

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Ana Elisa Jappe Alves

**DIAGNÓSTICO DA IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED
SCORECARD* EM UMA EMPRESA DE FRANQUIAS DE
VAREJO**

**Porto Alegre
2010**

Ana Elisa Jappe Alves

**DIAGNÓSTICO DA IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED
SCORECARD* EM UMA EMPRESA DE FRANQUIAS DE
VAREJO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^a Dra. Ângela Freitag Brodbeck

Porto Alegre

2010

Ana Elisa Jappe Alves

DIAGNÓSTICO DA IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED*
SCORECARD EM UMA EMPRESA DE FRANQUIAS DE
VAREJO

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito Final:

Aprovado em: ____ de _____ de _____

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Raquel Janissek Muniz
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Orientadora: Prof^a. Dra. Ângela Freitag Brodbeck
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus por tudo que tem me permitido viver e por ter me dado uma família maravilhosa que sempre me apoiou em todos os momentos, principalmente nos mais difíceis.

Agradeço também por ter colocado em meu caminho pessoas brilhantes que me ensinaram valores importantes, não somente acadêmicos, mas também profissionais, principalmente a professora Dra. Ângela Freitag Brodbeck que, mesmo diante de muitos compromissos, dedicou atenção redobrada na orientação deste trabalho.

A todos da organização foco deste estudo de caso, pelos conhecimentos adquiridos não somente durante a etapa da pesquisa, mas por todos os anos de convivência profissional.

E por último, jamais poderia deixar de lembrar de todos os amigos, de infância, de adolescência, de faculdade e de trabalho que conquistei ao longo da vida.

A todos que de alguma forma marcaram minha vida, minha sincera gratidão!

RESUMO

Este trabalho baseia-se em um estudo de caso realizado na empresa franqueadora de enxovais para o lar. O objetivo é estudar o processo de implementação do *Balanced Scorecard* (BSC) no planejamento estratégico para o ano de 2010. Esta análise contempla os diversos níveis da empresa, assim como, verifica de que forma as estratégias, formuladas pela direção, foram percebidas e praticadas pelas áreas de apoio da franqueadora e franquias. Para esta análise será utilizada a ferramenta de pesquisa *Strategy Focus Organization* (FSO). Esta ferramenta constitui-se de um questionário baseado nos Princípios de uma Organização Orientada à Estratégia (KAPLAN E NORTON, 2000), com a finalidade de medir o desempenho do processo de implantação do Planejamento Estratégico nesta corporação. O questionário será aplicado em uma amostra correspondente a membros da diretoria que elaboraram o planejamento estratégico, como também, gestores e franqueados que tem a função de efetivar as ações propostas pelo *Balanced Scorecard* da empresa. O trabalho consiste, primeiramente, na fundamentação teórica sobre estratégia, metodologia BSC e suas perspectivas, assim como, os princípios para uma organização voltada à estratégia. Em seguida serão apresentados alguns números sobre o cenário atual do negócio de franquias, como também, informações da organização em si e a metodologia do planejamento estratégico elaborado para o ano de 2010. Por último será feita uma análise da diferença entre as práticas de desempenho estratégico praticadas pela empresa e a metodologia de Kaplan e Norton, apresentado assim, algumas propostas de melhoria. Contudo, é possível verificar que os resultados apresentados neste estudo demonstram que o planejamento estratégico da empresa caminha para um processo de maturação estratégica, necessitando de alguns ajustes.

Palavras Chave: *Balanced Scorecard*; Estratégia; Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

This work is based on a case study conducted at the company franchisor of home products. The goal is to study the process of implementing the Balanced Scorecard in strategic planning for the year 2010. This analysis includes the various levels of the company, check how the strategies formulated by the management, and how were perceived and practiced by supporting areas of franchisor and franchisees. This analysis will be using the research tool SFO (Strategy Focus Organization). This tool consists of a questionnaire based on the principles of the Strategy Focused Organization (Kaplan and Norton, 2000), in order to measure the performance of the implementation process of strategic planning in this corporation. The questionnaire will be applied to a sample consisted of the board members who drafted the strategic plan, and also, managers and franchisees who have the function of effecting the proposed actions by the company's Balanced Scorecard. The work consists, first, in the theory of strategy, the BSC methodology and its perspectives, as well as the principles for an organization strategy oriented. Then we introduce some numbers about the current business franchise, as well as information of the organization itself and the methodology of strategic planning prepared for the year 2010. At last there will be an analysis between the difference of the practices of strategic performance applied by the organization and the methodology of Kaplan and Norton, so presenting some proposals for improvement. However, it is possible that the results presented in this study demonstrate that the strategic planning of company walks into a strategic process of maturation, requiring some adjustments.

Keywords: Balanced Scorecard, Strategy, Strategic Planning.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES – FIGURAS

Figura 1 - Planejamento Estratégico Metodologia.....	20
Figura 2 - Processo de planejamento estratégico	26
Figura 3 - A Perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais	30
Figura 4 - A Perspectiva dos Processos Internos – O Processo de Serviço Pós Venda.....	33
Figura 5 - A Estrutura de Medição do Aprendizado e Crescimento.....	35
Figura 6 - Princípios da Organização Orientada à Estratégia	37
Figura 7 - Mapa Estratégico	42
Figura 8 - Organograma da empresa	59
Figura 9 - Estrutura do BSC da empresa foco deste estudo de caso.....	64
Figura 10 - Mapa Estratégico da empresa foco deste estudo de caso.....	65
Figura 11 - Curva de valor de uma organização focada na estratégia	99
Figura 12 - Análise SWOT por Kotler (adaptado).....	105

LISTA DE ILUSTRAÇÕES - QUADROS

Quadro 1 - Componentes da Análise SWOT.....	23
Quadro 2 - Exemplos de Objetivos Estratégicos na Perspectiva do Cliente	32
Quadro 3 - Selecionados da pesquisa	48
Quadro 4 - Escala da Pesquisa.....	50
Quadro 5 - Ranking 2010: Faturamento da rede.....	53
Quadro 6 - Faturamento do Setor (valor em bilhões de R\$)	55
Quadro 7 - Evolução do Número de Unidades.....	57
Quadro 8 - Diagnóstico FSO – Princípio 1	70
Quadro 9 - Diagnóstico FSO – Princípio 2	76
Quadro 10 - Diagnóstico FSO – Princípio 3	80
Quadro 11 - Diagnóstico FSO – Princípio 4	84
Quadro 12 - Diagnóstico FSO – Princípio 5	90
Quadro 13 - Resultados gerais pesquisa FSO	96
Quadro 14 - Lista de verificação para análise de forças / fraquezas por Kotler (adaptado).....	105
Quadro 15 - Calendário promocional 2010	110
Quadro 16 - Resumo das propostas de melhoria.....	113

LISTA DE ILUSTRAÇÕES - GRÁFICOS

Gráfico 1 - Faturamento do Setor (valor em bilhões de R\$).....	54
Gráfico 2 - Ranking do Faturamento	55
Gráfico 3 - Evolução do Número de Unidades.....	56
Gráfico 4 - Ranking do Número de Unidades.....	57
Gráfico 5 - Dados de gênero dos respondentes.....	67
Gráfico 6 - Faixa etária dos respondentes	68
Gráfico 7 - Nível de instrução dos respondentes.....	68
Gráfico 8 - Tempo de serviço dos respondentes.....	69
Gráfico 9 - Resultado da questão 1 do questionário FSO	70
Gráfico 10 - Resultado da questão 2 do questionário FSO	71
Gráfico 11 - Resultado da questão 3 do questionário FSO	72
Gráfico 12 - Resultado da questão 4 do questionário FSO	73
Gráfico 13 - Resultado da questão 5 do questionário FSO	74
Gráfico 14 - Resultado da questão 6 do questionário FSO	75
Gráfico 15 - Resultado da questão 7 do questionário FSO	76
Gráfico 16 - Resultado da questão 8 do questionário FSO	77
Gráfico 17 - Resultado da questão 9 do questionário FSO	78
Gráfico 18 - Resultado da questão 10 do questionário FSO	79
Gráfico 19 - Resultado da questão 11 do questionário FSO	80
Gráfico 20 - Resultado da questão 12 do questionário FSO	81
Gráfico 21 - Resultado da questão 13 do questionário FSO	82
Gráfico 22 - Resultado da questão 14 do questionário FSO	83
Gráfico 23 - Resultado da questão 15 do questionário FSO	84
Gráfico 24 - Resultado da questão 16 do questionário FSO	85
Gráfico 25 - Resultado da questão 17 do questionário FSO	86
Gráfico 26 - Resultado da questão 18 do questionário FSO	87
Gráfico 27 - Resultado da questão 19 do questionário FSO	88
Gráfico 28 - Resultado da questão 20 do questionário FSO	89
Gráfico 29 - Resultado da questão 21 do questionário FSO	90
Gráfico 30 - Resultado da questão 22 do questionário FSO	91
Gráfico 31 - Resultado da questão 23 do questionário FSO	92

Gráfico 32 - Resultado da questão 24 do questionário FSO	93
Gráfico 33 - Resultado da questão 25 do questionário FSO	94
Gráfico 34 - Radar de respostas	97
Gráfico 35 - Radar comparativo com empresa prestadora de serviços.....	98

LISTA DE ABREVEATURAS E SIGLAS

ABF - Associação Brasileira de Franchising

BSC - *Balanced Scorecard*

CDL - Câmara de Dirigentes Logistas

HBR - *Harvard Business Review*

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

PE – Planejamento Estratégico

SWOT - *Strenghts* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças)

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas

SFO - *Strategy Focus Organization*

T.I. - Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 OBJETIVOS	16
2.1 OBJETIVO GERAL.....	16
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	17
3.1 ESTRATÉGIA	17
3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	18
3.2.1 Componentes do Planejamento Estratégico	19
3.2.1.1 Negócio	20
3.2.1.2 Missão	21
3.2.1.3 Princípios e Valores	22
3.2.1.4 Análise ambiental SWOT	22
3.2.1.5 Visão.....	24
3.2.1.6 Objetivos	24
3.3. METODOLOGIA DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	26
3.3.1 Modelo do BSC	27
3.3.1.1 Perspectiva Financeira	27
3.3.1.2 Perspectiva de Clientes.....	28
3.3.1.3 Perspectiva de Processos Internos.....	32
3.3.1.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.....	34
3.3.1.4.1 <i>Capacidade dos funcionários</i>	34
3.3.1.4.2 <i>Capacidade dos Sistemas de Informação</i>	35
3.3.1.4.3 <i>Motivação, empowerment e alinhamento</i>	36
3.3.2 Medidas de desempenho do BSC	36
3.3.2.1 Princípios de uma organização orientada à estratégia.....	37
3.3.2.1.1 <i>Princípio 1: Mobilizar a mudança mediante liderança executiva</i> ... 38	
3.3.2.1.2 <i>Princípio 2: Traduzir a estratégia em termos operacionais</i>	38
3.3.2.1.3 <i>Princípio 3: Alinhar a organização à estratégia</i>	39
3.3.2.1.4 <i>Princípio 4: Tornar a estratégia responsabilidade de todos</i>	39

3.3.2.1.5 <i>Princípio 5: Tornar a estratégia em processo contínuo</i>	40
3.4 MAPAS ESTRATÉGICOS.....	41
4. MÉTODO	43
4.1. METODOLOGIA DE PESQUISA	43
4.1.2 Método de Estudo de Caso	43
4.2. ETAPAS DO ESTUDO DE CASO.....	45
4.2.1 Seleção da Empresa e Entrevistados	47
4.2.2 Procedimentos de Coleta e análise de dados	48
5. ESTUDO DE CASO	52
5.1 O MERCADO DE FRANQUIAS NO BRASIL.....	52
5.2 A EMPRESA.....	59
5.2.1 Missão	61
5.2.2 Valores	62
5.2.3 Objetivos	62
6 RESULTADOS DA PESQUISA	67
6.1 RESULTADOS GERAIS.....	70
6.2 QUADRO GERAL DOS RESULTADOS	96
6.3 COMPARAÇÃO COM ESTUDOS ANTERIORES.....	98
6.4 PROPOSTAS DE MELHORIA.....	100
6.4.1 Reuniões de Planejamento Estratégico	100
6.4.2 Criar grupos para projetos dentro das áreas	101
6.4.3 Verificação das ferramentas de sistema	103
6.4.4 Elaborar Estratégia de clientes	104
6.4.5 Comunicar a estratégia	107
6.4.6 Motivação pessoal	108
6.4.7 Programas de recompensas	109
6.4.8 Qualificação Profissional	111
7 CONCLUSÃO	114
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	116
ANEXO 1	119
ANEXO 2	120

1 INTRODUÇÃO

A elaboração de um planejamento estratégico é hoje um dos requisitos principais para o sucesso de uma organização, seja ela simples ou de grande porte. As informações são a base para o acompanhamento e análise de diversas situações do dia a dia nas empresas e precisam ser disponibilizadas de forma clara a todos os gestores e responsáveis para que estes possam tomar as decisões corretas, (KAPLAN E NORTON, 1997).

O desempenho de um plano estratégico não está somente em sua correta elaboração, mas sim, na forma como os objetivos serão executados em termos operacionais objetivando integrar as metas individuais de cada um. Esta situação é comum em algumas organizações contemporâneas, pois conforme afirma Herrero (2005, p. 4), “em geral, as empresas são criativas na formulação de suas estratégias, mas caem na armadilha da implementação”.

Devido ao dinamismo de mercado, percebe-se que, muitas vezes, gestores acabam dispendo maior empenho nas metas de curto prazo, deixando os planejamentos de longo prazo em segundo plano, podendo prejudicar o crescimento sustentável da organização. Contudo, o grande desafio das empresas hoje é planejar, estabelecer metas e alinhar as iniciativas estratégicas de todas as unidades do negócio (VASCONCELOS FILHO E PAGNONCELLI, 2001).

O sucesso do planejamento estratégico é alcançado quando toda equipe, não somente os gestores se engajam na busca pelos resultados esperados, porém estes precisam estar cientes dos dados a serem analisados diariamente, ferramentas como: planilhas, relatórios e tela de consultas on-line, são alguns dos principais requisitos encontrados. As informações estão disponíveis no banco de dados da empresa, pois são alimentadas, através de processos diários nos diversos setores administrativos, como: comercial, financeiro, contabilidade, recursos humanos e lojas franquadas (ponto de venda), entretanto, a tabulação de tais informações precisa ocorrer de forma sincronizada entre as unidades.

Entende-se que para que um planejamento estratégico com acompanhamento baseado na ferramenta *balanced scorecard* tenha sucesso é fundamental que franqueados e gestores tenham acesso às informações para poderem realizar análises, tomar decisões e monitorar resultados, pois, caso

contrário a empresa pode, sem perceber, estar indo para um caminho diferente do desejado e a ferramenta BSC existe justamente para monitorar medidas de desempenho de diversas áreas da organização, interligando estas áreas com o objetivo que é a realização das metas propostas.

Outro fator importante para o resultado do planejamento estratégico será alcançado se as pessoas que trabalham na empresa, independente da função, estiverem conscientes e motivadas em relação aos projetos estratégicos estabelecidos, pois as decisões que são tomadas diariamente por estes colaboradores podem interferir tanto positivamente quanto negativamente no resultado que, muitas vezes, acaba não sendo atingido por falta de alinhamento destas metas (KAPLAN E NORTON, 1997).

A missão desta pesquisa é avaliar como se realizada a gestão estratégica de uma empresa de franquias de varejo, assim como, a forma como gestores e franqueados percebem os procedimentos de implantação e comunicação da ferramenta de gestão *balanced scorecard* criada por Kaplan e Norton (1997), na qual a empresa utilizou-se para adaptação de suas metas para o ano vigente.

No desenvolvimento deste trabalho serão abordados aspectos conceituais de planejamento estratégico, da ferramenta BSC (*Balanced Scorecard*) e suas perspectivas, como também, princípios de uma organização voltada à estratégia, fazendo uma conexão de como estes tópicos podem ser importantes no sucesso da comunicação, implementação e acompanhamento do planejamento estratégico corporativo.

Para o alcance dos objetivos desta pesquisa serão analisadas informações contidas no planejamento estratégico apresentado para o ano vigente, e posteriormente, através da aplicação de um questionário, verificar como estas informações são percebidas pelos gestores de diversas áreas da empresa e seus franqueados, como também quais são os processos que ocorrem dentro da empresa após a apresentação do planejamento estratégico, focando nas perspectivas do *balanced scorecard*, diagnosticando assim qual a situação atual do desempenho estratégico da empresa e sugerindo possíveis melhorias.

Para isso foram realizados alguns processos investigativos do estudo de caso mediante aplicação de questionário de diagnóstico baseado em alguns objetivos do *balanced scorecard*, ferramenta proposta pelo próprio planejamento estratégico formulado pela empresa.

A ferramenta de pesquisa utilizada neste trabalho possibilita diagnosticar a maneira como o planejamento foi comunicado às pessoas e como estas aplicam as estratégias corporativas em suas atividades cotidianas, permitindo a análise de alguns resultados obtidos para a criação de propostas de melhoria condizentes com a realidade, podendo trazer muitos benefícios de curto e longo prazo.

A pesquisa divide-se da seguinte forma: no capítulo 1, efetuou-se uma breve introdução dos assuntos abordados neste trabalho e o tema da pesquisa, a seguir, no capítulo 2, fez-se uma descrição do problema estudado e os objetivos gerais e específicos a serem alcançados, já no terceiro capítulo consta a revisão literária do tema e fundamentação teórica que serviu de base para a ferramenta de diagnóstico aplicada na empresa. O capítulo 4 aborda a metodologia utilizada para esta pesquisa e para aplicação da ferramenta de diagnóstico SFO (*Strategy Focus Organization*), proposta por Norton na *Balanced Scorecard Report*, uma publicação da *Harvard Business School Publishing* em 2002. O quinto capítulo diz respeito ao estudo de caso propriamente dito, análises sobre o setor de franquias, assim como, informações sobre a organização em questão e relato dos procedimentos de pesquisa aplicados. O capítulo 6 aborda os resultados parciais e finais da pesquisa, juntamente com a análise de cada um, comparação com estudos anteriores, assim como, a sugestão de algumas propostas de melhorias, e por último, o capítulo 7 enfatiza aspectos conclusivos, contribuições e restrições deste trabalho.

A principal motivação para a realização deste trabalho é a aplicação de ferramentas teóricas no reconhecimento de práticas que podem ser melhoradas, como por exemplo, a comunicação e implantação do planejamento estratégico na empresa, possibilitando assim, que gestores e colaboradores tenham maior consciência da sua importância neste processo e possam também dispor de acesso a todas as informações necessárias para monitoramento e análise, permitindo a criação de sugestões de melhoria que facilitem a integração entre as diversas equipes da empresa.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Fazer diagnóstico do processo de implantação e acompanhamento do Planejamento Estratégico através da ferramenta BSC (*Balanced Scorecard*) na empresa estudada.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Buscar embasamento teórico para auxílio na pesquisa como: conceito de estratégia, planejamento estratégico e ferramenta BSC;
- b) Avaliar nos documentos, as informações do planejamento estratégico e BSC elaborados pela empresa para posterior análise com base teórica;
- c) Analisar o desempenho estratégico da empresa em relação aos fatores identificados, através da ferramenta de diagnóstico do foco de orientação à estratégia da organização (*Diagnóstico Strategy Focus Organization*);
- d) Descrever análise dos resultados avaliados;
- e) Propor melhorias no desenvolvimento e monitoramento do *BSC*.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O referencial teórico aborda a importância da estruturação do planejamento estratégico dentro de uma organização, o quanto é fundamental para o sucesso até mesmo para a sobrevivência de uma organização no mercado atual, aborda também aspectos históricos e a evolução do tema ao longo do tempo.

Esclarece o que é a ferramenta BSC (*Balanced Scorecard*) e como ela pode ser eficiente na análise e acompanhamento dos resultados do planejamento estratégico de uma empresa.

Expõe os aspectos conceituais e históricos do BSC, medidas de desempenho, definição de indicadores dentro das perspectivas: financeira, de clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, e o quanto é fundamental a boa comunicação destas informações aos funcionários e colaboradores de toda organização para que os objetivos do planejamento sejam alcançados.

Também será esclarecido o que é a ferramenta BSC (*Balanced Scorecard*), suas perspectivas e como ela pode ser utilizada na gestão do planejamento estratégico, auxiliando os gestores no acompanhamento e controle das tomadas de decisões.

3.1 ESTRATÉGIA

A palavra “estratégia” originou-se na Grécia, derivada da palavra “stratego” que possuía conotação militar, significa “comandante chefe”, durante muitos anos permaneceu em ambiente militar onde foi estudada e desenvolvida.

Um dos primeiros registros de sua utilização foi há aproximadamente 3.000 anos, pelo estrategista chinês Sun Tzu (1999), que afirmava que “todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são conquistadas”.

De acordo com Mintzberg (2000), ao longo do tempo, a administração estratégica tornou-se uma disciplina acadêmica como marketing e finanças, sua literatura é vasta e vem crescendo desde 1980, acredita-se que o início dessa

literatura foi em meados da década de 60, ou talvez antes, devido há um artigo de William Newman de 1951.

Ainda de acordo com o autor, existem cinco p's para definir estratégia, "plano" que equivale a uma direção ou curso para o futuro, "padrão" que equivale consistência de um comportamento ao longo do tempo, "posição" que é a localização de determinados produtos em determinados mercados e "perspectiva" definida como a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas. Mintzberg (2000) ainda atribui uma quinta definição para estratégia como sendo um "truque", ou seja, uma "manobra" específica para enganar um oponente ou concorrente.

A estratégia não compete apenas ao alto escalão de uma organização, envolve todos os colaboradores dos diversos setores, como define Kaplan e Norton (2004):

"... estratégia não é um processo gerencial isolado, é uma das etapas de um processo contínuo lógico que movimenta toda organização desde a declaração de missão de alto nível até o trabalho executado pelo trabalho dos empregados da linha de frente e de suporte".

3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejamento Estratégico é hoje requisito fundamental para o sucesso de qualquer organização. Mesmo empresas pequenas necessitam elaborar um planejamento, ele serve de base para as tomadas de decisões.

Para que uma organização tenha destaque no mercado atual é necessário traçar objetivos e definir metas para saber o caminho a seguir, pois trabalhar sem objetivos é arriscado, uma simples decisão equivocada pode levar a resultados desastrosos. Por este motivo toda e qualquer organização, por mais simples e pequena que seja, deve elaborar um planejamento estratégico, definir sua missão, visão, seus objetivos de curto e longo prazo, enfim, projetar aonde deseja chegar e informar aos seus colaboradores para que todos possam estar focados na mesma direção.

Para Oliveira (2001, apud MARQUES, 2005, p. 35), "O planejamento estratégico é considerado um instrumento administrativo relacionado à estratégia

empresarial, pois é a sustentação do desenvolvimento e da implementação de estratégias empresariais”.

Através do planejamento estratégico é possível: avaliar as perspectivas de curto, médio e longo prazo, conduzir a empresa em um mesmo rumo, entender o que ocorre com o mercado, racionalizar o processo de tomada de decisão, desenvolver diferencial sobre os concorrentes, antecipar-se a situações desfavoráveis do mercado e desenvolver produtos e serviços adequados ao mercado (SEBRAE, 2005).

Uma definição mais completa da gestão estratégica pode ser percebida por Hunger (2002):

“... gestão estratégica é o conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma corporação a longo prazo. Esse tipo de gestão inclui análise profunda dos ambientes interno e externo, formulação da estratégia (planejamento estratégico de curto ou de longo prazo), implementação da estratégia, avaliação e controle”.

Para atender a estes requisitos a gestão estratégica precisa de pelo menos quatro processos: análise da sociedade e do ambiente de negócios, formulação da estratégia, implementação da estratégia e monitoramento dos resultados.

3.2.1 Componentes do Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é constituído de alguns componentes que são específicos e essenciais para a boa elaboração, implementação e acompanhamento por parte, tanto dos gestores, quanto das equipes das diversas áreas que compõem a empresa.

De acordo com Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001), entre os principais componentes do planejamento estratégico estão: definição do negócio da empresa, sua missão, seus princípios, análise do ambiente ou SWOT, assim como, formulação da visão, seus objetivos e estratégias competitivas. A seguir, segue um quadro demonstrando a ordem classificada pelos autores.

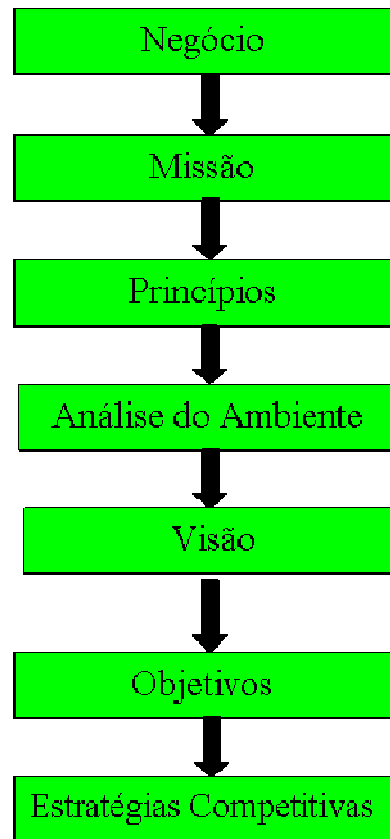


Figura 1 - Planejamento Estratégico Metodologia

Fonte: Vasconcelos Filho e Pagnoncelli, 2001, p. 20.

3.2.1.1 Negócio

A primeira questão a ser alinhada no planejamento estratégico é referente ao negócio que a empresa atua ou deseja atuar, esta definição não pode ser confundida com o produto ou serviço que a empresa oferece, mas sim, quais os benefícios esperados pelos clientes. Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001) definem que são vários os benefícios de uma empresa que define o seu “negócio”, são eles: o foco no objetivo da empresa, orientação correta para os investimentos, para o marketing, para o treinamento, para o posicionamento estratégico e para a terceirização, possibilita a identificação da concorrência, conquista de mercado e também a criação de mercados futuros e por último, evita a miopia estratégica.

Contudo, de nada adianta definir os demais componentes do planejamento estratégico, que vem em seguida, se a empresa estiver atuando em um negócio

indefinido ou diferente do pretendido. O autor ainda orienta que para definir o negócio de uma empresa é necessário responder a questões como: quem é seu cliente, qual o benefício que ele efetivamente procura ao comprar ou usar seu produto ou serviço e quem são ou quais serão os seus concorrentes.

3.2.1.2 Missão

A missão define o negócio em que a empresa esta inserida ou deseja atuar, porém é também o fator que a distingue das demais concorrentes dentro de um mesmo negócio. A definição de missão deve ter uma análise criteriosa, pois é o marco inicial do direcionamento de todo um planejamento, é a razão de existir da empresa no seu negócio, podendo ser vital para sua sobrevivência.

A definição de missão pode ser formulada em poucas palavras, de forma clara e concisa, no máximo um parágrafo, mas deve deixar claras as questões acima citadas, deve conter as atividades exercidas pela empresa, o mercado que atua e os produtos e serviços que oferece. Além disso, a missão deve conter as atividades que a empresa realiza que a diferencia das demais concorrentes e deve incluir as conquistas que prevê para o seu futuro. De acordo com Kaplan e Norton (2004, p. 36) a missão pode ser definida como:

“Declaração concisa, com foco interno, da razão de ser da organização, do propósito básico, para o qual se direcionam suas atividades e dos valores que orientam as atividades dos empregados. A missão também deve descrever como a organização espera competir no mercado e fornecer valor aos clientes.”

Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001) identificam alguns benefícios que a missão proporciona à empresa, são eles:

- ✓ **Orientação para a “partida”**, ou seja, o início de tudo, o benefício de evitar a armadilha do sucesso que seria o fato da organização não se acomodar mediante algumas conquistas, tendo humildade em perceber que o mercado está sempre em constante mudança e é preciso estar sempre preparado para elas;

- ✓ A funcionalidade da **missão como “farol alto”** ajudando a empresa a não comprometer interesses de longo prazo com ações de curto prazo;
- ✓ Uma missão bem elaborada **atrai, motiva e retém talentos**, pois são as pessoas que fazem as empresas;
- ✓ A criação de uma missão coerente permite a orientação dos objetivos da empresa, possibilitando um **aumento na produtividade**.

3.2.1.3 Princípios e Valores

Para que a empresa possa cumprir sua missão dentro do seu negócio, necessita alguns alinhamentos para impedir que os fins justifiquem os meios, de acordo com Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001, p.139):

“Os dois pilares que servem de sustentação na orientação e balizamento de uma empresa são a *Missão* e os *Princípios*. Enquanto a *Missão* atua como um *norte*, os *Princípios* servem de *balizamento* para decisões e comportamentos na empresa.”

Os autores salientam também os benefícios da empresa com a definição de princípios ou valores: criam diferencial competitivo, balizam o processo decisório, orientam o comportamento, determinam a direção das estratégias, orientam o recrutamento, seleção e treinamento, e por último, fundamentam a avaliação.

3.2.1.4 Análise ambiental SWOT

A sigla SWOT, vem das iniciais das palavras inglesas *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças), pois estes são justamente os pontos a serem analisados.

A avaliação de ambiente é fundamental não somente para o sucesso de uma empresa, mas até mesmo para sua sobrevivência no mercado atual, pois esclarece

os pontos fortes e fracos, assim como oportunidades e ameaças que esta possui, sendo considerada uma das etapas mais importantes do planejamento estratégico.

Não é possível idealizar ações sem saber quais os pontos fortes e fraquezas que a empresa possui e quais suas oportunidades e ameaças perante o mercado, estas questões precisam estar bem esclarecidas em todos os níveis da organização para possam alcançar resultados.

