***



*Integridade*  
**INTEGRIDADE**  
 (HONESTIDADE, LEGITIMIDADE)

**Como vivemos esse valor?**

*Quando pagamos todos os nossos impostos, quando falamos sempre a verdade para nosso cliente e não utilizamos falsas ancoragens para vender.  
 Quando somos verdadeiros e inteiros com a nossa palavra e quando a verdade é a nossa única opção.*



++++  
 ++++  
 ++++

*Integridade*  
**INTEGRIDADE**  
 (HONESTIDADE, LEGITIMIDADE)

**Como não vivemos esse valor?**

*Quando minto, recebo o troco errado e fico quieto.  
 Quando altero algum número para surpreender o cliente ou vender mais. Quando deixo de dar algum feedback para um colega que está "prejudicando" a empresa com alguma atitude. Quando não estou por inteiro presente nos eventos.*



*Autodesenvolvimento*  
**AUTODESENVOLVIMENTO**  
 (MELHORIA CONTÍNUA)

**Como vivemos esse valor?**

*Quando desenvolvo novas habilidades, quando apresento meu Smartgrid, quando compartilho com meus colegas todos os dias algo novo que eu descobri, quando eu me conheço cada vez mais, quando invisto no meu desenvolvimento, leio livros e faço treinamentos.*

△▽△▽

*Autodesenvolvimento*  
**AUTODESENVOLVIMENTO**  
 (MELHORIA CONTÍNUA)

**Como não vivemos esse valor?**

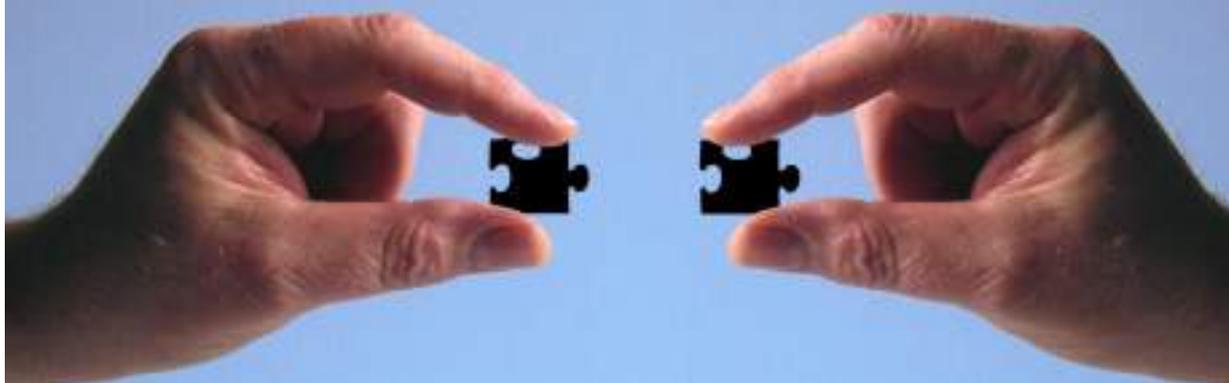
*Quando não leio, não busco cursos e treinamentos.  
 Quando não escuto os outros e não aceito um feedback.  
 Quando guardo conhecimentos só pra mim e não compartilho com meus colegas.*



## *Comunidade* **COMUNIDADE**

### **Como vivemos esse valor?**

*Quando promovemos ambientes para compartilhamento de conhecimento. Quando compartilhamos experiências práticas com profissionais da área elétrica.*

