

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA
GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO

BUSINESS CASE



PROPOSTA DE INICIATIVA ESTRATÉGICA

Melhoria na gestão de estoque

EQUIPE DE TRABALHO número 0

Valdinei Leandro de Santana

Luis Carlos Duclós

CURITIBA
Junho de 2004

Índice

ÍNDICE	2
1. APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	3
1.1 VISÃO	3
1.2 MISSÃO	3
1.3 POLÍTICAS E VALORES	3
2. TEMA ESTRATÉGICO	4
2.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	5
2.2 INDICADOR DE DESEMPENHO	6
2.3 META	6
2.4 INICIATIVA ESTRATÉGICA	7
3. PROCESSO DE NEGÓCIO	8
3.1 CADEIA DE VALOR E PROCESSO CRÍTICO	8
3.2 PROCESSO AS-IS: SITUAÇÃO ATUAL	9
3.3 NECESSIDADES & EXPECTATIVAS	10
3.4 POTENCIAL DAS MELHORIAS RADICAIS	11
3.5 POTENCIAL DAS MELHORIAS INCREMENTAIS	11
3.6 MUDANÇAS SELECIONADAS	11
3.6 PROCESSO TO-BE: ENGENHARIA DO VALOR	12
4. ANÁLISE GERENCIAL	13
4.1 MONITORAMENTO DO INDICADOR	13
5. VIABILIDADE ECONÔMICA	14
5.1 PARÂMETROS DA ANÁLISE	14
5.3 FLUXO DE CAIXA	14
5.4 VALOR PRESENTE LÍQUIDO	15
5.5 TAXA INTERNA DE RETORNO	15
5.6 PAYBACK	15
6. RESPONSÁVEIS	16
6.1 LUIS CARLOS DUCLÓS	16
6.2 VALDINEI LEANDRO DE SANTANA	17
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	18
REFERÊNCIAS	19

1. Apresentação da organização

A empresa ALFA atua no mercado de móveis. A planta industrial fica em São José dos Pinhais com representantes atuando na maioria dos estados brasileiros. A empresa ALFA pertence ao grupo europeu GAMA reconhecido como um dos três maiores fabricantes europeus de rodapés de plástico. Durante os últimos anos, a empresa passa por crescimento constante em termos de vendas e de produção rodapés de plástico.

1.1 Visão

“Seremos um fornecedor mundial de rodapés de plástico com referenciais reconhecidos no serviço, qualidade, inovação, competitividade e com capacidade de produção distribuída procurando exceder, de forma contínua e sustentada, as expectativas dos nossos clientes, colaboradores e acionistas.”

1.2 Missão

“Produção e comercialização de rodapés de plástico em todo o mundo.”

1.3 Políticas e valores

Recentemente o grupo GAMA adotou sete fatores fundamentais de sucesso: serviço, inovação, qualidade, pessoas, crescimento, globalização e ambiente. Existe empenho obsessivo em oferecer aos clientes um serviço integrado em melhoria contínua com objetivos quantificados. A inovação ajuda a priorizar investimentos em novos produtos, tecnologias e processos. A procura incessante por qualidade global na criação de valor em serviços, processos, produtos e atitudes éticas. A promoção da valorização das pessoas que optam em contribuir na criação do futuro do grupo. A procura deliberada de crescimento rápido, tanto orgânico como por aquisições pra melhorar a competitividade global na criação de valor e redução de custos unitários do marketing, pesquisa, aquisições, produção e logística. A utilização da globalização permite a cooperação com os parceiros de negócios para compartilhar as experiências, tecnologias e formas de organização mais avançadas para maximizar a rentabilidade e a atendimento de necessidades locais. A responsabilidade social do grupo prioriza melhores condições de segurança e de saúde de forma a não limitar, e se possível, ampliar as opções disponíveis para as gerações futuras. Os sete fatores críticos de sucesso orientam as decisões estratégicas dentro do grupo GAMA.