Zun Tsu afirma que se conhecemos o inimigo (ambiente externo) e a nós mesmos (ambiente interno), não precisamos temer o resultado de uma centena de combates, entretanto, se nos conhecemos, mas não ao inimigo, para cada vitória sofreremos uma derrota, contudo, se não nos conhecermos e nem ao inimigo, sucumbiremos todas as batalhas.

Atualmente podemos afirmar que vivemos em um mercado globalizado e em constante turbulência, conforme afirma Drucker (2008) "Em épocas turbulentas as empresas não podem pressupor que o amanhã será sempre uma extensão do presente. Pelo contrário, devem administrar visando mudanças que representem oportunidades e ameaças".

No quadro abaixo temos a definição de cada ponto da SWOT.

Oportunidades são situações externas, atuais ou futuras que, se adequadamente aproveitadas pela empresa, podem influenciá-la positivamente.

Ameaças são situações externas, atuais ou futuras que, se não eliminadas, minimizadas ou evitadas pela empresa, podem afetá-la negativamente.

Forças são características da empresa, tangíveis ou não, que podem ser potencializadas para otimizar seu desempenho.

Fraquezas são características da empresa, tangíveis ou não, que devem ser minimizadas para evitar influência negativa sobre seu desempenho.

Quadro 1 - Componentes da Análise SWOT

Fonte: Site http://www.strategia.com.br/Estrategia/estrategia_corpo_capitulos_analise_ambiente.htm

3.2.1.5 Visão

Como o próprio nome sugere, visão reflete o que a organização vê para o seu futuro, diz respeito ao sonho que a empresa promove internamente a longo prazo, geralmente, na média de cinco anos. Definição da visão de uma empresa sugere motivação, inspiração para o alcance de objetivos que podem ou não ser concretizados.

A diferença entre missão e visão é que a primeira diz respeito a questões perenes e sustentáveis e a segunda é algo abstrato que poderá ou não ser realizado num determinado período de tempo. A constituição de uma visão é essencial para que haja motivação das equipes, mostra o quanto a empresa está disposta a buscar um objetivo, favorece, até mesmo, na percepção, admiração e reconhecimento dos clientes, porém a visão precisa ser algo plenamente consciente, possível de ser realizado.

Segundo Herrero (2005, p. 46):

“A visão é algo que exige mudanças e progresso significativos. Uma estimulante imagem do futuro precisa ter metas ambiciosas, complexas e alcançáveis. Uma visão deve proceder à formulação da estratégia e provocar uma tensão criativa no interior da organização.”,

Com base na afirmação acima, pode-se perceber a importância que o autor condiciona a ideia de “metas ambiciosas, complexas”, porém ressaltando o fato de serem “alcançáveis”, pois de nada adianta a empresa formular uma visão muito além do de suas possibilidades, podendo gerar frustrações se for percebida como impossíveis de serem realizadas.

3.2.1.6 Objetivos

Para concretizar a **Visão** e cumprir a **Missão** no seu **Negócio**, a empresa precisará definir um conjunto harmonioso de Objetivos.

Herrero (2005, p. 268) define os objetivos como sendo “resultados que a empresa deve alcançar, em prazo determinado, para concretizar sua Visão sendo competitiva no ambiente atual e futuro”.

São os objetivos definidos no planejamento estratégico que vão direcionar as ações práticas do dia a dia nas empresas, por isso, conforme afirma Herrero (2005), os objetivos precisam apresentar as seguintes características:

- ✓ Ser desafiantes, porém viáveis;
- ✓ Ter prazo definido;
- ✓ Ser mensuráveis;
- ✓ Ser coerentes entre si.

Para monitorar os objetivos, é importante também que a empresa defina um instrumento de indicadores de desempenho, permitindo a posterior avaliação dos resultados alcançados.

Para cada objetivo proposto a empresa deverá elaborar planos de ações, definidos por área e com responsáveis para que estes possam monitorar suas equipes e responder pelos resultados.

O acompanhamento dos resultados é fundamental, apesar das muitas atividades que as organizações possuem no seu cotidiano, o acompanhamento dos resultados deve ser uma das principais preocupações não somente da alta administração, mas de todas as equipes da empresa e devendo ser adicionado às atividades de rotina.

Para ilustrar os passos dos processos de análise estratégica, segue quadro elaborado por Kotler (2006):

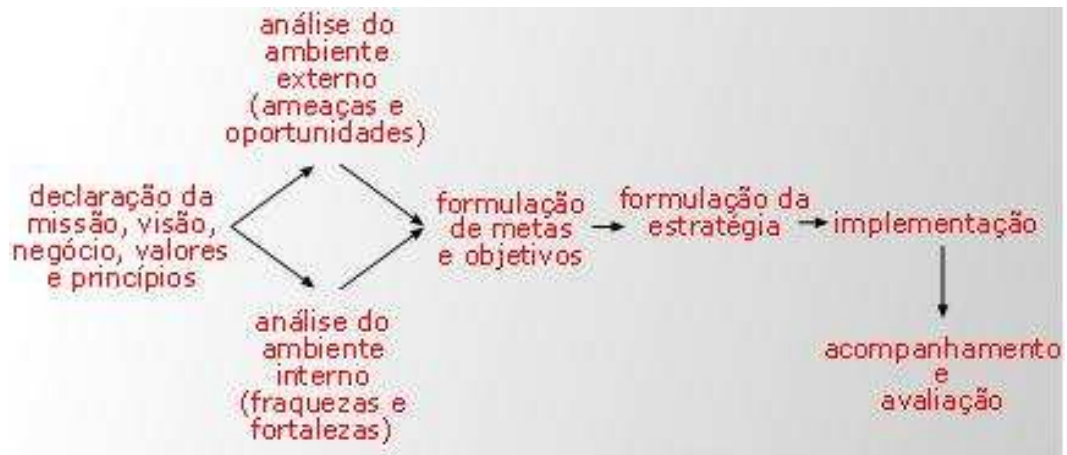


Figura 2 - Processo de planejamento estratégico

Fonte: Kotler e Keller (2006)

3.3. METODOLOGIA DO *BALANCED SCORECARD*

O *Balanced Scorecard* surgiu na década de 90 quando a KPMG procurou o instituto Nolan Norton para realizar uma pesquisa entre diversas empresas americanas com o objetivo de estudar a metodologia de avaliação de desempenho destas empresas. Este estudo foi motivado pela crença que a análise baseada somente em indicadores financeiros e contábeis estava prejudicando as empresas na criação de valor econômico para o futuro.

David Norton, principal executivo na Nolan Norton e Robert Kaplan, consultor acadêmico, analisaram uma série de empresas de manufatura e serviços, mensurando e avaliando suas técnicas de desempenho. Analisando casos de empresas como a *Analog Devices* que utilizava um *scorecard* no qual mensurava, além de perspectivas financeiras tradicionais, outras como: medidas de desempenho, prazos de entrega, qualidade, ciclo de processos de produção e eficácia no desenvolvimento de novos produtos. Obtiveram então a idéia central do BSC, que era acompanhar indicadores não somente financeiros.

As análises de uma técnica de *scorecard* mais ampla, considerando medidas de desempenho financeiro e não-financeiro foram apresentadas no artigo “*The*

Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance”, publicado na “*Harvard Business Review – HBR*” (Janeiro-fevereiro de 1992).

Desde então, vários executivos solicitaram ajuda dos autores para a implementação dos conceitos do BSC em suas empresas, desde o começo ficou evidente a necessidade de vinculação das medidas com as estratégias da organização. O BSC passa a ser utilizado como principal ferramenta organizacional para gerenciamento dos importantes processos gerenciais, como para definição de metas individuais e de equipe, remuneração, alocação de recursos, planejamento, orçamento, *feedback* e aprendizado estratégico. Todas estas conotações foram publicadas, de forma resumida, em um terceiro artigo “*Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*” em 1996.

A metodologia do *Balanced Scorecard* trabalha dentro de quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, estas perspectivas equilibram os objetivos de curto e longo prazo.

3.3.1 Modelo do BSC

3.3.1.1 Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira tem o objetivo de mostrar se as escolhas estratégicas estão contribuindo para elevação do valor de mercado da empresa, existe a preocupação com os acionistas, como eles vêem a empresa e quais ações ela precisa tomar para gerar valor futuro.

O foco nos objetivos financeiros reflete nas demais ações da empresa, ou seja, melhor foco em clientes, por exemplo, irá gerar aumento de vendas, conseqüentemente aumentando as receitas irá aumentar o lucro. Avaliações de processos internos podem gerar redução de custos, investimentos em treinamento de pessoal poderão causar maior rendimento na produção, gerando conseqüentemente maior lucratividade para a empresa.

A perspectiva financeira deve estar focada em objetivos financeiros, os quais variam de organização para organização.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 53) “A gestão financeira eficaz deve abordar tanto o lucro quanto o risco”. Esta afirmação demonstra o fato das empresas estarem acostumadas a mesurar somente objetivos vinculados ao aumento em vendas e lucratividade, esquecendo de avaliar os riscos envolvidos provocados por políticas mais agressivas para o atingimento dos objetivos financeiros.

Diante disto, ressalta-se a necessidade das empresas incluírem na perspectiva financeira, objetivos voltados a dimensão de risco da estratégia, tais como diversificação das fontes de receitas, ampliação de linhas de negócios e ampliação geográfica.

Segundo Kaplan e Norton (1997) existem três principais temas financeiros na estratégia empresarial, são eles:

- a) **Crescimento e mix de receita:** Ampliação da oferta de produtos e serviços, conquista de novos clientes e mercados, mudança no mix de produtos e serviços para itens de maior valor agregado e modificação de preços;
- b) **Redução de custos / melhoria de produtividade:** Baixar os custos diretos de produtos e serviços, reduzir custos indiretos e compartilhar recursos entre unidades de negócio;
- c) **Utilização dos ativos / estratégia de investimento:** Referem-se à redução de capital de giro necessário para determinado volume e mix de negócio, para melhor utilização da base de ativo fixo, buscando a plena capacidade e eficácia na utilização de recursos escassos evitando a geração de retorno inadequado sobre o seu valor de mercado;

3.3.1.2 Perspectiva de Clientes

Esta perspectiva tem por objetivo central a preocupação com as questões de necessidades dos clientes, como por exemplo, o que eles esperam da empresa e de seus produtos, e como a empresa pode gerar valor para seus clientes.

Uma importante tendência é o deslocamento do foco do produto (*brand equity*) para o valor do cliente (*customer equity*), deve haver equilíbrio entre as perspectivas do BSC, porém a fonte primária de recursos de uma empresa são os clientes, eles são o alvo de toda empresa.

A identificação das necessidades dos clientes também é fator essencial para sobrevivência de um negócio, pois (KAPLAN E NORTON, 1997), as medidas relacionadas a clientes geram lucro, como por exemplo: satisfação, fidelidade, retenção, capacitação, lucratividade e participação de mercado.

Contudo, Kaplan e Norton (1997) ainda concluem que, o *Balanced Scorecard* deixa claro que as medidas financeiras e não financeiras devem fazer parte do sistema de informações para funcionários de todos os níveis da organização, conforme ilustra os processos da figura a seguir.

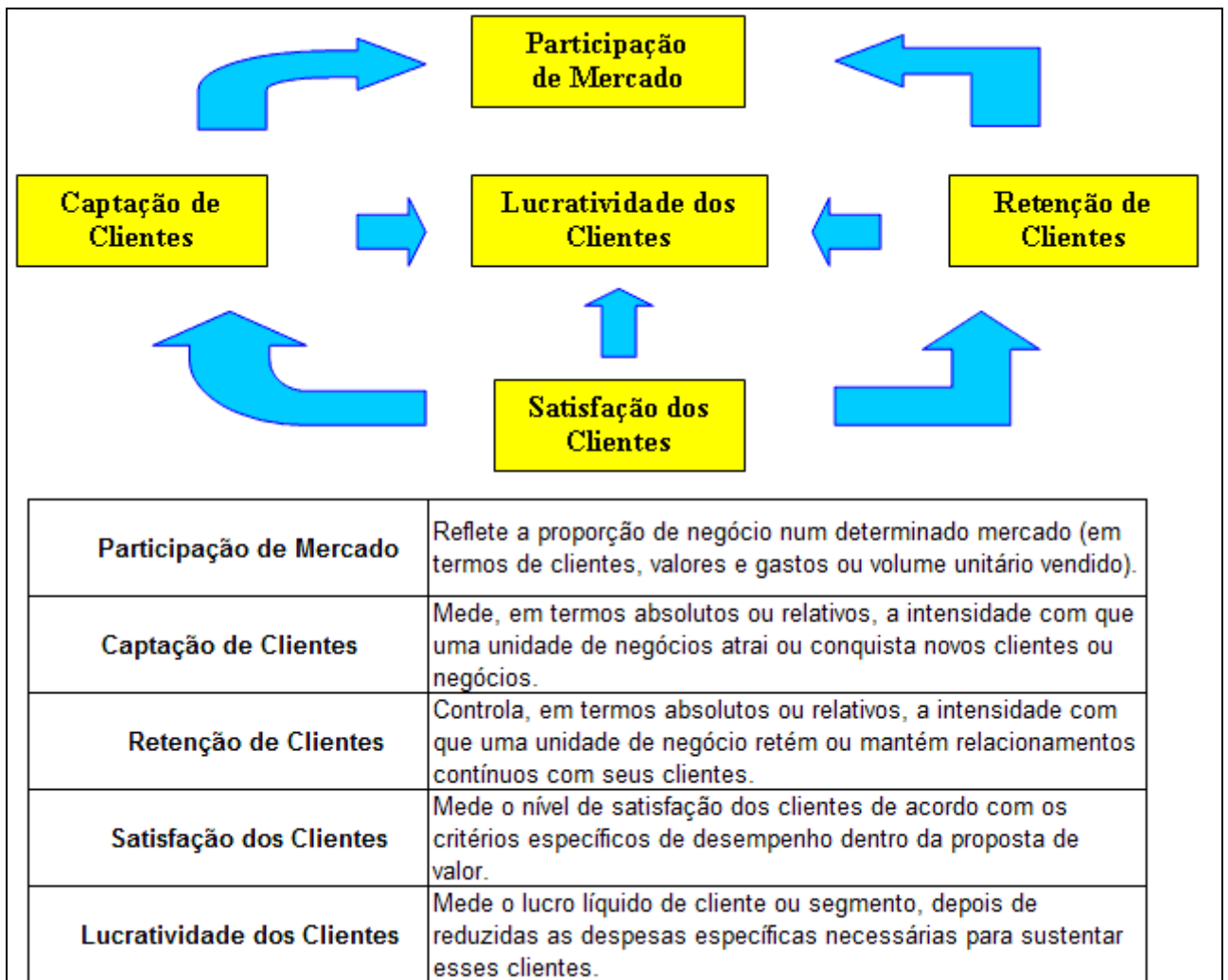


Figura 3 - A Perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais

Fonte: KAPLAN; NORTON, 1997

O foco no cliente é fundamental, a identificação de suas necessidades e desejos, empresas que não o fazem estão sujeitas a serem superadas pela concorrência, que certamente o fará.

A perspectiva de clientes permite as empresas identificarem o segmento de mercado em que desejam atuar. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 68), “Empresas que tentam ser tudo para todo o mundo normalmente acabam não sendo nada para ninguém”.

Em resumo, a perspectiva de clientes “traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos para segmentos focalizados de clientes e

mercados que podem ser comunicados a toda organização” (KAPLAN E NORTON 1997).

A perspectiva de clientes é essencial a todos os tipos de empresas e possui os seguintes indicadores:

- a) **Participação de mercado:** posição que a empresa ocupa no mercado;
- b) **Retenção de Clientes:** preocupa-se com a manutenção de clientes, vinculado ao tempo de relacionamento empresa x cliente;
- c) **Captação de Clientes:** Mensurar a capacidade da empresa em gerar novos clientes ou negócios;
- d) **Satisfação de clientes:** Medir o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios pré-definidos, dentro da proposta de criação de valor para os clientes;
- e) **Lucratividade de clientes:** Mensura o lucro líquido por cliente ou segmento, após o registro dos gastos necessários para mantê-lo.

Para Herrero (2005, p. 115) “as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* como sistema de gestão, devem escolher, por exemplo, os seguintes temas estratégicos: Valor vitalício dos clientes (*lifetime value*), participação nas compras do cliente, lucratividade dos clientes, relacionamento com os clientes, satisfação dos clientes e participação de mercado”.

O quadro, ilustrado na seqüência, mostra em detalhes os principais temas e objetivos estratégicos de clientes.

- Aumento da receita por cliente
- Aumento da quantidade de clientes
- Criação de demanda para novos serviços aos clientes
- Aumento dos diferenciais do produto
- Redução do custo por cliente
- Venda cruzada de produtos e serviços para os clientes
- Redução do custo do produto
- Apoio ao cliente para melhorar sua performance e inovar
- Introdução de nova geração de produtos
- Elevar o reconhecimento da marca
- Melhorar a disponibilidade dos produtos nos canais de venda
- Introdução de produtos no estado da arte
- Diferenciação da oferta em relação aos concorrentes
- Lealdade dos clientes
- Vendas fechadas por contato de venda
- Tempo médio gasto nas relações com os clientes

Quadro 2 - Exemplos de Objetivos Estratégicos na Perspectiva do Cliente

Fonte: Herrero, Emílio, 2005, p. 115.

3.3.1.3 Perspectiva de Processos Internos

Esta perspectiva geralmente é analisada após as perspectivas financeira e de clientes, pois visa ajustar os processos internos para gerar valor aos acionistas (financeira) e valor para o cliente (clientes), identifica os processos mais críticos para realização dos objetivos e medidas para perspectiva financeira e do cliente.

Consiste na análise interna da organização ajustando os processos para que os produtos tenham melhor qualidade, haja satisfação dos clientes e conseqüentemente, fidelização dos mesmos, gerando aumento nas vendas e maiores lucros aos acionistas, aumentando assim, o valor de mercado da empresa.

Para Kaplan e Norton (1997, p.97), “Os sistemas de medida de desempenho da maioria das empresas focalizam a melhoria dos processos operacionais existentes”.

No *Balanced Scorecard* é recomendado que os executivos definam uma cadeia de valor completa dos processos internos, iniciando com processo de

inovação, prossigam com os processos de operações e terminem com o serviço pós-venda.

Para Kaplan e Norton (1997, p. 101) “Cada empresa usa um conjunto específico de processos a fim de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros.” Para eles, um modelo de cadeia de valor deve incluir três processos principais:

- a) **Inovação:** consiste basicamente em dois componentes, no primeiro realizam-se pesquisas de mercado, com a finalidade de identificação do tamanho do mercado, assim como, a natureza das preferências dos clientes e os pontos de preço de cada produto ou serviço. No segundo, devem-se idealizar mercados e oportunidades inteiramente novos para produtos e serviços que a empresa pode oferecer;
- b) **Operações:** Este processo representa a onda curta da criação de valor nas empresas. Ele tem início com o recebimento de pedido de um cliente e termina com a entrega do produto ou a prestação do serviço. É de suma importância para entrega eficiente, regular e pontual dos produtos e serviços aos clientes;
- c) **Serviço pós-venda:** Inclui garantia e conserto, correção de defeitos e devoluções e também o processamento dos pagamentos, como a administração de cartões de crédito.

Abaixo segue uma demonstração do caminho de um processo interno de pós-venda:

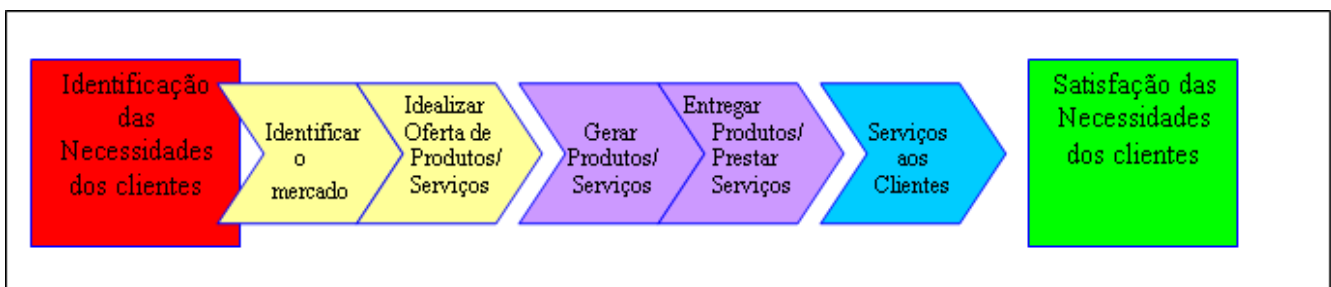


Figura 4 - A Perspectiva dos Processos Internos – O Processo de Serviço Pós Venda

Fonte: KAPLAN; NORTON, 1997

Contudo, a redução de custos e excelência nos processos de produção são metas importantes, porém o serviço pós-venda também é fundamental para manutenção dos clientes e garantia de satisfação e que aquele cliente será fidelizado.

3.3.1.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

A quarta e última perspectiva do BSC visa desenvolver objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. Os objetivos financeiros, de clientes e dos processos internos revelam onde a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento são os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do *scorecard*.

A perspectiva de aprendizado possui três categorias principais:

3.3.1.4.1 *Capacidade dos funcionários*

Hoje, um dos principais atributos de diferenciação que uma empresa possui são seus funcionários, qualificação e preocupação com o desenvolvimento de pessoal são importantes para o sucesso do negócio.

Antigamente a mão-de-obra era especificamente operacional, as pessoas eram treinadas e coordenadas para executar tarefas repetitivas e sem muitas responsabilidades. Atualmente, com o avanço tecnológico, cada vez mais as máquinas estão realizando as atividades rotineiras, enquanto as pessoas são preparadas para coordená-las. As pessoas são treinadas para pensar e criar e é isso que as organizações modernas estão buscando dentro de seu planejamento estratégico. Em seguida, um modelo de estrutura de processos de aprendizado e crescimento:

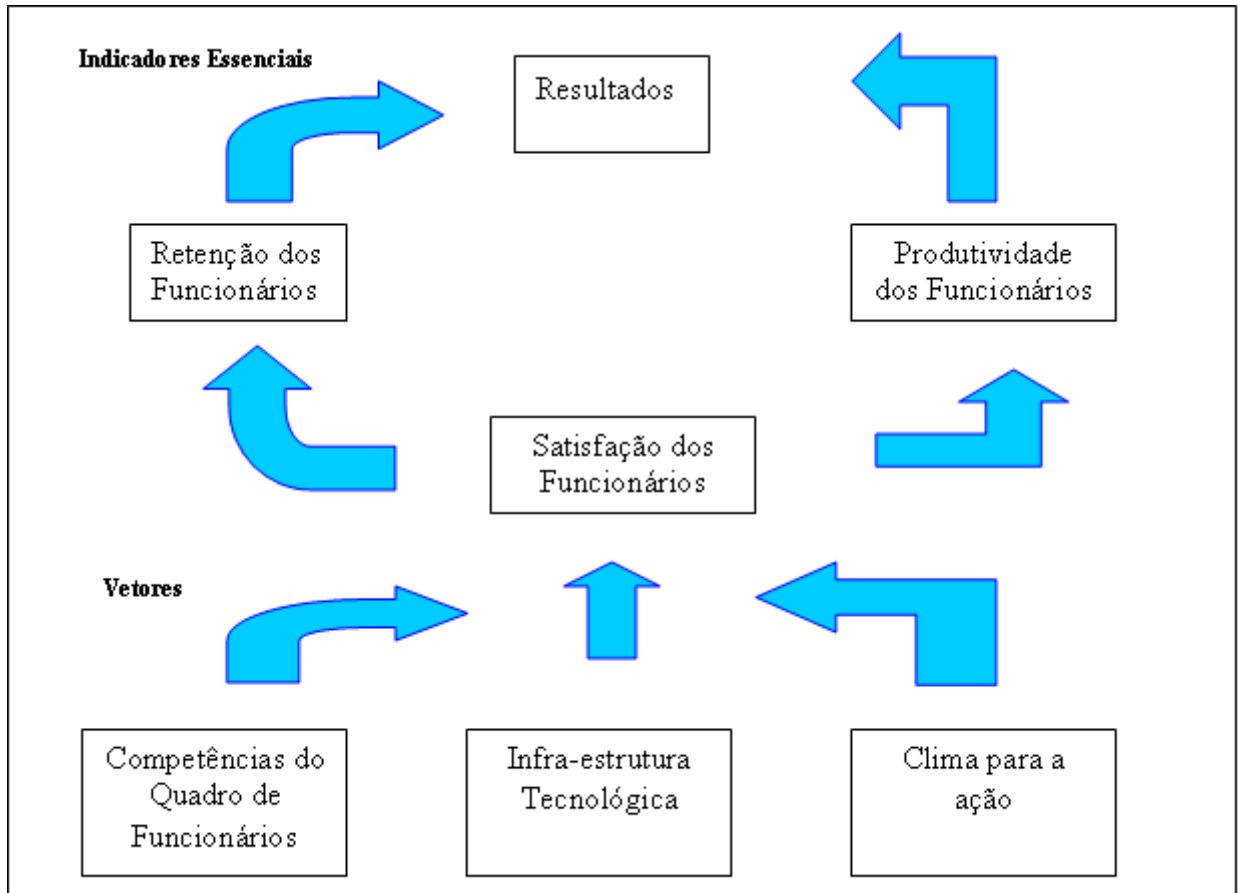


Figura 5 - A Estrutura de Medição do Aprendizado e Crescimento

Fonte: Adaptado de KAPLAN; NORTON, 1997, p. 135.

3.3.1.4.2 Capacidade dos Sistemas de Informação

Para análises do BSC, gestores e funcionários necessitam de sistemas de informações eficientes sobre os clientes, processos internos e financeiros e estes sistemas devem apresentar capacidade de fornecer dados concretos sobre diversos parâmetros, como por exemplo, no caso de clientes, deve prescrever características dos relacionamentos destes clientes com a organização, permitindo que a empresa possa prever suas necessidades e oferecer *feedback* e pós-venda, permitindo também a obtenção de informações de retorno sobre a produção de bens e serviços.

3.3.1.4.3 *Motivação, empowerment e alinhamento*

Kaplan e Norton (1997, p. 142) afirmam que “Mesmo funcionários habilitados, que dispõem de excelente acesso às informações, não contribuirão para o sucesso organizacional se não forem motivados a agir no melhor interesse da empresa, ou se não tiverem liberdade para decidir e agir”. Sendo assim, fica claro que existe além da disponibilidade de informação, a necessidade das pessoas estarem motivadas para desenvolverem suas tarefas.

3.3.2 **Medidas de desempenho do BSC**

O estabelecimento de metas e a definição de indicadores são importantes para o acompanhamento e desenvolvimento da empresa. Os indicadores serão os sinalizadores da performance empresarial e por este motivo precisam ser bem definidos e focados no que se espera medir.

O critério de seleção dos indicadores deve ser bem definido e consiste em responder as seguintes perguntas: o que medir, por que medir e como medir. Embora pareçam questões simples, não são tão fáceis, pois precisam de respostas bem focadas.

Para Kaplan e Norton (1997, p. 24), “O *Balanced Scorecard* é para os executivos, uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho”, ou seja, é uma ferramenta que possibilita a gestão da visão estratégica da empresa por medidas de desempenho, não somente tangíveis, mas também as intangíveis.

O *Scorecard* cria uma linguagem de comunicação da missão e da estratégia e utiliza os indicadores para informar aos funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro, permitindo assim aos gestores canalizar melhor as energias, habilidades e conhecimentos de cada colaborador para alcançar as metas.

O BSC deve ser utilizado como uma ferramenta de comunicação, informação e aprendizado, não como um sistema de simples controle.

Contudo, conforme Kaplan e Norton, (1997, p. 9), O *Balanced Scorecard* deixa claro que as medidas financeiras e não financeiras devem fazer parte do sistema de informações para funcionários de todos os níveis da organização.

3.3.2.1 Princípios de uma organização orientada à estratégia

Estudos efetuados por Kaplan e Norton (2000) em diversas empresas permitem concluir que a execução da estratégia é tão mais importante que a criação da mesma e para isso observou-se a existência de cinco princípios para uma organização voltada à estratégia, como ilustra a figura abaixo:



Figura 6 - Princípios da Organização Orientada à Estratégia

Fonte: Kaplan e Norton (2000)

3.3.2.1.1 Princípio 1: Mobilizar a mudança mediante liderança executiva

Algumas mudanças podem gerar resistências naturais, principalmente quando comprometem padrões relacionados à cultura da empresa. Questões de planejamento estratégico muitas vezes objetivam metas de transformações e cabe a liderança da organização promover tais tarefas como afirma Kaplan e Norton (2000), “Para obter sucesso é necessário que fique claro para todos os funcionários da organização que não se trata de um programa de mensuração, e sim de um programa de mudanças estruturais”.

Processos de mudanças não são simples de serem realizados, precisam ser bem estruturados, para gerar o mínimo de dificuldades possíveis, as pessoas devem estar engajadas em um mesmo propósito e a estratégia deve seguir a mesma linha em todos os setores da empresa.

Deve-se também prever os possíveis resultados que as mudanças podem causar, pois o BSC permite aos executivos posicionar suas metas estratégicas, porém o caminho a ser seguido pode ter variados resultados, por exemplo, uma mudança em estratégia de clientes pode trazer aumento da vendas ou a perda de fidelidade dos mesmos, dependerá da maneira como for realizada.

3.3.2.1.2 Princípio 2: Traduzir a estratégia em termos operacionais

Em primeiro lugar não se pode falar em implantação de planejamento estratégico se os conceitos de estratégia não estiverem inseridos nos membros participantes das diversas equipes existentes na empresa e esta deve ser a primeira preocupação da direção.

