

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

José Carlos da Silva Gomes

**DESENVOLVIMENTO DE PAINEL BALANCEADO PARA AUXÍLIO NA GESTÃO
E MEDIÇÃO DA PERFORMANCE NAS FILIAIS RENNER SAYERLACK S.A.**

Porto Alegre

2011

José Carlos da Silva Gomes

**DESENVOLVIMENTO DE PAINEL BALANCEADO PARA AUXÍLIO NA GESTÃO
E MEDIÇÃO DA PERFORMANCE NAS FILIAIS RENNER SAYERLACK S.A.**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Marisa Ignez dos Santos Rhoden

Porto Alegre

2011

José Carlos da Silva Gomes

**DESENVOLVIMENTO DE PAINEL BALANCEADO PARA AUXÍLIO NA GESTÃO
E MEDIÇÃO DA PERFORMANCE NAS FILIAIS RENNER SAYERLACK S.A.**

Conceito final:

Aprovado em _____ de _____ de _____ .

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Helio Henkin – PPGE/UFRGS

Prof. Dr. Hugo Fridolino Muller Neto – PPGA/UFRGS

Prof. Dr. Gilberto de Oliveira Kloeckner – PPGA/UFRGS

Prof^a. Dr^a. Marisa Ignez dos Santos Rhoden – PPGA/UFRGS

À Sirley Gomes, pela amizade, incentivo,
disponibilidade, compreensão e exemplo.

Sou grato, com muito amor.

AGRADECIMENTOS

Este mestrado foi para mim uma grande experiência acadêmica e uma realização pessoal muito importante. Especialmente pela convivência e momentos compartilhados com os amigos de curso em Porto Alegre.

À minha orientadora, Prof^a. Dr^a. Marisa Rhoden, por sua colaboração e direcionamento à conclusão deste trabalho.

Aos professores da UFRGS, pelo empenho à ampliação dos meus conhecimentos. Destacando o Prof. Dr. Antonio Carlos Gastaud Maçada pela entrevista inicial do mestrado, quando percebi que o curso realmente seria em alto nível; e pelo excelente módulo ministrado.

À HEC – Paris e EADA – Barcelona pela receptividade e oportunidade da realização dos módulos internacionais. Também pelas visitas às empresas JC Decaux, Stade de France, Porto de Barcelona e Telefónica de Espanha.

À Renner Sayerlack e ao sr. Marcelo Cenacchi, por todo suporte nesta etapa da minha formação, pela atenção e pelas informações disponibilizadas. Também agradeço aos demais colegas da empresa, em especial à equipe das áreas comercial e financeira – diretoria, vendedores, marketing, central de relacionamento e setor de crédito e cobrança pelo auxílio prestado. E à equipe da filial RS, por todo apoio, acompanhamento e ajuda neste projeto.

À Lígia Halmenschlager e Sofia Xanthopoulou pelo profissionalismo e valiosa disponibilidade à conclusão deste trabalho.

Aos meus familiares, pela força e compreensão pela minha ausência.

E finalmente, aos meus amigos e a todos que de alguma forma contribuíram para que esta dissertação fosse concluída com êxito.

RESUMO

Esta dissertação apresenta, através de um estudo de caso, a proposta para o desenvolvimento de indicadores de desempenho balanceados, a servir como ferramenta de apoio aos gerentes das filiais da empresa Renner Sayerlack. A construção de um painel tipo *scorecard* partiu da análise do plano estratégico da companhia e dos objetivos e indicadores estratégicos em uso. A partir deste estudo, propõe-se uma nova concepção de avaliação de desempenho, construída com base no método do *Balanced Scorecard*, desenvolvido por Kaplan e Norton, e que vai além da exclusiva análise pautada somente em indicadores financeiros. Dessa forma, pretende-se auxiliar os gestores das filiais da empresa numa melhor visualização, tradução, comunicação, motivação e alinhamento frente às metas acordadas junto aos acionistas, contribuindo dessa forma para o encaminhamento da Renner Sayerlack rumo ao seu objetivo estratégico.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, *Balanced Scorecard*, Painel *Scorecard*, Indicadores de Desempenho, Alinhamento, Gestão

ABSTRACT

This dissertation presents through a case study the proposal of development of balanced performance indicators in order to help the managers of the branches of the company Renner Sayerlack. The formulation of a scorecard dashboard starts with the analysis of the strategic planning of the company with its goals and current strategic indicators. With this study, a new evaluation conception emerges, based on the Balanced Scorecard method, developed by Kaplan and Norton, which overpasses the exclusive financial analysis. This way, it intends to help the branch managers of the company achieve a better visualization, interpretation, communication, motivation and alignment with shareholder target agreements, contributing in this way to the routing of Renner Sayerlack on its strategic plan course.

Keywords: Strategic Planning, Balanced Scorecard, Dashboard, Performance Indicators, Alignment, Management

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Roda da estratégia competitiva.....	21
Figura 2 – Contexto em que a estratégia competitiva é formulada	21
Figura 3 – Estratégias deliberadas e emergentes.....	23
Figura 4 – Componentes e terminologia do <i>balanced scorecard</i>	34
Figura 5 – Perspectivas de negócios do <i>balanced scorecard</i>	40
Figura 6 – Modelo genérico da proposta de valor	43
Figura 7 – Indicadores essenciais do <i>balanced scorecard</i>	44
Figura 8 – Modelo da cadeia de valor para os processos internos	47
Figura 9 – Desenho da pesquisa	56
Figura 10 – Mandala Sayerlack	69
Figura 11 – Medidor do demonstrativo de resultado operacional.....	75
Figura 12 – Traduzindo a missão em resultados almejados.....	77
Figura 13 – Painel <i>scorecard</i> com métricas balanceadas da Renner Sayerlack.....	81
Figura 14 – Mapa e tema estratégico geral	82
Figura 15 – Mapa estratégico orientação para resultados.....	83
Figura 16 – Mapa estratégico orientação para o mercado com foco do cliente.....	85
Figura 17 – Mapa estratégico competência inovadora	86
Figura 18 – Mapa estratégico compromisso com a qualidade	87
Figura 19 – Mapa estratégico identificação e compromisso com os valores da empresa...	88

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Marcos históricos da estratégia nas empresas.....	19
Quadro 2 – Processo de avaliação do valor de uma estratégia.....	37
Quadro 3 – Características das disciplinas de valor	38
Quadro 4 – Ameaças das disciplinas de valor.....	39
Quadro 5 – Etapas da construção dos mapas estratégicos	50
Quadro 6 – Tipologia de propósitos de pesquisa.....	52
Quadro 7 – Atuação global da Renner Sayerlack.....	60
Quadro 8 – Atuação nacional da Renner Sayerlack	60
Quadro 9 – Atuação regional da Renner Sayerlack.....	62
Quadro 10 – Mercado do cliente <i>versus</i> produtos Renner Sayerlack.....	65
Quadro 11 – Comparativo entre os principais fornecedores da indústria da madeira.....	66
Quadro 12 – Síntese da pesquisa de satisfação de clientes Indústria 2010.....	68
Quadro 13 – Síntese da pesquisa de satisfação de clientes Distribuição 2010	68
Quadro 14 – Objetivos estratégicos do <i>scorecard</i>	90
Quadro 15 – Perspectivas financeiras.....	91
Quadro 16 – Perspectivas do cliente.....	91
Quadro 17 – Perspectivas dos processos internos	92
Quadro 18 – Perspectivas do aprendizado e crescimento	93

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 TEMA	14
1.2 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO.....	15
1.3 OBJETIVOS.....	18
1.3.1 Objetivo geral.....	18
1.3.2 Objetivos específicos	18
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	18
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	19
2.1 ESTRATÉGIA E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	20
2.2 ESTRATÉGIA.....	20
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	24
2.3.1 Gestão estratégica e o papel do gestor	25
2.3.2 Alinhamento estratégico	28
2.3.3 Organizações que se orientam pelo futuro	29
2.3.3.1 Transição entre experiência passada e competências futuras	30
2.4 <i>BALANCED SCORECARD (BSC)</i>	31
2.4.1 Definição e objetivos do <i>balanced scorecard</i>.....	32
2.4.2 Estratégia e o uso do <i>balanced scorecard</i>.....	35
2.4.3 Medindo o valor das estratégias	36
2.4.4 Perspectivas do <i>BSC</i>.....	39
2.4.4.1 Perspectiva financeira.....	40
2.4.4.2 Perspectiva do cliente.....	42
2.4.4.2.1 Valor do cliente.....	44
2.4.4.2.2 Valor da marca	45
2.4.4.2.3 Valor da retenção: fidelização do cliente	45
2.4.4.3 Perspectiva dos processos internos	46
2.4.4.4 Perspectiva da aprendizagem e crescimento.....	48
2.5 MAPAS ESTRATÉGICOS DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	49

3 MÉTODO DE PESQUISA	51
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	51
3.2 ESTRUTURA DA PESQUISA	53
3.2.1 Delimitação da unidade de estudo	54
3.2.2 Coleta de dados	54
3.2.3 Análise e interpretação dos dados	55
3.2.4 Desenho da pesquisa.....	56
4 ANÁLISE DA RENNER SAYERLACK E SUA ESTRATÉGIA DE ATUAÇÃO .	57
4.1 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA	57
4.1.1 Descrição da empresa.....	57
4.1.2 Comercialização e distribuição dos produtos.....	59
4.1.3 Potencial do mercado de atuação da Renner Sayerlack	59
4.1.4 Estrutura da Renner Sayerlack e sua atuação global.....	59
4.1.4.1 Renner Sayerlack e sua atuação nacional	60
4.1.4.2 Renner Sayerlack e sua atuação regional	62
4.1.4.2.1 Segmentação da Renner Sayerlack na filial RS	63
4.1.4.3 Concorrentes.....	65
4.1.5 Mercado e imagem: prêmios Top Mobile.....	67
4.1.5.1 Pesquisa de satisfação dos clientes	67
4.2 PLANO ESTRATÉGICO DA RENNER SAYERLACK PARA 2015.....	69
4.2.1 Missão da Renner Sayerlack.....	70
4.2.2 Valores da Renner Sayerlack.....	70
4.2.3 Visão da Renner Sayerlack.....	70
4.2.4 Fatores Críticos de Sucesso (FCS).....	71
4.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DAS FILIAIS RENNER SAYERLACK	71
4.3.1 Evolução dos indicadores de desempenho.....	72
4.3.2 Atual sistema de avaliação de desempenho da empresa	73
4.3.3 Análise do atual sistema de avaliação de desempenho.....	74
5 CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA DE NOVOS INDICADORES DE	
DESEMPENHO	77
5.1 MODELAGEM DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	77
5.2 PROPOSIÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	78

5.2.1 Desenvolvimento do painel de medição	78
5.2.2 Mapa estratégico e relação de causa e efeito	81
5.2.2.1 Mapa estratégico orientação para resultados	83
5.2.2.2 Mapa estratégico orientação para o mercado com o foco do cliente	84
5.2.2.3 Mapa estratégico competência inovadora.....	86
5.2.2.4 Mapa estratégico compromisso com a qualidade	87
5.2.2.1 Mapa estratégico identificação e compromisso com os valores da empresa.....	88
5.2.3 Temas estratégicos	89
5.2.4 Inter-relacionamento de objetivos estratégicos.....	89
5.2.5 Escolha e elaboração dos indicadores de desempenho.....	96
5.2.5.1 Indicadores na perspectiva financeira	97
5.2.5.2 Indicadores na perspectiva clientes.....	97
5.2.5.3 Indicadores na perspectiva processos internos	97
5.2.5.4 Indicadores na perspectiva aprendizado e crescimento.....	97
5.3 ANÁLISE COMPARATIVA COM O SISTEMA ATUAL.....	98
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	99
6.1 CONCLUSÕES	99
6.2 LIMITAÇÃO DO TRABALHO	100
6.3 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	100
REFERÊNCIAS.....	102
APÊNDICE A – DETALHAMENTO DOS FCS.....	104
APÊNDICE B – DETALHAMENTO DOS TEMAS ESTRATÉGICOS	107
APÊNDICE C – DETALHAMENTO DOS INDICADORES ESTRATÉGICOS	109
ANEXO A – PRINCIPAIS REGIÕES PRODUTORAS DE MÓVEIS	114
ANEXO B – PRINCIPAIS REGIÃO EXPORTADORAS DE MÓVEIS.....	115
ANEXO C – LOCALIZAÇÃO DAS FÁBRICA E FILIAIS DA RSSA	116
ANEXO D – PESQUISA DE SATISFAÇÃO INDÚSTRIA.....	117
ANEXO E – PESQUISA DE SATISFAÇÃO DISTRIBUIÇÃO	118
ANEXO F – ATUAIS DEMONSTRATIVOS E GRÁFICOS DA EMPRESA.....	119
ANEXO G – PRIMEIRO MODELO DE PAINEL <i>SCORECARD</i>	121
ANEXO H – INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES NOVO <i>SCORECARD</i>	122

1 INTRODUÇÃO

A busca incessante das empresas pelo crescimento e desenvolvimento, obriga-as a uma constante atualização do seu planejamento estratégico, bem como dos modelos de gestão a serem adotados para o acompanhamento, comunicação e execução dessas estratégias pretendidas.

Mundialmente, o conceito de estratégia avançou e, diante disso, desenvolveram-se novos métodos, sistemas para medição de desempenho e ferramentas de gestão. Como consequência, as estratégias das empresas que antes priorizavam processos internos – produção, custos e qualidade – mostraram-se insuficientes nessa nova realidade, frente às demandas e conceitos de foco no mercado, no cliente e na criação de valor.

Nesse contexto da criação de valor nas organizações, que ocorre, principalmente, através do diferencial, preparo e capacidade de seus funcionários em se relacionarem e saberem quais as características e necessidades de seus clientes, o uso de ferramentas adequadas ao domínio do conhecimento, comunicação e disseminação da informação torna-se fator inquestionável à eficaz aplicação desse modelo de gestão baseado no acompanhamento do planejamento buscado.

As oportunidades que se abriram diante das atualizações na área da estratégia instigaram uma série de estudos, investigações e desenvolvimentos de novos modelos de apoio à gestão das empresas. No início da década de 90, os norte-americanos Kaplan e Norton (1992) desenvolveram o conceito de *balanced scorecard*. Apresentado, inicialmente, como ferramenta de monitoramento da performance e controle da estratégia, evoluiu em seu potencial, passando a ser tratado como uma ferramenta de gestão de organizações de grande, médio e pequeno portes.

A criação dessa ferramenta de auxílio ao sistema de gestão e avaliação de performance, bem como sua disseminação e aplicação por executivos em todo o mundo, serviu de base para a abordagem defendida nessa dissertação, que apresenta o desenvolvimento de um modelo que visa auxiliar o sistema de gestão das filiais da empresa objeto deste estudo.