2. Tema estratégico

Esse Business Case demonstra a viabilidade econômica do projeto para a melhoria na gestão do estoque da empresa ALFA. A tabela abaixo apresenta a relação entre objetivos estratégicos, indicadores de desempenho (KPI – *Key Performance Indicator*), metas e iniciativas. O tema estratégico está relacionado com a melhoria de operações logísticas.

Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa
Aumentar a rentabilidade			
Satisfazer as necessidades dos clientes			
Manter a pontualidade na entrega	% de entregas feitas dentro do prazo	De acordo com a curva ABC da empresa: A: 98% B: 96% C: 94%	
Diminuir o nível de estoques	Custo total de produtos acabados em estoques.	Baixar 15% em relação ao valor atual de R\$ 1.000.000 chegando a R\$ 850.000.	Melhoraria na gestão do estoque
Capacitar as pessoas			
Melhorar as práticas de gestão			

Quadro 1 – Tema estratégico

A aprovação dessa iniciativa irá ajudar a empresa ALFA a alcançar seus objetivos estratégicos destacados no Quadro 1. O KPI “Custo total de produtos acabados em estoque” será melhorado para atingir a meta estabelecida de baixar em 15%. O Tema estratégico apresenta um recorte do mapa estratégico com a relação de causa-efeito entre objetivos estratégicos, os indicadores de desempenho envolvidos, as metas e o cronograma da iniciativa proposta.

2.1 Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos da unidade do Brasil são definidos pela Diretoria na Europa. A unidade brasileira segue esses objetivos estratégicos que devem estar alinhados com a visão corporativa mundial do grupo GAMA. A unidade brasileira tem poucos níveis hierárquicos e periodicamente recebe visitas dos diretores que ficam na Europa.

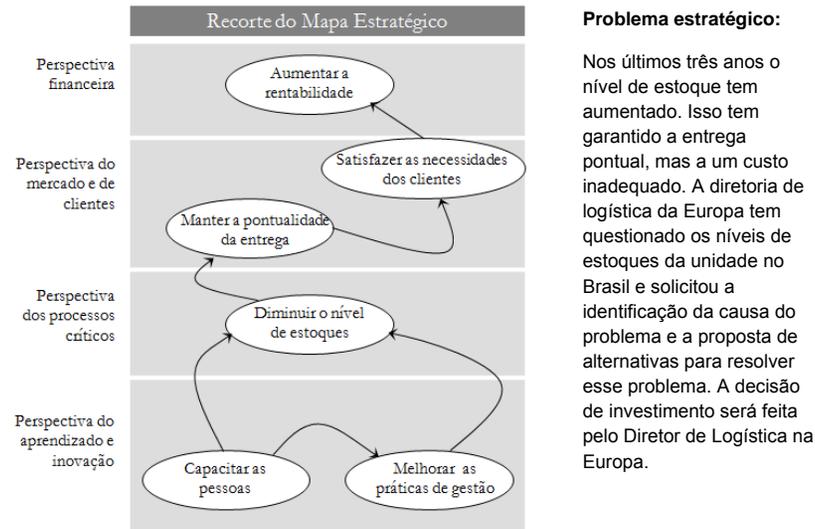


Figura 1 – Recorte do mapa estratégico

Como mostra a Figura 1, na empresa ALFA o objetivo estratégico final é aumentar a rentabilidade. A figura apresenta como os ativos intangíveis são transformados em tangíveis e demonstra a relação de causa-efeito dos objetivos estratégicos. Para aumentar a rentabilidade, a empresa precisa satisfazer as necessidades dos clientes. A entrega pontual é um fator crítico para a satisfação dos clientes. Existe um problema atual grave com o nível dos estoques. O desafio é encontrar as causas, solucionar o problema e bloquear a causa raiz do problema de forma a diminuir o nível de estoques de produtos acabados sem comprometer a pontualidade das entregas.

2.2 Indicador de desempenho

O indicador de desempenho estratégico (KPI – *Key Performance Indicator*) relacionado com o objetivo estratégico “Diminuir o nível de estoques” é o “custo total de produto acabado em estoque”. O custo médio já é calculado pelo ERP atual e não será difícil o monitoramento ao longo da execução da iniciativa estratégica. Gerencialmente e operacionalmente o problema será desdobrado em grupos de estoque e itens de estoque respectivamente. Os itens de estoque já são classificados em níveis A, B, C de acordo com o ranking de volume de venda mensal X rentabilidade. A classificação em grupos e níveis A, B, C ajudou a identificar as prioridades em relação a focos de melhoria.