Conforme será explicado na seqüência, Kaplan e Norton criaram uma ferramenta operacional que descreve e comunica a estratégia de forma clara, e que permite o monitoramento e controle de indicadores chamada mapa estratégico. O mapa estratégico ajuda a empresa a perceber resultados ao longo do tempo, através de indicadores pré-estabelecidos relacionados com determinados elementos da

própria empresa, maiores detalhes sobre esta ferramenta poderá ser visto no tópico 3.4 deste trabalho.

O acompanhamento estratégico através do BSC somente é possível se as diversas áreas possuírem ferramentas de sistema capazes de fornecer relatórios concisos, caso contrário, uma avaliação pode não corresponder à realidade distorcendo resultados, por este motivo, o bom desempenho do mapa estratégico depende também de outros instrumentos de sistema da própria empresa.

3.3.2.1.3 Princípio 3: Alinhar a organização à estratégia

Para que a estratégia corporativa seja eficaz todas as áreas da empresa precisam estar alinhadas na busca dos mesmos objetivos. Nas organizações é comum cada setor possuir características próprias de gestão, as áreas se diferem na forma de trabalhar e comandar suas equipes e muitas vezes possuem objetivos diferentes daqueles propostos pela direção.

O *Balanced Scorecard* tem a função de promover o alinhamento de todas as unidades do negócio, permitindo que estas descrevam, comuniquem e programem suas estratégias buscando atingir os objetivos da corporação.

Contudo, para uma organização ser voltada à estratégia é necessário que além do fato de cada unidade interna utilizar seu próprio BSC, os *scorecards* de cada uma sejam conectados com todas as demais áreas, formando assim uma unidade de informação estratégica.

3.3.2.1.4 Princípio 4: Tornar a estratégia responsabilidade de todos

O êxito estratégico de uma organização depende mais da participação e empenho dos colaboradores do que da alta direção. Apesar de serem elaboradas pela diretoria, as atividades estipuladas no planejamento estratégico serão executadas pelos diversos colaboradores de todas as áreas, sendo assim, os

objetivos propostos não podem ser apenas “delegados” a estes funcionários, precisam ser compreendido por eles.

Por este motivo, cabe a empresa comunicar e motivar a estratégia nos diversos níveis da empresa, para que todos percebam a importância que cada colaborador tem nos processos estratégicos da corporação.

Portanto, para que uma empresa voltada à estratégia obtenha sucesso no envolvimento dos seus colaboradores, é necessário seguir alguns processos, tais como:

- ✓ **Criar consciência estratégica** com a utilização de ferramentas de comunicação disponíveis na organização, gerando aprendizado estratégico e motivação. O objetivo deste processo deve ser permitir que as pessoas acreditem na estratégia para então apoiá-la, percebam as vantagens na utilização de ferramentas de gestão e adquiram, com isso, aprendizado estratégico, disseminando assim, motivação e empenho dos demais colaboradores da empresa.
- ✓ **Definir objetivos pessoais e de equipe** são fundamentais no sucesso da estratégia, saber alinhar os diversos objetivos de cada um (colaborador e equipe) não é simples e estes precisam estar alinhados com os objetivos da organização, a empresa deve preocupar-se em direcionar todas as diferentes áreas no mesmo propósito estratégico.
- ✓ **Vincular recompensas ao BSC** pode ser uma forma de direcionar responsabilidades, todos devem ter consciência da importância do alcance das metas e que a colaboração de cada um fará a diferença, programas de incentivos é uma forma de motivação estratégica.

3.3.2.1.5 Princípio 5: Tornar a estratégia em processo contínuo

Uma organização voltada à estratégia precisa de instrumentos que tornem seus processos contínuos ao longo do tempo. Criar parâmetros para continuidade

das análises estratégicas como estabelecimento de reuniões periódicas entre as unidades para este fim é uma forma de introduzir as tarefas estratégicas no cotidiano de todas as áreas da corporação.

O BSC possibilita a criação de um sistema de relatórios que permite o monitoramento e o direcionamento da tomada de decisões em tempo real, sendo assim, após estipular os objetivos corporativos, cada unidade do negócio será apta a desenvolver estratégias próprias conectadas à estratégia geral.

Contudo, as diversas atividades cotidianas de cada setor da empresa poderão ser adaptadas à estratégia corporativa, através das ferramentas de gestão que irão contribuir para continuidade dos processos estratégicos estipulados no planejamento, gerando compartilhamento de informações e aprendizado estratégico de todas as equipes.

3.4 MAPAS ESTRATÉGICOS

O mapa estratégico é um instrumento criado por Kaplan e Norton para decodificar os processos de escolha, os quais os gestores são expostos diariamente.

Também traduz a estratégia da empresa transformando-a em ações a serem desenvolvidas, vincula o planejamento estratégico ao planejamento operacional.

Os mapas estratégicos mostram “como a estratégia liga os ativos intangíveis a processos que criam valor” (KAPLAN E NORTON, 2004, p.32).

Na figura abaixo é possível analisar a estrutura do mapa estratégico de acordo com Kaplan e Norton (2004, p. 54).

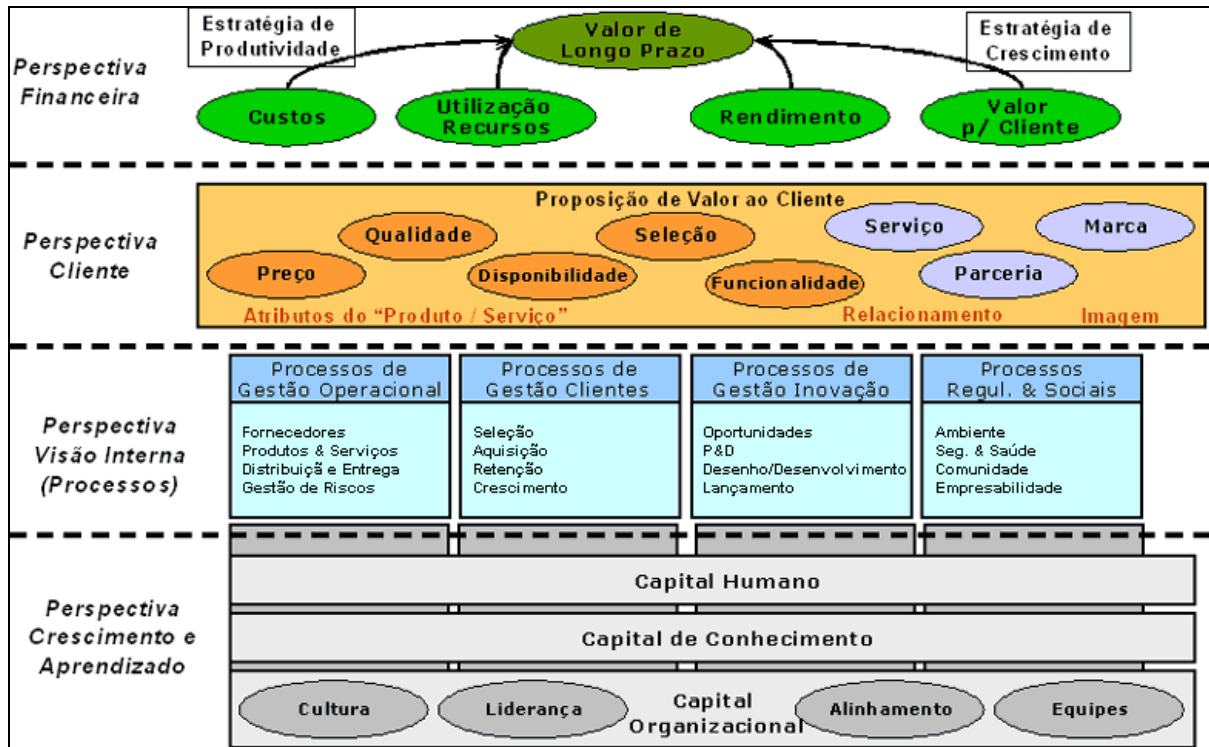


Figura 7 - Mapa Estratégico

Fonte: http://www.isdbrasil.com.br/bco_conhecimento/artigo_excelencia.htm

4. MÉTODO

4.1. METODOLOGIA DE PESQUISA

Método pode ser definido como a maneira de se realizar uma pesquisa, é a descrição dos processos realizados pelo pesquisador. Existem muitos métodos de pesquisa que podem ser utilizados nas diversas investigações, cada método é específico ao tipo de informações que se deseja pesquisar.

4.1.2 Método de Estudo de Caso

De acordo com YIN (2010), dentre os diversos métodos existentes os mais desafiadores das ciências sociais é o estudo de caso, afirma que “é usado em muitas situações, para contribuir ao nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados” (YIN, 2010, p. 24).

Nas ciências exatas os fenômenos são estudados através de experimentos e levantamentos de dados, nos fenômenos sociais as pesquisas são realizadas através de estudos de caso, porém, ambos os métodos de pesquisa indica princípios e regras a serem observados ao longo de todo processo de investigação.

Conforme afirma GIL (2009, p. 5), “mesmo sem apresentar a rigidez dos experimentos e levantamentos, os estudos de caso envolvem as etapas de formulação e delimitação do problema, da seleção da amostra, da determinação dos procedimentos para coleta e análise de dados, bem como dos modelos para sua interpretação”.

De acordo com YIN (2010), os estudos de caso tem vantagens diferenciadas como método de pesquisa quando uma questão “como” ou “por que” esta sendo feita sobre um conjunto de eventos contemporâneos ou algo que o investigador tem pouco ou nenhum controle. GIL (2009, p. 10) afirma que “o que deve levar o pesquisador a se decidir pelo estudo de caso são os objetivos da pesquisa e os meios que dispõem para efetivá-la.”, não adianta o pesquisador optar por um

determinado assunto, por mais interessante que possa ser, caso não disponha de acesso às informações, pois dificilmente conseguirá concluí-lo de forma completa.

Tanto YIN (2010) quanto GIL (2009), afirmam que o pesquisador precisa ter habilidades específicas para a realização de estudos de caso e ter múltiplas competências, pois exige a participação do pesquisador em todas as etapas do processo, desde o planejamento até a análise e interpretação dos dados, e para isso precisa ter, entre outras atribuições, a capacidade de formular boas questões, saber ouvir, ser adaptável e flexível, ter um domínio firme dos assuntos estudados e saber evitar a parcialidade.

Os estudos de caso podem ser constituídos de casos únicos e de casos múltiplos, nos casos únicos são analisados dados referente a um grupo de pessoas, uma localidade específica ou uma organização, e o propósito é testar os limites da teoria através de casos extremos ou críticos, entretanto, nos estudos múltiplos são analisados dados relacionados de diversos grupos ou organizações diferentes entre si. Segundo Stake (1994), a comparação dos casos múltiplos é um mecanismo relevante, mas que por outro lado, pode prejudicar o completo entendimento dos casos de forma isolada, uma vez que direciona a atenção do pesquisador apenas para os aspectos a serem comparados.

Existem dois tipos de metodologia de estudo de caso, este pode ser quantitativo ou qualitativo. No estudo quantitativo a preocupação é com a quantificação de dados, trabalha basicamente com técnicas estatísticas, bastante utilizadas em pesquisas descritivas onde se procura descobrir e classificar relações de causa e efeito dos eventos (OLIVEIRA, 2006).

Nos estudos qualitativos também são feitos levantamentos de dados, porém as análises não utilizam somente métodos estatísticos, as respostas também são definidas pelas habilidades de análise do pesquisador, baseado em dados como motivação, interpretação e intuição.

Na empresa estudada foi utilizada a metodologia de estudo de caso único de caráter principalmente qualitativo (entrevistas e uso de um instrumento estruturado para observar o nível de implementação do BSC já existente) por prever a necessidade de análise mais apurada de diversos fatores, não somente fatores técnicos, mas de interpretação e sugestão de melhorias.

4.2. ETAPAS DO ESTUDO DE CASO

O estudo de caso possui algumas etapas em seu processo, a primeira delas é a **definição do método** de estudo de caso para a elaboração da pesquisa, segundo YIN (2010) é necessário, também, averiguar se existe a possibilidade de acesso, por parte do pesquisador, aos dados potenciais do caso escolhido (entrevistas com pessoas, análise de documentos e observações de campo), **este foi um dos critérios de escolha da empresa, uma vez que a autora deste projeto é colaboradora da área comercial da organização estudada, outro fator importante na escolha foi a possibilidade de sugerir propostas de melhorias, que se implantadas, poderão ajudar no desempenho estratégico de diversas áreas da empresa.**

Outra importante etapa no processo é a **preparação para a coleta da evidência** do estudo de caso, antes de dar início ao processo, baseia-se na realização de treinamentos (se necessário), criação de protocolo e realização de um estudo de caso piloto (recomendado em alguns casos), para então, se ter uma base das possíveis dificuldades da pesquisa.

O próximo passo no processo de pesquisa de estudo de caso é a **coleta de evidência**, baseada em três princípios:

- a) **Uso de múltiplas fontes de evidência:** Uso de fontes como observação, análise de documentos e entrevistas, se possível, usar todas;
- b) **Criar uma base de dados do estudo de caso:** maneira de organizar e documentar o estudo, podendo ser através de notas do próprio pesquisador, documentos relevantes coletados durante a pesquisa, tabelas com dados tabulados e narrativas produzidas pelo pesquisador;
- c) **Manter o encadeamento das evidências:** baseado nos métodos de investigação *forence*, consiste em fornecer uma seqüência de eventos para manter a confiabilidade da pesquisa por parte do observador externo.

A coleta de evidências desta pesquisa teve por base a observação, análise de documentos da empresa como planilhas e relatórios e também aplicação de questionário de diagnóstico FSO a gestores e franqueados selecionados, detalhes podem ser observados no capítulo de seleção da empresa e entrevistados.

Após a realização da coleta de dados, o autor recomenda a **análise das evidências**, YIN (2010) indica cinco técnicas analíticas, são elas:

- a) **Combinação de padrão:** Segundo Trochim (1989), compara um padrão baseado empiricamente com um padrão previsto (ou com várias previsões alternativas), se os padrões coincidirem o estudo de caso terá sua validade interna fortalecida.
- b) **Construção da explicação:** é similar ao processo de refinamento de um conjunto de idéias, onde consideram-se outras explicações plausíveis ou rivais com o objetivo de provar como tais explicações rivais não podem ser sustentadas dado o conjunto verdadeiro de eventos do estudo de caso.
- c) **Análise de séries temporais:** Tem o objetivo de examinar algumas questões relevantes de “como” e “por que” sobre o relacionamento dos eventos ao longo do tempo, não é apenas observar as tendências de tempo isoladas.
- d) **Modelos lógicos:** Consiste em combinar eventos empiricamente observados com eventos teoricamente previstos, é uma outra forma de combinação padrão, estipula um encadeamento de eventos durante um longo período de tempo, os eventos são estagiados em padrões repetidos de causa-efeito-causa-efeito.
- e) **Síntese cruzada dos casos:** aplicada em análise de casos múltiplos, baseia-se na construção de tabelas com palavras complementares e palavras adicionais para averiguar as relações dos casos estudados.

No caso da empresa estudada, a análise das evidências baseou-se nas técnicas analíticas de análise de séries temporais e modelos lógicos. Análise de séries temporais por analisar os acontecimentos do planejamento estratégico desde a sua elaboração, implantação, assim como o acompanhamento por parte das pessoas envolvidas nos processos e análise de modelos lógicos, e também, análises de modelos lógicos, pois foram diagnosticadas as relações entre os fatos descritos no planejamento estratégico com o que realmente foi praticado em cada área e sua causa e efeito.

Por último, a etapa da elaboração de um relatório, deve ser projetada visando o público alvo que se deseja atingir com as conclusões do estudo. A diferença entre o relatório do estudo de caso e o relatório de outro tipo de pesquisa é que no estudo de caso podem ser usados recursos de comunicação significativos, mais interpretativos, podendo oferecer aos leitores maiores esclarecimentos, tornando a leitura mais atrativa.

Conforme orienta YIN (2010) o relatório origina-se juntamente com o início das investigações, por este motivo, rascunhos do pesquisador serão úteis na constituição do texto final do relatório, no entanto, não devem ser deixados para o final, o pesquisador deve preocupar-se com eles desde o início do trabalho.

4.2.1 Seleção da Empresa e Entrevistados

O critério de seleção da empresa foi por conveniência (YIN 2010), pois, **conforme citado no capítulo anterior, ocorreu pela facilidade de acesso aos entrevistados e aos documentos para análise de dados, devido ao fato de a pesquisadora fazer parte do quadro de colaboradores da empresa e ter o objetivo de criar um estudo que além da contribuição acadêmica, possa gerar melhorias para os diversos departamentos da organização.**

A escolha dos entrevistados teve alguns critérios tais como o grau de interação destes com o assunto a ser pesquisado, experiência na elaboração do planejamento estratégico e demais projetos, assim como, a influência nas tomadas de decisões. Portanto, devido a estas características, **os selecionados foram os**

gestores das principais áreas da empresa relacionados com a elaboração e implantação do BSC, franqueados com experiência superior a três anos e com influência no comitê de decisões, como também, alguns membros da diretoria que participaram da elaboração do planejamento estratégico.

Abaixo segue quadro demonstrativo da quantidade de selecionados e os cargos ocupados por estes.

Cargo	Número de questionários
Vice Presidência	1
Superintendente	1
Diretoria	2
Gestores	11
Franqueados	6
TOTAL	21

Quadro 3 - Selecionados da pesquisa

4.2.2 Procedimentos de Coleta e análise de dados

Nas pesquisas qualitativas os pesquisadores são livres para definir procedimentos a serem adotados na coleta de dados, embora as técnicas mais utilizadas sejam a observação, entrevista e análise documental (GIL, 2009), as entrevistas, por exemplo, podem não ser estruturadas, e também, ser utilizados métodos de pesquisas de documentos como cartas ou diários, depoimentos pessoais, autobiografias, histórias de vida e observação participante, favorece a compreensão do fenômeno sob a perspectiva dos membros dos grupos ou das organizações.

Nesta pesquisa foi utilizada a ferramenta de diagnóstico SFO (*Strategy Focus Organization*), proposta por Norton na *Balanced Scorecard Report*, uma publicação da *Harvard Business School Publishing* em 2002. Esta ferramenta permite o mapeamento da organização medindo seu grau de orientação à

estratégia, avaliando os aspectos críticos para o sucesso da implantação da estratégia.

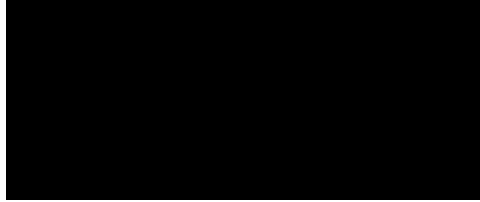
A principal proposta desta ferramenta é avaliar o estágio em que a organização se encontra em relação aos “princípios de uma organização orientada à estratégia” identificando as ações necessárias para migrar da situação atual para um cenário onde as pessoas estejam focadas e alinhadas com os objetivos estratégicos desejados. Outra característica desta ferramenta é guiar as organizações que pretendem orientar-se pela estratégia, auxiliando as empresas a focar no que realmente é necessário para tornarem-se mais competitivas, medindo o progresso estratégico, permitindo os ajustes quando necessários.

Contudo, devido às diversas funcionalidades da ferramenta FSO destacadas acima, optou-se sua utilização neste estudo de caso, a fim de diagnosticar em qual estágio se encontra e empresa foco deste estudo e quais ações devem ser sugeridas para um melhor alinhamento das diversas equipes internas, assim como franqueados, para atingir os objetivos propostos no Planejamento estratégico.

O questionário foi dividido em cinco blocos de questões que representam os princípios que regem uma organização orientada para a estratégia, respeitando a ordem do processo de implantação do BSC:

- a) Seis questões sobre a mobilização da mudança por meio de uma liderança executiva;
- b) Quatro questões traduzindo da estratégia em termos operacionais;
- c) Quatro questões referentes ao alinhamento da organização com a estratégia;
- d) Seis questões sobre a responsabilidade de todos na estratégia da empresa;
- e) Cinco questões de como tornar a estratégia um processo contínuo.

Conforme relatado no capítulo anterior os respondentes foram selecionados sob alguns critérios e estes deveriam avaliar as questões conforme o quadro abaixo:



Quadro 4 - Escala da Pesquisa

Com base na escala acima, foram explicados aos entrevistados os significados, para interpretação das questões do questionário, conforme segue:

- a) Item 1: **Inativo**: Significa que, pela avaliação do entrevistado, o objetivo não está sendo aplicado na empresa;
- b) Item 2: **Incipiente**: Significa que o princípio avaliado está em nível inicial de aplicação, resultando em um pequeno benefício, mas insignificante;
- c) Item 3: **Algum sucesso**: Significa que o princípio está sendo utilizado em parte, ou os resultados desejados não estão sendo alcançados integralmente;
- d) Item 4: **Aplicado com sucesso**: Significa que o princípio atingiu o seu objetivo por completo;
- e) Item 5: **Melhor prática**: É o nível máximo da escala a ser atribuído ao princípio que além de ter alcançado seu objetivo, superou as expectativas sendo a melhor prática da empresa até então.

Para uma melhor compreensão das questões por parte dos entrevistados foram alterados alguns termos como, por exemplo, na primeira questão do primeiro princípio “Os gestores comunicam o sentido de urgência”, a palavra urgência foi trocada por “mudança e planejamento”. Também houve alteração, onde havia a

palavra “executivo”, foi aplicada a palavra “gestor” todas as vezes que apareceram no questionário. Estas mudanças, no entanto, não acarretam prejuízo no entendimento e análise.

Os questionários de diagnóstico FSO foram aplicados de duas formas: para gestores e franqueados próximos, foram impressos e entregues em mãos e para aqueles que estavam distantes ou em viagem foi enviado o mesmo questionário através de e-mail, no entanto, nos dois casos, foram enfatizados os objetivos desta pesquisa e a importância da colaboração destes para que além da contribuição acadêmica possa gerar benefícios de melhoria para a empresa.

As análises dos resultados podem ser conferidas no capítulo 6 deste trabalho, assim como dados dos participantes da pesquisa, estes resultados foram demonstrados através de gráficos por distribuição de frequência e estatísticas associadas, como média e desvio padrão (MALHOTRA, 2006).

A análise contempla a comparação entre os cinco princípios para uma organização voltada à estratégia, sendo calculada também a média por bloco, não somente das questões. Efetuou-se, posteriormente, um comparativo com outro estudo de caso semelhante, elaborado em uma empresa de planos de saúde, possibilitando a percepção das semelhanças e diferenças existentes na implementação de suas estratégias.

Entretanto, para complementar a interpretação dos resultados desta pesquisa, além da aplicação do questionário FSO, foram analisados diversos documentos da empresa, entre eles a apresentação em *Power-point* do planejamento estratégico elaborado e apresentado aos gestores e franqueados, assim como, alguns relatórios gerenciais que estes utilizam para fins de entendimento dos processos de como são efetuadas suas análises.

5. ESTUDO DE CASO

5.1 O MERCADO DE FRANQUIAS NO BRASIL

A definição de franquia, de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE) é “uma modalidade de negócio comercial, em franca expansão no Brasil e no exterior, envolvendo a distribuição de produtos ou serviços, mediante condições estabelecidas em contrato, entre franqueador e franqueado”.

No Brasil os adeptos do negócio de franquias contam com o total apoio da ABF (Associação Brasileira de Franchising), que é uma entidade sem fins lucrativos criada em 1987. Esta entidade conta hoje com grande prestígio de uma imagem consolidada no mercado, possui mais de 800 associados e participa de diversas ações para o desenvolvimento do sistema no Brasil.

Com objetivo de prestar apoio às pessoas que desejam ingressar no negócio de franquias como franqueados, franqueadores ou prestadores de serviços, a ABF realiza um amplo calendário de cursos e eventos como, por exemplo, a feira do empreendedor, realizada recentemente em Porto Alegre, na qual a empresa se fez presente.

O negócio de Franquias tem se mostrado oportuno e bastante lucrativo no Brasil, existe mais de 1.700 marcas franqueadas e, de acordo com a ABF, a média de maturidade de uma franquia é de quatro a cinco anos e após este período é possível dominar detalhes da operação.

Em seguida, segue ranking das principais marcas inseridas no sistema de franquias no Brasil e o segmento ao qual participa.

Ranking 2010: Faturamento da rede

Rank	Marca	Segmento	UF
1º	O BOTICÁRIO	Cosméticos e Perfumaria	PR
2º	MCDONALD'S	Alimentação	SP
3º	HABIB'S	Alimentação	SP
4º	SHELL	Negócios, Serviços e Conveniência	RJ
5º	COLCHÕES ORTOBOM	Móveis, Decoração & Presentes	RJ
6º	BOB'S	Alimentação	RJ
7º	LOCALIZA RENT A CAR	Serviços Automotivos	MG
8º	AM PM MINI MARKET	Negócios, Serviços e Conveniência	RJ
9º	L'ACQUA DI FIORI	Cosméticos e Perfumaria	MG
10º	DROGARIAS FARMAS	Beleza, Saúde e Prod. Naturais	SP
11º	WIZARD IDIOMAS	Escolas de Idiomas	SP
12º	AREZZO	Acessórios Pessoais e Calçados	SP
13º	MICROLINS	Educação e Treinamento	SP
14º	WORLD TENNIS	Acessórios Pessoais e Calçados	SP
15º	ESCOLAS FISK	Escolas de Idiomas	SP
16º	GIRAFFAS	Alimentação	DF
17º	CACAU SHOW	Alimentação	SP
18º	ACCOR HOSPITALITY	Hotelaria e Turismo	SP
19º	VARIG LOG	Negócios, Serviços e Conveniência	SP
20º	HERING STORE	Vestuário	SC

Fonte: ABF

Quadro 5 - Ranking 2010: Faturamento da rede

Fonte: ABF – Associação Brasileira de Franchising

Enquanto que a média de tempo de abertura de uma empresa no Brasil é de seis meses, uma franquia demora em média apenas 60 dias, devido ao apoio e *know-how* das franquadoras.

O empreendedor tem maior facilidade e abertura de mercado com a possibilidade de utilizar uma marca já conceituada proporcionando assim, maior segurança e garantia de sucesso.

O retorno sobre o investimento é de 36 meses e o índice de mortalidade de empresas franquadas no Brasil é de menos de 1%, o que torna o negócio bastante atrativo aos investidores.

Em seguida, é possível avaliar alguns números referentes ao faturamento do setor nos últimos anos.



Gráfico 1 - Faturamento do Setor (valor em bilhões de R\$)

Fonte: ABF – Associação Brasileira de Franchising

Analisando o gráfico acima, percebe-se que os maiores crescimentos foram nos anos de 2005, com cerca de 13% em relação a 2004 e no ano de 2007 com aproximadamente 18% em relação a 2006, vindo logo após 2008 com o número de 20% em relação ao ano de 2007. Já o ano de 2009 em relação a 2008 obteve a marca dos 14,5% e, de acordo do com a ABF existe a previsão de um quadro de estabilidade com a meta de 15% de crescimento para 2010.

Os números fornecidos pela ABF mostram também o faturamento do setor de franquias, dividido por segmentos no ano de 2009 contra 2008, conforme mostra o quadro a seguir:

Faturamento do Setor de Franchising
(valor em bilhões de R\$)

Segmentos	2008	2009	Variação
Acessórios Pessoais e Calçados	2.640	3.727	41,2%
Alimentação	8.971	10.929	21,8%
Educação e Treinamento	4.833	5.194	7,0%
Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	8.468	9.867	16,5%
Fotos, Gráficas e Sinalização	1.438	1.487	3,4%
Hotelaria e Turismo	1.021	1.266	24,0%
Informática e Eletrônicos	0.723	932	28,9%
Limpeza e Conservação	0.566	625	10,4%
Móveis, Decoração, Presentes e Mobiliárias	2.350	2.759	17,4%
Negócios, Serviços e Outros Varejos	17.894	18.604	4,0%
Veículos	2.420	2.630	8,7%
Vestuário	3.708	5.100	37,5%
Total	55,032	63.120	14,7%

Quadro 6 - Faturamento do Setor (valor em bilhões de R\$)

Fonte: ABF – Associação Brasileira de Franchising



Gráfico 2 - Ranking do Faturamento

Fonte: ABF – Associação Brasileira de Franchising

Avaliando os resultados apresentados, pode-se perceber que os setores que obtiveram maior desempenho foram os de acessórios pessoais e calçados, vindo em seguida, vestuário e informática e eletrônicos, ficando em último lugar os segmentos de fotos, gráficas e sinalização, quase junto com negócios, serviços e outros varejos. A empresa foco deste estudo de caso encontra-se no segmento de decoração, com o resultado de 17,4% de crescimento.

Existem motivos de sobra para o apoio e incentivo ao sistema de franquias no Brasil, de acordo com dados da ABF, as franquias correspondem hoje a cerca de 700 mil empregos em todo país, só em 2009, 72 mil pessoas conseguiram trabalho em lojas franqueadas e muitas destas pessoas estavam no seu primeiro emprego.

A projeção de crescimento no Brasil é de cerca de 15% neste ano, em 2009 faturou 14,5% a mais que 2008. Conforme pesquisa realizada pela ABF com franqueados, boa parte deste sucesso deve-se a elevação do poder de compra da classe média que tem crescido consideravelmente no Brasil.