1.1 TEMA

A presente proposta focaliza a utilização de indicadores de desempenho equilibrados, desenvolvidos com base na ferramenta de gestão denominada *balanced scorecard*. O propósito desse modelo é disponibilizar aos gestores das filiais da empresa uma visão abrangente do panorama em que se encontram os negócios, através da apresentação de métricas estratégicas balanceadas, alinhadas ao planejamento estratégico da companhia e demonstradas num painel do tipo *scorecard*. Essa ferramenta de gestão visa servir de apoio à tomada de decisões de gerentes de filiais da companhia apresentada neste estudo.

A conexão de estratégias e somatória dos resultados dessas diferentes filiais induz a um desempenho organizacional superior à empresa como um todo. Mas, para que isso ocorra, faz-se necessária a utilização de um método que resulte num alinhamento, criando uma sinergia de propósitos que leve à correta interpretação dos objetivos traduzidos e comunicados por esse modelo de gestão.

Dessa forma, a formulação e implantação de um sistema de avaliação do potencial *versus* a medição da performance da filial é a solução proposta. O presente trabalho irá desenvolver um modelo-piloto a ser utilizado em uma das filiais da empresa. A partir dessa experiência piloto pretende-se testar a efetiva viabilidade dessa ferramenta para se obter a segurança e expertise necessárias para evolução às demais unidades da companhia. O resultado esperado é a apresentação de um painel composto por métricas distribuídas em diferentes perspectivas, que permitam uma melhor visualização, tradução, articulação, alinhamento, comunicação e motivação à realização da estratégia, contemplando as variáveis que são críticas para se alcançar esse objetivo estabelecido. Também, a correspondente aceitação na utilização dessa ferramenta de apoio à gestão das filiais, por parte da Renner Sayerlack, empresa objeto desta dissertação.

1.2 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

É sabido que desenvolver uma estratégia requer bastante habilidade, tempo e dedicação dos executivos de uma companhia. E, mesmo que seja bem-conduzida, não se tem a garantia do sucesso após a conclusão do planejamento. Porém, a execução bem-sucedida destas estratégias tem sido uma tarefa ainda mais árdua. Ram Charan (2004) afirma que criar uma estratégia brilhante é fácil; o difícil é colocá-la em prática.

A Renner Sayerlack possui um processo de planejamento estratégico já definido por seus executivos. A empresa busca ser reconhecida e valorizada pelo mercado como uma das melhores companhias de tintas e vernizes para madeira do mundo.

A empresa está voltada à fabricação de produtos para pintura, envernizamento e proteção da madeira. Conta com uma equipe gerencial madura e que até pouco tempo atrás estava acostumada ao ritmo que o mercado impunha. Mas agora, devido a um contexto mercadológico que vem passando por rápida mudança, especialmente nessa última década, seus gestores se veem diante de numa realidade em que as informações disponíveis muitas vezes são de difícil visualização, quase imperceptíveis.

Aspectos como o aumento da concorrência, através do surgimento e crescimento de novos fabricantes, fornecedores da indústria do mobiliário, além da pressão ecológica na extração da madeira, e consequente desenvolvimentos de alternativas sintéticas substitutas desse insumo natural, fizeram com que a disputa pelas empresas consumidoras de tintas e vernizes para madeira aumentasse consideravelmente.

Acrescenta-se ainda a crise global que assolou o mundo entre 2008 e 2009. Apesar da onda recessiva, dados do IEMI - Instituto de Estudos e Marketing Industrial, responsável pela publicação e circulação do Relatório Setorial da Indústria de Móveis - Brasil Móveis 2010, apontam que a produção mundial de móveis chegou a US\$ 383,7 bilhões, valor que representou aumento de 6,7% em relação ao número de 2008, ficando próximo da média de crescimento dos anos anteriores, que tem se mantido na faixa de 7% ao ano. E a exportação/importação de móveis, que atingiu valores superiores a US\$ 100 bilhões. O Anexo A apresenta os principais países ou regiões produtoras de móveis. E o Anexo B mostra a participação desses países ou regiões na compra ou venda dos móveis:

A liderança disparada no comércio internacional de móveis é da União Europeia (no conjunto dos seus 27 países), que detém participação de 50,1% das exportações e 46,9% das importações mundiais. A América do Norte é o 2º maior importador mundial, com 25,1%.

Mas exporta pouco, participando com apenas 6,7% dos valores globais das vendas externas. O bloco asiático é o segundo maior exportador, com 37,4% de participação (sendo que a China representa sozinha 20%) e o terceiro maior importador, com 13,8% do total. A América do Sul tem uma participação muito pequena no comércio internacional, e o Brasil participa com 0,3% das importações e 0,7% das exportações.

Esse panorama vem sendo influenciado pelas políticas cambiais adotadas pelos países asiáticos, além da valorização do real acima da média da maioria das moedas importantes do mundo, o que dificulta a exportação de produtos manufaturados e transfere a outros países a produção dos móveis e artefatos de madeira destinados ao abastecimento dos mercados que mais consomem esse tipo de bem. Apesar do grande potencial florestal existente no Brasil, tanto de origem tropical quanto de reflorestamento, esses consumidores, em geral os países mais ricos, passaram a negociar menos com o Brasil e mais com a China, Vietnã, Malásia e outros países da Ásia ou da Europa Oriental. Isso resultou na diminuição da demanda por móveis brasileiros e, conseqüentemente, por tintas e vernizes a essa parcela do mercado, que já foi mais pujante no Brasil.

Outro agravante se dá pelos aumentos nos preços das matérias-primas utilizadas pelos fabricantes de tintas em geral – *commodities* consumidas mundo afora – que também afetam muito a rentabilidade do negócio e exigem rápida providência da equipe de gestores da empresa para que não se comprometam as margens combinadas junto aos acionistas da companhia.

Mas apesar das adversidades dentro desse panorama apresentado (inerentes a todo tipo de negócio), boas oportunidades têm surgido. A inovação, pesquisa, desenvolvimento e originalidade na criação e produção de móveis e outros objetos estão muito evidenciados. A naturalidade dos produtos ressaltando as características da madeira é uma forte tendência que tem se mantido e deve se tornar cada vez mais requisitada. Tintas e vernizes vêm ao encontro dessa solicitação do mercado, pois contribuem na agregação de valor e personalização do produto final, ressaltando o diferencial da madeira como produto natural.

Para atender a esse mercado em constante evolução, a Renner Sayerlack está estruturada através de nove filiais. A amplitude de sua estrutura torna necessária a busca por um alinhamento nas informações, facilitando, assim, a comunicação e assimilação do plano estratégico defendido pelos executivos, bem como o acompanhamento dos indicadores de tendência que sinalizam qual o direcionamento a ser perseguido. Especialmente num segmento que passa por mudanças quanto ao tipo de produto consumido para fabricação de móveis, torna-se indiscutível uma correta mensuração com o propósito de se escapar da

miopia que pode atingir às equipes comercial e mercadológica. Peter Drucker (1999) sugere que poucos fatores são tão importantes para o gerenciamento de uma organização quanto a medição. Nesse contexto, realizar ajustes superficiais, adicionar novas métricas ou indicadores a sistemas de avaliação em desuso, ou ainda lançar mão de modelos que apresentem pouca ou nenhuma capacidade de ser medido e, conseqüentemente, gerenciado, expõe ainda mais a empresa a essas situações e riscos vigentes no presente mercado. Sveiby (1998) conclui que, se o novo for avaliado com ferramentas antigas, a empresa não conseguirá perceber o novo. As novas medidas devem influenciar o que se vê e a maneira como se atua.

Ainda nesse raciocínio, segundo Kaplan e Norton (1997), a maioria das organizações de hoje opera por meio de unidades de negócio e de equipes descentralizadas, que estão muito mais próximas do cliente. Essas organizações reconhecem que a vantagem competitiva sofre mais influência dos recursos de difícil mensuração, como conhecimento, capacidade e relacionamento criados pelos funcionários, do que de investimentos em ativos físicos e acesso ao capital. A utilização de objetivos e medidas estratégicas, não somente na perspectiva financeira, mas também em outras frentes como clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, reforça quanto aos diferenciais e vantagens competitivas almejados pelas empresas que tomam decisões com base em ferramentas de apoio à gestão como, por exemplo, a utilização de painel composto por métricas balanceadas, numa apresentação do tipo *scorecard*.

Portanto, considerando-se os questionamentos feitos, analisando-se o tipo de atuação e características do mercado em que participa a Renner Sayerlack, propõe-se o desenvolvimento de novos objetivos que possam ser representados através de painel balanceado e com novas dimensões de análise, auxiliando na tradução e comunicação da estratégia pretendida pela companhia.

Tendo em vista a grandeza da missão da Renner Sayerlack e a responsabilidade dos gestores de suas filiais frente aos desafios de mercado que mudam com muita rapidez, é procedente a preocupação com a mensuração do potencial regional *versus* desempenho atingido, assim como é pertinente a proposta de desenvolvimento e aplicação de uma ferramenta composta por métricas balanceadas, para a correta comunicação e auxílio na tomada de decisão dos gestores das filiais rumo ao processo de planejamento estratégico defendido pelos executivos da companhia. Esse aspecto é reforçado pelo fato do autor deste trabalho ser o gerente responsável pela unidade do RS há seis anos, o que faz com que tenha boa experiência frente a essa operação, bem como conhecimento do mercado e equipe de funcionários.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Construir um sistema de avaliação de performance que permita o apoio à gestão das filiais, em conformidade com o planejamento estratégico da Renner Sayerlack.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar e analisar as estratégias da Renner Sayerlack.
- Relacionar as filiais.
- Propor, a partir da teoria estudada e das estratégias analisadas, um modelo de avaliação de performance.
- Gerar, a partir do modelo proposto, um conjunto de indicadores de desempenho equilibrado.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Após o capítulo introdutório, este trabalho apresenta uma revisão bibliográfica sobre a estratégia, o planejamento estratégico e o *balanced scorecard*, ferramenta utilizada para a gestão e medição de performance de organizações (Capítulo 2).

Na sequência, a descrição do método de pesquisa utilizado para concretização e as fases de desenvolvimento do trabalho são apresentados (Capítulo 3).

Em seguida, é apresentado o estudo de caso da Renner Sayerlack, contemplando a descrição da empresa, seu processo estratégico e seus instrumentos de gestão e avaliação de desempenho (Capítulo 4).

O capítulo 5 contém a apresentação da construção de uma ferramenta que objetiva auxiliar no atual modelo de gestão das filiais da organização, com a proposta de mensurar a performance dessas filiais através de um painel composto por métricas balanceadas.

Por último, após a descrição, o desenvolvimento e as proposições do estudo de caso e pesquisa-ação, finaliza-se esta dissertação com as devidas conclusões e recomendações (Capítulo 6).

2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura inicia-se com uma compilação das definições de diversos autores sobre estratégia, seguida de um breve resgate dos principais conceitos que envolvem o planejamento estratégico. Apresenta também o *balanced scorecard*, que consiste numa ferramenta de medição e auxílio no acompanhamento da estratégia, utilizando para isso métricas balanceadas na representação da performance.

2.1 ESTRATÉGIA E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A grande competitividade que se desenvolveu e se intensificou ao longo dos anos fez com que as empresas demandassem embasamento cada vez maior para guiar suas ações e reforçar seu posicionamento no concorrido mercado. De acordo com Zaccarelli (2000), muito conhecimento foi acumulado em pouco tempo. O Quadro 1 apresenta os acontecimentos históricos, relacionados à estratégia, ocorridos ao longo dos anos.

Quadro 1 – Marcos históricos da estratégia nas empresas

ANO	EVENTO
Antiguidade	O primeiro texto conhecido, de aplicação militar, tem mais de 2 mil anos e é do general chinês Sun Tzu: um tratado sobre a arte da guerra no Ocidente. O conceito era também utilizado militarmente pelo exército romano.
Século 18	O general francês Napoleão Bonaparte, que conhece a obra de Sun Tzu, é considerado um dos maiores estrategistas de todos os tempos.
Década de 50	Após a Segunda Guerra, o planejamento estratégico chega às empresas e universidades, principalmente nos EUA. Surge o modelo de análise de forças e fraquezas, ameaças e oportunidades (<i>SWOT analysis</i>).

1965	Edição do primeiro livro sobre estratégia, de Igor Ansoff.
Anos 60 e 70	O planejamento estratégico torna-se uma ferramenta muito popular e se espalha pelas empresas dos EUA.
1973	Primeiro Seminário Internacional de Administração Estratégica na Universidade de Vanderbilt. Nesse evento, iniciam-se as primeiras críticas ao planejamento estratégico.
1980	Publicação do primeiro livro de Michael Porter, com uma nova organização dos conceitos de estratégia.
Década de 80	Com a estabilização do crescimento econômico, há certo desencanto das empresas norte-americanas em relação à estratégia. Já nas companhias japonesas, que experimentam grande crescimento econômico, os executivos leem e seguem os ensinamentos do general chinês Sun Tzu. Surgem, cada vez mais, novos autores e teorias sobre o tema.
1994	Edição do livro <i>The Rise and Fall of Strategic Planning</i> , de Mintzberg, que mostrou a precariedade dos conceitos de planejamento estratégico e marcou o início de uma nova fase dos conceitos de estratégia.
Década de 90	As duas metades desta década são bem distintas. Na primeira, há significativa retomada do pensamento estratégico, levando-se em consideração todas as suas limitações. Na segunda metade da década, com a euforia da internet, algumas empresas abandonam completamente a estratégia, na opinião de Michael Porter, e outras a tornam sinônimo de transformação do negócio. Kaplan & Norton criam o <i>balanced scorecard</i> .
Século 21	São propostos novos modelos com foco na capacidade de adaptar-se à mudança, na flexibilidade e no aprendizado organizacional. Para alguns, ter agilidade estratégica, para “dançar conforme a música”, passa a ser mais importante que a estratégia em si. Segundo pesquisa da Bain & Co., o planejamento estratégico ainda é a ferramenta de gestão mais utilizada por empresas no mundo todo.

Fonte: adaptado de Zaccarelli (2000).

2.2 ESTRATÉGIA

Cada empresa que compete em uma indústria possui uma estratégia. Essa estratégia tanto pode ter se desenvolvido explicitamente, por meio de um processo de planejamento, como ter evoluído implicitamente, a partir das atividades dos vários departamentos da empresa. No entanto, como definido por Porter (1980), “*a soma desses métodos departamentais raramente equivale à melhor estratégia*”.

O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa competirá, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para que se atinja essas metas. Como ponto de partida, um método clássico para formulação das estratégias que se tornou padrão no campo. A Figura 1 aponta esse método:

Figura 1 – A roda da estratégia competitiva



Fonte: Porter (1980).

Figura 2 – Contexto em que a estratégia competitiva é formulada



Fonte: Porter (1980).