2.3 Meta

A meta de curto prazo é baixar o nível do estoque de produtos acabados de R\$ 1.000.000 para R\$ 850.000 mantendo o nível de satisfação dos clientes em patamares aceitáveis. Os patamares aceitáveis foram definidos de acordo com a classificação A, B, C dos itens de estoque. Para cada item, o estoque de segurança será revisto de acordo com a fórmula:

$$ES = FS * \sigma * \sqrt{\frac{LT}{PP}}$$

- Onde:
- ✓ ES = Estoque de Segurança
 - ✓ FS = Fator de Segurança
 - ✓ σ = desvio padrão estimado da demanda futura
 - ✓ LT = Lead time de ressuprimento
 - ✓ PP = periodicidade à qual se refere o desvio padrão

Os itens da classe A serão calculados com 98% de nível de serviço. Os itens da classe B serão calculados com 96% de nível de serviço. Os itens da classe C serão classificados com 94% de nível de serviço. A tabela ao lado apresenta a relação entre nível de serviço e fator de serviço utilizado na fórmula.

Nível de Serviço	Fator de Serviço
50%	0,000
60%	0,254
70%	0,525
80%	0,842
85%	1,037
90%	1,282
95%	1,645
96%	1,751
97%	1,880
98%	2,055
99%	2,352
99,9%	3,100
99,99%	3,620

Tabela 1 – Nível de Serviço

Além do KPI “custo total de produto acabado em estoque” escolhido, será necessário monitorar o indicador de nível de serviço para que não se baixe o estoque de forma indiscriminada penalizando o atendimento ao cliente. A meta de curto prazo é baixar os estoques de produtos acabados. A meta de médio e longo prazo é de baixar os estoques das matérias primas importadas diminuindo as importações e desenvolvendo fornecedores locais.

2.4 Iniciativa estratégica

O projeto estratégico de melhoria na gestão do estoque irá contribuir para atingir a meta de baixar o nível de estoque para R\$ 850.000 e atingir o objetivo estratégico de diminuir o nível de estoques. Essa iniciativa será implementada em 4 meses conforme cronograma abaixo:

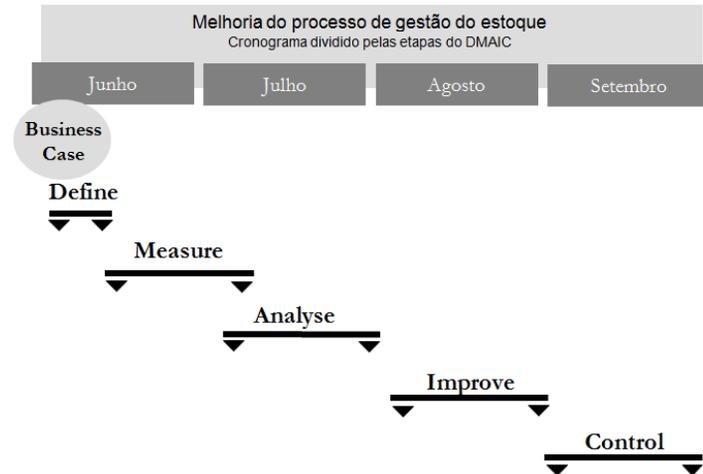


Figura 2 – Cronograma

A rigor, o Business Case não propõe uma solução. O Business Case demonstra o alinhamento estratégico, a viabilidade econômica e serve como instrumento para a aprovação de orçamento do projeto. A solução mais adequada a ser implementada será estabelecida no final da etapa de análise. Para implementação dessa iniciativa estratégica serão utilizadas as seguintes etapas do ciclo DMAIC de melhoria contínua:

- ✓ *Define*: Existe alinhamento estratégico? Quem é o cliente? Qual é o problema? Quais são os requisitos de satisfação? O projeto é viável economicamente?
- ✓ *Measure*: Qual é a frequência dos defeitos?
- ✓ *Analyse*: Qual é a causa-raiz?
- ✓ *Improve*: Como implementar a solução em um projeto piloto?
- ✓ *Control*: Como garantir a manutenção dos benefícios conquistados e bloquear a causa-raiz do problema?