Abaixo, alguns números fornecidos pela ABF sobre a evolução do número de unidades franqueadas no Brasil nos últimos nove anos:



Gráfico 3 - Evolução do Número de Unidades

Fonte: ABF – Associação Brasileira de Franchising

Evolução do Número de Unidades

Segmentos	2008	2009	Variação
Acessórios Pessoais e Calçados	2.674	3.302	23,5%
Alimentação	8.636	10.565	22,3%
Educação e Treinamento	11.383	12.303	8,1%
Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	12.194	14.242	16,8%
Fotos, Gráficas e Sinalização	1.971	1.952	-1,0%
Hotelaria e Turismo	446	514	15,2%
Informática e Eletrônicos	1.364	1.542	13,0%
Limpeza e Conservação	1.877	1.951	3,9%
Móveis, Decoração e Presentes	2.731	3.327	21,8%
Negócios, Serviços e Outros Varejos	21.631	21.937	1,4%
Veículos	3.404	4.069	19,5%
Vestuário	3.643	4.284	17,6%
Total	71.954	79.988	11,2%

Quadro 7 - Evolução do Número de Unidades

Fonte: ABF – Associação Brasileira de Franchising

Ranking do Número de Unidades

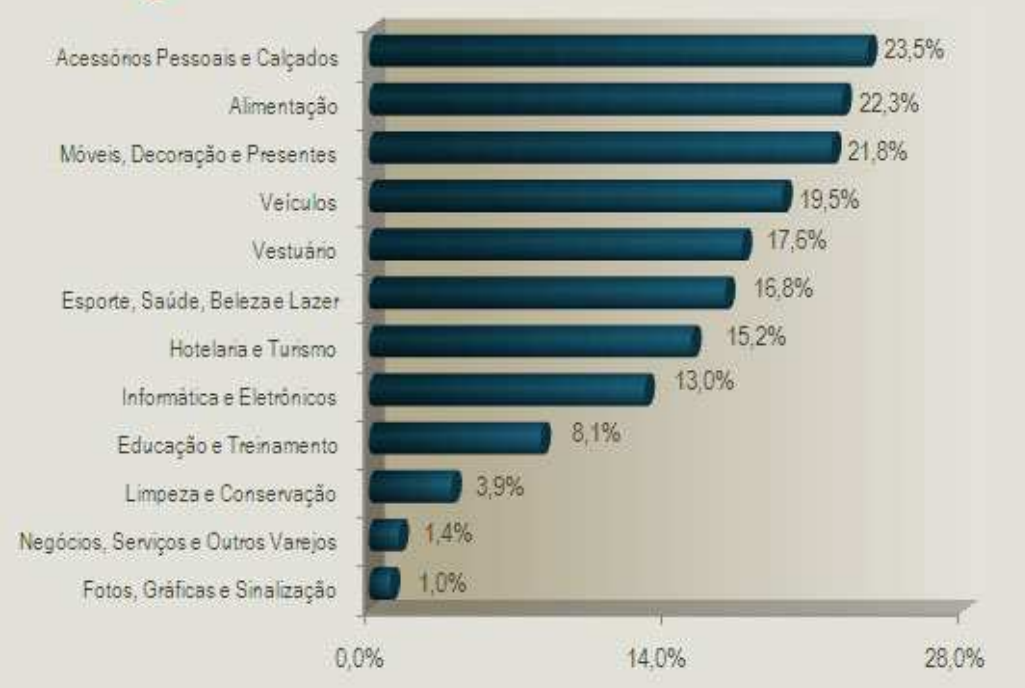


Gráfico 4 - Ranking do Número de Unidades

Fonte: ABF – Associação Brasileira de Franchising

Observa-se que no primeiro ano analisado houve um crescimento considerável de 10%, já nos anos que se sucederam (2002 e 2003) não houve alteração, passando a aumentos dentro da casa de 4 a 5%, para então em 2008 resultar em 10% de crescimento em relação ao ano anterior (2007), prosseguindo, assim, com o mesmo desempenho em percentual no ano de 2009 que foi de 11%.

Porém, mesmo com estes números favoráveis, vale salientar que as franquias não devem ser planejadas como única solução para expansão e nem podem ser vistas com 100% de sucesso, existe fatores que podem contribuir positivamente ou negativamente nos resultados, como por exemplo, perfil do franqueado, pesquisa de local e viabilidade do negócio na região, reconhecimento e confiabilidade da marca escolhida, entre outros.

5.2 A EMPRESA

Este estudo de caso foi realizado em uma empresa atuante no comércio varejista, rede de franquias de cama, mesa, banho, decoração e bebê. Nascida na cidade de Porto Alegre em 1948, adquiriu tradição e confiabilidade junto ao mercado consumidor gaúcho.

A empresa encontrou uma oportunidade ingressando no ramo de *franchising*, no qual atua desde o ano de 2003, contemplando, atualmente, trinta e oito lojas distribuídas entre a região metropolitana, litoral e interior do estado e projeta expansão, também, para o Estado do Paraná. Dentre o total das lojas, cinco são próprias e trinta e três são franquias, sendo que alguns franqueados possuem mais de uma filial. A empresa, recentemente inaugurou sua loja virtual (*e-commerce*) que está em vigor expansão.

Abaixo, o organograma da empresa analisada (franqueadora):

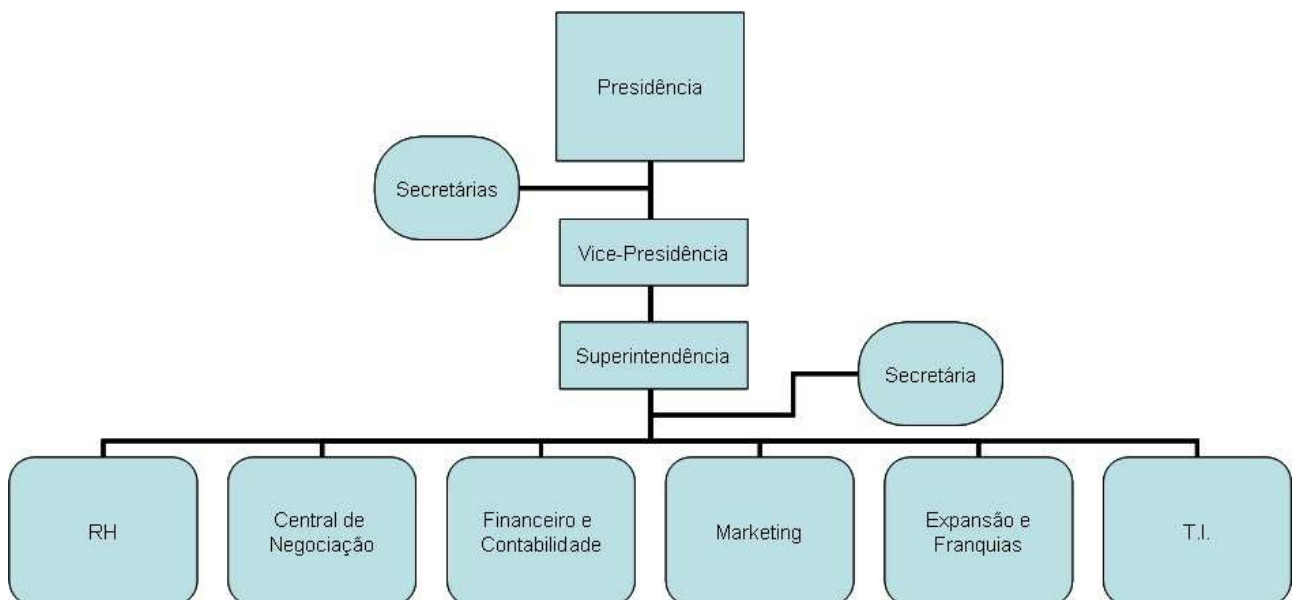


Figura 8 - Organograma da empresa

Fonte: Elaborado pela autora

A empresa possui cultura familiar, cuja direção encontra-se na terceira geração, inicialmente foi presidida pelo seu fundador, que começou sua história

vendendo tecidos de porta em porta, posteriormente adquirindo sua loja com espaço físico e desde então abrindo filiais em diversos pontos comerciais da região e interior do estado.

Na organização é possível perceber uma grande quantidade de colaboradores com bastante tempo de casa, alguns com mais de vinte anos, praticamente uma vida, estes por sua vez demonstram além do seu desempenho profissional um apego afetivo, carinho, respeito e até mesmo lealdade com a marca que tanto admiram.

Por outro lado, em alguns aspectos, nos dias atuais cada vez mais as empresas, até mesmo aquelas consideradas familiares, estão passando por grandes processos de profissionalização. Com o passar do tempo, alguns destes processos acabam tornando-se obsoletos, necessitando reestruturações constantes, sendo assim, empresas que não estiverem dispostas a assumir novas posturas poderão perder espaço de mercado.

Visto todas estas considerações, a empresa foco deste estudo percebe que é importante quebrar paradigmas e resistências em relação a diversas mudanças, e o mais interessante é que mesmo as pessoas que construíram a história da empresa estão também dispostas a colaborar para novos projetos, o que é de se admirar, pois em diversos casos percebe-se o contrário, ou seja, algumas empresas e seus funcionários têm dificuldades em adaptar-se ao novo, modificar estruturas e tarefas que até então eram vistas como as mais favoráveis de serem executadas, o que não deixa de ser naturalmente mais cômodo, porém desfavorável.

Contudo, diante do dinamismo do mercado atual, o antigo modelo de empresa encontra-se em extinção e aquelas que conseguirem, mesmo com algum esforço, profissionalizarem-se com certeza obterão maior êxito no mercado.

O negócio da empresa mudou ao longo dos anos, inicialmente trabalhava-se com uma gama muito vasta dos mais diversificados produtos, desde tecidos em metro, vestidos de noivas, artigos para o lar, enxovais, decoração, confecção masculina, feminina e infantil e até calçados. Posteriormente, com as mudanças de mercado, a empresa foi adaptando-se as novas condições, muito destes itens foram excluídos do seu mix, permitindo então que a empresa concentrasse sua força nos produtos chave do negócio que é cama, mesa, banho e decoração.

A organização estudada é hoje uma das únicas empresas especializadas no ramo de enxovais de cama, mesa, banho, cortina e decoração que atende, em sua

maioria, o público de categoria C, contudo, existem alguns concorrentes especializados, entretanto, estes se concentram nos públicos de categoria A-B.

Pesquisas realizadas pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), demonstram que, nos últimos anos, houve um crescimento considerável da categoria C no Brasil, uma grande quantidade de pessoas migrou da categoria D e E para a C. Muitos aspectos que contribuíram para aumento de poder aquisitivo da população de baixa renda foram ações do governo como: incentivos fiscais (reduções de impostos como IPI em alguns produtos), abonos para aquisição de moradia (o que favorece a aquisição de produtos para o lar), bolsas de auxílio com alimentação e creche e também bolsas de estudos de graduação em diversas instituições privadas.

5.2.1 Missão

A missão da empresa constitui-se de: “Disponibilizar conforto, moda e beleza para o lar com preços e condições acessíveis e o atendimento especializado de uma empresa dedicada à realização das pessoas”.

5.2.2 Valores

- ✓ **Ética:** com a comunidade, clientes, fornecedores e colegas;
- ✓ **Sustentabilidade do Negócio:** Planejar, com responsabilidade, comprometimento;
- ✓ **Valorização de Pessoas:** Promover oportunidades de trabalho e reconhecer as atitudes;
- ✓ **Diferenciação e modernidade:** postura arrojada e criativa;
- ✓ **Satisfação do cliente:** superação das expectativas visando realização de sonhos e bem-estar no lar.

5.2.3 Objetivos

Dentre os principais objetivos da empresa estão:

- ✓ Atuar como rede varejista especializada e marcar posição como “A melhor opção para compras de cama, mesa e banho”.
- ✓ Conjunto de lojas atuando de forma integrada, com imagem de unidade e variedade planejada para os produtos e serviços no segmento em que atua com qualidade e preços diferenciados negociando junto às grandes indústrias.

5.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA PARA O ANO 2010

A empresa começou recentemente a realizar a formulação do seu planejamento estratégico projetado para o ano seguinte, pois até então, não era uma prática da empresa. A diretoria percebeu que necessitava de um planejamento elaborado para canalizar forças para o alcance dos objetivos da melhor forma possível, ou seja, sem ele a empresa andaria sem rumo e as pessoas não saberiam o que e como trabalhar. O planejamento estratégico ajuda no direcionamento do negócio e também permite prever possíveis dificuldades antes que elas aconteçam e prejudiquem a empresa.

O planejamento estratégico para o ano de 2010 foi o primeiro a ser constituído de forma completa pela empresa e, após sua elaboração no final do ano de 2009, foi apresentado aos franqueados e gestores através de uma reunião que se realizou no último mês do ano. A proposta inicial era que após a apresentação as equipes pudessem reunir-se para realizar seus próprios planejamentos individuais, estes ajudariam a dividir as tarefas e organizar quem realiza o que e como seriam monitorados os resultados.

Conforme informado anteriormente, Para este estudo de caso, foram consultadas, através de análises de documentos fornecidos pela empresa, as informações contidas no planejamento estratégico elaborado para o ano de 2010. Entretanto, estes documentos não puderam ser publicados por motivos de sigilo e até mesmo porque o objetivo do presente estudo é identificar os aspectos de implantação e como as pessoas envolvidas nos processos percebem isso, assim como aspectos de melhorias.

Outra constatação importante é que tanto o planejamento, como também, o mapa estratégico da empresa, foram elaborados pela diretoria com a colaboração de uma empresa especializada em marketing. As informações foram estruturadas em *layout* de apresentação *PowerPoint* e apresentadas aos gestores e franqueados em uma reunião.

As apresentações com os tópicos não puderam ser publicadas, porém a estrutura do BSC pode ser observada a seguir.

Persp	Objetivos	Indicadores	Descrição
FINANCEIRA	Aumentar o Resultado	Margem de Vendas (%)	Mede a margem de contribuição de Vendas para o resultado do negócio. Refere-se à receita gerada menos os custos variáveis e os custos fixos de Vendas.
	Aumentar o Faturamento	Crescimento do Faturamento (%)	Mede o crescimento da receita líquida do período sobre o mesmo período do ano anterior.
	Aumentar a Margem de Contribuição da operação	Margem de Contribuição (%)	Mede a margem de contribuição para o resultado do negócio. Refere-se à receita gerada menos os custos variáveis.
Persp	Objetivos	Indicadores	Descrição
CLIENTE	Ser melhor opção para compras de Cama, Mesa e Banho	Participação de Mercado (%)	Volume comercializado pela Rede em relação ao total do mercado.
		Clientes Satisfeitos (%)	Mede a satisfação em pesquisa realizada junto aos clientes atendidos
	Atuar como rede varejista especializada	Crescimento da Quantidade de Transações (%)	Mede o crescimento do volume de vendas do período sobre o mesmo período do ano anterior.
		Retenção de Clientes (%)	Mede a parcela de clientes ativos num período que permaneceram ativos em outro período posterior
Persp	Objetivos	Indicadores	Descrição
PROCESSOS	Implementar o mix de produto	Representatividade do mix nos estoques (%)	Mede a participação do mix de produtos definidos no estoque da loja
		Idade do Estoque (dias)	Mede o tempo em que o produto permanece nos estoques
	Ter uma estratégia de Marca Própria	Participação MP nas vendas (%)	Mede a participação dos produtos Marca Própria em relação ao total de vendas
	Monitorar desempenho da rede	Participação do OC nas compras mensais (%)	Mede a participação das compras "centralizadas" em relação ao total de compras
	Praticar campanhas alinhadas com a operação	Participação da Campanha nas vendas (%)	Mede a participação dos produtos em Campanha em relação ao total de vendas
Persp	Objetivos	Indicadores	Descrição
DESENVOLVIMENTO	Desenvolver cultura de gestão por desempenho	Gestores qualificados (%)	Mede o percentual de Gestores da Rede com a pontuação mínima desejada na avaliação das competências
	Disponibilizar informação qualificada sobre desempenho	Informação disponíveis (%)	Mede a parcela das informações desejadas por Vendas que estão atendidas
	Equipe estruturada e capacitada	Equipe Mobilizada (%)	Mede o percentual de colaboradores de Vendas com o grau de mobilização desejado

Figura 9 - Estrutura do BSC da empresa foco deste estudo de caso

Fonte: Documentos da empresa

Analisando as informações contidas no *PowerPoint*, nota-se que estas foram estruturadas em diversos tópicos e talvez, pelo fato da elaboração ter sido feita por

uma empresa de marketing, percebe-se uma tendência mais apurada para aspectos relacionados a clientes e comunicação e um pouco menos para aspectos de finanças, processos internos e menos ainda para recursos humanos.

Na análise do mapa estratégico, constituído nos mesmos moldes elaborado por Kaplan e Norton (2004), percebe-se que todas as perspectivas foram abordadas com clareza, tanto finanças, clientes, processos internos e desenvolvimento (que seria recursos humanos), no entanto faz-se necessária uma avaliação se, de fato, as práticas definidas no mapa, estão sendo aplicadas na empresa.

Abaixo segue a demonstração do mapa estratégico elaborado pela empresa:

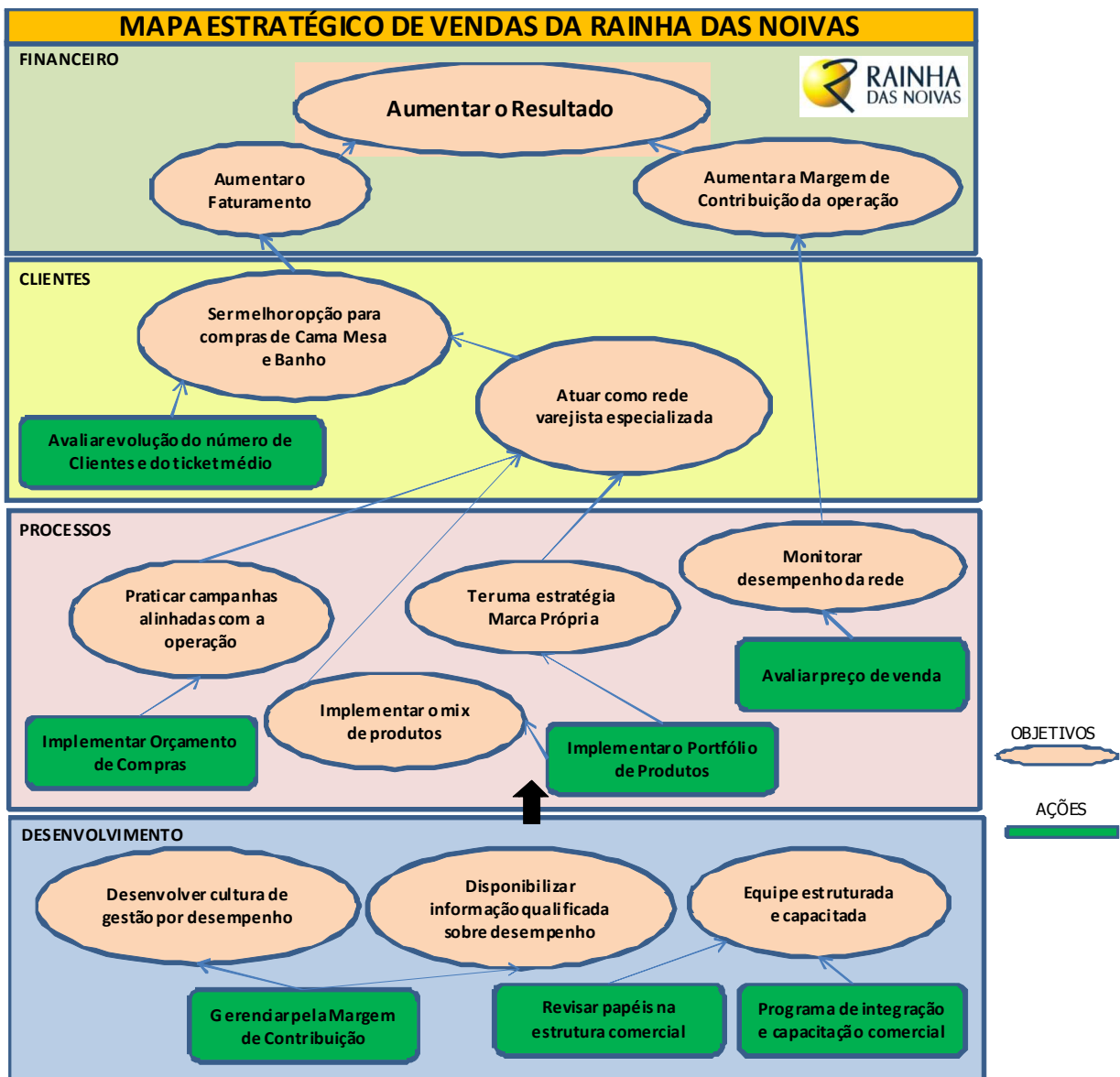


Figura 10 - Mapa Estratégico da empresa foco deste estudo de caso

Fonte: Documentos da empresa

Contudo, a proposta deste estudo de caso é verificar se as informações contidas no Planejamento Estratégico e BSC (elaborados pela empresa) condizem com a realidade do dia-a-dia dos gestores das diversas áreas da empresa, assim como, de seus franqueados.

As análises foram feitas, principalmente, através da aplicação da ferramenta de diagnóstico SFO, definida por Kaplan e Norton (2004), conforme metodologia explicitada nos capítulos anteriores e, cujos resultados serão apresentados nos próximos capítulos.

Em suma, a finalidade é confrontar a metodologia dos princípios de uma organização voltada à estratégia, proposta pelos autores, com a realidade enfrentada pelos colaboradores da empresa.

6 RESULTADOS DA PESQUISA

Na análise de gênero do total dos respondentes que fazem parte do quadro de direção, gestão e franqueados da empresa, percebe-se que a grande maioria é composta por homens, 67% do total.

Contudo, é possível perceber que a empresa é um exemplo da situação de muitas organizações do mercado brasileiro, cargos de comando são exercidos, em sua maioria, pelo gênero masculino, as mulheres ainda são minorias e, em alguns casos, também possui média salarial inferior aos homens que possuem mesmo cargo e função.

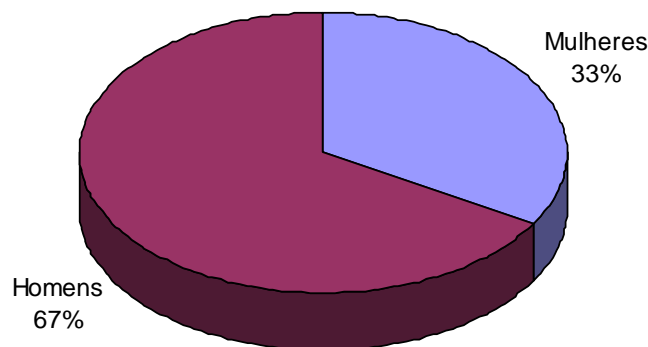


Gráfico 5 - Dados de gênero dos respondentes

A faixa etária daqueles que exercem cargos de responsabilidade na empresa é bastante variada, existem pessoas com idades entre menos de trinta até mais de cinquenta anos.

O diagnóstico da pouca idade resulta do fato da rede possuir investidores franqueados e filhos de empresários que acabam assumindo desde cedo a responsabilidade de um negócio, demonstrando grandes habilidades nesta questão. O questionário também foi respondido pelos sucessores da família que fundou a empresa, estes já exercem cargos de direção, possuindo idades inferiores aos trinta anos.

Entretanto a grande maioria ainda se concentra na faixa dos 41 aos 50 anos, pouco menos da metade dos respondentes: quase 43% do total.

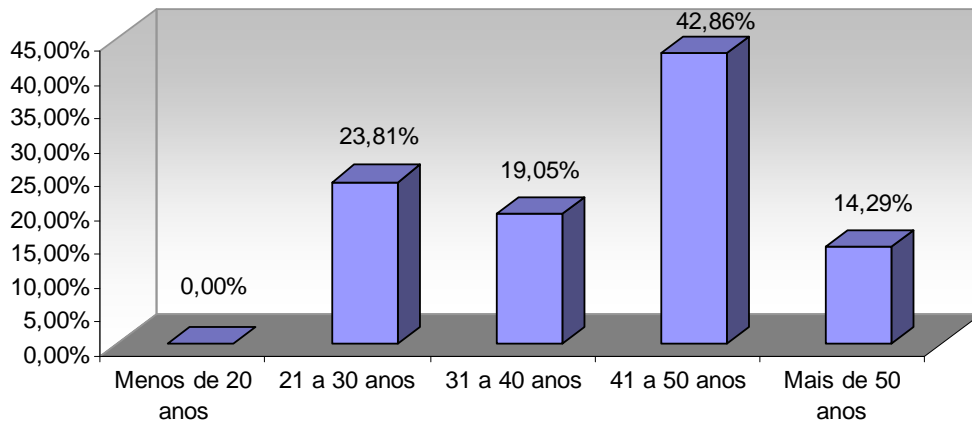


Gráfico 6 - Faixa etária dos respondentes

Na questão de formação, cerca de 38% daqueles que exercem cargos de gestão na empresa ainda estão concluindo o curso superior, entretanto, mais da metade dos respondentes possuem formação acima do nível superior completo, totalizando quase 62%.

A empresa não oferece nenhuma ajuda de custo para estudos, porém, mesmo assim, grande parte dos colaboradores, até mesmo de cargos sem grandes responsabilidades gerenciais, está buscando qualificação, este dado é bastante positivo para a empresa, visto ser de cultura familiar e ainda possuir um quadro de funcionários com bastante tempo de serviço.

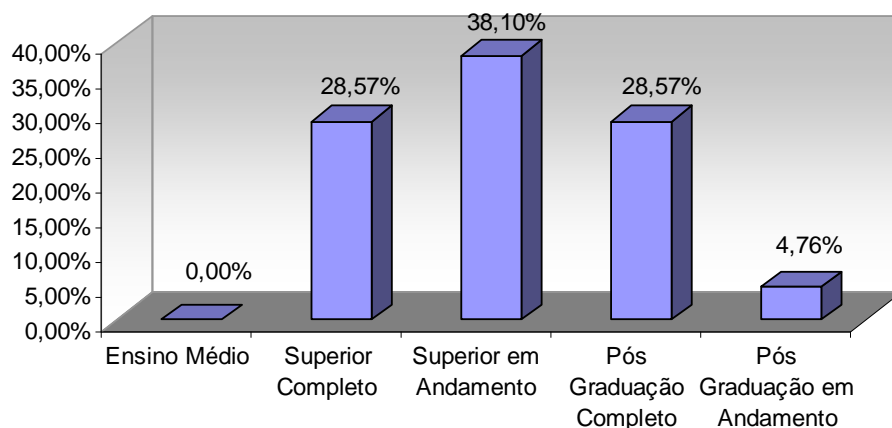


Gráfico 7 - Nível de instrução dos respondentes

Apesar do fato de que muitos colaboradores de diversos cargos possuem bastante tempo de empresa, percebe-se que em cargos de gestão este número é diferente, pois pouco mais da metade, 52,38% possuem tempo inferior a cinco anos de empresa, porém, ainda é possível constatar, conforme gráfico abaixo, que cerca de 38% encontram-se na faixa de seis a vinte anos de tempo na empresa.

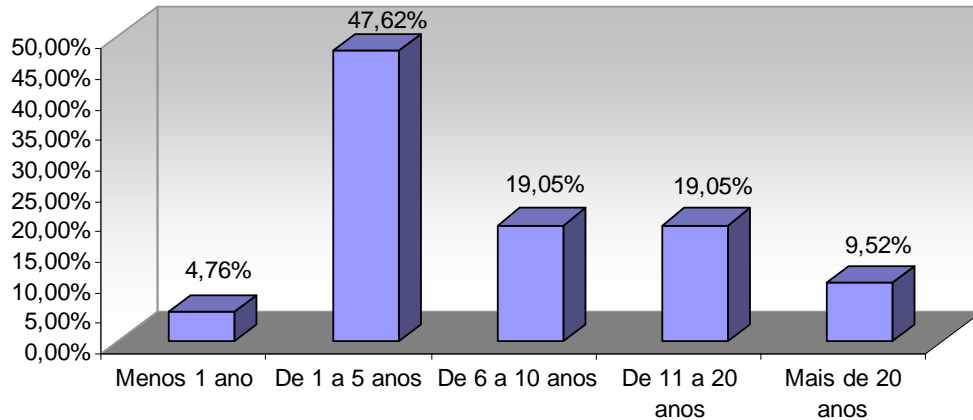


Gráfico 8 - Tempo de serviço dos respondentes

6.1 RESULTADOS GERAIS

Segue abaixo os resultados gerais das questões de análise dos princípios de gestão na empresa, classificados pela pontuação média e a média por princípio.

Princípio 1: Mobilizar mudanças mediante liderança executiva

Princípios	Componentes de Análise	Pontuação Média	Média do Princípio
Mobilizar mudanças mediante liderança executiva	Os gestores comunicam o sentido de mudança e planejamento.	2,52	2,57
	As mudanças estratégicas foram compartilhadas e homologadas nas diversas instâncias pertinentes.	2,48	
	Visão, Missão e Estratégia estão claramente definidas.	2,52	
	Os gestores estão alinhados em torno da estratégia.	2,67	
	Cada membro do grupo de gestores é dono de um componente da estratégia.	2,86	
	Cada gestor identificou e nomeou agentes de mudança qualificados para patrocinar e gerenciar o esforço.	2,38	

Quadro 8 - Diagnóstico FSO – Princípio 1

Questão 1: Os gestores comunicam o sentido de mudança e planejamento. Pontuação média: 2,52. Desvio Padrão: 0,60

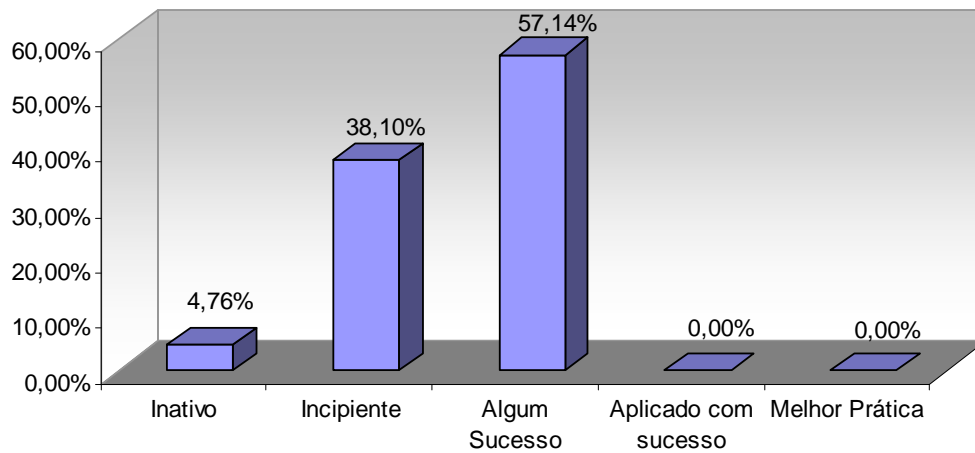


Gráfico 9 - Resultado da questão 1 do questionário FSO

O primeiro bloco de análise do diagnóstico FSO refere-se à mobilidade de mudanças mediante a liderança executiva e a primeira questão deste princípio

norteia a comunicação da estratégia por parte dos gestores à suas equipes, o resultado mostra que mais da metade dos respondentes (57%) afirmam ter havido algum sucesso neste quesito. A comunicação da estratégia e o correto entendimento dos colaboradores são fundamentais para que a execução de suas diversas tarefas possa atingir os objetivos propostos, assim, mesmo executando diferentes funções ao longo do ano, os colaboradores saberão qual deverá ser o resultado esperado.