A Figura 2 ilustra que, em nível mais amplo, a formulação de uma estratégia competitiva considera quatro fatores básicos que determinam os limites daquilo que uma companhia pode realizar com sucesso. Os pontos fortes e os pontos fracos da companhia são o seu perfil de ativos e as qualificações em relação à concorrência. Os valores pessoais de uma organização são as motivações e as necessidades dos seus principais executivos e de outras pessoas responsáveis pela implementação da estratégia escolhida. Os pontos fortes e os pontos fracos combinados com os valores determinam os limites internos da estratégia competitiva. Os limites externos são determinados pela indústria e por seu meio ambiente

mais amplo. As ameaças e as oportunidades da indústria definem o meio competitivo, com seus riscos consequentes e recompensas potenciais.

Em pesquisa realizada entre 1986 e 2001 (recebeu o nome de Projeto Evergreen), Nohria (2001) revela que a chave da excelência na estratégia, não importa o que se faça e que abordagem se adote, é definir com clareza tal estratégia e comunicá-la reiteradamente a clientes, funcionários e acionistas. Tudo parte de uma proposição de valor simples, focada e fundada em um reconhecimento profundo.

Não há uma definição única, universalmente aceita quanto ao que seja estratégia. Alguns incluem metas e objetivos como sendo parte dela, enquanto outros fazem distinções claras entre essas metas. Numa definição simples, mas poderosa, a estratégia responde duas questões básicas: “Para onde você quer ir?” e “Como quer chegar lá?” As abordagens tradicionais da estratégia concentram-se na 1ª pergunta. A resposta à primeira pergunta envolve a seleção de um mercado atraente, a escolha de uma posição estratégica defensável ou a construção das principais competências.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), os autores apresentam a estratégia dividida em cinco formas (5 Ps):

Estratégia como um plano: ação conscientemente pretendida, uma diretriz. Por essa definição, as estratégias têm duas características: são criadas antes das ações às quais vão se aplicar e são desenvolvidas consciente e propositalmente.

Estratégia como pretexto: apenas como uma manobra específica para superar um oponente ou concorrente.

Estratégia como padrão: se as estratégias podem ser pretendidas, elas certamente também podem ser realizadas. Definindo a estratégia como padrão, englobará o comportamento resultante. Assim, as definições da estratégia como plano e padrão podem ser muito independentes uma da outra: planos podem não ser realizados, enquanto que padrões podem aparecer sem ser concebidos.

Estratégia como uma posição: especificamente um meio de localizar uma organização naquilo que os teóricos organizacionais gostam de chamar de ambiente, o local onde os recursos estão concentrados.

Estratégia como perspectiva: significa colocar o foco das atenções no estrategista, em seus modelos mentais e como ele enxerga o mundo.

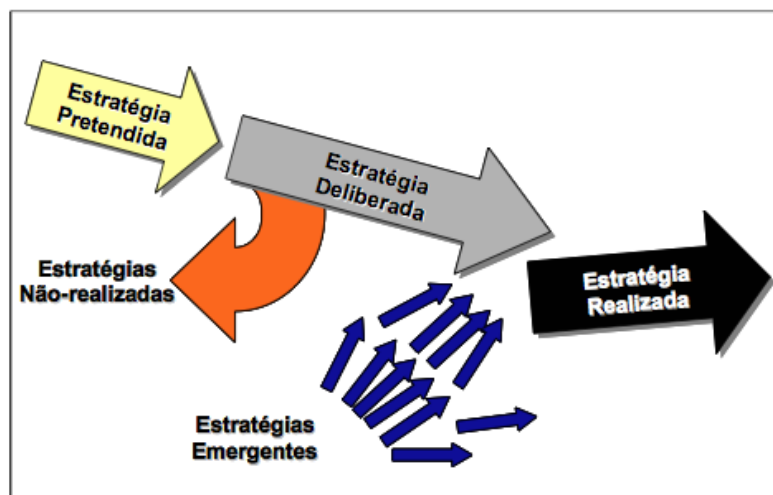
Ainda no contexto estratégico, Mintzberg (2003) afirma que as estratégias pretendidas e que se realizam são chamadas de estratégias deliberadas, e as que não se realizam, talvez por expectativas não realísticas, julgamentos errados sobre o ambiente, problemas internos

durante a implementação, são chamadas de estratégias não realizadas. As estratégias realizadas que não foram pretendidas são chamadas de estratégias emergentes.

As estratégias são emergentes quando as ações convergem para um modelo. São formadas e tornam-se deliberadas quando o modelo é reconhecido e legitimado pela organização, criando, assim, um ciclo contínuo entre os tipos de estratégia.

Segundo Mintzberg (2003), na prática, são poucas ou nenhuma as estratégias puramente deliberadas, assim como poucas são totalmente emergentes. As primeiras impedem o aprendizado, as últimas dificultam o controle, então o ideal é que se misturem as duas. Uma boa estratégia é a que emerge da organização e é posteriormente deliberada, isto é, uma estratégia deliberadamente emergente, conforme ilustração da Figura 3.

Figura 3 – Estratégias deliberadas e emergentes



Fonte: Mintzberg (2003).

A crítica de Mintzberg (2003) é chamar a atenção quanto à questão da flexibilidade. Ele avalia que o plano estratégico não é um fim em si mesmo, mas que deverá apresentar um resultado concreto, e sua contribuição está na sua capacidade de gerar valor econômico para a organização, a longo prazo.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico pode ser classificado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa. De acordo com

Oliveira (1995), o objetivo é o de se obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente.

O caráter de *“ordenação das idéias e das pessoas, de forma a criar uma visão do caminho que se deve seguir”*, é acrescentado por Almeida (2001).

Campos (1996) destaca que o planejamento estratégico é a tarefa mais importante da alta administração. Tanto no médio quanto no longo prazos devem ser revistos e atualizados anualmente. Dessa forma, irá propor maneiras de modificar as operações do dia-a-dia de tal modo que a organização se mantenha competitiva e motivada no mercado.

De acordo com Drucker (1999), *“toda organização opera sobre uma teoria do negócio, isto é, um conjunto de hipóteses a respeito de qual é seu negócio, quais os seus objetivos, como ela define resultados, quem são seus clientes e a que eles dão valor e pelo que pagam”*. Drucker (1999) também explica que *“na definição da finalidade e da missão da empresa há somente um enfoque, um só ponto de partida: O Cliente. O cliente define o negócio”*. Outro aspecto apontado é que *“o objetivo final da atividade ou plano estratégico é identificar negócios, tecnologias e mercados novos e diferentes que a companhia deve tentar criar no longo prazo”*.

Uma das questões mais críticas do planejamento estratégico, que é a implementação da estratégia competitiva da empresa, foi abordada por Hunger (2002). De acordo com a pesquisa que conduziu, as empresas enfrentam os seguintes problemas:

- implementação da estratégia de forma mais lenta do que o planejado;
- surgimento de problemas internos não previstos pelos executivos;
- coordenação ineficaz de atividades planejadas;
- eclosão de crises simultâneas que desviam o foco da implementação;
- falta de capacidade dos colaboradores envolvidos no processo;
- comunicação e treinamento insuficientes em relação à equipe de colaboradores;
- influência de fatores ambientais não controláveis;
- falha na liderança e no comprometimento dos gerentes de nível médio;
- falta de clareza na definição das atividades-chave de implementação;
- monitoramento inadequado de atividades pelo sistema de informações gerenciais.

2.3.1 Gestão estratégica e o papel do gestor

A gestão estratégica, na linha de pensamento de Hunger (2002), 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), implementação da estratégia, avaliação e controle. Outro aspecto importante é a viabilidade ao objetivo dos acionistas de obter uma taxa de retorno superior à média do mercado e ao objetivo de atender às expectativas dos demais *stakeholders*.

Ainda de acordo com Hunger (2002), os responsáveis pela gestão estratégica precisam realizar três atividades integradas entre si: a gestão estratégica do mercado, a gestão estratégica da empresa e a gestão do alinhamento entre mercado e empresa.

– Gestão estratégica do mercado

Significa formular, implementar, monitorar e renovar a estratégia competitiva da empresa, baseado nos acontecimentos externos do mercado, com o objetivo de possibilitar um retorno sobre o investimento superior ao de seus principais concorrentes ou ao da média do mercado onde a companhia atua.

– Gestão estratégica da empresa

Refere-se aos acontecimentos do ambiente interno da empresa, que podem ter a mesma importância dos eventos externos para o sucesso da estratégia. A gestão da empresa é fortemente influenciada pelos modelos mentais dominantes, que podem facilitar ou dificultar o reconhecimento de novas tendências; pela estrutura organizacional e seu alinhamento com as atividades geradoras de valor; e pelo envolvimento (ou não) da liderança com os processos de mudança da organização.

– Gestão do alinhamento entre mercado e empresa

Trata-se de uma nova função gerencial, o Executivo de Gestão Estratégica (*SMO – Strategic Management Officer*), que por vezes responde também pela Gestão Estratégica e Marketing da companhia. Uma importante razão para essa função gerencial é o fato dos sistemas gerenciais normalmente não estarem integrados com a estratégia organizacional. Os principais direcionadores da mudança da organização precisam estar focados na estratégia, participando de estruturas organizacionais ou unidade de gestão estratégica, responsáveis pela formulação, execução e monitoramento da estratégia competitiva, objetivando o alinhamento entre empresa e mercado.

Os princípios da gestão estratégica definidos por Kaplan e Norton (2000) são os seguintes: traduzir a estratégia em termos operacionais; alinhar a organização à estratégia;

transformar a estratégia em tarefa de todos; converter a estratégia em processo contínuo e mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

Já a gestão estratégica apresentada por Hamel e Prahalad (1995) fala do objetivo na obsessão de vencer em todos os níveis da organização, ao começar com ambições desproporcionais aos seus recursos e capacidade. O conceito também engloba um processo de gestão ativa que inclui: foco, motivação, abertura para contribuições, atualização e correta alocação dos recursos. Isso ocorre durante um longo espaço de tempo, mas será sempre dividido em trechos curtos, com correção de rota sendo aplicada pela alta gerência. Esse objetivo é estável – garante consistência de curto prazo e deixa espaço para reinterpretação, conforme necessidade de atualização, pelo fato de que aptidões e recursos atuais não serão suficientes. Força a empresa a ser mais inventiva, a fazer mais com seus recursos limitados e a desenvolver fé na capacidade da organização de atingir suas metas, motivá-las a fazer isso, focar sua atenção para internalizar novas aptidões – esse é o real desafio para a alta gerência.

Outro aspecto importante quanto a vencer em todos os níveis da organização, ainda abordado por Hamel e Prahalad (1995), é que os executivos dedicam pouco tempo à criação em suas empresas, porque estão envolvidos com as questões operacionais do dia-a-dia. Eles colocam para os executivos a reflexão sobre os seguintes temas da gestão estratégica:

- a estratégia deve possibilitar a discussão da identidade da empresa e suas aspirações num horizonte de cinco a dez anos;
- ela deve criar *insights* sobre como mudar as bases da competição do setor;
- deve ajudar a identificar as necessidades emergentes e não articuladas dos clientes;
- a estratégia deve possibilitar a percepção de ameaça de novos competidores não tradicionais;
- e ela deve confrontar a forma tradicional como a empresa realiza seu plano estratégico.

Hamel e Prahalad (1995) descrevem que

Frequentemente, três perguntas são feitas aos gerentes sêniores. Primeira: Que percentual de tempo se gasta com problemas externos, ao invés de internos. Segunda: Do tempo gasto com a análise de problemas externos, que percentual é dedicado a considerações sobre as possíveis mudanças que ocorrerão no mundo nos próximos cinco ou dez anos. Terceira: Do tempo gasto com a análise de problemas externos e futuros, que percentual é dedicado a consultas aos colegas? Normalmente, as propostas seguem a chamada ‘regra dos 40/30/20’: 40% do tempo à análise de problemas externos, 30% à análise dos próximos três, quatro, cinco ou mais anos. E, do tempo gasto com a análise do futuro, no máximo 20% são dedicados à tentativa de desenvolver uma visão coletiva do futuro, dentro do ambiente da companhia. Portanto, em média, a gerência sênior está dedicando menos de 3% [40% x 30% x 20% = 2.4%].

Também na visão de Hamel e Prahalad (1995), como *benchmark*, estudos sugerem que se deva dedicar de 20 a 50% do tempo à análise dos ambientes e cenários futuros, durante um período de vários meses. Considerando-se que esse nível de análise não é praticado, o urgente se sobrepõe ao importante; o futuro fica amplamente inexplorado e a capacidade de ação (e não a capacidade de reflexão e imaginação), transforma-se na única medida de liderança.

Em consequência disso, a imagem convencional do gerente, na visão de Mintzberg (1994), é apresentada por um trabalho caracterizado por pressão, interrupção, orientação para ação, comunicação oral em vez de escrita e trabalho com pessoas externas à organização. Os gerentes intermediários fazem contribuições valiosas, na visão de Huy (2001), ao contrário do que evoca a imprensa popular, que o associa à mediocridade, uma pessoa que defende teimosamente o *status quo*. Essas contribuições ocorrem em quatro áreas principais:

- Ideias empreendedoras que podem ser colocadas em prática, bastando para isso estímulo.
- Alavancagem de redes informais na empresa, tornando possíveis mudanças grandes e duradouras.
- Sintonização com humores e necessidades emocionais dos funcionários.
- Administração da tensão entre continuidade e mudança.

Peters (2004) diz que bons gerentes são executores. Porter (1980) sugere que são pensadores. Não são, argumentam Abraham Zaleznik e Warren Bennis: “*bons gerentes são realmente líderes*”. Contudo, durante a maior parte deste século, os escritores clássicos afirmam que bons gerentes são essencialmente controladores.

Sobre a capacidade de aprendizado, como fonte primária da vantagem competitiva de uma empresa, Senge (1990) alega que facilitar esse aprendizado organizacional é a principal tarefa do estrategista. O gerente deve ser o projetista, o professor, o administrador e, acima de tudo, deve promover o pensamento sistêmico.

Alguns aspectos da administração em diferentes linhas de gerenciamento são tratados por Pitcher (1993). Ele os compara aos estilos de artistas, artesãos e tecnocratas, ou seja, visionários e criativos, líderes simpáticos e tecnocratas. Acredita que os artistas e artesãos devam assumir a liderança nas organizações atuais, indo contra o estilo tecnocrata.

E, na visão de Bossidy e Charan (2002), nenhuma empresa pode honrar seus compromissos ou adaptar-se bem às mudanças, a menos que todos os seus líderes pratiquem a disciplina de execução em todos os níveis. Executar é algo que faz parte da estratégia e das metas da empresa. “*É o elo perdido entre aspirações e resultados*”. Como tal, é um dos mais

importantes trabalhos, se não o mais importante trabalho de um líder. Para ser bem-sucedido, precisará estar bem-envolvido pessoal e profundamente no negócio. A execução requer um entendimento abrangente do negócio, de seu pessoal e seu ambiente. O líder é a única pessoa em posição de conseguir esse entendimento.