3. Processo de negócio

Os processos de negócio são classificados em primários e de apoio. Esse Business Case demonstra que a melhoria em um processo crítico primário irá contribuir para que a empresa ALFA atinja seu objetivo estratégico de baixar os níveis de estoques. Um diagrama geral localiza o processo crítico na cadeia de valor. O processo crítico é mapeado e algumas considerações sobre melhorias e mudanças são feitas.

3.1 Cadeia de Valor e Processo Crítico

A Figura 3 abaixo apresenta a cadeia de valor. O Diretor responsável por Pesquisa e Desenvolvimento fica na Europa, mas as inovações podem ser capturadas em todas as unidades do mundo. As aquisições são divididas em três processos: importação, aquisição de matéria prima e compras de serviços. Parte da matéria prima e produtos semi-acabados é importada de fábricas do grupo GAMA. A área de logística também desenvolve fornecedores locais para diminuir a dependência das importações. As compras de serviços são tratadas como um processo administrativo. Os processos contábeis e fiscais são tratados no ERP da empresa, apesar dos relatórios contábeis e fiscais serem assinados por um escritório contábil terceirizado. Fazem parte do processo de finanças o controle de contas a receber, contas a pagar e tesouraria. O processo crítico tratado nesse Business Case é a “Gestão do estoque de produtos acabados” que tangencia os processos de venda, planejamento/programação logística e produção.

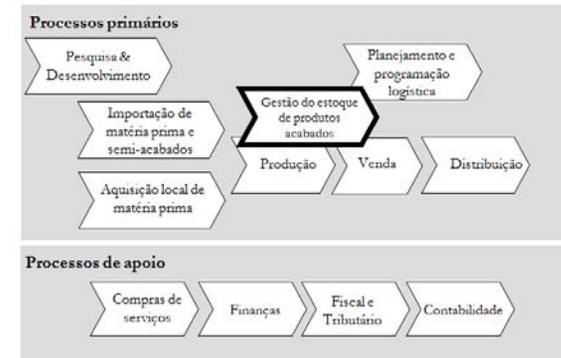


Figura 3 – Localização do processo crítico na cadeia de valor

3.4 Potencial das alternativas de melhorias radicais

O fornecedor do ERP já fez uma apresentação de uma tecnologia complementar para integrar um portal colaborativo. O portal colaborativo iria permitir que os representantes incluíssem as ordens de venda utilizando a internet. Relatórios de comissões poderiam ser emitidos pelos próprios representantes comerciais. A tecnologia de workflow também foi apresentada para possibilitar avisos com emails automáticos ao Departamento Comercial e também aos representantes sobre o atraso no pagamento de títulos. Essas duas tecnologias poderiam ser utilizadas para melhorar a integração das informações e agilizar o processo comercial.

3.5 Potencial das alternativas de melhorias incrementais

Atualmente o MRP considera o estoque de segurança para fazer o cálculo das necessidades líquidas. No entanto o estoque de segurança atual não considera os parâmetros de nível de serviço. O ERP atual poderia ser customizado para fazer o cálculo do estoque de segurança da forma desejada. Quando o ERP foi implementado utilizou-se a forma padrão de análise de crédito desse software de gestão, nesse caso a análise de crédito passou a ser feita antes da geração da nota fiscal. Isso poderia ser modificado através de uma customização de forma que a análise de crédito fosse feita antes de disparar o cálculo do MRP. Essa mudança ajudaria a reduzir o custo total de produtos acabados em elaboração e em estoque.

3.6 Recomendações

Apesar do alto potencial de melhorias no relacionamento com os representantes comerciais a tecnologia de portais colaborativos e workflows não será implementada nesse momento. As mudanças seriam muito grandes e o impacto no objetivo estratégico seria pequeno. As mudanças selecionadas foram as incrementais: mudar o momento da análise de crédito e implementar a política de níveis de atendimento de acordo com a classe ABC dos produtos. Essas mudanças ajudarão a reduzir os níveis de estoque dos produtos acabados.