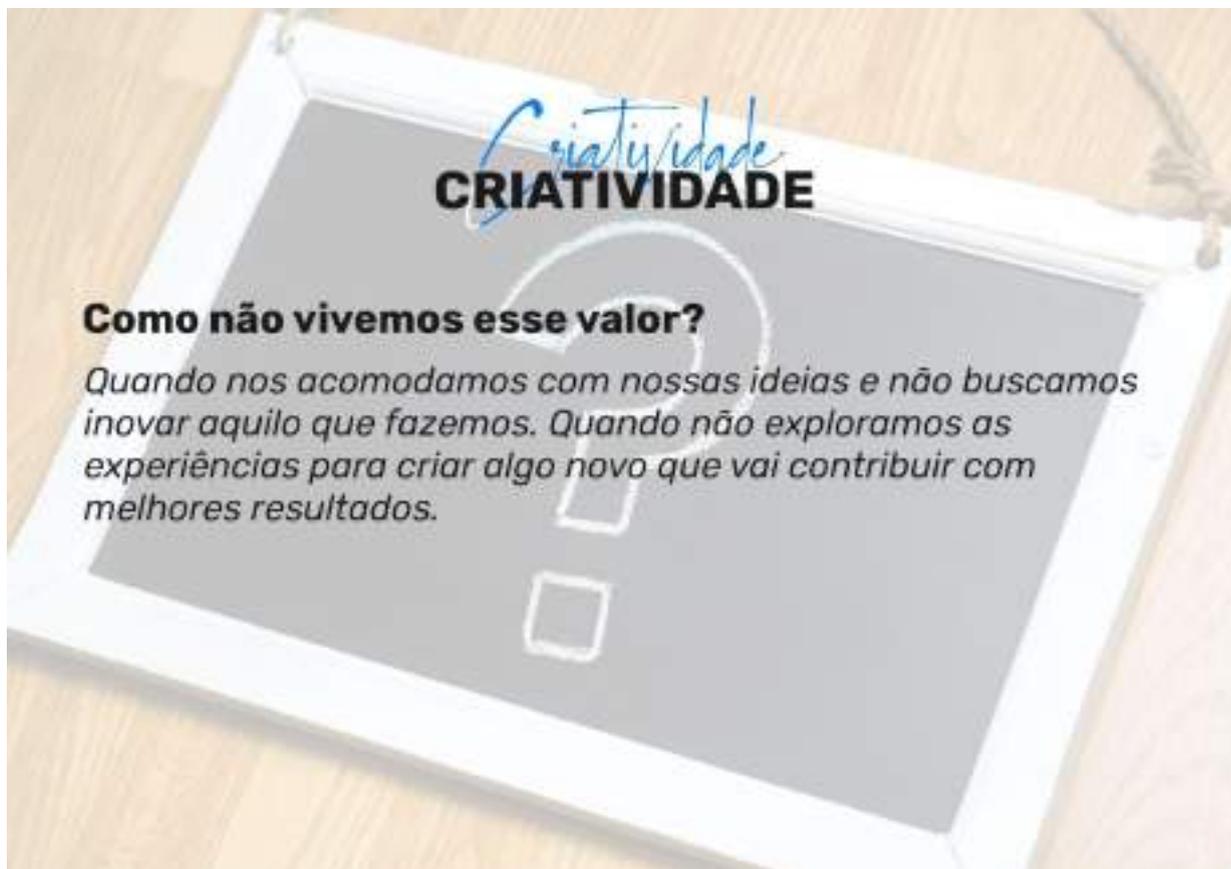
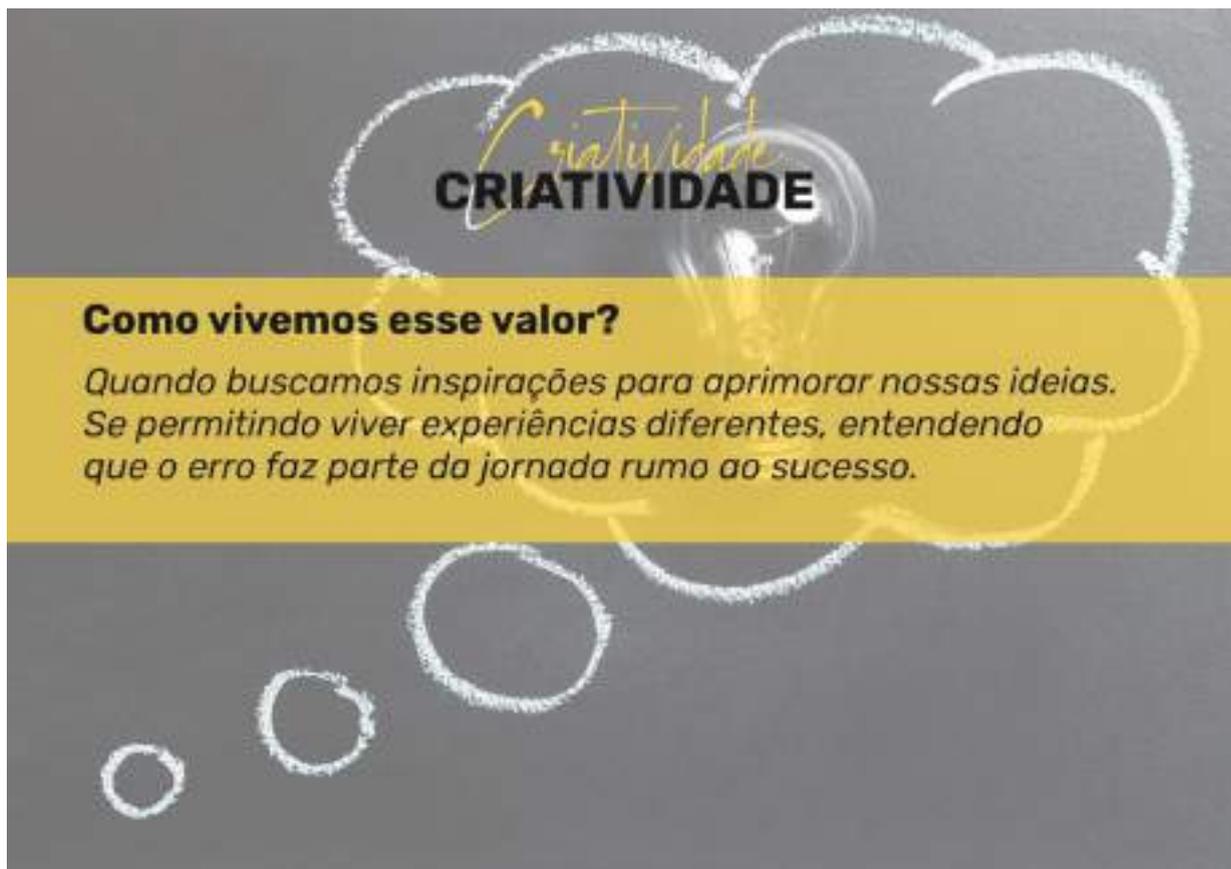