2.3.2 Alinhamento estratégico

O alinhamento estratégico abordado por Kaplan e Norton (2005) apresenta o propósito de assegurar que a estratégia, como instrumento de comunicação e de gestão, chegue a todos os níveis da organização e seja compartilhada. Trata-se da tarefa de assegurar sinergias entre equipes, processos, unidades de negócio e parceiros externos.

Observa-se que as corporações operam sob um único guarda-chuva corporativo, de modo a obter economias de escala e escopo. Mas, para se atingir esse ponto, é necessário o uso de uma ferramenta para articular a teoria sobre como operar as várias unidades que constituem a estrutura organizacional, de modo a gerar valor além do que cada unidade seria capaz de criar de maneira isolada.

Ocorre, também, que a maioria das organizações até tenta gerar sinergia, mas de maneira fragmentada e não coordenada. Consequentemente, não veem o alinhamento como processo de gestão. Além do fato de que, quando não há responsáveis pelo alinhamento de toda a organização, não raro se perdem oportunidades de criar valor por meio dessas sinergias. Essa questão foi igualmente abordada por Porter (2004), ao esclarecer que a soma de métodos departamentais isolados raramente equivale à melhor estratégia. Também, para se concretizar essa sinergia, é preciso mais do que um conceito e uma estratégia. A fim de que se atinja esse ponto faz-se necessário um processo de execução, onde um gerente sênior deverá coordenar a condução do alinhamento pretendido, a ser realizado de forma cíclica, de cima para baixo, definida no topo e estendida a cada unidade de negócio.

2.3.3 Organizações que se orientam pelo futuro

Se os executivos experientes não tiverem respostas racionalmente detalhadas para as perguntas relacionadas ao ‘futuro’, e se suas respostas não forem substancialmente diferentes das respostas de ‘hoje’, suas empresas têm poucas chances de continuar liderando o mercado. Hamel e Prahalad (1995) defendem que não existe algo como “manter a liderança”: a liderança precisa ser continuamente reinventada. As novas soluções não surgem porque as empresas desafiadas são incrementalmente mais eficientes do que as líderes, mas porque são substancialmente menos ortodoxas. Elas descobrem soluções novas porque estão dispostas a enxergar muito além das soluções antigas.

Os desafios de transformação organizacional enfrentados, atualmente, por tantas empresas, na visão de Hamel e Prahalad (1995), são, em muitos casos, resultados diretos, há uma década ou mais, de sua incapacidade de reinventar seus setores e regenerar as estratégias específicas da empresa. A incapacidade de reinventar seus setores há dez ou vinte anos e a ausência, até hoje, de uma visão única de para onde elas desejam levar o setor, não deixou às líderes outra alternativa exceto transformarem-se em imitações baratas dos intrusos do setor. A capacidade de inventar novos setores e reinventar os antigos é um pré-requisito para se chegar primeiro ao futuro e uma pré-condição para permanecer na frente. Os autores afirmam ainda que nenhuma empresa pode escapar à necessidade de reabilitar seu pessoal, reformular seu portfólio de produtos, redesenhar seus processos e redirecionar recursos.

A transformação organizacional é imperativa em todos os empreendimentos. A melhor forma de garantir que não se corre o risco de ser suplantado por concorrentes mais criativos é ser o primeiro a conceber mecanismos alternativos de entrega de valor e canibalizar seus próprios produtos e serviços para, dessa forma, chegar ao futuro, mesmo quando este futuro mina os sucessos passados.

A empresa, além de ser genuinamente diferente de seus concorrentes, precisa fazer escolhas, ter um foco e saber o que fazer, ou ter o discernimento suficiente para decidir o que não fazer. Na visão de Porter (1996), sem *trade-offs*, não haveria necessidade de escolha e estratégia e, dessa forma, pouca oportunidade de se chegar bem ao futuro:

Ao olharmos em volta de nossas empresas, verificarmos os critérios e referenciais de excelência [*benchmarks*] utilizados para avaliar o progresso, analisarmos o registro de criação de novos negócios e nos perguntarmos: Quão influente é minha empresa na definição das novas regras da competição no setor em que atua? Se está constantemente definindo novas regras de competição em seu setor? Se está

constantemente definindo novas formas de fazer negócios, criar novos recursos e definir novos padrões de satisfação do cliente? Se define mais do que segue regras do seu setor? E se está mais voltada a desafiar o *status quo* do setor do que a protegê-lo? Como sabemos quando concluímos a reestruturação? Onde está a linha divisória entre cortar as gorduras e cortar os músculos? Embora esteja muito em voga, a criação de uma ‘organização voltada para o aprendizado’ [*learning organization*] é apenas metade da solução. Igualmente importante é a criação de uma organização ‘voltada para o desaprendizado’. Todos estamos familiarizados com a ‘curva do aprendizado’, mas que tal a ‘curva do desaprendizado’ – a velocidade com que uma empresa é capaz de desaprender os hábitos que entravam seu sucesso no futuro?

2.3.3.1 Transição entre experiência passada e competências futuras

O rumo que a empresa está tomando é mais importante do que o lugar de onde está vindo. À medida que as fronteiras do setor forem sendo eliminadas, a certidão de nascimento da corporação não valerá grande coisa. Na visão de Hamel e Prahalad (1995), qualquer empresa que tenha amarras com o passado ou com o presente mais fortes do que com o futuro corre o risco de se tornar retardatária. Mas é impossível ter amarras com o futuro sem imaginá-lo.

Apesar dos gerentes, frequentemente, mostrarem o quanto seu setor é diferente do que era há uma década, poucos parecem estar atentos à possibilidade de seu setor ser tão diferente na próxima década. Poucas equipes de gerência sênior se dedicam à gestão de oportunidades tanto quanto se dedicam à gestão de operações.

Hamel e Prahalad (1995) reforçam quanto ao que impede muitas empresas de prever o futuro:

[...] não é a incapacidade de conhecê-lo, embora, evidentemente em muitos aspectos, isso seja verdade. Mas sim, o fato de o futuro ser diferente. Os indícios, os fracos sinais e as linhas de tendências estão aí e podem ser observados por qualquer pessoa que seja instruída e esteja preparada. O desenvolvimento dessa previsão exige mais do que uma projeção de cenários ou acesso à tecnologia, embora cenários e tecnologia frequentemente sejam elementos úteis.

A luta pela previsão do setor, normalmente, começa com um possível cenário futuro e, em seguida, retorna para definir o que ‘precisa’ acontecer para que esse futuro se transforme em realidade. Grande parte será invisível para as empresas que não conseguirem escapar à miopia de seus atuais ‘mercados servidos’ e à ortodoxia dos atuais conceitos de produto ou serviço e das relações existentes entre preço e desempenho.

Uma empresa, para competir com sucesso, precisa ser capaz de ampliar seu horizonte de oportunidades. Isso exige que a alta gerência considere a empresa um portfólio de

competências essenciais e não um portfólio de unidades de negócios independentes. Hamel e Prahalad (1995) reforçam que uma empresa que se define em termos de um conjunto específico de mercados e produtos finais amarra seu destino ao destino desses mercados específicos. Quando se concebe uma empresa como um portfólio de competências, normalmente, abre-se uma gama inteiramente nova de oportunidades potenciais. Dessa forma, terá condições de preencher os “espaços em branco” que são as oportunidades que estão entre ou em torno das definições de negócios baseadas em produtos.

Uma vez que podem ser necessários cinco, dez ou mais anos para desenvolver a liderança mundial em uma área de competência essencial, a consistência de esforços é fundamental. Depende, antes de tudo, de um profundo consenso em relação às competências que serão desenvolvidas e sustentadas e à estabilidade das equipes de gerência encarregadas do desenvolvimento dessas competências.

Na sua visão, Hamel e Prahalad (1995) concordam que, embora a maioria dos gerentes sêniores possa demonstrar com facilidade as medidas competitivas do desempenho em vendas, participação no mercado e lucratividade, poucos são capazes de avaliar de forma rápida e convincente a posição da empresa quanto a estar ou não à frente dos concorrentes no desenvolvimento de competências essenciais. Sem essa capacidade, torna-se praticamente improvável que haja o desenvolvimento de determinada liderança mundial. E, sem esse consenso, uma empresa pode perfeitamente fragmentar ou simplesmente fracassar seus esforços no desenvolvimento de novas competências que serão exigidas no futuro.

2.4 O *BALANCED SCORECARD (BSC)*

O *balanced scorecard* representa na atualidade um dos melhores métodos de gestão desenvolvido nos últimos tempos. Esse modelo foi mostrado pela primeira vez por Robert Kaplan e David Norton, através da publicação do artigo *The Balanced Scorecard – Measures that drive performance* na conceituada revista *Harvard Business* em 1992.

Inicialmente, o *balanced scorecard* foi criado apenas para resolver problemas de avaliação de desempenho, mas a ferramenta mostrou-se eficiente tanto para esse fim como no suporte à implementação de novas estratégias nas empresas, transformando-se numa ferramenta gerencial e estratégica de sucesso.

A gestão da estratégia baseada na utilização do *balanced scorecard* deverá gerar valor superior aos *stakeholders*. Kaplan e Norton (2000) ressaltam que “sem uma descrição abrangente da estratégia e por consequência sem o entendimento comum dela, os executivos são incapazes de promover o alinhamento em torno da estratégia”.

2.4.1 Definição e objetivos do *balanced scorecard*

Kaplan e Norton (1992) definiram, inicialmente, o *balanced scorecard* como um sistema de mensuração de desempenho e, posteriormente, como um sistema de gestão estratégica num sentido de ferramenta de suporte à decisão, de modo a reunir os elementos-chave para o acompanhamento do cumprimento do planejamento estratégico.

Uma vez que o *balanced scorecard* não é direcionado apenas à tomada de decisão e nem sempre contempla todos os componentes de um sistema, parece mais adequado classificá-lo como uma ferramenta de gestão. Por isso, Kaplan e Norton (1997) adotaram a seguinte definição:

O *balanced scorecard* é uma ferramenta que materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa coerente com objetivos e medidas de desempenho, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Tais medidas devem ser interligadas para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, a redução de riscos ou o aumento de produtividade.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o principal objetivo do BSC é alinhar o planejamento estratégico e atividades operacionais da empresa por meio das seguintes ações:

Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia: o processo de *scorecard* tem início com um trabalho de equipe da alta administração para traduzir a estratégia de sua unidade de negócios em objetivos estratégicos específicos, interligados num mapa estratégico, através de diagrama simples e que mostre a relação de causa e efeito nas diferentes perspectivas de negócios da organização: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Cada objetivo deverá conter medidas ou indicadores de modo que seja simples e rápida a mensuração de desempenho nos diversos níveis, fazendo com que a análise da performance da organização seja menos subjetiva possível.

Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas: a comunicação dos objetivos e medidas estratégicas deverá ser feita de diversas formas, servindo para mostrar a todos os funcionários os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da empresa seja bem-sucedida.

Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas: o *balanced scorecard* produz maior impacto ao ser utilizado para induzir a mudança organizacional. Os altos executivos deverão estabelecer metas que, se alcançadas, transformarão a empresa. As metas deverão representar uma descontinuidade no desempenho da unidade de negócios.

Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico: o quarto processo gerencial incorpora ao *balanced scorecard* um contexto de aprendizado estratégico. Este é, segundo os autores, o aspecto mais inovador e importante de todo o método. Esse processo cria instrumentos para o aprendizado organizacional em nível executivo.

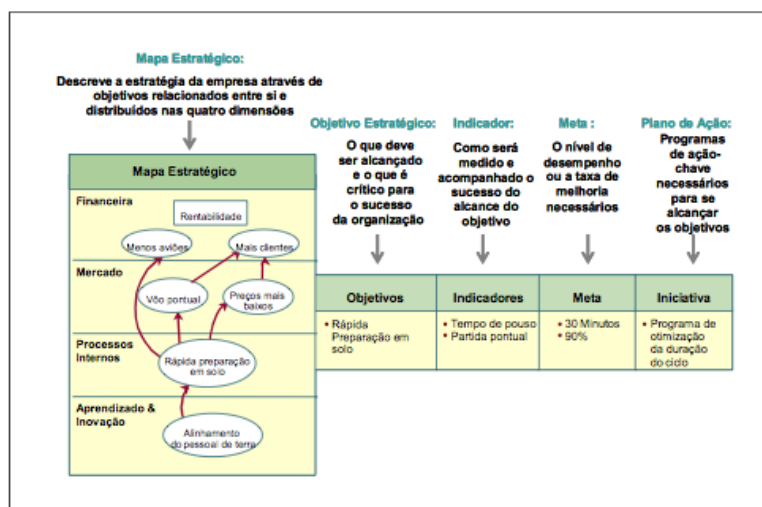
De acordo com a lógica de Kaplan e Norton (1997) representada na Figura 4, um *balanced scorecard* deve possuir os seguintes componentes:

Objetivos estratégicos: implica a tradução da visão de futuro em objetivos organizados em relação de causa e efeito, de forma clara, visualizados num mapa estratégico, que auxiliará os indivíduos de uma organização na compreensão da estratégia e de que forma transformar os ativos intangíveis em resultados tangíveis (Kaplan e Norton 2000).

Indicadores-chave de desempenho: mostram de que maneira será medido e acompanhado o sucesso de cada objetivo. Kaplan e Norton (1997) destacam que um bom *balanced scorecard* deve ser uma combinação adequada de resultados (indicadores de ocorrências) com impulsionadores de desempenho (indicadores de tendências) ajustados à estratégia. Enquanto os indicadores de ocorrência mostram o desempenho das ações passadas, os indicadores de tendência mostram os prováveis resultados futuros.

Os indicadores de longo prazo passíveis de serem utilizados na gestão estratégica deverão ser ou estar:

Figura 4 – Componentes e terminologia do *balanced scorecard*



Fonte: Kaplan e Norton (2000).

- Arelados ao propósito da organização e com os objetivos estratégicos.
- Passíveis de serem mensurados durante certo espaço de tempo.
- Aceitáveis pelas pessoas da organização, uma vez que as mesmas participaram de sua definição.
- Flexíveis para modificações que se mostrem necessárias.
- Motivadores, para direcionar as atividades das pessoas para os resultados esperados.
- Passíveis de comprometimento por quem irá desenvolver ações para que sejam atingidos.

Estabelecimento de metas ao longo do tempo: trata-se do nível de desempenho esperado ou a taxa de melhoria necessária para cada indicador. As metas estratégicas deverão ser “quebradas” ao longo do tempo, permitindo uma evolução do desempenho relacionado ao objetivo estratégico.

Planos de ação e projetos estratégicos: associados às metas dispostas ao longo do tempo, planos de ação e projetos deverão ser estabelecidos a fim de viabilizar seu alcance. Trata-se de “ações de intervenção” para fazer com que as metas sejam alcançadas.