3.6 Processo TO-BE: Situação proposta

Na situação atual (AS-IS), devido ao aumento da inadimplência, vários clientes apresentam problemas no momento da liberação de crédito. Para a empresa ALFA isso é muito grave porque faz produção sob encomenda. O nível de estoque acabado aumenta proporcionalmente a inadimplência. Na situação proposta, o momento da análise de crédito é antecipado para antes da execução do MRP. O cálculo prévio do estoque de segurança irá considerar os níveis de serviço e isso irá garantir maior disponibilidade para os itens de Classe A.

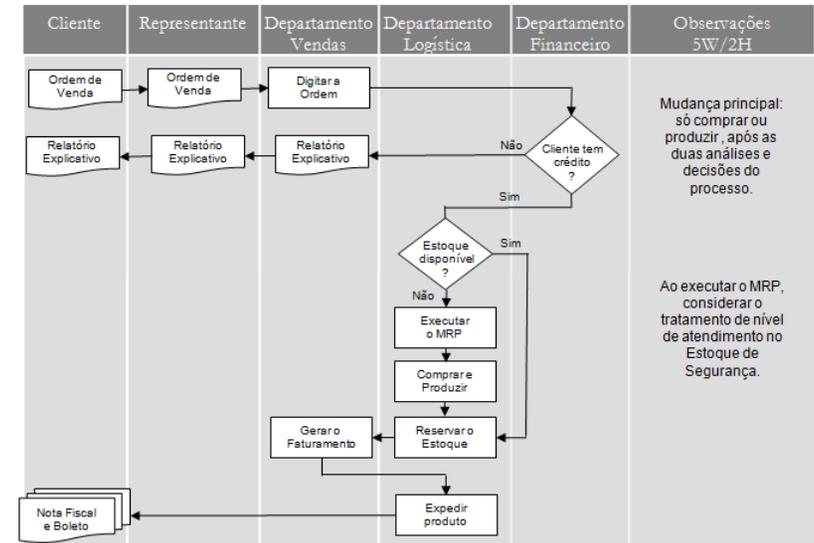


Figura 5 – Processo TO-BE: Situação proposta

Adicionalmente, os clientes também serão classificados em ABC. Clientes classe “A” não terão limite de crédito. Clientes classe “B” não tem limite de crédito, mas são bloqueados caso existam pagamentos em atraso. Clientes tipo “C” são bloqueados pelo limite de crédito e atrasos. Essas melhorias ajudarão a atingir o objetivo estratégico de reduzir o nível dos estoques sem comprometer a pontualidade das entregas.

4. Análise gerencial

Após implementação da iniciativa estratégica o gap entre o resultado atual e a meta não existirá. O indicador de desempenho poderá ser monitorado por cockpit de gestão, ranking de custo em estoque por grupo de produtos e por classe ABC, análises estatísticas, análises multidimensionais ou outras formas mais sofisticadas. A equipe do Business Case decidiu monitorar o indicador utilizando um relatório que compara o resultado histórico com o resultado do ano corrente.

4.1 Monitoramento do indicador

O relatório da Figura 6 apresenta a meta do nível de estoque a ser atingida: R\$ 850.000. O nível médio do ano atual é de R\$ 1.000.000. É possível verificar no relatório que durante o ano passado o nível de estoque aumentou chegando um pico superior a R\$ 1.000.000. O relatório também apresenta a tendência de aumento constante do nível médio de estoque entre os anos de 2001, 2002 e 2003. O relatório gerencial abaixo será emitido mensalmente para permitir o monitoramento do indicador de desempenho.