Questão 2: As mudanças estratégicas foram compartilhadas e homologadas nas diversas instâncias pertinentes. Pontuação média: 2,48. Desvio Padrão: 0,87.

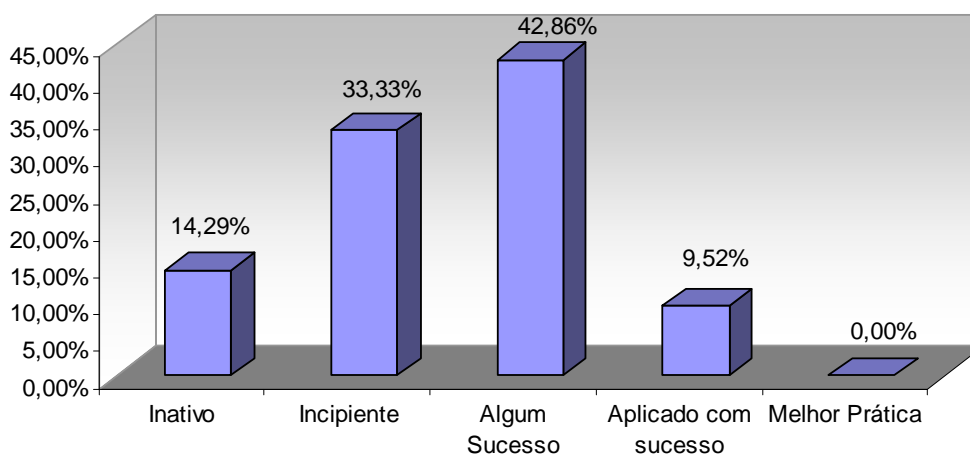


Gráfico 10 - Resultado da questão 2 do questionário FSO

Na questão 2, pode-se perceber que 42,86% dos respondentes afirmaram ter havido algum sucesso no compartilhamento e homologação das mudanças nas diversas áreas da empresa, vindo a seguir 47,6% afirmando ser inativo ou incipiente e apenas 9,5% afirmaram ter sido aplicado com sucesso. A empresa realizou reuniões esporádicas, ao longo do ano de 2010 para discussão das questões do planejamento estratégico, entretanto, acontecimentos como, algumas mudanças do quadro de gestores de determinados setores e outras reestruturações podem ter causado a falta de um compartilhamento maior destas questões com a maioria das áreas da empresa.

Questão 3: Visão, Missão e Estratégia estão claramente definidas.
Pontuação média: 2,52. Desvio padrão: 1,03.

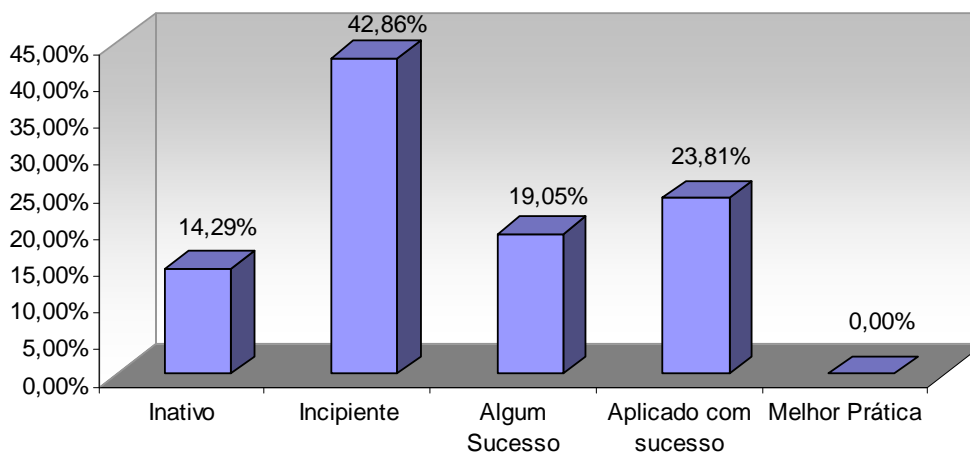


Gráfico 11 - Resultado da questão 3 do questionário FSO

Nesta questão 42,8% afirmaram estar ainda incipiente, porém 19% dizem ter havido algum sucesso e 23,8% consideram ter sido aplicado com sucesso, ou seja, na soma destes tópicos, temos 42,8% afirmando ter visto médio e real sucesso na definição da visão, missão e estratégia da empresa.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 25) o BSC “traduz missão e estratégia em objetivos e medidas organizados nas quatro perspectivas” (finanças, clientes, processos e crescimento), criando “uma estrutura ou linguagem para comunicar a missão e a estratégia e utiliza indicadores para informar aos funcionários os vetores do sucesso atual e futuro”.

Apesar de ser o primeiro planejamento estratégico elaborado pela empresa, a definição da visão, missão e algumas estratégias já existiam antes da criação do BSC. Estas definições foram elaboradas mediante reuniões realizadas há alguns anos, com todas as equipes, onde estas opinaram e puderam dar sugestões, sendo que as melhores foram efetivadas, ou seja, a definição da visão e missão foi feita pelos próprios colaboradores e estes a vêem como parte de suas escolhas procurando perpetuar em suas atividades cotidianas.

Questão 4: Os gestores estão alinhados em torno da estratégia.
Pontuação média: 2,67. Desvio padrão: 0,86.

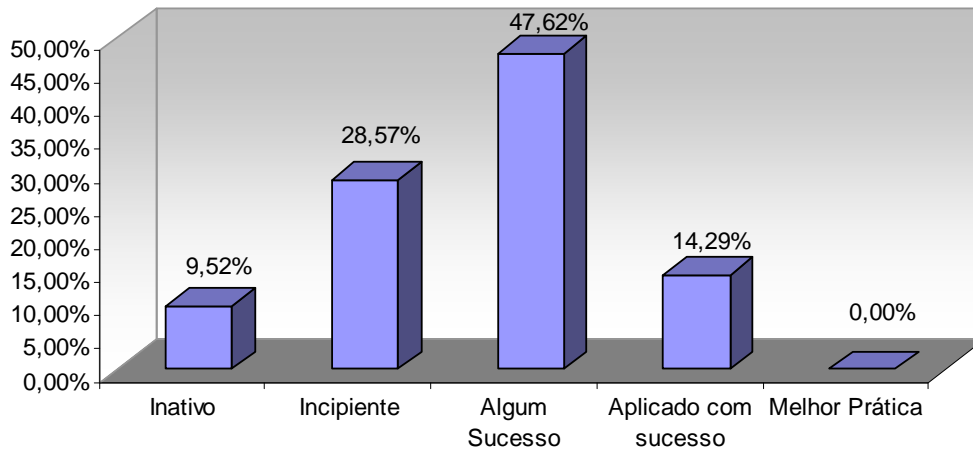


Gráfico 12 - Resultado da questão 4 do questionário FSO

Na questão referente ao alinhamento dos gestores em torno da estratégia da empresa, pode-se perceber que a maioria (47,6%) garante ter havido algum sucesso, em segundo lugar, 28,5% afirmam que este quesito está apenas no princípio, sendo que somente 14% dizem ter havido sucesso nesta etapa, ainda percebe-se quase 10% dos gestores consideram inativo este alinhamento.

Na elaboração do planejamento estratégico, a empresa procurou alinhar os diversos objetivos com todas as áreas, na apresentação ocorrida no final do ano de 2009, estavam presentes somente os gestores de cada área e estes deveriam repassar as estratégias às suas equipes, devendo então, planejar com estes as tarefas que cada um deveria executar e seus respectivos prazos. Pode-se perceber com esta análise que ainda sim quase 40% dos gestores não obtiveram nenhum sucesso nesta etapa, ou seja, as estratégias de algumas áreas podem não estar alinhadas com a estratégia geral da empresa, o que é fundamental para atingir os objetivos.

Questão 5: Cada membro do grupo de gestores é dono de um componente da estratégia. Pontuação média: 2,86. Desvio padrão: 0,91.

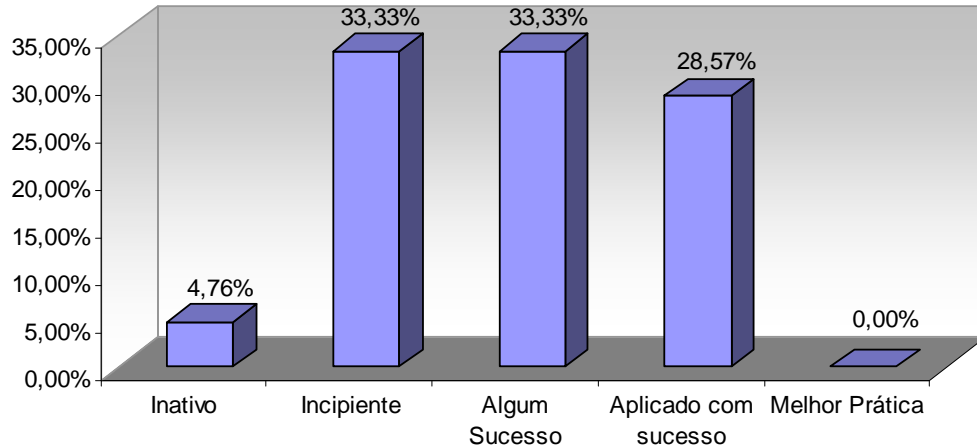


Gráfico 13 - Resultado da questão 5 do questionário FSO

Conforme afirmado na questão anterior, no planejamento estratégico elaborado pela empresa, cada área ficou responsável por um componente da estratégia a cabia ao gestor laborar sua estratégia em equipe.

Esta questão foi a que pontuou a maior média do princípio a qual pertence, na avaliação houve um empate dos respondentes que afirmam que este os resultados deste processo estariam ainda no início e teria havido apenas algum sucesso, esta soma equivale a quase 67% dos gestores, sendo que quase 30% afirmam ter havido um sucesso efetivo. Ainda, uma pequena parte (4,76%) diz estar inativo. Este número pode ser resultado de algumas mudanças de gestão durante este ano e estes novos colaboradores não estarem inteirados com as estratégias.

Entretanto, avaliando o fato desta pesquisa ter sido elaborada quase no final do ano em estudo, este alto índice de gestores afirmando pouco ou apenas algum sucesso na interação com os componentes do Planejamento distribuído por área pode preocupar, visto que os resultados deverão ser apresentados à diretoria em poucos dias.

Questão 6: Cada gestor identificou e nomeou agentes de mudança qualificados para patrocinar e gerenciar o esforço. Pontuação média: 2,38. Desvio padrão: 0,92.

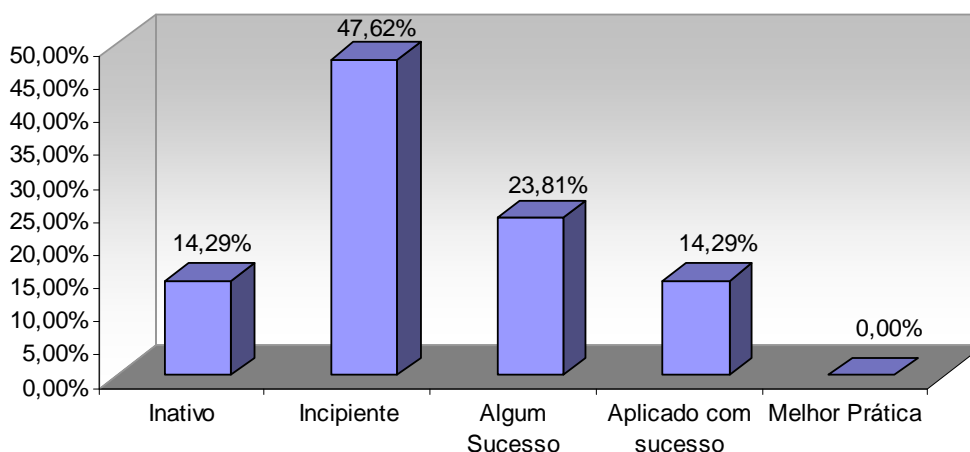


Gráfico 14 - Resultado da questão 6 do questionário FSO

Esta questão aborda mais profundamente a delegação de tarefas estratégicas dos gestores aos demais colaboradores de sua área, as perspectivas descritas no BSC da empresa foram divididas em tarefas a serem promovidas por cada setor, ficando assim, o gestor responsável pela execução das mesmas por parte de seus subordinados.

Os resultados desta questão mostram claramente que mais da metade dos respondentes, quase 62% afirmam não terem delegado tarefas ou estarem incipientes diante deste fato, os demais alegam terem obtido algum sucesso, sendo que destes a menor parte (14,3%) dizem terem obtido sucesso. Esta questão apenas complementa as anteriores em relação ao que ocorre efetivamente na empresa, ou seja, muitas áreas não estão efetivamente alinhadas com o planejamento estratégico geral da empresa. Contudo, não havendo o gestor delegado à sua equipe as tarefas determinadas pelo planejamento estratégico, provavelmente os resultados sejam consideravelmente divergentes.

Princípio 2: Traduzir a estratégia em termos operacionais.

Princípios	Componentes de Análise	Pontuação Média	Média do Princípio
Traduzir a estratégia em termos operacionais	A estratégia é explicitada através de um mapa estratégico como parte do processo de planejamento.	2,33	2,46
	Indicadores são utilizados para comunicar a estratégia e são balanceados nas perspectivas financeiras e não-financeiras.	2,43	
	Metas são estabelecidas para cada indicador nas perspectivas financeiras e não-financeiras coerentemente com a Visão.	2,52	
	Iniciativas (projetos) corporativos são claramente definidas e os gestores são responsáveis pelo sucesso da execução.	2,57	

Quadro 9 - Diagnóstico FSO – Princípio 2

Questão 7: A estratégia é explicitada através de um mapa estratégico como parte do processo de planejamento. Pontuação média: 2,33. Desvio padrão: 1,15.

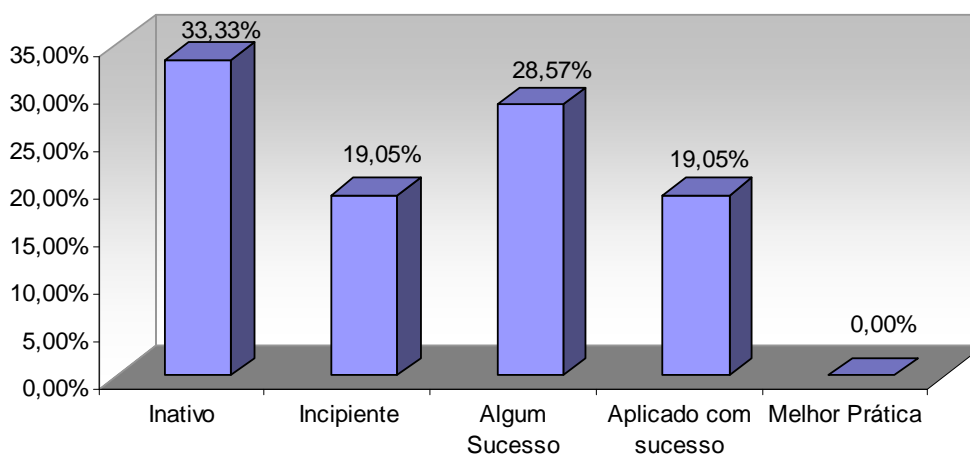


Gráfico 15 - Resultado da questão 7 do questionário FSO

Este princípio traduz a parte operacional da estratégia, a primeira questão tem o objetivo era avaliar se os gestores percebem a estratégia explícita através do mapa estratégico e o resultado foi surpreendente, com a menor média entre as questões deste princípio, constatou-se que um terço dos gestores e franqueados entrevistados alegam inativo como resposta, ou seja, afirma desconhecer a existência do mapa estratégico, o mesmo foi, de fato, elaborado e apresentado

juntamente com os objetivos propostos e distribuídos por áreas a todos os gestores e franqueados. Mesmo havendo troca da gestão de algumas áreas, este número é bastante significativo, pois ainda quase 20% deles alegam ser incipiente, entretanto, apenas 47,6% afirmam ter algum sucesso ou sucesso efetivo, mesmo assim, este número é menos da metade dos gestores e nenhum destes afirmou que o mapa estratégico foi a melhor prática realizada na empresa, diante destes números pode-se concluir que mesmo tendo sido bem elaborado, o mapa estratégico não está sendo efetivamente utilizado para acompanhamento da estratégia.

Questão 8: Indicadores são utilizados para comunicar a estratégia e são balanceados nas perspectivas financeiras e não-financeiras. Pontuação média: 2,43. Desvio padrão: 1,16.

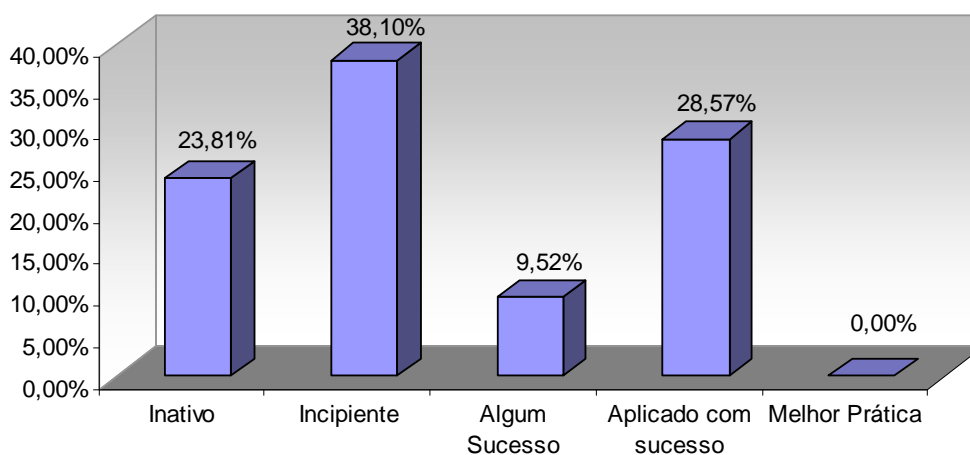


Gráfico 16 - Resultado da questão 8 do questionário FSO

O BSC proposto por Kaplan e Norton (1997) preserva os indicadores financeiros e permite que as empresas monitorem ao mesmo tempo o progresso nas demais áreas, como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional, incorporando um conjunto de medidas integrado que vincula o desempenho sob a ótica de clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro a longo prazo.

Pode-se avaliar, nesta questão que a menor parte dos gestores e franqueados da empresa, apenas 38% do total de respondentes, consideram a utilização de indicadores para avaliação das questões financeiras e não-financeiras,

destes, a maior parte, em torno de 29% aplicam com sucesso esta prática. No entanto, a maioria dos pesquisados apontaram inativo ou incipiente, sendo que, cerca de 24% do total, consideram não praticar a utilização de indicadores em suas análises.

Quando a empresa em questão elaborou seu planejamento estratégico, uma das principais preocupações da diretoria foi constituir indicadores capazes de permitir que todas as áreas pudessem monitorar as estratégias, estes indicadores foram de fato criados, contudo, existem setores importantes que ainda não estão aplicando esta prática.

Questão 9: Metas são estabelecidas para cada indicador nas perspectivas financeiras e não-financeiras coerentemente com a Visão. Pontuação média: 2,52. Desvio padrão: 0,81.

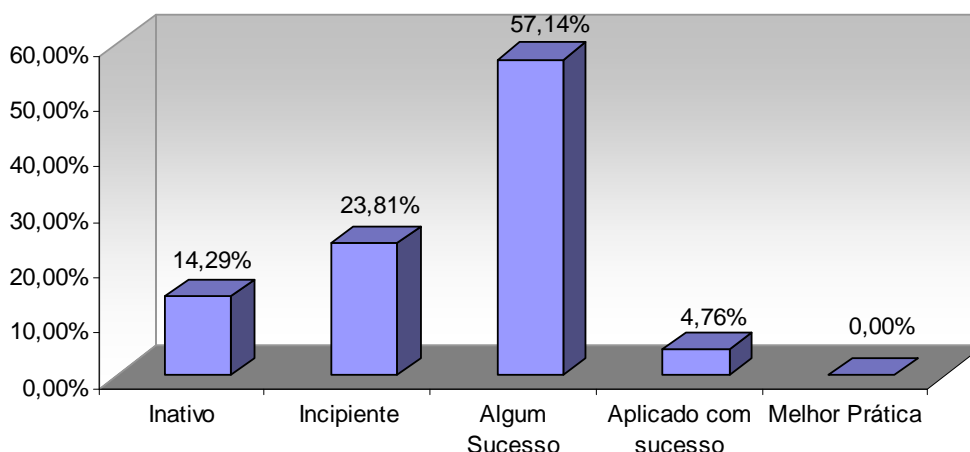


Gráfico 17 - Resultado da questão 9 do questionário FSO

A maioria dos respondentes, 57% alegaram algum sucesso em relação às metas estabelecidas para cada indicador coerentemente com a visão da empresa. Conforme citado anteriormente as questões de visão e missão foram elaboradas conjuntamente com os colaboradores e estes a percebem como parte estratégica do negócio, identificando também como meta nos indicadores do BSC. Ainda sim, uma considerável fatia de gestores e fraqueados (38%) encontram-se inativos ou principiantes nesta análise e menos de 5% aplicam com sucesso.

Questão 10: Iniciativas (projetos) corporativos são claramente definidas e os gestores são responsáveis pelo sucesso da execução. Pontuação média: 2,57. Desvio padrão: 0,87.

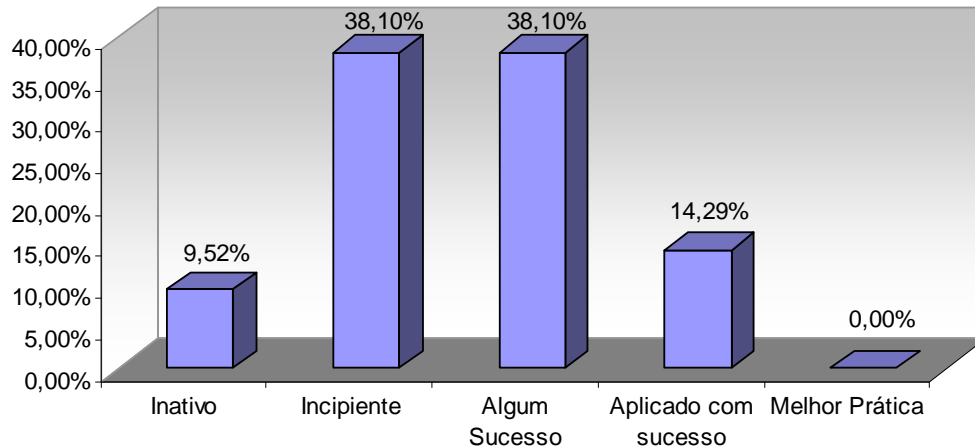


Gráfico 18 - Resultado da questão 10 do questionário FSO

Esta foi a questão que obteve maior média do princípio: 2,57. Houve empate entre as respostas incipiente e algum sucesso, pressupõe-se que esteja em um nível entre o início do processo e a observação de algum resultado relacionado a projetos executados pelos gestores.

Observa-se também que pouco menos de 15% alegam ter aplicado com sucesso e menos de 10% não aplicaram, ou seja, a maioria dos respondentes percebe que projetos corporativos estão sendo executados sob a responsabilidade de gestores.

Princípio 3: Alinhar a Organização à estratégia

Princípios	Componentes de Análise	Pontuação Média	Média do Princípio
Alinhar a Organização à estratégia	A estratégia corporativa é utilizada para guiar as estratégias das unidades de negócio que a utilizam para garantir o alinhamento corporativo.	2,86	2,60
	A estratégia corporativa é utilizada para guiar as estratégias das unidades de suporte, que a utilizam para garantir o alinhamento corporativo e com as unidades do negócio.	2,67	
	As estratégias de clientes e fornecedores descrevem como seus objetivos se alinham com a estratégia corporativa.	2,43	
	Os gestores usam a estratégia para reportar o desempenho da empresa para acionistas, funcionários e stakeholders.	2,43	

Quadro 10 - Diagnóstico FSO – Princípio 3

Questão 11: A estratégia corporativa é utilizada para guiar as estratégias das unidades de negócio que a utilizam para garantir o alinhamento corporativo. Pontuação média: 2,86. Desvio padrão: 0,65.

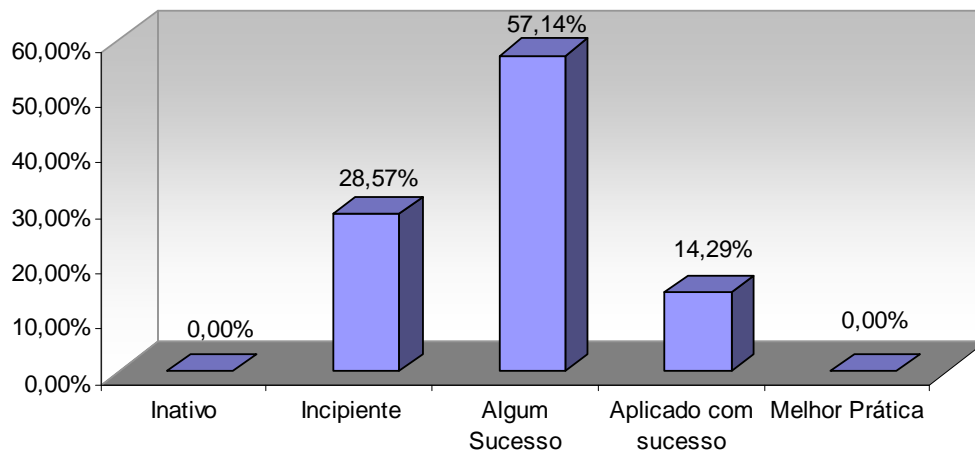


Gráfico 19 - Resultado da questão 11 do questionário FSO

A primeira questão deste princípio obteve mais de 70% de respostas de algum e efetivo sucesso na utilização da estratégia corporativa pelas demais unidades do negócio, ou seja, as franquias da rede.

Com a maior média do princípio: 2,86, esta questão mostra que a estratégia das franquias esta alinhada com a franqueadora, sendo de imensa importância para o negócio a preocupação não somente com a formulação das estratégias, mas

também com a propagação das informações contidas no planejamento estratégico pois o resultado desta questão mostra o quando as unidades do negócio dependem da corporação.

Questão 12: A estratégia corporativa é utilizada para guiar as estratégias das unidades de suporte, que a utilizam para garantir o alinhamento corporativo e com as unidades do negócio. Pontuação media: 2,67. Desvio padrão: 0,58.

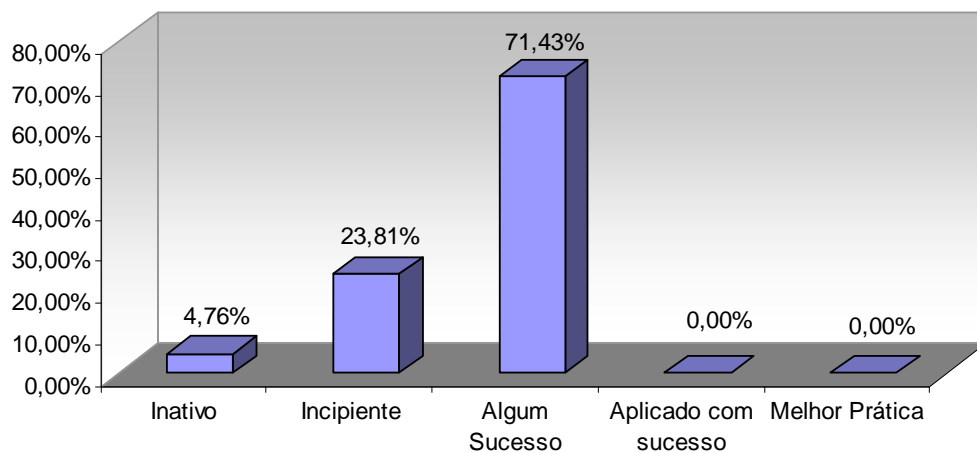


Gráfico 20 - Resultado da questão 12 do questionário FSO

As diversas áreas ou setores da empresa estudada prestam assessoria às franquias do grupo, a área comercial, marketing, recursos humanos e expansão são exemplos de setores fundamentais na assistência aos franqueados em diversos aspectos, desde a compra de produtos, contratação de funcionários, apoio na análise financeira e visual de loja. O resultado desta questão mostra o quanto as áreas de suporte dependem estrategicamente das diretrizes corporativas, mais de 70% afirmam terem obtido algum sucesso, nenhum respondente afirmou ter havido sucesso efetivo e 28% dizem não ter ou ser incipiente neste requisito.

Constata-se uma carência por parte da maioria das áreas em relação à integração estratégica, este fato pode gerar distorções dos resultados esperados pela diretoria e torna impossível saber o nível em que a empresa se encontra e se irá ou não chegar ao objetivo traçado no planejamento estratégico.