2.4.2 Estratégia e o uso do *balanced scorecard*

Kaplan e Norton (2000) ofereceram algumas respostas à origem de problemas relacionados à estratégia. Para eles, a raiz encontra-se num conjunto de fatores integrados:

- a estratégia é um pouco abstrata;
- a alta administração tem dificuldades para traduzir a estratégia em objetivos para a organização;
- as pessoas têm dificuldades para entender o significado da estratégia e os sistemas gerenciais, e por não estarem alinhados a ela, criam barreiras para sua execução.

Nesse sentido, para facilitar o processo de execução da estratégia, Kaplan e Norton (1997) tiveram a preocupação de explicitar o significado da estratégia, a partir da perspectiva do *balanced scorecard*:

- 1) **Estratégia é um passo de um processo contínuo:** é monitorado constantemente pelos diferentes sistemas gerenciais da empresa. O processo se inicia com a definição da missão e é desdobrado para as ações dos colaboradores, que têm seus objetivos individuais alinhados à organização.
- 2) **Estratégia é uma hipótese:** o movimento da empresa para o destino estratégico é algo inédito para a organização e mercado, por conta das incertezas existentes.
- 3) **Estratégia consiste em temas estratégicos complementares:** permitem determinar as prioridades da organização em relação a temas conflitantes como, por exemplo, a ênfase no curto ou no longo prazos, ou ainda a busca de crescimento das vendas *versus* rentabilidade.
- 4) **Estratégia equilibra forças contraditórias:** o objetivo é criar valor para os acionistas, mas, em primeiro lugar, a empresa terá que gerar valor para os clientes e, em seguida, para os demais *stakeholders*.

- 5) **Estratégia descreve uma proposição de valor diferenciada:** significa reconhecer qual segmento de clientes é mais importante para a organização, e a partir daí, desenvolver uma proposta de valor diferenciada.
- 6) **Estratégia alinha as atividades internas com a proposição de valor:** a empresa precisa alinhar processos internos de negócios e atividades internas da organização – somente a partir daí a proposta de valor chegará aos clientes.
- 7) **Estratégia transforma os ativos intangíveis:** a perspectiva do aprendizado e crescimento é o fundamento de toda estratégia e processo de criação de valor. O desafio para executivos é promover um alinhamento entre recursos humanos, tecnologia da informação, clima organizacional e a estratégia de diferenciação para os clientes.

2.4.3 Medindo o valor das estratégias

O *balanced scorecard* procura traduzir a estratégia de uma empresa em objetivos e iniciativas que sejam entendidos por todos os participantes da organização. Mas como medir o valor gerado pela estratégia?

O processo de formulação da estratégia competitiva, conforme citado por Kaplan e Norton (1997), se desenvolve a partir dos seguintes passos: a alta administração elabora a missão e a visão da empresa; em seguida, é feita uma avaliação das influências que o cenário exerce sobre a organização; essa análise continua com o diagnóstico dos recursos, conhecimentos e competências de domínio da empresa; o processo avança com a análise dos concorrentes. Depois, é feita uma avaliação dos pontos fortes e pontos fracos da empresa em relação aos concorrentes, bem como uma identificação das ameaças e oportunidades.

De posse dessas informações, a alta administração começa a identificar quais são os fatores críticos para a empresa ter sucesso nos negócios dos quais decidiu participar identificando quais são os negócios com maior atratividade. Além disso, é preciso comparar a força competitiva da empresa com a de seus principais concorrentes.

É nesse contexto que a alta administração começa a identificar quais são as alternativas estratégicas que podem fortalecer a posição competitiva da empresa no negócio. Porém, é preciso tomar cuidado, porque este é um momento de grande risco vivenciado pelas

organizações: as estratégias selecionadas tanto podem contribuir para a criação de valor como também podem levar à destruição de valor, apesar das melhores intenções dos executivos.

A equipe do *balanced scorecard*, ao proceder à avaliação do valor de uma estratégia, deve considerar, por exemplo, os seguintes temas estratégicos:

- vendas e aumento de participação de mercado;
- satisfação dos clientes;
- confiabilidade dos produtos;
- geração de valor econômico agregado;
- inovação de produtos, processos e modelos de gestão;
- produtividade da força de trabalho;
- imagem de marca no mercado.

O processo de identificação do valor de uma estratégia se inicia em sua fase de formulação e vai até a recompensa dos executivos e equipe de colaboradores, como mostra o Quadro 2.

Quadro 2 – Processo de avaliação do valor de uma estratégia

Fase 1	Formulação da estratégia competitiva.
Fase 2	Elaboração do mapa estratégico do <i>balanced scorecard</i> . Definição dos objetivos nas perspectivas de valor. Seleção dos indicadores de performance. Escolha e priorização das iniciativas estratégicas.
Fase 3	Elaboração do orçamento estratégico.
Fase 4	Alocação de recursos e de capital.
Fase 5	Mensuração do desempenho.
Fase 6	Determinação do valor econômico agregado das estratégias.
Fase 7	Recompensa (remuneração extra e reconhecimento) do profissional responsável e equipe pelos resultados.

Fonte: Kaplan e Norton (1997).

Outra importante contribuição para a metodologia do *balanced scorecard*, em especial para o desenvolvimento dos temas estratégicos, é feita por Treacy e Wiersema (1995), de acordo com as três disciplinas de valor: a excelência operacional, a liderança de produtos e a intimidade com o cliente (ou solução total). As principais características das disciplinas de valor são mostradas no Quadro 3:

Quadro 3 – Características das disciplinas de valor

A) Excelência operacional

a) Descrição da proposição de valor

- As empresas que entregam a seus clientes uma combinação de qualidade, preço e facilidade de compra que nenhum concorrente consegue igualar praticam a excelência operacional
- Essas empresas não são inovadoras em produtos ou serviços, nem cultivam um relacionamento personalizado com seus clientes.
- Elas executam extraordinariamente bem seus processos e asseguram a seus clientes a garantia de preços baixos e atendimento sem problemas.

b) Características do modelo operacional

- Processos de suprimento a atendimento básico de ponta a ponta otimizados e simplificados para minimizar custos e problemas.
- Operações padronizadas e simplificadas que são rapidamente controladas e planejadas centralizadamente, deixando poucas decisões a critério dos colaboradores operacionais.
- Sistemas gerenciais que focalizam transações integradas, confiáveis e rápidas, além da obediência a normas.

B) Liderança em produtos

a) Descrição da proposição de valor

- As empresas que procuram introduzir no mercado uma nova geração de produtos e serviços praticam a liderança de produtos.
- Elas se concentram em oferecer aos clientes produtos e serviços que expandam as fronteiras de desempenho existentes.
- A proposição para os clientes é oferecer-lhes o melhor produto do mercado, sem nenhuma dúvida possível. Essas empresas precisam ser criativas, comercializar rapidamente suas ideias e atacar seus próprios produtos.

b) Características do modelo operacional

- Foco nos processos de invenção, desenvolvimento de produtos e exploração de mercado.
- Uma estrutura flexível para se ajustar às inovações e fortalecimento do espírito empreendedor.
- Sistemas gerenciais voltados para resultados, que medem e premiam o sucesso de novos produtos e não punem a experimentação necessária à sua criação.
- Uma cultura que encoraja a imaginação e a realização individual, bem como uma mentalidade aberta e movida pelo desejo de criar o futuro.

C) Intimidade com o cliente (solução total)

a) Descrição da proposição de valor

- As empresas que se empenham em conhecer os negócios de seus clientes praticam a solução total.
- Elas desenvolvem soluções específicas para seus clientes, e não produtos genéricos para o mercado.
- Elas aperfeiçoam continuamente seus produtos para satisfazer às necessidades específicas de seus clientes, a um preço razoável.
- A proposição para os clientes é desenvolver a melhor solução do mercado.
- Essas empresas não estão preocupadas em transações, mas sim em relacionamento de longo prazo com seus clientes.

b) Características do modelo operacional

- Foco nos processos essenciais para o desenvolvimento de soluções (isto é, ajudar o cliente a compreender exatamente o que necessita), gerenciamento de resultados (isto é, garantia de implementação da solução) e gerenciamento dos relacionamentos.
- Uma cultura que valoriza o *empowerment*, delegando as tomadas de decisão aos colaboradores mais próximos dos clientes.
- Sistemas gerenciais orientados à criação de resultados para os clientes.
- Processos orientados ao desenvolvimento de soluções específicas, em vez de soluções genéricas.

Apesar da consistência de suas propostas, as empresas que adotam a metodologia das disciplinas de valor correm o risco, ao longo do tempo, de sofrer as seguintes ameaças, como mostra o Quadro 4:

Quadro 4 – Ameaças das disciplinas de valor

Disciplina de valor	Principal ameaça
Excelência operacional	Procurar elevar a produtividade de ativos que estão ficando obsoletos.
Liderança de produto	Comprometer-se com novas tecnologias que não agregam valor para os clientes.
Intimidade com o cliente (solução total)	Iludir-se de que sempre serão os únicos a desenvolver solução total para os clientes.

Fonte: Treacy e Wiersema (1995).

Outro ponto destacado pelos mesmos autores é que algumas empresas podem correr o risco de perder o foco ao se concentrarem, igualmente, nas três propostas de valor. A recomendação é que a empresa, em função de sua cultura e do contexto dos negócios, selecione uma proposta de valor que pretenda ser referência de mercado. Entretanto, não deve negligenciar as duas outras disciplinas de valor, procurando manter pelo menos a paridade com seus principais concorrentes.

2.4.4 Perspectivas do *balanced scorecard*

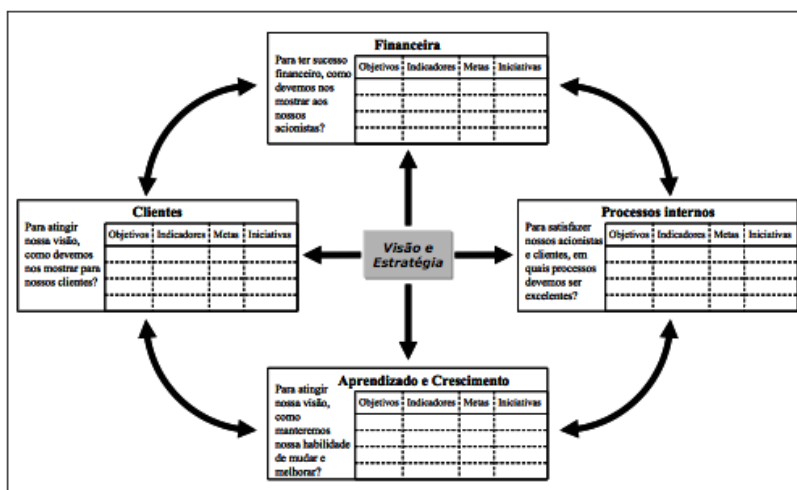
O *BSC* procura transmitir a estratégia das organizações em relações de causa e efeito, de acordo com vetores de desempenho e sob a influência de fatores financeiros. Deverá ser apresentada com objetivos, indicadores, metas e iniciativas, através de quatro dimensões de negócio: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Essa afirmação é de Kaplan e Norton (1997), relacionando-a diretamente às seguintes perguntas:

- Para ter sucesso financeiro, como devemos nos mostrar aos nossos acionistas?
- Para atingir nossa missão, como devemos nos mostrar para nossos clientes?

- Para satisfazer nossos acionistas e clientes, em quais processos devemos ser excelentes?
- Para atingir nossa visão, como manteremos nossa habilidade de mudar e melhorar?

Dessa forma, o *balanced scorecard* prioriza a visão (‘para onde iremos’), o plano estratégico (‘como iremos’) e estabelece quais objetivos, assumindo que as pessoas deverão adotar quaisquer comportamentos e ações que forem necessários para atingi-los, conforme ilustrado na Figura 5:

Figura 5 – Perspectivas de negócio do *balanced scorecard*



Fonte: Kaplan e Norton (1996).

2.4.4.1 Perspectiva financeira

Na visão de Porter (2000), o retorno sobre investimento no longo prazo é o ponto de partida para se chegar a uma boa estratégia. O autor afirma que o desempenho de qualquer empresa é motivado pela rentabilidade derivada do negócio e da posição que a companhia ocupa no âmbito de sua competência principal, que fora definida através das escolhas estratégicas realizadas.

A perspectiva financeira tem por objetivo mostrar se essas escolhas estratégicas, implementadas por uma organização, estão contribuindo para a elevação do valor de mercado da empresa, geração de valor econômico e propiciando aumento da riqueza dos acionistas e demais *stakeholders*. Mais precisamente, o desempenho empresarial dos gestores de uma organização deve ser avaliado em função da geração de valor econômico para os acionistas.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o *scorecard* deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os às ações que precisam ser tomadas em relação aos clientes, processos internos e, finalmente, funcionários, a fim de que, no longo prazo, seja alcançado o desempenho econômico. Essa estratégia, contemplando as quatro perspectivas, deverá fazer parte de uma relação de causa e efeito, resultando em melhoria sob o ponto de vista econômico.

Dessa forma, os objetivos e medidas financeiras precisam desempenhar papel duplo: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do *scorecard*. Mas, o posicionamento das divisões numa categoria financeira não é imutável. Uma progressão normal poderá se desenvolver por vários anos, conduzindo uma empresa da fase de crescimento, à de sustentação, à de colheita, e por fim, à fase de saída. Contudo, ocasionalmente, uma unidade de negócio mesmo na fase madura da colheita pode se ver inesperadamente diante de uma súbita mudança de tecnologia, mercado ou legislação, o que pode conferir um alto potencial de crescimento ao que antes era um produto ou serviço maduro e comoditizado.

Ainda na visão de Kaplan e Norton (1997), a medida mais comum de aumento de receita, tanto para as unidades de negócios na fase de crescimento quanto para aquelas que se encontram na fase de colheita, são os percentuais de aumento de venda e participação nas diferentes regiões, mercados e clientes selecionados:

As empresas na fase de crescimento ou com grande capacidade no desenvolvimento de novos produtos normalmente enfatizam ampliação das linhas de produtos existentes ou a oferta de produtos e serviços inteiramente novos. Uma medida comum para esse objetivo é o percentual de receita gerado por novos produtos e serviços lançados dentro de um determinado período. Levar produtos e serviços existentes a novos clientes e mercados também seria um caminho desejável para aumentar a receita. Medidas como os percentuais de receita gerados por novos clientes, segmentos de mercado e regiões geográficas enfatizam a importância em examinar essa fonte de aumento de receita.

O aumento da participação de mercado de uma empresa é uma medida frequentemente utilizada e permite que a unidade avalie se o aumento de sua participação de mercado é uma decorrência de maior competitividade ou apenas do aumento das dimensões totais do potencial existente. Ganhar vendas, mas perder participação é sinal de problemas com a estratégia da unidade ou com a atratividade gerada por seus produtos e serviços.

Também no aspecto financeiro, a lucratividade por produto, serviço, clientes ou segmento de mercado, ou os percentuais de produtos e clientes não lucrativos, são indícios da

oportunidade para que os preços sejam redefinidos. O aumento de receita, principalmente nas unidades de negócios desenvolvidas, talvez na fase de colheita, pode ser conseguido elevando-se os preços dos produtos e serviços, e descartando-se clientes cuja receita não esteja cobrindo os custos.