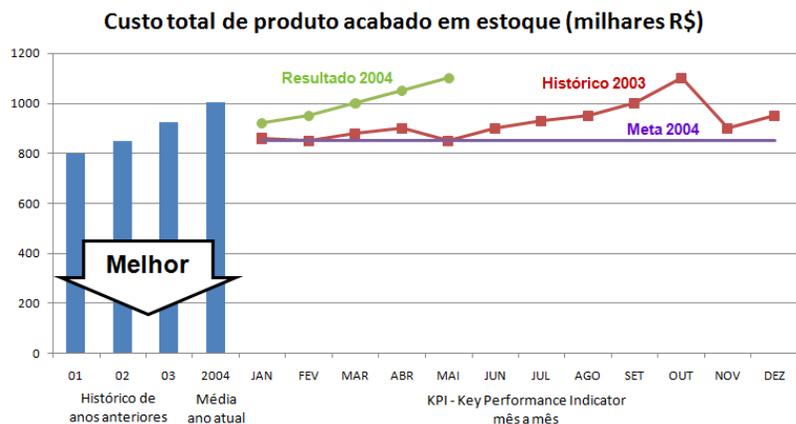


Figura 6 – Análise gerencial

5. Viabilidade econômica

Para a análise de viabilidade econômica foram utilizados os parâmetros demonstrados abaixo: taxa mínima de atratividade (TMA), taxa de reinvestimento (TR), taxa de financiamento (TF) e duração do período de análise. O cálculo foi realizado no site <http://www.businesscase.com.br/?link=Calculadora>.

5.1 Parâmetros da Análise

- ✓ TMA - Taxa Mínima de Atratividade: **15% a.a.**
- ✓ TR - Taxa de reinvestimento: **6% a.a.**
- ✓ TF - Taxa de financiamento: **15%**
- ✓ Períodos de análise: **3 anos**

5.3 Fluxo de Caixa

O investimento necessário para viabilizar o projeto é de R\$ 60.000. Esse valor será necessário para modificar o software de gestão atual, treinar as pessoas e ajustar os processos de negócio. Não será possível diminuir o estoque em R\$ 150.000 no primeiro ano devido ao aumento das vendas e a existência de apenas mais 6 meses no ano para as mudanças serem implementadas. O projeto prevê uma redução do estoque de R\$ 50.000 nos próximos três anos mantendo o nível de atendimento aos clientes. Foram reservadas despesas adicionais de R\$ 8.000 por ano para eventuais ajustes necessários.

Ano	Investimento	Retorno	Despesa	Saldo	Saldo acumulado
0	-60.000	0	0	-60.000	-60.000
1	0	50.000	-8.000	42.000	-18.000
2	0	50.000	-8.000	42.000	24.000
3	0	50.000	-8.000	42.000	66.000

Tabela 2 – Fluxo de caixa

O payback tradicional calculado sobre o Fluxo de Caixa é de 1,43 ano(s).

5.4 Valor presente líquido

✓ NPV - Valor presente líquido: **R\$ 35.895,45**

O NPV (*Net Present Value*) da matemática financeira é similar ao EVA (*Economic Value Added*) contábil. Representa o valor econômico agregado. Para cada saldo do fluxo de caixa, os valores são trazidos a valor presente aplicando-se a TMA (Taxa Mínima de Atratividade). Projetos com NPV maior que zero agregam valor e são considerados viáveis economicamente.

O NPV desse projeto é maior que zero. Considerando-se a TMA utilizada, esse projeto agrega valor e é considerado viável economicamente.

O payback descontado é melhor indicado para análise do que o payback tradicional. O payback tradicional não considera que o dinheiro tem valor no tempo. O payback descontado considera a TMA como taxa de desconto.

O payback descontado é de 1,74 ano(s).

5.5 Taxa interna de retorno

✓ MIRR - Taxa interna de retorno: **30,62% a.a.**

O IRR (*Internal Rate of Return*) da matemática financeira é similar ao ROI (*Return on Investment*) contábil. O IRR é a taxa que zera o NPV. O MIRR (*Modified Internal Rate of Return*) é uma versão melhorada do IRR porque utiliza a Taxa de Financiamento (TF) e a Taxa de Reinvestimento (TR) para adaptar o IRR a realidade do mercado. Os saldos positivos do fluxo de caixa são reinvestidos até o fim do projeto e atualizados pela TR. Os saldos negativos do fluxo de caixa são financiados e trazidos a valor presente pela TF. O dois totais são utilizados para calcular a MIRR.