Questão 13: As estratégias de clientes e fornecedores descrevem como seus objetivos se alinham com a estratégia corporativa. Pontuação média: 2,43. Desvio padrão: 0,81.

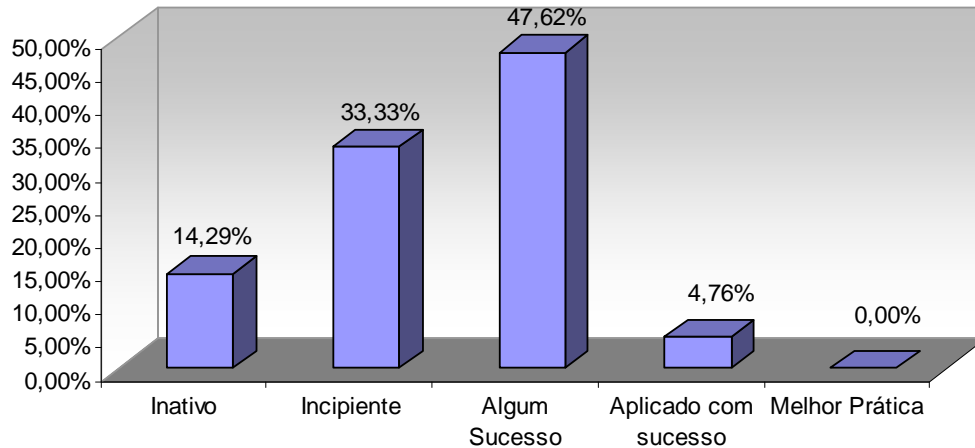


Gráfico 21 - Resultado da questão 13 do questionário FSO

Na opinião dos gestores e fraqueados pesquisados neste estudo, a maioria destes, cerca de 48% afirmaram haver algum sucesso na relação das estratégias de clientes e fornecedores com a estratégia da organização. Ainda sim quase a mesma quantidade (47,6%) afirmou estar inativo ou incipiente quanto à relação entre as estratégias de clientes e a estratégia geral da empresa. Apenas menos de 5% do total afirmou haver sucesso nesta etapa, sendo que para o negócio da empresa em questão (comercio em varejo) esta estratégia é de fundamental importância, a empresa possui uma rede de lojas que sobrevivem de clientes e necessitam de boas estratégias de fornecedores, pois trabalha com revenda de produtos acabados.

Possuindo uma boa estratégia de fornecedores, a empresa poderá melhorar seu mix de produtos e preços frente à concorrência e assim conquistar clientes novos e fidelizar os que já existentes, considerando que a empresa dispõe de uma marca forte no mercado em que atua e isso já pode ser considerada uma oportunidade de crescimento.

Questão 14: Os gestores usam a estratégia para reportar o desempenho da empresa para acionistas, funcionários e stakeholders. Pontuação média: 2,43. Desvio padrão: 0,87.

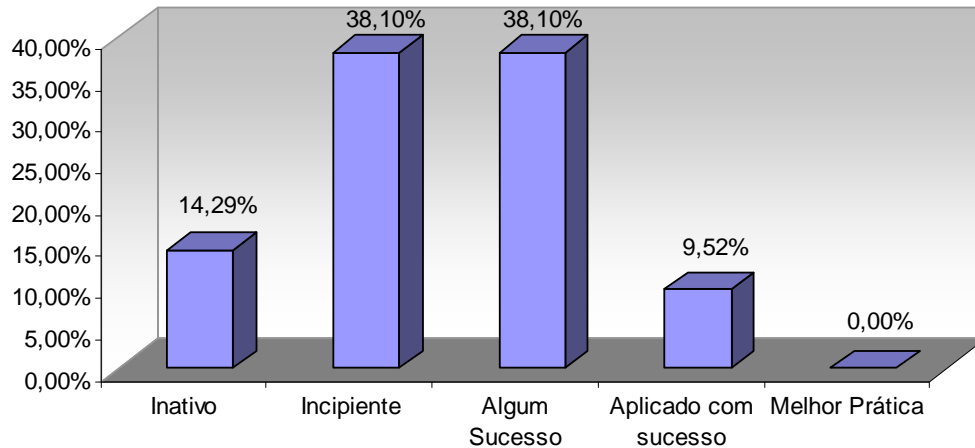


Gráfico 22 - Resultado da questão 14 do questionário FSO

O planejamento elaborado pela empresa tem também a proposta de monitorar o desempenho através da utilização da ferramenta BSC criada por Kaplan e Norton (1997), podendo assim, repassar aos seus franqueados as informações de desempenho da rede. De acordo com a análise das respostas desta questão, pode-se concluir que a maior parte dos respondentes, cerca de 76% alegam algum sucesso ou incipiente na utilização da estratégia corporativa por parte dos gestores na demonstração do desempenho aos franqueados. Este resultado mostrou-se bastante dividido, pois exatamente a mesma quantidade respondeu incipiente e algum sucesso (38,10% cada). Pouco menos de 15% alegou inativo e menos de 10% aplicou com sucesso esta questão.

Princípio 4: Tornar a estratégia responsabilidade de todos

Princípios	Componentes de Análise	Pontuação Média	Média do Princípio
Tornar a estratégia responsabilidade de todos	Os funcionários estão plenamente conscientes sobre a Visão e a Estratégia da empresa.	2,10	2,09
	As prioridades estratégicas são comunicadas frequentemente por diversos meios na organização.	1,95	
	As pessoas compreendem seu papel no atingimento da estratégia e acreditam que podem fazer a diferença.	2,29	
	Objetivos e metas individuais das equipes são alinhadas com a Estratégia.	2,24	
	Planos de desenvolvimento individuais estão alinhados com objetivos estratégicos relevantes que podem ser influenciados pelas pessoas.	1,90	
	O sistema de remuneração e recompensa deve estar ligado ao desempenho estratégico.	2,05	

Quadro 11 - Diagnóstico FSO – Princípio 4

Questão 15: Os funcionários estão plenamente conscientes sobre a Visão e a Estratégia da empresa. Pontuação média: 2,10. Desvio padrão: 0,83.

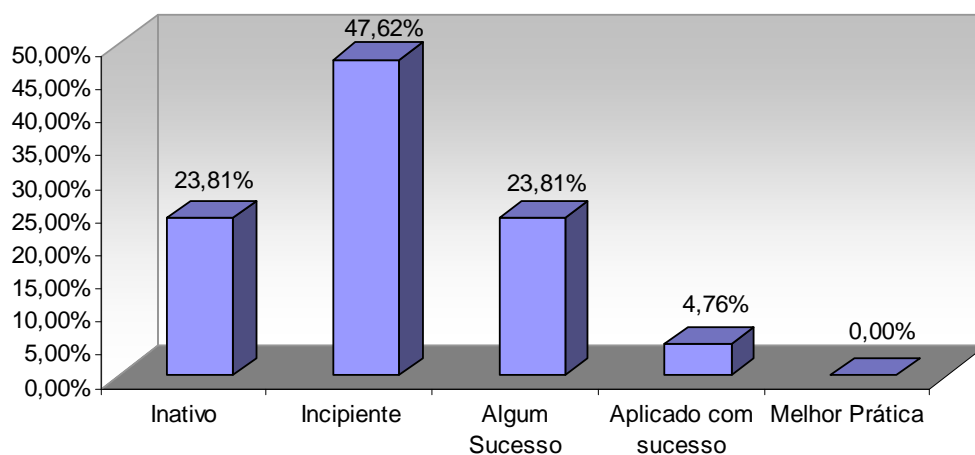


Gráfico 23 - Resultado da questão 15 do questionário FSO

De todos os princípios do diagnóstico FSO aplicado na empresa, tornar a estratégia responsabilidade de todos foi o que pontuou menor média geral por princípio. Mais uma vez constatou-se que grande parte dos gestores e franqueados, totalizando 71%, consideram inativo ou incipiente a consciência por parte dos

funcionários da empresa sobre a visão e estratégia corporativa. Apenas 29% destes consideram haver mais do que algum sucesso nesta prática.

Grande parte destes gestores e fraqueados lideram equipes desde a constituição do planejamento estratégico pela empresa, o esperado era que cada gestor repassasse aos seus subordinados as estratégias organizacionais propostas e assim pudessem criar estratégias próprias, dentro de suas áreas a fim de direcionar as funções de cada colaborador podendo este gestor monitorar os resultados através dos indicadores do BSC.

Questão 16: As prioridades estratégicas são comunicadas freqüentemente por diversos meios na organização. Pontuação média: 1,95. Desvio padrão: 0,80.

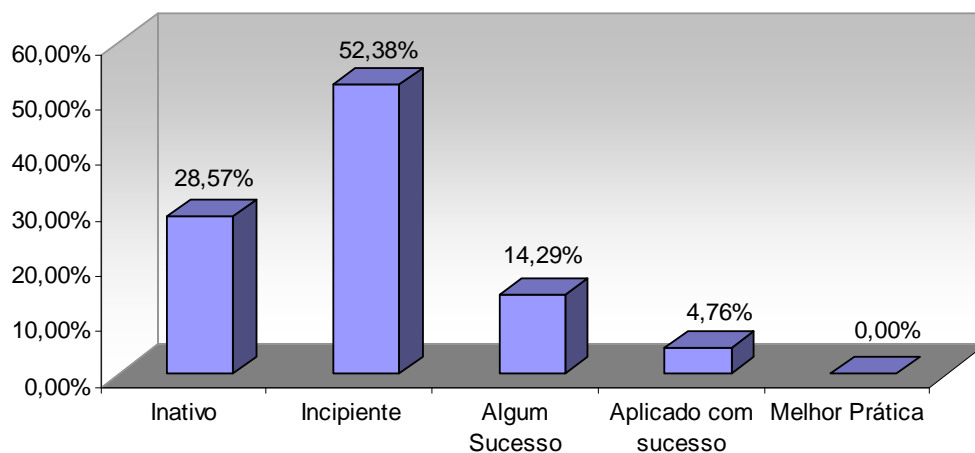


Gráfico 24 - Resultado da questão 16 do questionário FSO

A maioria dos respondentes, 52% afirmam ser incipiente a comunicação das prioridades estratégicas dentro da organização, no entanto, ainda concentra grande parte das respostas, pois 29% afirmam ser inativo ou não haver uma comunicação efetiva totalizando quase 81% do total das respostas concentradas nas opções inativo e incipiente da questão. Apenas 19% disseram existir comunicação das estratégias as diversas áreas da empresa.

Conforme afirma Kaplan e Norton (1997) “O *balanced scorecard* deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informação o aprendizado, não como um sistema de controle”, ou seja, a ferramenta utilizada pela empresa na

constituição do seu planejamento estratégico para este ano não pode ser vista pelos colaboradores como mais uma forma de controle operacional, mas sim, como um canal eficaz de comunicação das estratégias de forma clara e objetiva baseada em perspectivas que abrangem todas as áreas de atuação da empresa.

Questão 17: As pessoas compreendem seu papel no atingimento da estratégia e acreditam que podem fazer a diferença. Pontuação média: 2,29. Desvio padrão: 0,96.

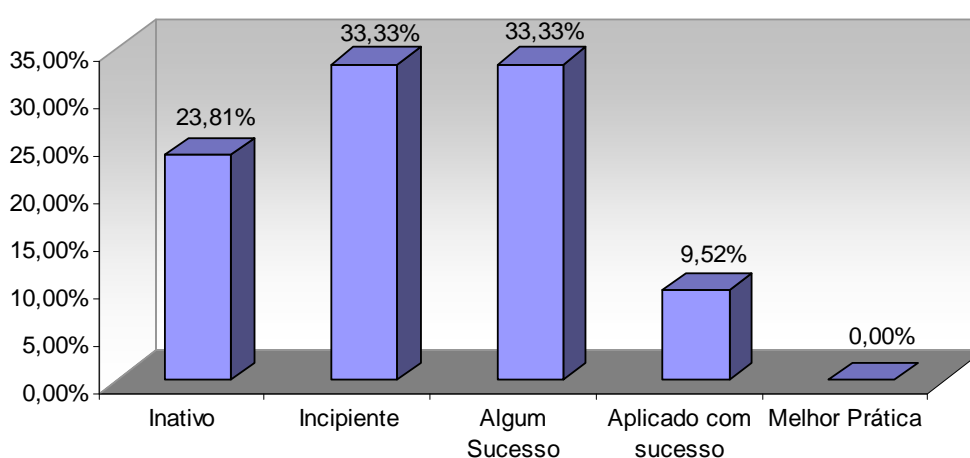


Gráfico 25 - Resultado da questão 17 do questionário FSO

De todas as questões deste bloco, esta foi que a pontuou maior media geral: 2,29 e houve também um empate de respostas entre as opções incipiente e algum sucesso. Pode perceber que grande parte concentra-se entre o inicio do processo e algum sucesso adquirido com esta prática, ainda sim uma quantidade significativa, cerca de 24% dos gestores e franqueados que responderam ao questionário afirmam que as pessoas não compreendem seu papel no atingimento da estratégia e que podem fazer a diferença. Apenas 10% do total afirmaram aplicado com sucesso como resposta.

Para um bom desempenho do planejamento estratégico é fundamental o empenho de cada um, os objetivos são formulados, porém as estratégias precisam ser executadas e monitoradas por pessoas, as organizações são formadas por estas pessoas que precisam estar conscientes do seu papel e que podem fazer a diferença, cabe aos gestores de cada área motivar suas equipes e mostrar-lhes a

sua importância neste contexto e que a sobrevivência da organização a qual pertencem depende de resultados e estes precisam ser alcançados.

Questão 18: Objetivos e metas individuais das equipes são alinhadas com a Estratégia. Pontuação média: 2,24. Desvio padrão: 1

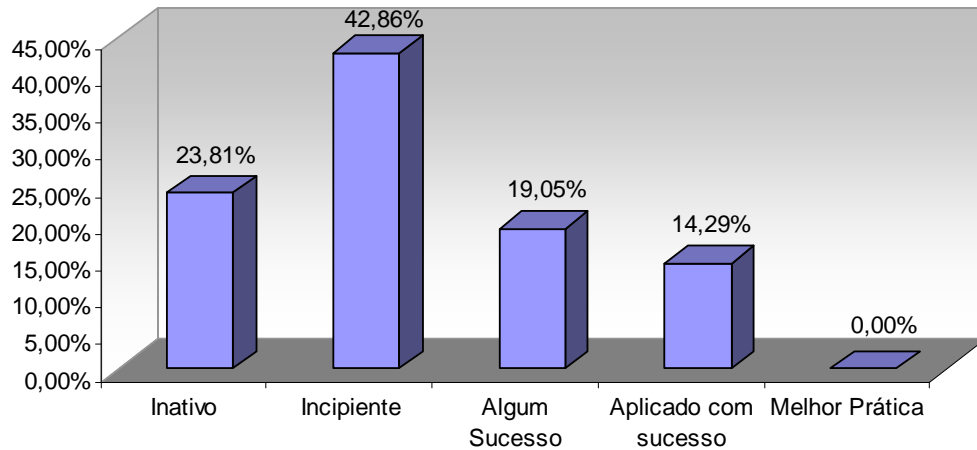


Gráfico 26 - Resultado da questão 18 do questionário FSO

Esta questão teve pontuação similar à questão anterior, pois grande parte dos respondentes, quase 67%, responderam inativo ou incipiente considerando o alinhamento dos objetivos e metas individuais das equipes com a estratégia corporativa. Ainda nesta questão observa-se que pouco mais de um terço dos respondentes (33,34%) afirmou algum sucesso e aplicado com sucesso.

Existe a necessidade de um alinhamento de todos os setores da empresa, talvez isso não esteja ocorrendo de forma efetiva, devido ao fato de não haver uma correta comunicação das propostas estratégicas e do BSC aos colaboradores.

Questão 19: Planos de desenvolvimento individuais estão alinhados com objetivos estratégicos relevantes que podem ser influenciados pelas pessoas. Pontuação média: 1,9. Desvio padrão: 0,83.

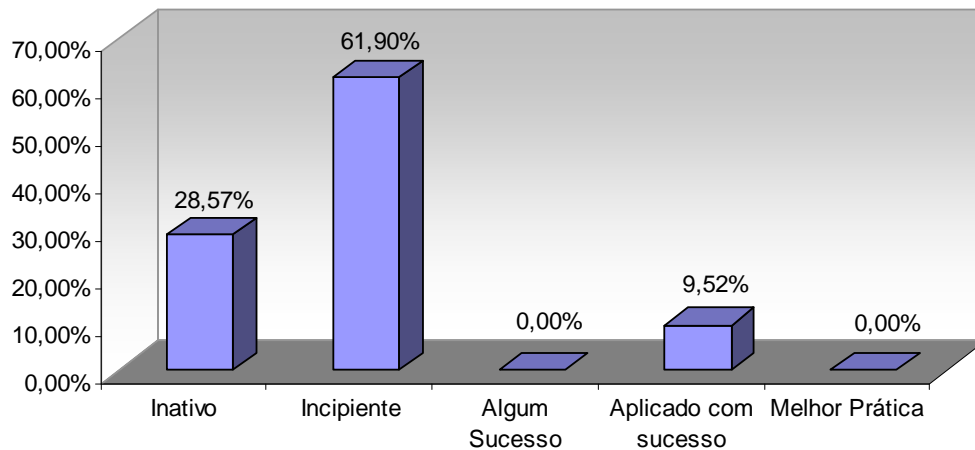


Gráfico 27 - Resultado da questão 19 do questionário FSO

Nesta questão observa-se a menor média geral do princípio: 1,9 e quase a totalidade das respostas concentraram-se nas opções inativo e incipiente, sendo que esta última obteve quase 62% do total. Menos de 10% alegaram aplicado com sucesso como resposta e nenhum considerou as opções algum sucesso ou melhor prática.

Mais uma vez a constatação de uma pontuação baixa para uma questão relacionada com tornar a estratégia responsabilidade de todos. Nesta questão, em específico, foram analisados planos de desenvolvimento individuais, que, de fato, ainda não foram elaborados pela empresa, pois não existe um programa específico para este fim, contudo, as pessoas poderiam ser motivadas individualmente de acordo com suas capacidades, pode-se criar aqui uma oportunidade de desenvolvimento de pessoas.

Questão 20: O sistema de remuneração e recompensa deve estar ligado ao desempenho estratégico. Pontuação média: 2,05. Desvio padrão: 1,02.

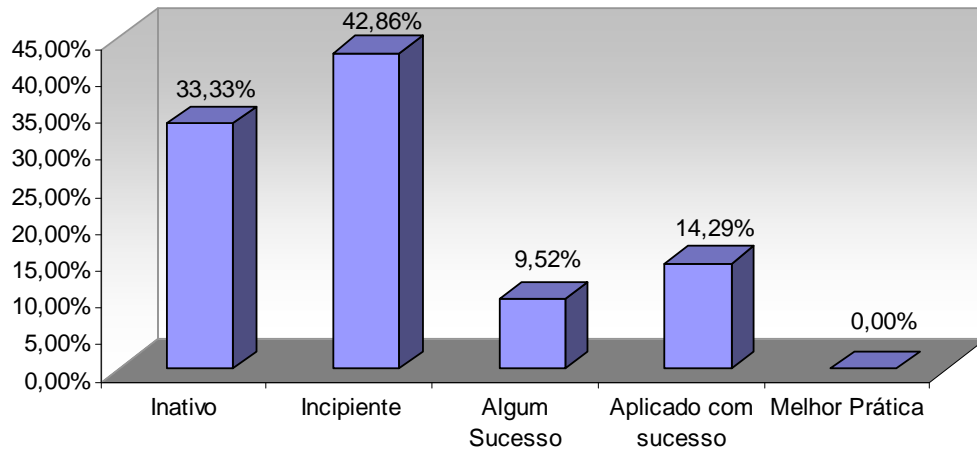


Gráfico 28 - Resultado da questão 20 do questionário FSO

A última questão deste princípio norteia o sistema de remuneração e recompensa, as respostas concentraram-se mais uma vez nas opções inativo e incipiente, totalizando mais de 76% dos respondentes. Apenas 9,52 alegaram ter tido algum sucesso e menos de 15% aplicado com sucesso.

A empresa possui sistema de remuneração e recompensa apenas no ponto de venda da loja: comissões por vendas oferecidas aos promotores, entretanto, além destes, nenhum outro colaborador tem qualquer benefícios, talvez por isso a maioria concentrou suas respostas nas primeiras opções.

Pode-se estudar a possibilidade de criar um sistema de recompensas individuais ou por equipe coerente com as estratégias da organização. A empresa já realizou sorteio de brindes e viagens para a loja que atingisse sua meta e observou que teve um ótimo resultado, poderia também pensar em algo para as áreas internas e equipes de apoio às franquias como incentivo.

Princípio 5: Tornar a estratégia um processo contínuo

Princípios	Componentes de Análise	Pontuação Média	Média do Princípio
Tornar a estratégia um processo contínuo	Há um processo de gestão estratégica (reuniões de análise do mapa estratégico e Indicadores).	2,62	2,43
	Há ferramentas e sistemas de apoio.	2,81	
	Há integração entre sistemas de gestão (estratégica, tática e operacional).	2,19	
	Há aprendizado estratégico.	2,05	
	Há compartilhamento de informações.	2,48	

Quadro 12 - Diagnóstico FSO – Princípio 5

Questão 21: Há um processo de gestão estratégica (reuniões de análise do mapa estratégico e Indicadores). Pontuação média: 2,62. Desvio padrão: 1,07.

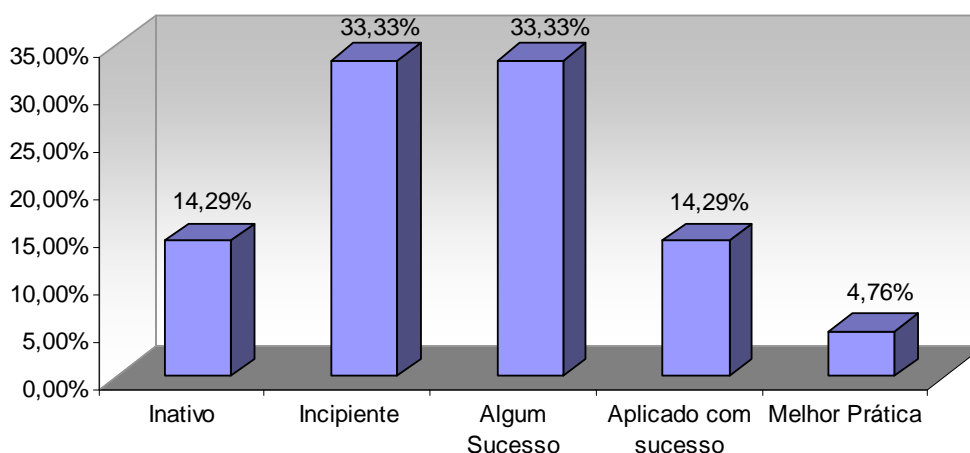


Gráfico 29 - Resultado da questão 21 do questionário FSO

Este princípio é o último da análise e tem o objetivo de tornar a estratégia um processo contínuo dentro da organização. Na primeira questão deste bloco houve um empate de respostas entre as opções incipiente e algum sucesso referente à existência de reuniões de análise do mapa estratégico e indicadores, totalizando quase 70% dos respondentes. Houve também um empate de resposta, pois 14,29% responderam inativo, 14,29% disse ter aplicado com sucesso e esta questão foi uma das únicas em todo questionário que pontuou como melhor prática da empresa.

Desde a elaboração do planejamento estratégico, foi instituído que haveria reuniões esporádicas para análise dos resultados, mas não foram definidos prazos em que estas reuniões deveriam acontecer, talvez por este motivo, muitos responderam não existir. Entretanto é necessário um calendário específico para reuniões de acompanhamento dos indicadores, gestão de projetos e revisão do planejamento estratégico, mesmo que estas ocorram, é preciso que esta informação esteja clara a todos: da existência destas reuniões e quando elas ocorrem.

Questão 22: Há ferramentas e sistemas de apoio. Pontuação média: 2,81.

Desvio padrão: 1,12.

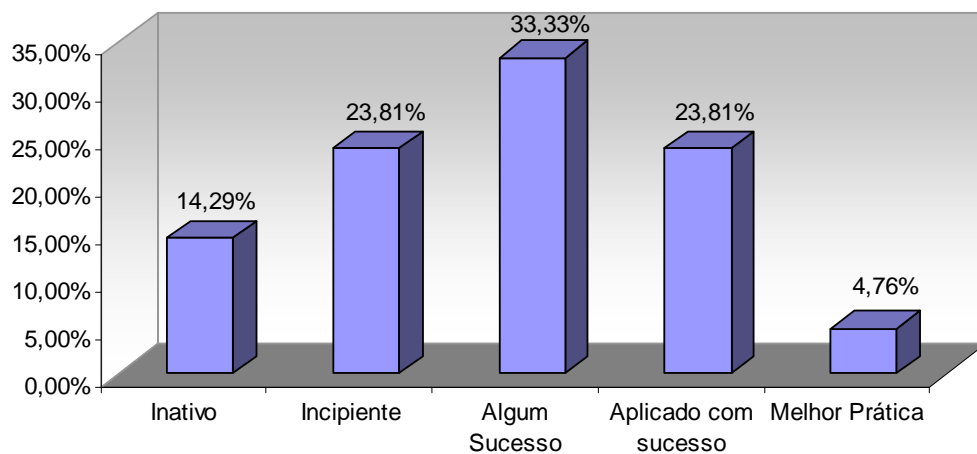


Gráfico 30 - Resultado da questão 22 do questionário FSO

Esta foi a questão com maior média do princípio: 2,81 e também uma das únicas que obteve pontuação na opção melhor prática, com 4,76 respostas.

Observa-se uma divisão bem equilibrada das respostas, sendo que a maioria, cerca de 33% norteia a opção algum sucesso, porém as opções incipiente e aplicado com sucesso tiveram empate: 23,81% cada uma.

A empresa dispõe de ferramentas de sistema e apoio às análises de indicadores, porém, o sistema ainda não está totalmente integrado, ou seja, muitas análises são feitas mediante vários tipos de relatórios diferentes, em que o gestor precisa montar “manualmente” em um relatório em Excel juntando informações advindas de sistemas diferentes, o que causa morosidade dos resultados podendo atrasar um diagnóstico importante.

Questão 23: Há integração entre sistemas de gestão (estratégica, tática e operacional). Pontuação média: 2,19. Desvio padrão: 1,17.

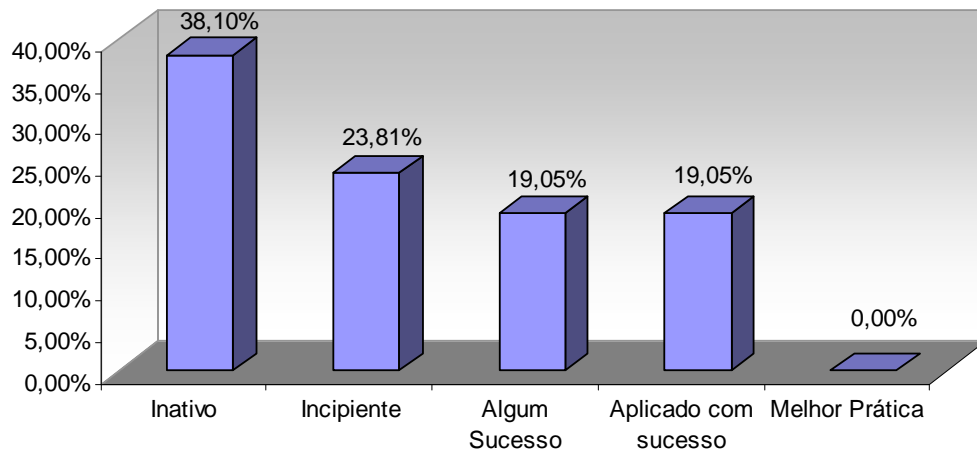


Gráfico 31 - Resultado da questão 23 do questionário FSO

Nesta questão a maioria dos respondentes, 38% afirmou inativo na integração entre sistemas de gestão, realmente, como afirmado na questão anterior, a existência de diversos sistemas dentro da corporação que não estão integrados dificulta bastante a obtenção das informações, alguns relatórios iguais apresentam resultados destoantes quando são emitidos de sistemas diferentes, a área de TI não sabe explicar o motivo, mas podem existir cálculos de indicadores diferenciados que causam estas distorções, gerando dúvidas quanto à confiabilidade da informação.

Alguns respondentes, cerca de 24% afirmaram incipiente e quase 40% responderam acima de algum sucesso, este número deve-se a empresa ter investido na aquisição de um sistema novo, que propiciará a integração de todas as áreas para o próximo ano: compras, vendas, contas a pagar e receber, folha de pagamento e etc, o que até então eram realizados por sistemas diversificados. A empresa não possui sistema ou software específico para o gerenciamento de estratégia, estas são elaboradas mediante relatórios diversos de acordo com a necessidade e conhecimento de cada gestor ou franqueado.

Questão 24: Há aprendizado estratégico. Pontuação média: 2,05. Desvio padrão: 0,92.