Kaplan e Norton (1997) ressaltam que muitas empresas estão hoje trabalhando ativamente para reduzir suas despesas gerais, administrativas e de vendas. O sucesso desses esforços pode ser medido acompanhando-se o valor absoluto dessas despesas ou seu percentual em relação aos custos totais ou à receita, assim como utilizando-se comparativos entre filiais da mesma companhia, de modo a se estabelecer *benchmarking*. Contudo, objetivos de redução dos níveis de custos e despesas deveriam ser contrabalançados, no *scorecard*, com outras medidas, como a capacidade de atendimento aos clientes, qualidade e desempenho, de modo que a redução de custos não interfira na realização de objetivos importantes nas perspectivas do cliente e dos processos internos. O ideal é que as empresas tentem medir os resultados obtidos com seus recursos indiretos e de apoio, não se limitando a reduzir os custos e a oferta desses recursos, mas aumentando sua eficácia – mais clientes, mais vendas, mais transações processadas, mais novos produtos e melhores processos – bem como a eficiência do trabalho realizado por esses recursos – que resultado e que benefícios produzem para um determinado nível de insumos fornecidos.

2.4.4.2 Perspectiva do cliente

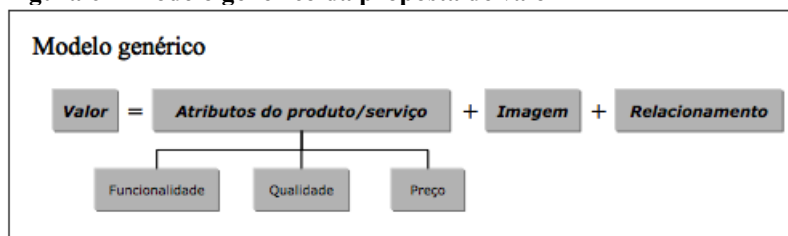
Campos (1996) afirma que a satisfação, a retenção do cliente e o foco no mercado são as forças que impulsionam as organizações que desejam sobreviver e progredir. O maior princípio é o respeito pelo valor da satisfação do cliente em todos os momentos e pelo conhecimento de como coletar, analisar e utilizar as informações dos clientes e do mercado com vistas a incrementar os negócios.

Essa perspectiva procura identificar qual é o valor do cliente para uma determinada empresa e permite, também que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionados aos clientes - satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade – de acordo com segmentos específicos de mercado, coerentes com o valor do produto final desejado por esses grupos de clientes. Além disso, permite a clara identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos.

Essas propostas são os vetores para as medidas essenciais de resultados na perspectiva dos clientes. Kaplan e Norton (1997) reiteram que essas propostas descrevem a combinação única de produto, preço, serviço, relacionamento e imagem que o negócio oferece aos clientes. “A proposição de valor determina os segmentos de mercado almejados pela estratégia e a maneira como a organização se diferenciará nos segmentos-alvo em relação à concorrência”.

Segundo Kaplan e Norton (1997), apesar das propostas de valor variarem de acordo com o setor de atividade, um conjunto de atributos pode ser identificado e dividido em três categorias, identificados na Figura 6:

Figura 6 – Modelo genérico da proposta de valor

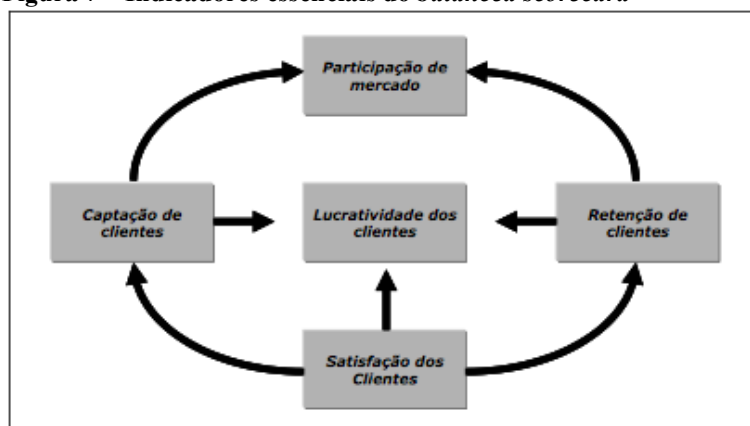


Fonte: Kaplan e Norton (1997).

- Atributos dos produtos ou serviços: abrangem a funcionalidade do produto ou serviço, seu preço e qualidade.
- Relacionamento com os clientes: refere-se à entrega do produto ou serviço ao cliente, inclusive a dimensão do tempo de resposta, entrega e o conforto do cliente na relação de compra.
- Imagem e reputação: reflete os fatores intangíveis que atraem um cliente para a empresa. Através da publicidade e qualidade dos produtos e serviços oferecidos, algumas empresas conseguem a fidelidade dos clientes.

Ainda segundo Kaplan e Norton (1997), o grupo de medidas essenciais de resultados dos clientes deriva das propostas de valor e é comum a todos os tipos de empresa. Inclui indicadores descritos na Figura 7:

Figura 7 – Indicadores essenciais do *balanced scorecard*



Fonte: Kaplan e Norton (1997).

- Participação de mercado: reflete a proporção de negócios num determinado mercado, em termos de clientes, valores gastos ou volume vendido.
- Retenção de cliente: controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.
- Captação de clientes: mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios.
- Satisfação de clientes: mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com que critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
- Lucratividade de clientes: mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentá-los. Pode também medir quão compatível está a lucratividade obtida por determinado cliente ou segmento à empresa, de acordo com o tipo de negócio e respectivo posicionamento e lucratividade desses mesmos clientes nos mercados em que atuam.

É importante destacar que o valor de mercado de uma empresa depende também do perfil da carteira de seus clientes, que demonstre comportamento fiel, por parte desses clientes, aos produtos da referida empresa.

2.4.4.2.1 Valor do cliente

Uma das mais importantes tendências na gestão dos negócios é a mensuração do valor do cliente (*customer equity*). Conceitos tradicionais, como o de retenção de clientes, estão sendo substituídos por conceitos de relacionamento. De acordo com Rust, Zeithaml e Lemon

(2001), o principal desafio, atualmente enfrentado pelos administradores, é o de maximizar seu ativo mais importante: o valor da base de seus clientes ao longo de seu ciclo de vida, isto é, o período de tempo em que eles mantêm relacionamento com a empresa. *Customer equity* visa justamente mensurar a lucratividade de um cliente individualmente ou em segmentos.

2.4.4.2.2 Valor da marca

Como um ativo estratégico da empresa, a marca deve ser gerenciada pelos executivos sêniores, com a finalidade de elevar seu valor ao longo do tempo. Nesse sentido, Aaker (1998) desenvolveu o conceito de *brand equity* para demonstrar como a marca gera valor tanto para a empresa como para os clientes. Assim, *brand equity* (equidade da marca) pode ser definida como “*um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela*”.

A equidade da marca contribui para o valor da empresa ao fortalecer a fidelidade dos clientes, ao reduzir as pressões da organização para competir em preços, ao ressaltar a qualidade das ofertas da empresa, ou ainda ao estimular a adoção de inovações e de novos produtos pelos consumidores.

2.4.4.2.3 Valor da retenção: fidelização do cliente

A maioria dos administradores não tem dúvidas de que a retenção de clientes é um fator importante para a geração de valor econômico para a empresa. Entretanto, contrariando esse ponto de vista, alguns analistas afirmam que nem todos os clientes são atrativos para a empresa. Alguns não são lucrativos e, por essa razão, devem ser desestimulados a continuar fazendo negócios com a empresa.

As novas metodologias de gestão nos alertam que o importante é a qualidade do *market-share*, e não o *market-share* em si; e que a participação no cliente é uma medida mais efetiva do que a conquista de novos clientes. Peppers e Rogers (2001) reforçam que o desafio dos executivos da empresa passa a ter como foco descobrir produtos para os seus clientes, e não apenas encontrar clientes para os produtos atuais.

Um outro importante tema relacionado com o valor da retenção é a lealdade do cliente. De acordo com os defensores dessa abordagem, uma elevada retenção de clientes pode se transformar numa importante vantagem competitiva, numa era em que muitos clientes estão insatisfeitos com o relacionamento que mantêm com seus fornecedores. Mas quais os benefícios concretos da lealdade de cliente? Como se pode medir a lealdade? Barnes (2002), especialista em *CRM (customer relationship management)* – gestão de relacionamento com o cliente, identificou nove motivos pelos quais a retenção do cliente compensa:

- O recrutamento de novos clientes custa dinheiro.
- Os clientes gastam mais em nossa empresa.
- Eles se sentem mais à vontade no trato conosco.
- Eles fazem uma propaganda positiva boca a boca.
- Sai mais barato servi-los.
- Eles são menos sensíveis ao preço.
- Eles são mais condescendentes quando algo dá errado.
- Eles aumentam a eficiência de nosso programa de marketing.
- Eles oferecem maior potencial de lucro.

É a fidelização dos clientes que nos permite o cálculo do *lifetime value* (valor vitalício do cliente), ou seja, a geração de valor econômico agregado pelo cliente ao longo do tempo que ele realiza negócios com a empresa. O *lifetime value* de um cliente personalizado pode ser alavancado a partir das seguintes iniciativas da gerência sênior da empresa:

- Aumentar a participação na carteira do cliente (*share of wallet*), isto é, aumentar a participação da empresa nas compras totais dos clientes.
- Desenvolver o volume de negócios com o cliente por meio de venda cruzada de produtos (*cross selling*) ou ainda de vendas de maior valor agregado (*up selling*).
- Reduzir dos índices de perda de clientes (*churn*), isto é, a diferença entre a conquista de novos clientes e a evasão de clientes.
- Atrair e conquistar os melhores clientes dos concorrentes.

2.4.4.3 Perspectiva dos processos internos

O valor criado por uma empresa, de acordo com Kaplan e Norton (1997), depende basicamente de sua capacidade de convencer os consumidores de que sua proposta de valor é

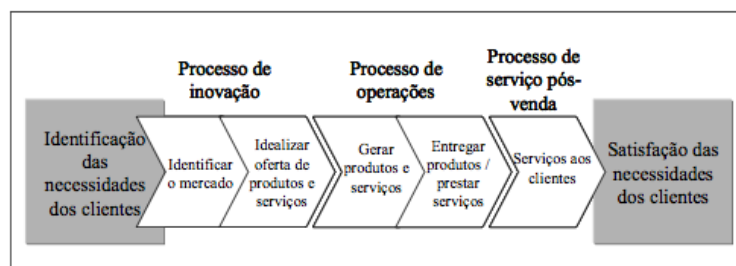
superior à de seus concorrentes. Mas essa capacidade de conquistar e reter clientes depende totalmente da qualidade, da produtividade, da criatividade e da capacidade dos processos internos gerarem valor para esses clientes.

Para Kaplan e Norton (1997), os sistemas de desempenho da maioria das empresas focalizam a melhoria dos processos operacionais existentes. No *balanced scorecard*, recomenda-se que os executivos definam uma cadeia de valor completa dos processos internos, que tenha início com o processo de inovação (identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades), prossiga com os processos de operação (entrega de produtos e prestação de serviços aos clientes existentes) e termine com o serviço de pós-venda (oferta de serviços que complementam o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços de uma empresa).

Dessa forma, os processos de inovação de produtos e serviços, de produção e operações e da gestão de clientes devem estar integrados entre si por uma estratégia que vise a geração de valor em toda a cadeia.

O conceito da cadeia de valor foi estudado por diversos autores. Para Porter (1996), a cadeia de valores de uma empresa e o modo como ela executa atividades individuais são um reflexo de sua história, de sua estratégia, de seu método de implementação e da economia básica das próprias atividades. Hamel & Prahalad (1995) sugerem três grandes processos genéricos para se estudar a cadeia de valor de uma empresa: inventar, fabricar e entregar. Kaplan e Norton (1997) adaptam o desenho de uma cadeia de valor genérica. (Figura 8):

Figura 8 – Modelo da cadeia de valor para os processos internos



Fonte: Kaplan e Norton (1997).

- **Inovação:** o processo da inovação tem dois componentes. No primeiro, realizam-se pesquisas de mercado para identificar seu tamanho, a natureza das preferências dos clientes e os limites de preços para cada produto ou serviço. Feito isso, deve-se idealizar mercados e oportunidades inteiramente novos para os produtos e serviços que a empresa pode fornecer.

- **Operações:** o processo de operações representa a onda curta de criação de valor nas empresas. Ele tem início com o recebimento do pedido de um cliente e termina com a entrega do produto ou a prestação de serviço. Esse processo enfatiza a eficiência, regularidade e pontualidade da entrega dos produtos e serviços aos clientes.
- **Pós-venda:** o serviço de pós-venda inclui garantia e conserto, correção de defeitos, devolução e processamento dos pagamentos.

A identificação dos processos críticos por meio do desenho da cadeia de valor permite a seleção dos indicadores de desempenho que melhor meçam os processos críticos.

2.4.4.4 Perspectiva da aprendizagem e crescimento

Na perspectiva de aprendizagem e crescimento, o desafio é avaliar se o trabalho realizado pelos executivos e colaboradores da organização está possibilitando a aprendizagem e a criação de novos conhecimentos que, se traduzidos em competências essenciais, estarão contribuindo para a criação de valor para os *stakeholders*. Para Campos (1998), essa perspectiva também analisa se a cultura organizacional estimula a inovação, o desempenho e a atração, retenção e motivação dos talentos da empresa. É através da perspectiva de aprendizado e crescimento que se torna possível a integração dos ativos intangíveis da organização com os ativos financeiros, que, em conjunto, são as atividades criadoras de valor da empresa.

A formulação da estratégia está diretamente relacionada com o processo de aprendizagem. Os esforços da empresa em busca de diferenciação, inovação, flexibilidade, agilidade, customização e proatividade também dependem da aprendizagem organizacional.

A elaboração do *balanced scorecard* revela três categorias de objetivos para a perspectiva de aprendizado e crescimento, na visão de Kaplan e Norton (1997):

Capacidades dos funcionários: a grande automatização sofrida nos papéis de rotina das empresas, bem como uso de computadores para análise complexa de dados, exige forte

reciclagem dos funcionários para que suas mentes e capacidades criativas sejam mobilizadas no sentido dos objetivos organizacionais.

Capacidade dos sistemas de informação: a motivação e as habilidades dos funcionários podem ser necessárias para o alcance das metas de superação nas perspectivas dos clientes e dos processos internos. Para que os funcionários tenham desempenho eficaz no ambiente competitivo de hoje, precisarão de excelentes informações – sobre os clientes, os processos internos e as consequências financeiras de suas decisões.

Motivação, *empowerment* e alinhamento: 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. Por isso, o terceiro vetor dos objetivos de aprendizado e crescimento focaliza o clima organizacional para motivação e iniciativa dos funcionários.