O MIRR é superior a TMA. Isso significa que esse projeto é recomendado porque gera ganhos reais para o investimento.

O *payback* calculado a partir do MIRR é de 2,59 ano(s).

5.6 Payback

A média entre os *paybacks* é de 1,92 ano(s). A diferença entre o maior e o menor prazo é de 1,17 ano(s). Entre esses três cálculos de *payback*, o *payback* mais conservador é de 2,59 anos(s). Em análise de viabilidade econômica é melhor pecar pelo conservadorismo.

6. Responsáveis

Os resumos dos currículos da Equipe de Trabalho número 0 estão apresentados como uma descrição sucinta de suas atividades profissionais.

6.1 Luis Carlos Duclós

Ph.D. em Computer Applications in Industrial and Systems Engineering pela University of Southern Califórnia em Los Angeles em 1982. M.Sc. em Engenharia de Produção e Sistemas pela UFSC em Florianópolis em 1975. Engenheiro Mecânico pela UFRGS em Porto Alegre em 1970.

Professor Adjunto do Departamento de Ciências Estatísticas e da Computação, Professor de Engenharia de Software do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Professor do Curso de Pós-Graduação em Auditoria Contábil, Professor do Curso de Pós-Graduação em Economia Empresarial, Coordenador do Grupo de Engenharia de Software, Coordenador do Grupo de Auditoria em Microinformática na UFSC em Florianópolis de 1972 à 1987. Professor, Chefe do Departamento de Informática, Coordenador do Curso de Informática e Diretor do Centro de Processamento de Dados da FURB em Blumenau de 1974 à 1976. Jr. Lecturer do Department of Industrial and Systems Engineering, Research Assistant do Accounting Department, Teaching Assistant do Keck Management Science Center da Business School na USC – University of Southern Califórnia em Los Angeles em 1989. Em 1975, desenvolveu e implantou na região do médio vale do Itajaí o conceito de Sistemas de Informações Gerenciais para pequena empresa usando um computador central instalado na FURB e conectando as empresas via malote com cartão perfurado antecipando a viabilidade que empresas deste porte usassem a informática 15 anos antes da consolidação dos microcomputadores. Em 1983 instrumentalizou o conceito de controle de qualidade e custo do software pelo sistema TSL – Total Software Life-Cycle. Este trabalho foi reconhecido em 2002 no livro *Software Pioneers* escrito pelas 16 maiores autoridades mundiais em Software Engineering. Desde 1984, como CEO da NTS – Núcleo de Tecnologia de Software Ltda. introduziu no Brasil o conceito de qualidade de software, entregando a seus clientes como ITAIPÚ BINACIONAL, RBS, ELETROSUL, LOGOS ENGENHARIA, THEMAG ENGENHARIA, PETROBRÁS, LIGHT, DATAPREV, SOUZA CRUZ, GRUPO SANTISTA, ENGEVIX, toda a documentação dos sistemas e o treinamento necessário para autonomia total do cliente sobre a manutenção da solução durante seu ciclo de vida.

Professor da Escola de Negócios da PUCPR em Curitiba desde 2001. No Curso de Graduação em Administração ministra a disciplina Sistemas de Informação. No Curso de Especialização em Planejamento e Gerenciamento Estratégico ministra a disciplina de Gestão Estratégica da Informação. No Curso de E-MBA em Gestão Estratégica de Negócios ministra a disciplina Estratégias de Tecnologia da Informação. No Curso de Mestrado e Doutorado em Estratégia ministra as disciplinas Sistemas de Informações: Aspectos Estratégicos e Metodologias para o Desenvolvimento de Sistemas Complexos. Atua preferencialmente nas áreas de Sistemas de Informação e Sistemas Complexos.

6.2 Valdinei Leandro de Santana

M.Sc. em Administração Estratégica pela PUCPR, linha de pesquisa em Gestão Estratégica da Informação e do Conhecimento. É especialista em Gestão da Qualidade pela UFPR, apesar de tratar o tema como qualidade da gestão. É bacharel em Informática pela UFPR. Atualmente ministra aulas em cursos de pós-graduação e MBA em universidades de Curitiba.