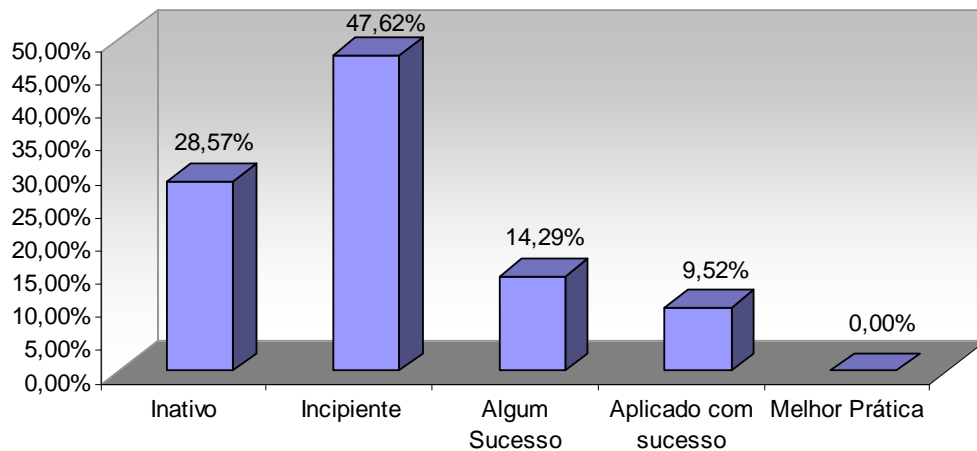


Gráfico 32 - Resultado da questão 24 do questionário FSO

Esta foi a questão que pontuou menor média por princípio: 2,05. A maioria das respostas concentrou-se em inativo e incipiente, totalizando mais de 76% do total de gestores e fraqueados participantes desta pesquisa. Apenas 14,3% disseram ter algum sucesso no aprendizado estratégico e menos de 10% alegou sucesso nesta questão.

O planejamento estratégico analisado neste estudo de caso é o primeiro elaborado pela empresa, como já citado nos capítulos anteriores, até então não existia na empresa uma estrutura formada para este fim, não havia ferramentas para análises, nem perspectivas, existiam metas e objetivos, mas estes eram focados apenas em vendas e faturamento, a análise e envolvimento das demais áreas podem ser considerados como um fator novo para a organização.

Podem ser elaborados mecanismos de aprendizagem estratégica, reuniões específicas para discussão entre as equipes para que os colaboradores das áreas operacionais também possam inteirar-se das estratégias, colaborando com sugestões que muitas vezes são as mais eficazes, pois estarão surgindo de pessoas que realmente executam a tarefa e possuem melhor conhecimento de campo.

Questão 25: Há compartilhamento de informações. Pontuação média: 2,48. Desvio padrão: 1,03.

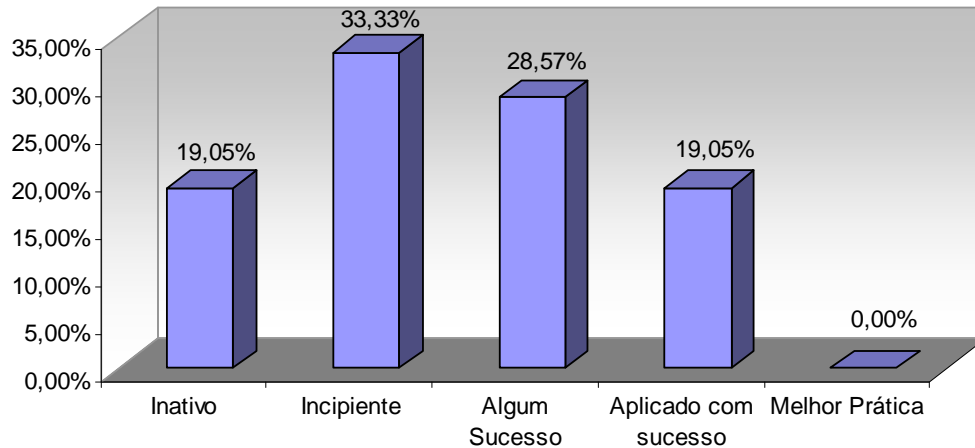


Gráfico 33 - Resultado da questão 25 do questionário FSO

Esta é a última questão do diagnóstico SFO realizado na empresa, diz respeito ao compartilhamento de informações dentro da organização e pontuou 33% como incipiente, porém obteve um número maior nas opções algum sucesso e aplicado com sucesso: mais de 47% do total de gestores e franqueados pesquisados.

Na empresa observa-se que só não existe maior compartilhamento de informações devido à falta de um sistema mais integrado e também de equipes mais envolvidas não somente com a operação em si, mas com a organização como um todo para que possam tornar suas atividades operacionais mais eficazes.

É importante a compreensão da estratégia por todos, não somente da alta direção da empresa, gestores e franqueados precisam estar alinhados e procurar motivar suas equipes para que busquem melhores formas de atingir seus objetivos individuais e de grupo, permitindo que todos (empresa e colaborador) tenham metas a alcançar e saibam, através da análise de indicadores, se estão ou não no caminho certo.

Em geral todas as questões obtiveram a maior parte de respostas concentradas nas três primeiras opções, havendo muito poucas respostas considerando alguma questão como sendo a melhor prática da empresa, contudo, o

grande objetivo deste trabalho é encontrar pontos de melhoria e sugerir ações de mudanças que colaborem para resultados futuros.

6.2 QUADRO GERAL DOS RESULTADOS

Segue abaixo quadro com os resultados gerais obtidos na pesquisa:

Princípios	Componentes de Análise	Pontuação Média	Média do Princípio
Mobilizar mudanças mediante liderança executiva	Os gestores comunicam o sentido de mudança e planejamento.	2,52	2,57
	As mudanças estratégicas foram compartilhadas e homologadas nas diversas instâncias pertinentes.	2,48	
	Visão, Missão e Estratégia estão claramente definidas.	2,52	
	Os gestores estão alinhados em torno da estratégia.	2,67	
	Cada membro do grupo de gestores é dono de um componente da estratégia.	2,86	
	Cada gestor identificou e nomeou agentes de mudança qualificados para patrocinar e gerenciar o esforço.	2,38	
Traduzir a estratégia em termos operacionais	A estratégia é explicitada através de um mapa estratégico como parte do processo de planejamento.	2,33	2,46
	Indicadores são utilizados para comunicar a estratégia e são balanceados nas perspectivas financeiras e não-financeiras.	2,43	
	Metas são estabelecidas para cada indicador nas perspectivas financeiras e não-financeiras coerentemente com a Visão.	2,52	
	Iniciativas (projetos) corporativos são claramente definidas e os gestores são responsáveis pelo sucesso da execução.	2,57	
Alinhar a Organização à estratégia	A estratégia corporativa é utilizada para guiar as estratégias das unidades de negócio que a utilizam para garantir o alinhamento corporativo.	2,86	2,60
	A estratégia corporativa é utilizada para guiar as estratégias das unidades de suporte, que a utilizam para garantir o alinhamento corporativo e com as unidades do negócio.	2,67	
	As estratégias de clientes e fornecedores descrevem como seus objetivos se alinham com a estratégia corporativa.	2,43	
	Os gestores usam a estratégia para reportar o desempenho da empresa para acionistas, funcionários e stakeholders.	2,43	
Tornar a estratégia responsabilidade de todos	Os funcionários estão plenamente conscientes sobre a Visão e a Estratégia da empresa.	2,10	2,09
	As prioridades estratégicas são comunicadas frequentemente por diversos meios na organização.	1,95	
	As pessoas compreendem seu papel no atingimento da estratégia e acreditam que podem fazer a diferença.	2,29	
	Objetivos e metas individuais das equipes são alinhadas com a Estratégia.	2,24	
	Planos de desenvolvimento individuais estão alinhados com objetivos estratégicos relevantes que podem ser influenciados pelas pessoas.	1,90	
	O sistema de remuneração e recompensa deve estar ligado ao desempenho estratégico.	2,05	
Tornar a estratégia um processo contínuo	Há um processo de gestão estratégica (reuniões de análise do mapa estratégico e Indicadores).	2,62	2,43
	Há ferramentas e sistemas de apoio.	2,81	
	Há integração entre sistemas de gestão (estratégica, tática e operacional).	2,19	
	Há aprendizado estratégico.	2,05	
	Há compartilhamento de informações.	2,48	

Quadro 13 - Resultados gerais pesquisa FSO

O gráfico abaixo demonstra mais claramente a posição da empresa estudada frente aos cinco princípios de uma organização voltada à estratégia, quando mais próxima do centro do gráfico estiver a linha de pontuação, menos alinhada está a organização com o BSC.

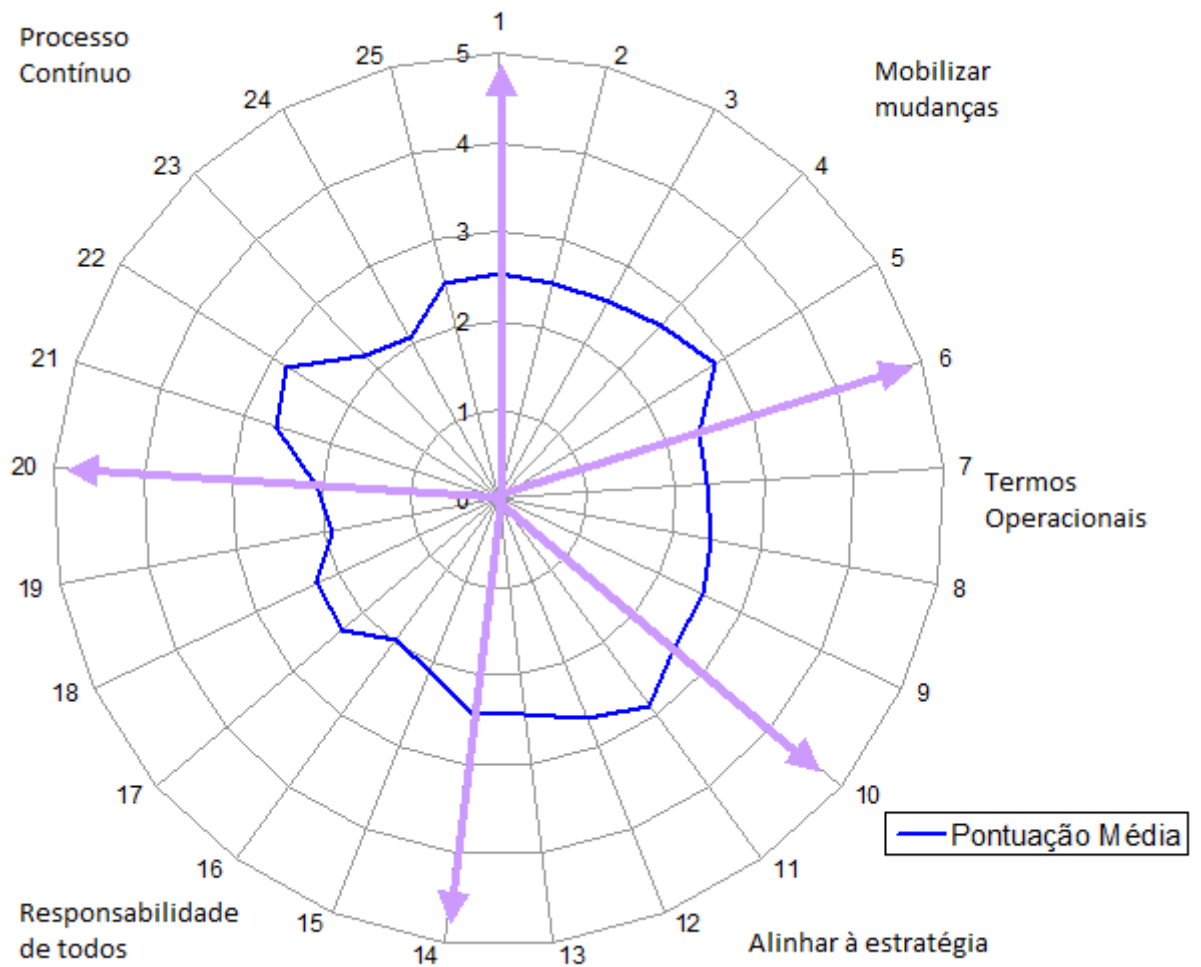


Gráfico 34 - Radar de respostas

Nesta análise é possível perceber que o princípio de tornar a estratégia responsabilidade de todos foi o que pontuou menor média, apenas 2,09, enquanto que os princípios um, dois e três obtiveram médias próximas, 2,57, 2,46 e 2,60, respectivamente. Entretanto, o quinto princípio, tornar a estratégia um processo contínuo, obteve também média próxima, 2,43, porém foi o princípio que obteve maior disparidade de resultados entre suas questões.

6.3 COMPARAÇÃO COM ESTUDOS ANTERIORES

Esta mesma pesquisa foi realizada por uma empresa prestadora de serviços na área da saúde em 2009. A pesquisa encontra-se na biblioteca da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, protegida sob cláusula de sigilo de informações, alguns resultados puderam ser comparados mediante autorização. A comparação foi possível, pois o foco é a análise da forma de implantação do planejamento estratégico, independentemente dos resultados que este planejamento trouxe a estas empresas.

O gráfico abaixo demonstra a comparação dos resultados obtidos na empresa, foco deste estudo de caso, com a empresa prestadora de serviços.

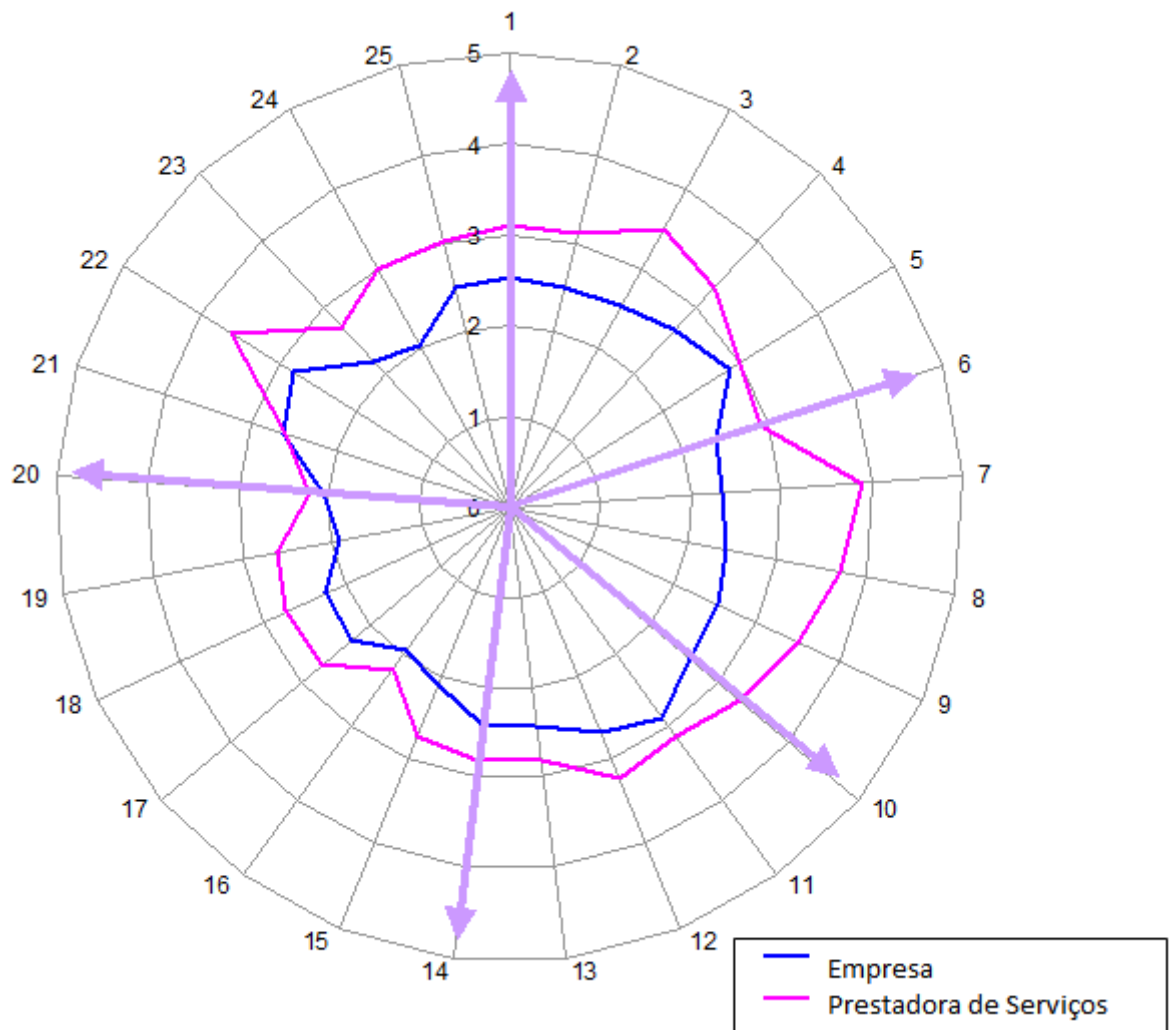


Gráfico 35 - Radar comparativo com empresa prestadora de serviços

Na análise dos resultados das duas empresas é possível perceber algumas diferenças, o princípio de tradução da estratégia em termos operacionais foi o que apresentou maior distância.

A empresa prestadora de serviços havia constituído seu planejamento estratégico há, pelo menos, cinco anos, enquanto que a empresa (foco deste estudo de caso) está no seu primeiro ano de implantação, desta forma, pode-se concluir que a implantação da ferramenta BSC traz resultados ao longo do tempo.

Para salientar melhor este fato, o diretor da Symnetics no Brasil, André Ribeiro Coutinho, afirma, conforme explica o gráfico abaixo, que existe um período de maturação dos ganhos obtidos na utilização do BSC, gradualmente os princípios começam a ser implementados, gerando benefícios a empresa.

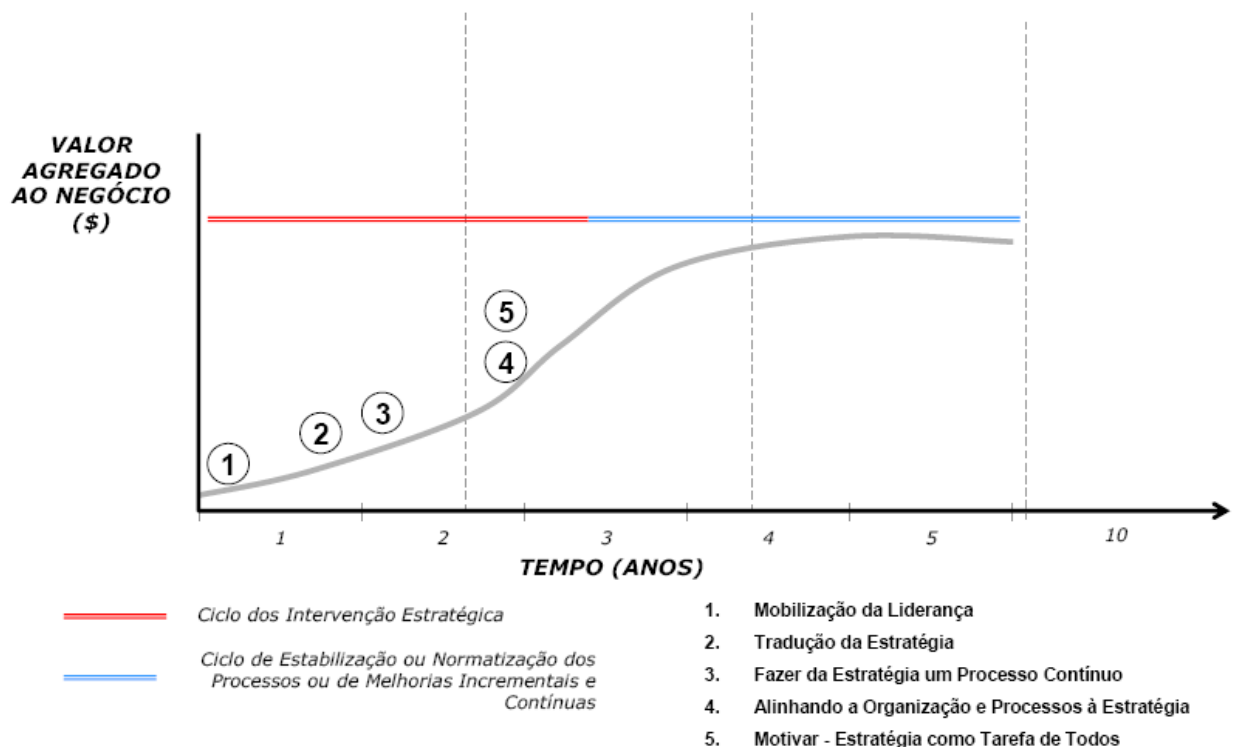


Figura 11 - Curva de valor de uma organização focada na estratégia

Contudo, nota-se no gráfico acima, que os dois princípios iniciais maturam no primeiro ano de implantação do BSC, existe a mobilização da liderança da empresa para que a estratégia possa ser traduzida a todos através de ferramentas (princípios um e dois). A organização estudada encontra-se neste estágio, pois as maiores médias adquiridas foram nos três primeiros princípios, sendo assim, devido a sua

estratégia estar encaminhando para o segundo ano de operação, estará apta a desenvolver os princípios seguintes.

Com a implantação dos processos de melhoria sugeridos nos próximos capítulos, a previsão é que nos próximos dois anos esta empresa possa alcançar com sucesso a etapa cinco, sendo assim, sua estratégia estará totalmente alinhada aos processos e terá requisitos de motivação a todos os colaboradores da empresa.

6.4 PROPOSTAS DE MELHORIA

Após a aplicação do diagnóstico SFO na corporação estudada, verificou-se a existência de algumas oportunidades de melhoria, abaixo estão descritas algumas propostas que se aplicadas, podem ajudar a organização a alcançar mais rapidamente melhor desempenho na utilização da ferramenta BSC.

6.4.1 Reuniões de Planejamento Estratégico

Para a empresa atingir objetivos estratégicos necessita planejar e monitorar suas propostas através da correta utilização das ferramentas de análises expostas nos capítulos anteriores, porém antes de tudo, é necessário conscientizar todas as equipes a respeito da importância deste projeto para toda organização. A sugestão inicial é a realização de reuniões com todos os gestores para esclarecer e até mesmo ensinar princípios do planejamento estratégico elaborado pela empresa, demonstrando a importância que cada área tem neste processo e qual a expectativa da direção a respeito do empenho das equipes, assim, haverá interação entre a diretoria e os gestores, cada um terá consciência e não apenas receberá uma informação fria por escrito, portanto, este procedimento irá gerar motivação.

Após a conscientização das equipes, o próximo passo seria a criação de reuniões periódicas para monitoramento das metas e análises das perspectivas propostas pelo BSC. A empresa em questão não instituiu um cronograma fixo de reuniões estratégicas, algumas questões são discutidas em reuniões semanais

(meta de vendas), porém não são comparadas com as propostas do BSC. Existem também reuniões fixas, como a de gerentes que ocorre sempre na última semana do mês e são discutidas questões como o desempenho do mês anterior e as metas de vendas para o mês seguinte, além de atividades de motivação de vendas. A empresa também realiza, na mesma semana ou na semana seguinte, reuniões com os franqueados, onde são abordados assuntos relativos ao negócio, e somente algumas estratégias, como a de vendas (encarte e promoções) são discutidas nestas reuniões.

A área da central de negociações apresenta semestralmente o resultado alcançado, desempenho de encartes promocionais, participação, markup, margem de contribuição por produto/seção, ganhos de negociações, etc. Estes números são discutidos geralmente nas reuniões de franqueados. Pode-se pegar este mesmo exemplo de apresentação e incentivar as demais áreas a fazer o mesmo, marketing, expansão, recursos humanos e financeiro, são exemplos de setores que poderiam aproveitar esta oportunidade e eleger um membro da sua equipe para apresentar também seus resultados aos franqueados (princípio 3 do questionário FSO).

O ideal seria que a periodicidade das reuniões fosse diminuída de seis para três meses, ou seja, quatro vezes ao ano teriam apresentações de resultados facilitando que possíveis mudanças pudessem ser realizadas caso a meta de algum resultado não esteja sendo alcançada. Porém a viabilidade de ocorrer reuniões trimestrais de apresentação de resultados estratégicos por todas as áreas deverá ser discutida pela diretoria, pois demandará maior espaço de tempo.

6.4.2 Criar grupos para projetos dentro das áreas

Outra proposta de melhoria é a criação de grupos específicos para realização de projetos estratégicos dentro de cada área ou franquia. Este foi um dos requisitos apresentados pela empresa em seu planejamento estratégico, pois consistia de que cada área realizasse sua própria estratégia, reunindo sua equipe, repassando as informações e objetivos estratégicos propostos, dividindo assim as funções e tarefas para que cada um pudesse trabalhar de forma diferente, porém, na busca do mesmo resultado.

Entretanto, somente algumas equipes realizam esta proposta, houve mudanças de gestores de algumas áreas e os novos dirigentes destas equipes acabaram não dando prosseguimento ao projeto.

A sugestão é que cada área distribua funções estratégicas e que não seja delegada a uma pessoa específica, estas atividades deverão pertencer ao setor como um todo, pois caso esta pessoa (colaborador ou gestor) não esteja presente outro membro do grupo poderá e saberá realizar a função, desenvolvendo assim um aprendizado estratégico (princípio 5 do questionário FSO).

Nas reuniões de apresentação de resultados do planejamento estratégico deverão ser abordados os dados relevantes e a posição da empresa naquele momento, para isso, há a necessidade de alguém levantar estas informações, deverá existir um parâmetro pré-estabelecido em cada área, de como estas informações serão consultadas do sistema e como devem ser analisadas.

Para melhor esclarecimento desta proposta, é possível extrair do questionário aplicado anteriormente as análises que cada área considera importante realizar e quais relatórios são emitidos para então formatar um padrão. Por exemplo, na perspectiva financeira, o objetivo de aumentar o resultado e aumentar o faturamento utilizam relatórios similares, o principal deles é o mapa de vendas, por isso, as informações contidas devem ser compreendidas por todos. Entretanto, existe uma questão a ser revista neste relatório, pois é alimentado de forma manual em uma planilha de *Excel*, utilizando dados extraídos de vários sistemas diferentes, no entanto, por se tratar da principal análise neste caso, deve-se ter maior cuidado na sua elaboração, procurando sistematizar o quanto antes.

Sabendo destes processos, qualquer integrante do grupo poderá fazer o levantamento das informações para análise e caberá ao gestor nomear um ou dois membros da equipe como responsáveis pela coordenação dos projetos da área, porém não ficando limitado somente a eles tais funções, pois caso não estejam presentes, as análises poderão dar prosseguimento por outros colaboradores.

6.4.3 Verificação das ferramentas de sistema

Para possibilitar o controle e monitoramento cotidiano dos indicadores do BSC existe a necessidade de ferramentas de sistema que atendam todos os níveis da organização.

Na avaliação da atual situação da empresa estudada, constata-se que existem vários sistemas diferentes fornecendo informações para avaliação dos indicadores, a dificuldade está no tempo gasto na geração de diversos relatórios de formatos variados, e também, a falta de unificação destes dados provoca retrabalho, pois o gestor necessita elaborar, em uma planilha Excel, um novo relatório contendo as informações relevantes de todos os demais relatórios para que possa então efetuar uma análise concreta. Esta atividade demanda tempo desnecessário, pensando nisso, uma das propostas é buscar no mercado um sistema de gestão próprio para análises de indicadores do BSC, porém teria custos que a empresa não dispõe no momento.

Entretanto, a empresa adquiriu recentemente um sistema de gestão específico para empresas de confecções de varejo, a implantação está em fase inicial e a efetivação deverá ocorrer no ano de 2011. Este sistema irá integrar o sistema de compras (central de negociação e franquias), juntamente com o ponto de venda (lojas), a área financeira (contas a pagar e receber) e setor de pessoal. O novo projeto está na fase de cadastramento de clientes, fornecedores e itens, ainda não abordou relatórios de análise, ou seja, será neste momento que o pessoal de suporte da empresa fornecedora deste novo *software* irá requisitar que todas as áreas da organização digam quais os relatórios serão necessários para análise e qual será o formato desejado por cada setor.

Com base neste contexto, para adquirir tais informações foi sugerida a elaboração de um questionário específico para cada área, com as questões referentes às análises dos objetivos contidos no BSC da empresa. O questionário poderá ser aplicado em todas as unidades da organização, modificando-se apenas os objetivos de cada perspectiva (clientes, processos internos e desenvolvimento de pessoas). A íntegra do relatório proposto pode ser verificada no anexo 2 deste trabalho.

A aplicação deste questionário deverá abranger todos os níveis da empresa, tanto da franqueadora quanto das franquias. As franquias, por sua vez, são consideradas empresas vinculadas à franqueadora e precisam administrar todas as áreas do seu negócio, algumas destas áreas são integradas e o monitoramento, muitas vezes, é realizado pela mesma pessoa, porém ainda assim necessitam de ferramentas diversificadas para as diversas análises do BSC.

6.4.4 Elaborar Estratégia de clientes

A empresa trabalha forte com estratégia de clientes e fornecedores, considerando ser este um fator de sucesso da empresa que trabalha com varejo.

A estratégia de clientes da empresa tem objetivo de ser a melhor opção de compra no segmento que participa e atuar como rede especializada. Contudo, em algumas reuniões são abordados aspectos relacionados à concorrência da marca, o conflito ocorre, quando, nestas análises são levantados dados referentes a empresas não especializadas e com atendimento diferente. Para critérios de avaliação pode ser útil, porém existe a necessidade de verificar as reais diferenças existentes e procurar analisar pontos fortes e fracos, assim como oportunidade de ameaças.

A sugestão é criar uma análise *SWOT* e trabalhar todos os tópicos relacionados a clientes, permitindo a empresa conhecer melhor a si mesma, proporcionando a criação de estratégias mais específicas baseadas nestas definições, sempre alinhadas com a missão, metas e controle, conforme indicado por Kotler (2006).

Na seqüência, segue ilustração de como a empresa pode estruturar as informações de clientes numa tabela SWOT:

		Ambiente Interno	
		Pontos Fracos	Pontos Fortes
Ambiente externo	Oportunidades	Sobrevivência	Manutenção
	Ameaças	Crescimento	Desenvolvimento

Figura 12 - Análise SWOT por Kotler (adaptado)

Para canalizar as forças e fraquezas de clientes, a proposta é utilizar a lista de verificação elaborada por Kotler, (2006, pg. 53), cada célula corresponderá à posição da empresa nos tópicos abordados à esquerda do quadro abaixo.