Para Kaplan e Norton (1997), é importante ressaltar o seguinte:

[...] muitas empresas já possuem excelentes pontos de partida no tocante a medidas específicas para os seus objetivos financeiros, dos clientes, de inovação e de processos operacionais. Mas no que se refere aos indicadores específicos relativos à habilidade dos funcionários, disponibilidade de informações estratégicas e alinhamento organizacional, as empresas praticamente ignoram a medição dos resultados ou dos vetores dessas capacidades. Essa lacuna é frustrante, já que uma das metas mais importantes para adoção do *balanced scorecard* como ferramenta de gestão e controle é promover o crescimento das capacidades individuais e organizacionais.

2.5 MAPAS ESTRATÉGICOS DO *BALANCED SCORECARD*

O mapa estratégico é a estrutura pela qual a história da estratégia será comunicada ao seu público-alvo. Entretanto, a função do mapa estratégico é contar a história da estratégia, e não sua elaboração. Herrero (2005) ressalta que, para validar o mapa estratégico, é preciso fazer com que ele seja um instrumento vivo, sempre passível de modificação e atualização, em função do aprendizado, das estratégias emergentes e dos novos contextos dos negócios.

Vale a pena destacar, na visão de Herrero (2005), que esse mapa deve ser construído pelos profissionais da empresa. À equipe de consultoria caberá um acompanhamento. Ele deve ser elaborado pelos que terão a responsabilidade por sua execução, conforme Quadro 5:

Quadro 5: Etapas da construção dos mapas estratégicos

1ª etapa: Premissas para o início da jornada

- Renovação da missão.
- Criação da visão do futuro.
- Formulação da estratégia.
- Identificação dos principais personagens responsáveis pelo BSC.
- Reconhecimento de que o processo de mudança irá gerar resistências.
- Análise da situação competitiva da empresa.
- Análise do cenário dos negócios.
- Visão servirá como referência para a definição dos temas estratégicos.

2ª etapa: Alinhamento estratégico

- Aprendizado sobre a metodologia do BSC.
- Responsabilidades do diretor líder do projeto.
- Envolvimento dos demais diretores com o projeto.
- Entrevistas com a diretoria e profissionais-chave.
- Análise do compartilhamento da visão entre os diretores.
- Processo de realinhamento e definição dos objetivos estratégicos.
- Dificuldades para definir e gerenciar as prioridades.
- Cadeia de causa e efeito entre os objetivos das quatro perspectivas de valor.
- Definição dos indicadores e das metas de desempenho.
- Desdobramento dos objetivos para as demais áreas de negócios da empresa.
- Crescimento e a transformação da equipe de projeto.
- Baixo envolvimento e insegurança dos demais profissionais da empresa.

3ª etapa: Consciência estratégica

- Contínua comunicação sobre o andamento do projeto.
- Início da educação da organização sobre o BSC.
- Avalidação da missão, da visão e dos objetivos estratégicos.
- Definição das iniciativas estratégicas do mapa estratégico.
- Priorização das iniciativas estratégicas.
- Necessidade de alinhamento das áreas de negócios em torno das iniciativas estratégicas.
- Mapa estratégico promove a sinergia de recursos, conhecimentos e competências organizacionais.
- Elaboração e a execução do plano de comunicação do BSC.
- Alinhamento do sistema de remuneração e recompensas ao BSC.
- Gestão da estratégia começa a fazer parte da cultura da organização.
- Pessoas entendem de forma simples e objetiva a estratégia da organização.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Mais do que uma exigência formal, o método de pesquisa auxilia o pesquisador na busca do conhecimento científico, conforme citado por Lakatos e Marconi (2000).

De acordo com Gil (1999), o conhecimento científico se distingue dos demais por sua característica de verificabilidade. Para que um conhecimento seja considerado científico é necessário identificar o método utilizado para chegar até ele. Método é o caminho para se chegar a determinado fim. Método científico é o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos para se atingir o conhecimento.

3.1 A CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Patton (1990) apresenta cinco alternativas de pesquisa, classificadas de acordo com seu propósito:

- Na pesquisa básica procura-se principalmente entender e explicar os fenômenos. Os pesquisadores trabalham para testar ou gerar novas teorias.
- Na pesquisa aplicada os pesquisadores trabalham com problemas humanos, onde o propósito é entender como lidar com um problema.
- Na avaliação de resultados propõe-se julgar a efetividade de um programa, política ou plano; por isso, nesse tipo de avaliação geralmente se utilizam dados quantitativos.
- Na avaliação formativa os pesquisadores baseiam-se em estudos de processo, avaliação de implementação e estudos de caso; por isso, usam métodos qualitativos.
- Por último, Patton (1990) cita a pesquisa-ação como uma forma de pesquisa que procura resolver problemas específicos, dentro de um grupo, organização ou programa.

O Quadro 6 identifica a tipologia de propósitos de pesquisa:

Quadro 6 – Tipologia de propósitos de pesquisa

TIPO DE PESQUISA	PROPÓSITOS	FOCO DA PESQUISA	RESULTADOS ESPERADOS	NÍVEL DE Generalização Esperado	HIPÓTESE-CHAVE	PARÂMETRO DE JULGAMENTO
PESQUISA BÁSICA	Conhecimento, como um fim em si mesmo; descoberta da verdade.	Questões consideradas importantes para área de estudo ou interesse intelectual pessoal.	Contribuição para a teoria.	Através do tempo e do espaço (ideal).	O mundo é padronizado, seus padrões são conhecidos e explicáveis.	Rigor da pesquisa, universalidade e verificabilidade da teoria.
PESQUISA APLICADA	Entender a fonte e a natureza dos problemas humanos.	Questões consideradas importantes pela sociedade.	Contribuição para teorias que podem ser usadas para formular programas e intervenções de resolução de problemas.	Tão generalizável no tempo e no espaço quanto possível, mas limitado ao contexto de aplicação.	Os problemas humanos e sociais podem ser entendidos e solucionados com conhecimento.	Rigor e discernimento teórico em relação ao problema.
Avaliação de Resultado	Determinar a efetividade de intervenções e ações humanas (programas, políticas, pessoal, produtos).	Metas de intervenção.	Julgamento e generalizações sobre tipos efetivos de intervenções e condições sobre as quais os esforços são efetivos.	Todas as intervenções com metas similares.	Aquilo que se aplica a uma situação sob condições específicas deve aplicar-se a outras situações.	Generalidade para esforços futuros e para outros programas e fins políticos.
Avaliação formativa	Aperfeiçoando uma intervenção: um programa, uma política, organização ou produto.	Pontos fortes e fracassos de um programa, política, produto ou pessoal envolvido no estudo.	Recomendar melhoramentos.	Limitado à situação específica estudada.	As pessoas podem ou não usar informação para melhorar o que estão fazendo.	Utilidade e uso real por usuários intencionais na situação estudada.
PESQUISA-AÇÃO	Resolução de problemas em um programa, organização ou comunidade.	Problemas organizacionais e comunitários.	Ação imediata; resolver problemas tão rápido quanto possível.	Aqui e agora.	Pessoas em uma situação podem solucionar problemas através do estudo destes.	Impressões sobre o processo entre os participantes da pesquisa; possibilidade da solução gerada.

Fonte: Patton (1990).

Este trabalho constituiu-se num estudo de caso, complementado com uma pesquisa-ação. Segundo Yin (1994), o estudo de caso é o método de investigação adequado para responder a questões como: “quais”, “como” e “por que”, sendo também útil para geração e construção de teorias em áreas em que poucos dados estão disponíveis.

A complementação da metodologia de estudo de caso com a pesquisa-ação foi importante, tendo em vista ter sido o autor um participante ativo e com ações reais no trabalho de construção e implementação do *BSC* na organização pesquisada. Dessa forma, dada a sua natureza aplicada, o propósito é a geração de conhecimentos para utilização prática e dirigida à solução de problemas específicos, originados a partir da criação e aplicação de um conjunto de medidores balanceados,

apresentados em um painel do tipo scorecard e desenvolvido na conceituação do *balanced scorecard*.

Na visão de Thiollent (2000), a pesquisa-ação necessita atender dois propósitos básicos: o prático e o do conhecimento. Entende-se o primeiro como a contribuição da pesquisa na solução do problema em questão e o segundo como o conhecimento gerado a partir da solução do problema.

Segundo Gil (1995), a pesquisa-ação tem sido objeto de bastante controvérsia. Em virtude de existir o envolvimento ativo do pesquisador e ação por parte das pessoas ou grupos envolvidos no problema, a pesquisa-ação tende a ser vista, em certos meios, como desprovida da objetividade que deve caracterizar os procedimentos científicos. Porém, a despeito destas críticas, Gil (1995) advoga que este tipo de pesquisa vem sendo reconhecido como útil, sobretudo, por pesquisadores identificados por ideologias “reformistas” e “participativas”.

Vergara (2000) por sua vez define a pesquisa-ação como um tipo de pesquisa social concebida e realizada para a resolução de um problema, onde o pesquisador é envolvido de modo cooperativo ou participativo. No entanto, a participação isoladamente não pode ser vista como a característica principal da pesquisa-ação e sim como a solução de um problema não-trivial envolvendo a participação dos diversos atores do processo. Com base nessa citação de Vergara (2000), o autor aplica a experiência adquirida ao longo de sua carreira na empresa à pesquisa e desenvolvimento de um sistema balanceado para auxílio da gestão e medição da performance da filial RS da Renner Sayerlack.

Caso os resultados se mostrem eficazes, esse painel balanceado poderá ser implementado tanto na filial RS como nas demais unidades da organização, desde que decidido pela direção da empresa e após ser devidamente adaptado às condições regionais onde se encontram estabelecidas as filiais da companhia.

3.2 ESTRUTURA DA PESQUISA

Conforme Yin (1994), o esquema de pesquisa de um estudo de caso compreende cinco fases:

A) Perguntas do estudo

Essa etapa foi atendida de acordo com explanação apresentada no item 1.2 – Justificativa do Estudo, que revela a procedência no desenvolvimento e aplicação de ferramenta composta por

métricas balanceadas que vise auxiliar na comunicação e tomada de decisão de gestores da companhia.

B) Proposições ou propósitos do estudo

Da mesma forma, essa etapa foi atendida e contemplada no item dos Objetivos 1.3.1 e 1.3.2 (geral e específicos), apresentando a construção de um sistema de avaliação de performance que permita apoio na monitoração da estratégia, após cumpridas as etapas de identificação da unidade, utilização de um modelo de avaliação de performance com respectivos medidores de desempenho e aplicação desse modelo na unidade escolhida.

C) Delimitação da unidade de estudo

D) Coleta de dados

E) Análise e interpretação dos dados

Fases C, D e E da pesquisa serão abordadas a seguir.

3.2.1 Delimitação da unidade de estudo

Segundo Kaplan e Norton (1997), a unidade adequada para implantar o *balanced scorecard* deverá possuir uma cadeia de valores completa, onde seja relativamente fácil criar medidas agregadas de desempenho financeiro. Dessa forma, entende-se que a filial RS da Renner Sayerlack atenda a esse pré-requisito, para a efetiva construção de um sistema de avaliação de performance que permita o apoio à gestão dessa filial com base no plano estratégico da empresa.

Para Yin (1994), existem quatro tipos relevantes de desenho de pesquisa, sendo que o modelo adotado neste estudo de caso foi o do “Tipo 1”, caracterizado como sendo o estudo de um único caso com uma unidade de análise, composto pelo desempenho das atividades da filial RS da Renner Sayerlack.

3.2.2 Coleta de dados

Patton (1996) expõe três diferentes enfoques para essa realização:

- Conversa informal, sem perguntas elaboradas.
- Entrevista guiada, com alguns itens previamente preparados.
- Entrevista padronizada, com a rigidez de um questionário.

A coleta seguiu de maneira que pudesse ligar a lógica dos dados com o propósito do trabalho, valendo-se do referencial teórico como base fundamental da construção do estudo de caso e de suas conclusões. Para a realização efetiva desse processo, o autor utilizou-se de dois tipos de fontes de informação:

- **Fontes primárias:**

Optou-se aqui pela conversa informal, realizada junto aos executivos, líderes responsáveis por setores da matriz da Renner Sayerlack e vendedores técnicos da filial RS, responsáveis pelas vendas dessa filial em estudo. O pesquisador utilizou um questionário como apoio às conversas informais, proposto por Kaplan e Norton (2000), a ser aplicado nas empresas em fase de processo de desenvolvimento do *balanced scorecard*.

- **Fontes secundárias:**

Consultas aos relatórios com resultados da empresa, análise do modelo de avaliação de performance em uso, estudo do perfil institucional da companhia, análise de relatório setorial, verificação de trabalho de consultoria na área de planejamento estratégico desenvolvidos para a empresa, análise de pesquisas de avaliação e satisfação externa (clientes), conversas com consultores atuantes na área de planejamento estratégico e com profissionais de empresas representantes de *softwares* para medição de performance e, por último, levantamento do potencial de mercado segmentado da filial RS da Renner Sayerlack.

3.2.3 Análise e interpretação dos dados

A análise e interpretação dos dados, obtidos por meio de fontes primárias e secundárias, foram processadas a partir do referencial teórico que o presente trabalho apresenta, ou seja: os

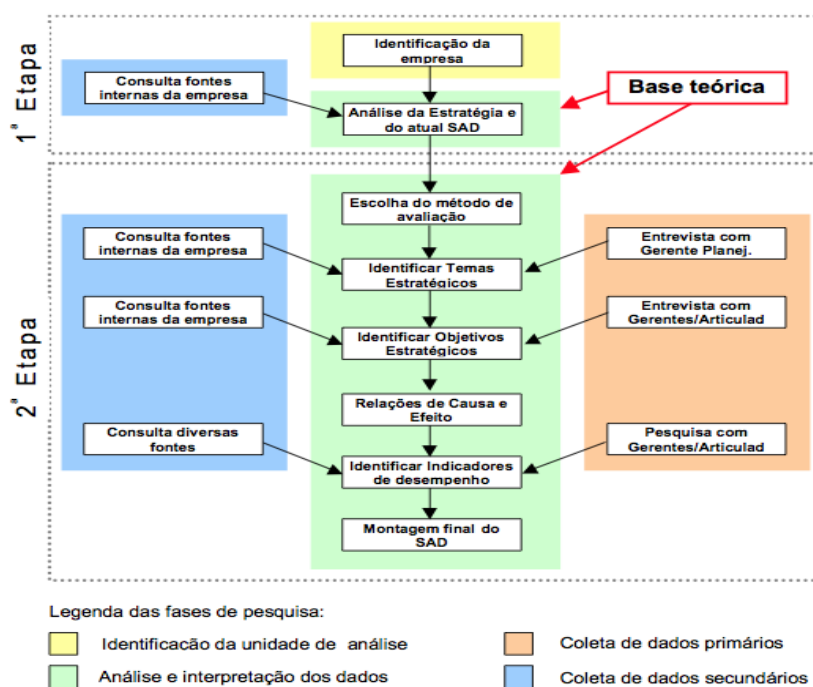
processos de formulação da estratégia, do desenvolvimento do planejamento estratégico e do *balanced scorecard (BSC)*.