## *Comunidade* **COMUNIDADE**

### **Como não vivemos esse valor?**

*Quando não compartilhamos conhecimentos e não fazemos parceria.  
Quando não escutamos as outras pessoas.*





A silhouette of an ant carrying a large log on its back, set against a bright, glowing sun in a hazy sky. The background is a soft gradient of light colors.

# *Energia* **ENERGIA**

**Como vivemos esse valor?**

*Estando presente em todos os momentos, seja no ambiente profissional ou pessoal. Sendo intenso na empresa. Sendo intenso em casa. Dando 120% de si para fazer sempre mais e melhor.*

# Energia ENERGIA

## Como não vivemos esse valor?

*Quando não estamos 100% presentes naquilo que estamos fazendo. Quando escolho fazer algo só porque demanda menos esforço. Quando somos mornos e não estamos com energia para fazer acontecer.*



## Esse é nosso código de Cultura

*Queremos transformar a vida das pessoas através de conteúdo Prático e para isso precisamos de pessoas comprometidas com esses valores.*

ANEXO 3



## Documento Digitalizado Restrito

### Entrega de TCC de Sabrina Maria Sobral Rodrigues

<b>Assunto:</b>	Entrega de TCC de Sabrina Maria Sobral Rodrigues
<b>Assinado por:</b>	Sabrina Rodrigues
<b>Tipo do Documento:</b>	Anexo
<b>Situação:</b>	Finalizado
<b>Nível de Acesso:</b>	Restrito
<b>Hipótese Legal:</b>	Protocolo - Pendente Análise de Restrição de Acesso (Art. 6o, III, da Lei no 12.527/2011)
<b>Tipo do Conferência:</b>	Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- **Sabrina Maria Sobral Rodrigues, ALUNO (20171460095) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA**, em 23/03/2022 14:21:57.

Este documento foi armazenado no SUAP em 23/03/2022. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

**Código Verificador:** 470188

**Código de Autenticação:** 0b047edc4e