Lista de verificação para análise de forças / fraquezas

Marketing	Desempenho					Importância		
	Força maior	Força menor	Neutro	Fraqueza maior	Fraqueza menor	alta	Média	Pouca
1 Reputação da empresa								
2 Participação de mercado								
3 Satisfação do cliente								
4 Retenção do cliente								
5 Qualidade do produto								
6 Qualidade do serviço								
7 Eficiência na determinação do preço								
8 Eficiência na distribuição								
9 Eficiência nas promoções								
10 Eficiência da força de vendas								
11 Eficiência das inovações								
12 Cobertura geográfica								

Quadro 14 - Lista de verificação para análise de forças / fraquezas por Kotler (adaptado)

A área de marketing tem investido forte em campanhas de mídia, promoções de encartes e telemarketing, porém, nos últimos meses houve uma diminuição do número de clientes comparado ao mesmo período do ano anterior. O monitoramento dos objetivos de clientes propostos pelo BSC esta sendo realizado através dos indicadores, entretanto, diante de tais resultados, existe a necessidade de elaboração de planos de ação para captar novos clientes.

Uma pesquisa encomendada por uma empresa especializada constatou que grande parte dos clientes da empresa estudada tem características de pertencer à classe C, ser do sexo feminino e possuir idades superiores a 45 anos, contudo, falta analisar se a estratégia de comunicação quer realmente captar estes clientes ou pretende buscar clientes novos com qualificações diferenciadas, estas podem ser consideradas oportunidades do negócio.

Em algumas reuniões foram discutidas estas questões, porém não há coerência entre o discurso de alguns gestores e a proposta estratégica da empresa, é possível perceber que não há unanimidade entre algumas áreas, contudo, para que haja sucesso na abertura de futuras franquias em determinadas regiões (objetivo de expansão) é preciso saber claramente quais clientes se deseja atingir e se existe potencial local para isso, caso contrário poderá ser uma ameaça ao negócio.

A empresa também não possui um banco de dados de clientes eficiente, pois não há cadastro de alguns dados importantes para contato como e-mail, além disso, outra dificuldade encontrada é que a análise do número de clientes atendidos é feita através do número de cupons emitidos, o que não caracteriza um fato concreto, pois um cliente pode emitir, na mesma compra, quantos cupons desejarem.

Pensando nesta dificuldade, a proposta é a reativação do cartão fidelidade da empresa, este projeto existia há alguns anos, porém acabou sendo abolido por não trazer o retorno esperado e possuir custos elevados para a época. Entretanto, a constituição deste cartão fidelidade poderá trazer muitos benefícios ao setor de marketing da empresa, além do cadastro das informações pessoais de seus clientes, a empresa poderá saber informações secundárias como hábitos de consumo e outras informações que poderão direcionar as decisões sobre comunicação, aquisição de novos produtos, layout de loja, etc.

Além disso, a empresa pode motivar os promotores de vendas a cadastrar dados de clientes no momento da compra, por ser uma atividade que necessita de

algum tempo, muitos vendedores deixam de fazê-la por pensar em otimizar o atendimento à novos clientes, gerando assim maiores comissões. Pensando nisso a empresa poderia elaborar uma recompensa ou gratificação a estes promotores que realizassem além da venda de produtos, o cadastro dos dados importantes deste cliente no sistema da loja.

6.4.5 Comunicar a estratégia

O resultado da pesquisa FSO mostrou que a grande maioria dos respondentes tinha pouco ou nenhum conhecimento de alguns objetivos do BSC elaborados no planejamento estratégico da empresa. Alguns disseram não saberem onde estas informações estavam disponíveis para que pudessem ser analisadas antes de responder ao questionário.

A empresa constituiu há algum tempo uma ferramenta de comunicação interna chama *Intranet*, é uma espécie de site interno com acesso restrito a todas as áreas e franquias (lojas), através de *login* e senha e a vantagem é que pode ser acessado de qualquer lugar do mundo, pois utiliza a plataforma da *internet*.

A proposta é simples, disponibilizar na *Intranet* um link apropriado para as questões estratégicas, podendo também ser alimentado pelas diversas áreas e franquias com alguns resultados, assim todos saberiam a posição que a empresa se encontra em relação às metas e o que deverá ser feito para alcançá-las.

Poderá ser disponibilizado também artigos de empresas que obtiveram sucesso na implementação de melhorias, motivando assim, novas idéias, aprendizado estratégico e a conscientização dos colaboradores da importância que o planejamento estratégico tem para o futuro da organização (princípio 4 do questionário FSO).

6.4.6 Motivação pessoal

A motivação também pode ser considerada como um dos fatores chave para o negócio da organização foco deste estudo, devido ao fato de trabalhar com varejo, relacionamento é fundamental, não somente no ponto de venda, mas também nas equipes da retaguarda e de apoio.

Trabalhar a motivação de forma estratégica é um dos objetivos da empresa (princípio 4 do questionário FSO), hoje um colaborador que ingressa na rede não tem maiores esclarecimentos quanto à importância do seu papel no grupo e nem aonde poderá chegar se empregar desempenho nos objetivos estratégicos da empresa.

Constata-se que hoje não existe um gestor focado em estratégias de pessoas atuando na empresa, existe basicamente um setor de pessoal, porém sem projetos específicos, sendo que a empresa, momentaneamente, não favorece de condições financeiras para contratação de um novo gestor com estas qualificações para a área de recursos humanos.

Contudo, a proposta seria tentar efetivar um plano de carreira simples que pudesse, ao menos, esclarecer um patamar de avaliação e *feedback* de crescimento e desenvolvimento dos profissionais.

No entanto, poderia também dispor de algumas informações na área de recursos humanos que trariam apoio interno aos gestores e também aos franqueados no momento de novas contratações. A proposta inicial seria de criar um manual com as principais atribuições que os ocupantes de cada cargo deverão possuir, alinhados com o perfil da empresa, assim, cada gestor e franqueado terá condições de avaliar novos candidatos. Neste manual poderiam constar informações, como por exemplo, descrição do cargo a ocupar, atribuição das funções a serem executadas, tempo de experiência anterior recomendado, perfil do candidato e formação. Com base nestas informações todos os gestores e franqueados poderiam escolher suas equipes com o perfil recomendado pela empresa.

Outra proposta seria a divulgação de vagas internas através de um mural de oportunidades da plataforma da *Intranet*, muitos colaboradores poderiam ser aproveitados em diversas áreas, possibilitando o seu desenvolvimento profissional.

Neste mural poderiam constar informações sobre perfil da vaga a ser preenchida e do candidato esperado, assim, com o acesso a tais informações, os interessados poderão participar do processo de seleção, motivando seu crescimento pessoal.

6.4.7 Programas de recompensas

A corporação estudada tem trabalhado com recompensas aos colaboradores somente nos pontos de vendas (lojas), entretanto, não há um programa de recompensas padronizado. As premiações são elaboradas conforme a necessidade, por exemplo, em determinada campanha promocional, gerentes e promotores que alcançarem suas metas podem ganhar um prêmio material (televisor, câmera digital, celular), uma viagem a algum ponto turístico ou também uma quantia determinada em dinheiro para gastar como quiser.

Análises internas demonstraram que existe um grande retorno quando efetuam-se programas de premiações como os citados acima, esta vantagem pode ser resultado do fato da rede trabalhar com promotores de vendas, pois estes prestam bom atendimento e se esforçam no objetivo de atender todas as necessidades dos clientes que muitas vezes não é somente a aquisição de um produto, mas diversos fatores como: bom atendimento, amizade, cordialidade e a possibilidade de sanar todas as dúvidas antes de adquirir o produto.

A proposta deste tópico é a elaboração de um calendário de premiações juntamente com o calendário promocional da empresa que foi elaborado juntamente com o planejamento estratégico.

Para melhor explicação desta proposta, segue o exemplo do calendário promocional, nele constam os encartes e o período de vigência (semanas do ano).

CALENÁRIO PROMOCIONAL 2010	JAN			FEV			MAR			ABR		MAI		JUN			JUL		AGO			SET		OUT		NOV		DEZ			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4
SALDÃO DE FIM DE ANO	X	X	X																												
LIQUIDA RAINHA		X	X	X	X	X																									
CAMPANHA DE OUTONO							X	X	X	X																					
CAMPANHA MULHERES ESPECIAIS										X	X	X	X	X																	
CAMPANHA INVERNO												X	X	X	X	X	X														
CAMPANHA MAIS PROMOÇÃO																X	X	X													
CAMPANHA PRIMAVERA/VERÃO																		X	X	X											
CAMPANHA ANIVERSÁRIO																						X	X	X							
CAMPANHA DE NATAL/VERÃO																										X	X	X	X	X	X

Quadro 15 - Calendário promocional 2010

Para cada promoção acima deve ser criado um programa de premiações específico, avaliando a viabilidade do mesmo. Este programa não deve ser publicado na íntegra como o calendário promocional, pois pode permitir que algumas lojas saibam das promoções seguintes e decidam não se dedicar na campanha atual para aguardar a próxima, podendo não gerar a expectativa esperada. O ideal é elaborar este programa internamente, para que a empresa possa programar cálculos das metas (devem estar incluídos os custos das premiações) e maneiras de tornar a premiação atrativa e motivadora das equipes.

Todas as promoções acima são direcionadas ao ponto de venda, no entanto, também há necessidade de criar gratificações internas para as áreas de apoio, poderia ser estudada uma forma de participação de resultados, caso as metas fossem alcançadas pela rede, pois as lojas dependem do apoio das áreas internas e, por este motivo, estas devem ser reconhecidas no resultado.

Outra proposta de gratificação das áreas internas poderia ser uma premiação por idéia de melhoria sugerida pelo colaborador do setor, ou seja, a empresa poderia criar um mural de sugestões e propostas, aonde cada um pudesse dar idéias de melhoria e se estas fossem aplicadas e dessem resultados, o colaborador receberia

um percentual relativo ao lucro que sua proposta gerou, esta sugestão com certeza iria motivar pessoas a pensar mais (princípio 4 do questionário FSO) e querer envolver-se com os projetos estratégicos da empresa, pois aqueles que efetuam diretamente as tarefas dos setores sabem, melhor que os próprios gestores, como funcionam os processos na prática.

6.4.8 Qualificação Profissional

A empresa tem procurado investir em treinamentos e capacitação da área de vendas, projetos como “Estilo” e “Cuida de Mim” foram criados visando adaptar novos profissionais a cultura da empresa e dos processos por ela efetuados.

Entretanto, na área interna da administração de apoio são efetuados poucos treinamentos, alguns voltados a conhecimentos em produtos proporcionados por parcerias com fornecedores.

A empresa possui uma forte parceria com o CDL (Câmara de Dirigentes Logistas), na qual, o atual presidente da organização estudada fez parte do quadro de direção há alguns anos. O CDL disponibilizar alguns cursos direcionados ao varejo, a proposta seria divulgar a equipe comercial os cursos de compras e logística oferecidos pelo órgão, contando com um desconto especial, devido esta parceria.

Como a empresa não dispõe de um setor de recursos humanos estruturado, outra sugestão seria constituir uma equipe interna, formada por um colaborador de cada área, com a finalidade de pesquisar e negociar novas parcerias para cursos de capacitação para as demais áreas da empresa, como: marketing, finanças, cobrança, recursos humanos, T.I. e também as secretárias que assessoram a diretoria. Assim todas as áreas da empresa teriam acesso a processos de capacitação para melhor desempenharem suas tarefas e os custos destes treinamentos seriam canalizados na mensuração dos resultados.

Contudo, um dos treinamentos mais importante que a empresa poderia realizar, sem, no entanto, gerar custos externos é relacionado à gestão estratégica. Este treinamento ou capacitação poderia ser realizado por membros da diretoria, inicialmente, para os gestores de cada área, para então, posteriormente, estes gestores repassarem os conhecimentos adquiridos às suas equipes.

Assim, os princípios estratégicos quatro e cinco do diagnóstico FSO seriam alcançados, pois as pessoas estariam plenamente conscientes sobre a estratégia da empresa (questão 15), compreenderiam seu papel (questão 17), haveria aprendizado estratégico (questão 24), ferramentas apoio (questão 22), e o planejamento estratégico constituiria parte de todos (princípio 4).

Na seqüência, segue planilha de relação das propostas de melhorias sugeridas, relacionadas com os princípios e questões estratégicas.

<i>Princípio</i>	<i>Questão</i>	<i>Propostas</i>	<i>Planos de ação</i>
1, 2, 3, 4 e 5	1, 2, 3, 4, 5, 10, 14, 17 e 21	Reuniões de Planejamento Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> * Conscientizar as equipes sobre planejamento estratégico * Realizar reuniões trimestrais ou semestrais * Apresentação de resultados por um representante de cada área
1, 4 e 5	6, 18, 21 e 24	Grupos para projetos dentro das áreas	<ul style="list-style-type: none"> * Criar de grupos dentro de cada área * Nomeação de um ou dois responsáveis por área
2 e 5	7, 8, 9, 22, 23 e 25	Verificação das ferramentas de sistema	<ul style="list-style-type: none"> * Buscar Software de análise financeira * Identificar informações necessárias para análise
3	13	Estratégia de clientes	<ul style="list-style-type: none"> * Formatar análise SWOT de clientes * Aplicar lista de verificação de forças e fraquezas * Reativação do cartão fidelidade * Criar programa de incentivo ao cadastro nas lojas
3 e 4 e 5	11, 12, 15, 16 e 24	Comunicação da estratégia	<ul style="list-style-type: none"> * Disponibilizar questões estratégicas na Intranet * Permitir publicação de resultados por área * Divulgar artigos para motivação estratégica
4	17 e 19	Motivação pessoal	<ul style="list-style-type: none"> * Elaborar plano de carreira simples * Criar manual de apoio ao gestor e franqueado para contratações * Divulgar de vagas internas na Intranet
4	20 e 24	Programas de recompensas	<ul style="list-style-type: none"> * Elaborar calendário de premiações para o ano nos pontos de venda * Promover premiação para áreas internas que promoverem idéias de melhorias válidas
4 e 5	15, 17, 19, 22 e 24	Qualificação Profissional	<ul style="list-style-type: none"> * Divulgar cursos oferecidos pelo CDL * Constituir equipes para negociar parcerias de cursos. * Realizar treinamento interno sobre gestão estratégica

Quadro 16 - Resumo das propostas de melhoria

7 CONCLUSÃO

Este estudo de caso procurou analisar aspectos da elaboração, implantação e monitoramento do planejamento estratégico de uma empresa franqueadora no ramo de varejo para o ano de 2010, assim como a utilização da ferramenta *Balanced Scorecard* proposta por Kaplan e Norton (1997).

As análises concentraram-se nos resultados da aplicação da ferramenta de diagnóstico SFO (*Strategy Focus Organization*), também proposta por Norton na *Balanced Scorecard Report*.

Foram levantados aspectos teóricos sobre estratégia geral, assim como, componentes do planejamento estratégico, detalhes da ferramenta BSC, metodologia de pesquisa de estudo de caso e utilização do questionário SFO.

O questionário foi respondido por vinte e um gestores de diversas unidades da empresa, entre eles, quatro pertencentes a cargos de direção, onze gestores de área e seis franqueados da rede, que representam treze das vinte e oito lojas franqueadas.

As respostas foram analisadas individualmente sem, no entanto, um resultado estatístico mais aprofundado, utilizou-se apenas média e desvio padrão. Entretanto, puderam ser percebidos valores abaixo da média esperada por uma organização voltada à estratégia, observou-se também que alguns respondentes alegaram estarem surpresos com as baixas notas que colocam em suas respostas, no entanto não poderiam fugir à realidade da empresa.

Uma das causas do baixo desempenho nos resultados deve-se o fato da organização ainda não ter se desenvolvido plenamente com relação a determinados fatores como, comunicação, motivação e aplicação das ferramentas estratégicas na maioria das áreas da empresa.

Contudo, a pesquisa também apresentou as etapas de maturação estratégica de uma organização, que pode levar até cinco anos, sendo que a empresa foco deste estudo de caso, encontra-se no início deste processo.

Devido a tais circunstâncias, foram propostas algumas sugestões de melhorias que se aplicadas, podem colaborar para que a empresa se torne mais eficaz na aplicação dos conceitos estratégicos em menor tempo.

Recomenda-se repetir este estudo após a efetivação das propostas de melhoria sugeridas, podendo assim, obter o desempenho estratégico ao longo do tempo, identificando ainda possíveis falhas e trabalhar na elaboração de novas propostas.

Como limitação, identifica-se o fato da amostra pesquisada não corresponder à totalidade das opiniões de toda organização, entretanto, procurou-se selecionar representantes de diversas equipes, possibilitando assim diferentes visões sobre o tema. Outro fato observado foi o excesso de atividades de alguns respondentes que demonstraram alguma resistência no início do projeto, porém após perceberam os benefícios que esta pesquisa poderia trazer a toda empresa entregaram com satisfação suas respostas.

Como sugestão a pesquisas semelhantes, recomenda-se utilizar uma carta ou e-mail emitido e assinado pela diretoria da empresa solicitando a participação dos selecionados antes da aplicação dos questionários, pois facilitará a compreensão da importância do projeto.

A pesquisa permitiu confrontar a visão prática da realidade de uma empresa com a teoria aprendida na universidade, que é de extrema importância no currículo do aluno. Além disso, é gratificante saber que uma pesquisa acadêmica pode realmente possibilitar melhorias para diversas áreas da empresa na qual a autora faz parte.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABF (Associação Brasileira de Franchising) - Site Oficial, disponível em:

<http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/home/>

Acesso em 24 out. 2010.

ANÁLISE DO AMBIENT (Bogari Consultoria Gestão e Negócios Ltda), site disponível em:

http://www.strategia.com.br/Estrategia/estrategia_corpo_capitulos_analise_ambiente.htm. Acesso em 12 out. 2010.

CARTILHA O QUE É FRANQUIA? Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comercio Exterior. Disponível em:

http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1196794000.pdf

Acesso em 24 out. 2010.

COSTA, Adriano Luis da, **Implantação de *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão**, trabalho de Pós Graduação - UFRGS, Porto Alegre, 2006.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração em tempos turbulentos**. 2ª Ed. Pioneira, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Estudo de caso: Fundamentação científica, subsídios para coleta e análise de dados, como redigir o relatório**. São Paulo: Atlas, 2009.

HERRERO, Emílio. ***Balanced Scorecard* e a gestão estratégica: uma abordagem prática**, 9ª. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005

HUNGER, J. David & WHEELLEN, Thomas L. **Gestão Estratégica**. 2ª. Ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, disponível em:

<http://www.ibge.gov.br/>.

Acesso em 22 nov. 2010

ISD Brasil (Integrated System Disgnóstics Brasil), Excelência em TI, Uma visão Prática e Integrada, site disponível em:

<http://www.isdbrasil.com.br>.

Acesso em 10 out. 2010

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos**. 10ª. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para Estratégia: como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de Marketing**. 12ª Ed. São Paulo: Pearson Education, 2006.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada**. 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MUNDO DO MARKETING – Franquias aquecem o mercado financeiro, disponível em:

<http://www.mundodomarketing.com.br>

Acesso em 24 out. 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, Metodologias, Práticas**. São Paulo: Atlas, 2006.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas. **Planejamento Estratégico Para Pequenas Empresas**. Volume 3. SEBRAE, 2005.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio as Micros e Pequenas Empresas, disponível em:

<http://www.sebrae-rs.com.br/>

Acesso em 25 out. 2010.

STAKE, R. E. Case studies. In: DENZEN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.). **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 1994. p.236-247.

SUN TZUO. **A Arte da Guerra**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

TROCHIM, William MK. (1989). **Outcome pattern matching and program theory**. Evaluation and Program Planning, 12, 355-366.

VASCONCELOS FILHO, Paulo; PAGNONCELLI, Dernizio. **Construindo Estratégias para Vencer**. 5ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

YIN Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ANEXO 1

Instrumento de Pesquisa

DIAGNÓSTICO SFO (STRATEGY FOCUS ORGANIZATION)



Preencher a coluna "pontuação" de acordo com a escala ao lado

Escala	
Inativo	1
Incipiente	2
Algum sucesso	3
Aplicado com sucesso	4
Melhor prática	5

Princípios	Componentes de Análise	Pontuação
Mobilizar mudanças mediante liderança executiva	Os gestores comunicam o sentido de mudança e planejamento.	
	As mudanças estratégicas foram compartilhadas e homologadas nas diversas instancias pertinentes.	
	Visão, Missão e Estratégia estão claramente definidas.	
	Os gestores estão alinhados em torno da estratégia.	
	Cada membro do grupo de gestores é dono de um componente da estratégia.	
Traduzir a estratégia em termos operacionais	Cada gestor identificou e nomeou agentes de mudança qualificados para patrocinar e gerenciar o esforço.	
	A estratégia é explicitada através de um mapa estratégico como parte do processo de planejamento.	
	Indicadores são utilizados para comunicar a estratégia e são balanceados nas perspectivas financeiras e não-financeiras.	
	Metas são estabelecidas para cada indicador nas perspectivas financeiras e não-financeiras coerentemente com a Visão.	
Alinhar a Organização à estratégia	Iniciativas (projetos) corporativos são claramente definidas e os gestores são responsáveis pelo sucesso da execução.	
	A estratégia corporativa é utilizada para guiar as estratégias das unidades de negócio que a utilizam para garantir o alinhamento corporativo.	
	A estratégia corporativa é utilizada para guiar as estratégias das unidades de suporte, que a utilizam para garantir o alinhamento corporativo e com as unidades de negócio.	
	As estratégias de clientes e fornecedores descrevem como seus objetivos se alinham com a estratégia corporativa.	
Tornar a estratégia responsabilidade de todos	Os gestores usam a estratégia para reportar o desempenho da empresa para acionistas, funcionários e stakeholders.	
	Os funcionários estão plenamente conscientes sobre a Visão e a Estratégia da empresa.	
	As prioridades estratégicas são comunicadas frequentemente por diversos meios na organização.	
	As pessoas compreendem seu papel no atingimento da estratégia e acreditam que podem fazer a diferença.	
	Objetivos e metas individuais das equipes são alinhadas com a Estratégia.	
Tornar a estratégia um processo contínuo	Planos de desenvolvimento individuais estão alinhados com objetivos estratégicos relevantes que podem ser influenciados pelas pessoas.	
	O sistema de remuneração e recompensa deve estar ligado ao desempenho estratégico.	
	Há um processo de gestão estratégica (reuniões de análise do mapa Estratégico e Indicadores).	
	Há ferramentas e sistemas de apoio.	
	Há integração entre sistemas de gestão (estratégica, tática e operacional).	
	Há aprendizado estratégico.	
	Há compartilhamento de informações.	

Sexo () Feminino () Masculino

Tabalha na empresa desde _____

Faixa etária

() Menos de 20 anos () De 21 a 30 anos () De 31 a 40 anos () De 41 a 50 anos
() Mais de 50 anos

Nível de Instrução:

() Ensino Médio () Superior Completo () Superior em andamento
() Pós graduação completo () Pós graduação em andamento

ANEXO 2

FORMULÁRIO DE PESQUISA

ENTREVISTADO:

SETOR / FRANQUIA:

A presente pesquisa visa analisar os objetivos financeiros, clientes, processos internos e desenvolvimento de pessoas, que foram estabelecidos no Planejamento Estratégico da empresa apresentado para o ano de 2010.

As perguntas consistem na identificação dos requisitos de informações existentes (planilhas, sistema e manual) e também quais são inexistentes e considerados necessários para a análise avaliações dos resultados esperados.

ANÁLISE FINANCEIRA.

As questões devem ser respondidas com base na análise do quadro abaixo (este quadro foi extraído da apresentação do Planejamento Estratégico da empresa para 2010).

Persp	Objetivos	Indicadores	Descrição
FINANCEIRA	Aumentar o Resultado	Margem de Vendas (%)	Mede a margem de contribuição de Vendas para o resultado do negócio. Refere-se à receita gerada menos os custos variáveis e os custos fixos de Vendas.
	Aumentar o Faturamento	Crescimento do Faturamento (%)	Mede o crescimento da receita líquida do período sobre o mesmo período do ano anterior.
	Aumentar a Margem de Contribuição da operação	Margem de Contribuição (%)	Mede a margem de contribuição para o resultado do negócio. Refere-se à receita gerada menos os custos variáveis.

Com base no objetivo de AUMENTAR O RESULTADO:

Quais indicadores você acha importante analisar?

Quais relatórios podem ser gerados no sistema?

Quais relatórios não estão disponíveis no sistema, mas poderiam existir?

Com base no objetivo de AUMENTAR O FATURAMENTO:

Quais indicadores você acha importante analisar?

Quais relatórios podem ser gerados no sistema?

Quais relatórios não estão disponíveis no sistema, mas poderiam existir?

Com base no objetivo de AUMENTAR A MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO:

Quais indicadores você acha importante analisar?

Quais relatórios podem ser gerados no sistema?

Quais relatórios não estão disponíveis no sistema, mas poderiam existir?

ANÁLISE DE CLIENTES.

As questões devem ser respondidas com base na análise do quadro abaixo (este quadro foi extraído da apresentação do Planejamento Estratégico da empresa para 2010).

Persp	Objetivos	Indicadores	Descrição
CLIENTE	Ser melhor opção para compras de Cama Mesa e Banho	Participação de Mercado (%)	Volume comercializado pela Rede em relação ao total do mercado.
		Cientes Satisfeitos (%)	Mede a satisfação em pesquisa realizada junto aos clientes atendidos
	Atuar como rede varejista especializada	Crescimento da Quantidade de Transacoes (%)	Mede o crescimento do volume de vendas do período sobre o mesmo período do ano anterior.
		Retenção de Clientes (%)	Mede a parcela de clientes ativos num período que permaneceram ativos em outro período posterior

Com base no objetivo de **SER MELHOR OPÇÃO PARA COMPRAS DE CAMA MESA E BANHO:**

Quais indicadores você acha importante analisar?

Quais relatórios podem ser gerados no sistema?

Quais relatórios não estão disponíveis no sistema, mas poderiam existir?

Com base no objetivo de **ATUAR COMO REDE VAREJISTA ESPECIALIZADA:**

Quais indicadores você acha importante analisar?

Quais relatórios podem ser gerados no sistema?

Quais relatórios não estão disponíveis no sistema, mas poderiam existir?

ANÁLISE DE PROCESSOS INTERNOS.

As questões devem ser respondidas com base na análise do quadro abaixo (este quadro foi extraído da apresentação do Planejamento Estratégico da empresa para 2010).

Persp	Objetivos	Indicadores	Descrição
PROCESSOS	Implementar o mix de produto	Representatividade do mix nos estoques (%)	Mede a participação do mix de produtos definidos no estoque da loja
		Idade do Estoque (dias)	Mede o tempo em que o produto permanece nos estoques
	Ter uma estratégia de Marca Própria	Participação MP nas vendas (%)	Mede a participação dos produtos Marca Própria em relação ao total de vendas
	Monitorar desempenho da rede	Participação do OC nas compras mensais (%)	Mede a participação das compras "centralizadas" em relação ao total de compras
	Praticar campanhas alinhadas com a operação	Participação da Campanha nas vendas (%)	Mede a participação dos produtos em Campanha em relação ao total de vendas

Com base no objetivo de IMPLEMENTAR O MIX DE PRODUTO:

Quais indicadores você acha importante analisar?

Quais relatórios podem ser gerados no sistema?

Quais relatórios não estão disponíveis no sistema, mas poderiam existir?

Com base no objetivo de TER UMA ESTRATÉGIA DE MARCA PRÓPRIA:

Quais indicadores você acha importante analisar?

Quais relatórios podem ser gerados no sistema?

Quais relatórios não estão disponíveis no sistema, mas poderiam existir?

Com base no objetivo de MONITORAR DESEMPENHO DA REDE:

Quais indicadores você acha importante analisar?

Quais relatórios podem ser gerados no sistema?

Quais relatórios não estão disponíveis no sistema, mas poderiam existir?
Com base no objetivo de PRATICAR CAMPANHAS ALINHADAS COM A OPERAÇÃO:

Quais indicadores você acha importante analisar?

Quais relatórios podem ser gerados no sistema?

Quais relatórios não estão disponíveis no sistema, mas poderiam existir?

ANÁLISE DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS.

As questões devem ser respondidas com base na análise do quadro abaixo (este quadro foi extraído da apresentação do Planejamento Estratégico da empresa para 2010).

Persp	Objetivos	Indicadores	Descrição
DESENVOLVIMENTO	Desenvolver cultura de gestão por desempenho	Gestores qualificados (%)	Mede o percentual de Gestores da Rede com a pontuação mínima desejada na avaliação das competências
	Disponibilizar informação qualificada sobre desempenho	Informação disponíveis (%)	Mede a parcela das informações desejadas por Vendas que estão atendidas
	Equipe estruturada e capacitada	Equipe Mobilizada (%)	Mede o percentual de colaboradores de Vendas com o grau de mobilização desejado

Com base no objetivo de DESENVOLVER CULTURA DE GESTÃO POR DESEMPENHO:

Quais indicadores você acha importante analisar?

Quais relatórios podem ser gerados no sistema?

Quais relatórios não estão disponíveis no sistema, mas poderiam existir?

Com base no objetivo de DISPONIBILIZAR INFORMAÇÃO QUALIFICADA SOBRE DESEMPENHO:

Quais indicadores você acha importante analisar?

Quais relatórios podem ser gerados no sistema?

Quais relatórios não estão disponíveis no sistema, mas poderiam existir?

Com base no objetivo de EQUIPE ESTRUTURADA E CAPACITADA:

Quais indicadores você acha importante analisar?

Quais relatórios podem ser gerados no sistema?

Quais relatórios não estão disponíveis no sistema, mas poderiam existir?