Trabalha com Tecnologia da Informação (TI) aplicada aos negócios desde 1991, atuando em empresas dos mais variados portes. Na MICROSIGA, atual TOTVS, passou pelas funções de Consultor, Gerente de Projetos e Gerente de Atendimento e Relacionamento. Participou de forma direta e indireta em mais de 200 projetos de mudança organizacional suportados pela TI. Foi Gerente de TI da SONAE Indústria no Brasil, o maior grupo empresarial de Portugal, onde atuou como responsável pela transferência de know-how das fábricas de Portugal, Espanha e Canadá para o Brasil. Trabalhou na PLAUT International Consulting como especialista certificado no software de gestão empresarial SAP R/3 tendo participado de projetos importantes no Paraná (IGUAÇU - CAFÉ SOLÚVEL) e Rio de Janeiro (CSN - GALVASUD). Atualmente é um dos diretores da PELISSARI Gestão e Tecnologia, uma empresa líder no sul do Brasil na distribuição, implementação e suporte a tecnologia alemã SAP para clientes como: ALL, AMANCO, BOTICÁRIO, EMBRACO, ESSO, FICAP, GVT, MASISA, NISSAN, PHILIP MORRIS, RENAULT, SADI, VOLVO entre outros líderes na utilização de tecnologia para suportar a gestão. É membro da ASQ – American Society for Quality e ministra aulas em cursos de pós-graduação e MBA.

7. Considerações finais

Esse é um exemplo de Business Case que não tem a pretensão de ser completo ou perfeito. O Business Case deve ser adaptado para atender as necessidades tanto da pessoa ou equipe de elaboração quando a pessoa ou grupo de executivos que irá aprová-lo. O objetivo do Business Case é demonstrar a existência de alinhamento estratégico, apresentar o problema e os benefícios da solução incluindo o valor do investimento e retornos para a análise de viabilidade econômica. Se o Business Case conseguir aprovar o orçamento da iniciativa estratégica e garantir o comprometimento da alta administração com a sua execução, então seu objetivo será atingido.

Sugestões de melhoria podem ser feitas diretamente para os autores. A forma de contato está disponível no site www.businesscase.com.br. O site apresenta os 10 passos para a elaboração de um Business Case semelhante a esse exemplo. Os casos práticos estudados em salas de aula de cursos de MBA também estarão disponíveis para download.

Caso utilize esse modelo para a elaboração de um caso prático em cursos de MBA ou pós-graduação e autorize sua publicação no site, siga as seguintes instruções:

1. Deixe a seguinte inscrição nas considerações finais:
**“Autorizamos a divulgação desse Business Case no site
www.businesscase.com.br”**
2. Envie uma versão eletrônica (Word ou PDF) para um dos autores.

Os autores agradecem antecipadamente sugestões e contribuições para a melhoria contínua do livro e do site com material complementar.

Autores

Referências

COSTA, G. C. G., **Negócios Eletrônicos**: uma abordagem estratégica e gerencial. Curitiba: IBPEX, 2007.

COUTINHO, A. R., KALLÁS, D. (organizadores) **Gestão da Estratégia**: Experiências e Lições de Empresas Brasileiras. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N.; CAON, M. **Planejamento, programação e controle da produção**. São Paulo: Atlas, 2001.

DUCLÓS, L. C.; SANTANA, V. L. **Ciclo Estratégico da Informação**: como colocar a TI em seu devido lugar. Curitiba: Champagnat, 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

_____; _____. **Organização Orientada para a Estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

_____; _____. **Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de Informação com Internet**, 2ª ed. Rio de Janeiro: Ed. LTC, 1999.

KASSAI, J. R.; CASANOVA, S. P. C.; SANTOS, A.; ASSAF NETO, A. **Retorno de Investimento**: abordagem matemática e contábil do lucro empresarial. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

SOUZA, A.; CLEMENTE, A. **Decisões financeiras e análise de investimentos**: fundamentos, técnicas e aplicações. São Paulo: Atlas, 2004.