3.2.4 Desenho da pesquisa

A execução do trabalho de pesquisa foi feita em duas etapas. A primeira se deu com a aplicação da base teórica, identificação da empresa (nesse caso, a unidade RS da Renner Sayerlack) e consulta a fontes internas da companhia. A análise do atual sistema de avaliação de desempenho marcou o final da primeira etapa do trabalho.

A segunda etapa seguiu com a aplicação da base teórica, pesquisa documental através da utilização de instrumentos disponibilizados pela empresa e as conversas com consultores e profissionais atuantes na área do estudo desenvolvido. Dessa forma, essa etapa contemplou o desenvolvimento e validação do modelo proposto para um novo sistema de avaliação de desempenho. O desenho da pesquisa é apresentado na Figura 11:

Figura 11 – Desenho da pesquisa



Fonte: Dias, Ricardo. Sistema abrangente de avaliação de desempenho: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Administração), 2000.

4 ANÁLISE DA RENNER SAYERLACK E SUA ESTRATÉGIA DE ATUAÇÃO

O desenvolvimento deste capítulo se dá em três fases, sendo que a primeira etapa apresenta a empresa objeto deste estudo de caso e seu histórico de criação, estrutura organizacional, forma de atuação e comercialização de seus produtos e serviços.

Em seguida, vem a apresentação da sua estratégia e sistema de indicadores utilizado para monitorar seu processo estratégico.

E, por último, a análise do atual sistema de indicadores gerenciais em comparativo aos novos indicadores apresentados, que foram desenvolvidos nos moldes da ferramenta do *BSC* de Kaplan e Norton (1997 e 2000), de acordo com as explicações apresentadas no item 5.3.

Os materiais colhidos e que reforçam as informações que constam nas duas primeiras partes deste capítulo são provenientes de documentos fornecidos pela empresa, tais como informes institucionais, estudos de consultoria, resultados físico-financeiros, relatórios setoriais e levantamento de potencial de mercado segmentado na área de abrangência da filial RS.

4.1 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

Na definição de Kaplan e Norton (1997), a unidade estratégica de negócios é aquela que executa atividades ao longo de toda a cadeia de valores: inovação, operações, marketing, distribuição, vendas e serviços. Por isso, deverá possuir seus próprios produtos e clientes, canais de marketing, distribuição e instalações de produção.

A opção pela filial RS da Renner Sayerlack para o desenvolvimento de indicadores de desempenho equilibrados se deu pelo fato dessa unidade apresentar as condições favoráveis elencadas.

4.1.1 Descrição da empresa

A história da Renner Sayerlack começa ao final dos anos 60, quando o atual presidente do Conselho Alexandre Cenacchi fundou a empresa no Brasil.

Desde então, nascia a Sayerlack Ind. Brasileira de Vernizes. O início, em 1968, contou com um galpão de 700 m² na Vila Guilherme, em São Paulo, onde trabalhavam um químico e cinco

funcionários. Já nessa época, a Sayerlack nasceu inovando: não oferecendo simples produtos, mas sim, materiais diferenciados que concediam resultados superiores ao acabamento da madeira.

A tecnologia italiana teve grande importância, pois possibilitou a oferta de produtos de ponta, mesmo enquanto a Sayerlack estava ainda iniciando suas atividades. Mas a empresa fazia muito mais do que reproduzir esta tecnologia: tropicalizava os produtos adaptando-os à realidade do mercado brasileiro e das matérias-primas nacionais desenvolvendo assim sua própria tecnologia.

Passados oito anos, a estrutura da Vila Guilherme já não comportava mais o crescimento e a Sayerlack apostou na construção de uma nova fábrica, adquirindo, em 1976, uma área no Distrito Industrial de Cajamar – na qual está localizada até hoje – a 38 km da capital, São Paulo. No final de 1977, o pavilhão de 4 mil m² estava pronto e a mudança foi realizada.

Em 1980, consolidada como única fabricante especializada em tintas e vernizes para madeiras no país, a Sayerlack associou-se ao Grupo Renner Herrmann, complexo industrial gaúcho, para dar um salto quantitativo e qualitativo. A associação definiu a continuidade do foco da empresa no segmento de madeira, permanecendo na vanguarda de tecnologia, postura ética e atendimento técnico.

Nos dias de hoje, os investimentos e a conduta corporativa continuam marcando a presença da Sayerlack em todo o Brasil e também na América do Sul, Central, Norte, Caribe, Europa e África, transformando a empresa na maior fabricante de tintas e vernizes para madeira da América Latina.

No Brasil, com um parque industrial de 65 mil m² sendo quase 30 mil m² de área construída, a empresa conta com uma das mais completas estruturas industriais e de laboratório do setor, que produzem com agilidade uma linha de mais de 12 mil produtos.

Suas plantas produtivas e laboratórios da Itália, Espanha, Chile, México e EUA estão em constante intercâmbio para garantir a excelência operacional. E para estar sempre próxima de seus clientes, dez filiais cobrem o território nacional em conjunto com distribuidores espalhados pelo mundo para atender, de forma rápida e eficiente, seus mais de 10 mil clientes.

A filial RS, utilizada neste estudo de caso, figura entre as principais unidades da companhia. Está inserida num estado que conta com muita tradição nesse mercado, sendo referência pelas fábricas de móveis, suas respectivas marcas e redes de distribuição. Também vale destacar que no Rio Grande do Sul estão presentes as mais eficientes associações, onde ocorrem diferenciados eventos e também onde se realizam as principais feiras voltadas ao setor do móvel e toda sua cadeia produtiva.

4.1.2 Comercialização e distribuição dos produtos

No Brasil, a Renner Sayerlack possui basicamente três modalidades para venda e distribuição de seus produtos:

- **Venda Indústria:** realizada através de vendedores técnicos – funcionários que fazem parte da equipe comercial da empresa, especializados no atendimento comercial e técnico às indústrias de médio e grande portes, que em sua maioria são fabricantes de móveis e utensílios de madeira.
- **Venda Distribuição:** realizada através da rede de distribuidores autorizados (canal de varejo), constituída basicamente por revendas de produtos para marcenarias e fábricas de móveis de pequeno e médio portes, que distribuem com exclusividade os produtos da empresa.
- **Venda Varejo:** realizada através de representantes comerciais, prestadores de serviço com conhecimento no atendimento ao mercado de revenda, que é formado por home centers, madeireiras, lojas de tintas, materiais de construção e ferragens em geral.

4.1.3 Potencial do mercado de atuação da Renner Sayerlack

De acordo com dados do IEMI – Instituto de Estudos e Marketing Industrial, existem hoje cerca de 15 mil empresas fabricantes de móveis espalhadas pelo Brasil. Porém, a distribuição dessas empresas não ocorre de maneira homogênea. Nas regiões Sul e Sudeste, concentram-se 80% das fábricas. A região Nordeste conta com 11%, ficando as regiões Norte e Centro-Oeste com 8% dessas empresas. Nada menos que 83% do total dessas indústrias produzem móveis de madeira.

A Renner Sayerlack atua nesse mercado fornecendo seus produtos para fabricantes de diferentes portes e segmentos. Essas indústrias moveleiras são responsáveis por receitas próximas de 70% do faturamento da companhia, quer seja através da venda direta realizada por sua equipe comercial, ou de venda indireta, via rede de distribuidores autorizados.

4.1.4 Estrutura da Renner Sayerlack e sua atuação global

Multinacional brasileira, a Renner Sayerlack é uma empresa que evolui na expansão de sua atuação através do projeto Renner Global Alliance. Essa expansão conta, além da estrutura do Brasil, com laboratórios e fábricas no Chile, Estados Unidos, Itália, México e Espanha, operando em todos esses países e exportando para dezenas de outros, em todos os continentes, conforme informações do Quadro 7. Os integrantes dessa aliança compartilham a filosofia de aliar o

conhecimento do mercado local a produtos de classe mundial, sempre criando soluções específicas a esses atendimentos.

As operações presentes nas Américas – EUA, México e Chile, com seus respectivos distribuidores, se reportam à matriz da empresa, localizada em Cajamar/SP. As demais unidades da Europa (Itália e Espanha), bem como distribuidores localizados em países de outros continentes, reportam-se à unidade localizada na cidade de Bologna/Itália.

Por questões de registros de marca existentes em cada país, a empresa poderá exportar seus produtos como Sayerlack ou como Renner, mas sempre mantendo a mesma filosofia de trabalho e especialização no mercado de acabamento para madeira.

Quadro 7 – Atuação global da Renner Sayerlack

Unidades fabris (Chile e duas na Itália)	3
Filiais (EUA, México, Espanha)	3
Colaboradores diretos	150/200
Número de clientes	1.000/2.000
Número de países atendidos	79
Número de distribuidores autorizados	30/40
Faturamento em 2010 (Euros)	100/150 milhões
Volume de vendas em 2010 (litros)	8/10 milhões

Fonte: Renner Sayerlack.

4.1.4.1 A Renner Sayerlack e sua atuação nacional

No Brasil, o parque industrial possui quase 30 mil m² de área construída, em 65 mil m² totais. Produz, mensalmente, milhões de litros de produtos, que chegam ao mercado através de uma ampla rede de atuação comercial contando com vendedores técnicos e representantes, distribuidores autorizados e revendedores. Informações complementares constam no Quadro 8.

Quadro 8 – Atuação nacional da Renner Sayerlack

Unidade fabril (SP matriz)	1
Filiais (com estoque)	8
Colaboradores diretos	500/600
Número de clientes	8000/10000
Número de distribuidores autorizados	100/120
Faturamento em 2010 (R\$)	300/500 milhões
Volume de vendas em 2010 (litros)	35/50 milhões

Fonte: Renner Sayerlack.

A Renner Sayerlack apresenta as seguintes filiais no Brasil:

- Cajamar/SP (matriz)
- Caxias do Sul/RS
- São Bento do Sul/SC
- Curitiba/PR
- Araongas/PR
- Mirassol/SP
- Ubá/MG
- Linhares/ES
- Fortaleza/CE

Além da matriz em SP, a empresa conta com filiais que estão localizadas junto aos principais polos moveleiros do país. Essas filiais estão equipadas e voltadas ao pronto atendimento dos fabricantes de móveis, contando com uma completa estrutura:

- apoio administrativo;
- equipe comercial/técnica;
- laboratório para aplicação e desenvolvimento de novas cores de produtos;
- equipamento tintométrico para fabricação e mistura de produtos pigmentados;
- estoque para um pronto fornecimento dos produtos consumidos na região.

O atendimento aos clientes localizados nas diversas regiões do país é feito pelas equipes regionais, responsáveis pela venda e assistência nas respectivas localidades.

Quanto às gerências, existe uma divisão de acordo com o tipo de atividade e responsabilidade. Cada filial tem um gerente que responde pela estrutura física da empresa, estoques, funcionários e demais rotinas pertencentes ao dia a dia da unidade regional. As vendas aos clientes indústria e distribuição ficam sob responsabilidade desse gestor.

No canal de venda à revenda (varejo), a operação comercial fica sob responsabilidade de gerentes regionais/nacional.

Mas, nas duas situações de gerência (indústria ou revenda), há forte presença desses profissionais no apoio aos vendedores técnicos (canal indústria), representantes (canal revenda) ou ainda aos distribuidores autorizados (canal distribuição).

Todo restante do suporte às filiais – administrativo (financeiro, contábil, TI), marketing, recursos humanos, assistência técnica, pesquisa e desenvolvimento etc. – é realizado pelos departamentos ou gestores, via matriz da empresa.

4.1.4.2 A Renner Sayerlack e sua atuação regional

Dentro dos padrões das demais filiais da empresa, a unidade do RS apresenta-se numa estrutura de grande porte, que é justificada pela localização e atuação num dos principais polos moveleiros do Brasil. Essa filial conta com uma excelente área para apoio logístico e com laboratório auxiliar à matriz em SP, completamente adequado ao desenvolvimento de novas cores de produtos e, também, à fabricação de pequenos lotes de tintas.

O estado do Rio Grande do Sul possui alguns dos mais importantes fabricantes de móveis em âmbito nacional e internacional. São empresas renomadas e que se destacam pelo diferencial do produto fabricado, pelo porte de seus parques fabris ou ainda pela rede de distribuição dos móveis.

Quadro 9 – Atuação regional da Renner Sayerlack

Filial (Caxias do Sul)	1
Colaboradores diretos e representantes comerciais	23
Número de clientes	300/500
Número de distribuidores autorizados	11
Faturamento em 2010 (R\$)	30/40 milhões
Volume de vendas em 2010 (litros)	3/5 milhões

Fonte: o Renner Sayerlack.

Nesses números apresentados no Quadro 9, que se referem à filial RS localizada em Caxias do Sul, dos 23 colaboradores, 15 estão mais ligados à venda dos canais indústria ou distribuição. E os outros oito são representantes comerciais, prestadores de serviço que atendem o mercado de revenda.

No Anexo C é apresentado um mapa que indica em quais localidades estão as plantas produtivas da empresa, seus centros de distribuição (filiais), seus distribuidores autorizados e as marcas utilizadas no mercado.

4.1.4.2.1 Segmentação da Renner Sayerlack na filial RS

O formato convencional utilizado para se classificar os diferentes mercados atendidos por empresas ligadas ao setor moveleiro, dentre eles os fabricantes de tintas e vernizes, normalmente se refere ao tipo de móvel produzido pelas indústrias.

No passado, os gestores da Renner Sayerlack consideravam informações nesse formato para a definição da indicação de seus produtos. Os materiais mais especificados eram recomendados quando se tratava, por exemplo, de móveis infantis e utilização de produtos atóxicos. Para aplicação em cozinhas, nesse caso considerando uma maior resistência a produtos químicos. Ou destinados à exportação, com restrições na composição e em conformidade ao país de destino, resistências diferenciadas à temperatura etc.

Nos dias de hoje, aspectos como a exigência do mercado, a consciência e a correta postura, que sempre foram praticadas pela Renner Sayerlack, fizeram com que se continue trabalhando ativamente em novas tecnologias. Isso vem permitindo disponibilizar aos fabricantes de móveis melhores soluções também no que diz respeito à composição dos produtos, controle de reações químicas ocasionadas durante processo de fabricação das tintas, ou ainda, eliminação de determinados componentes de sua formulação que possam vir a ser prejudiciais à saúde.

Ao final de 2009, a Renner Sayerlack disponibilizou aos seus clientes um manual sobre produtos e processos voltados à pintura e envernizamento da madeira, no qual faz a indicação de seus materiais adequados à seguinte segmentação, mais voltada ao tipo de móvel:

- portas e móveis de cozinha e banheiro;
- cadeiras, bases de mesas e peças curvas;
- móveis para barcos, aeronaves, *trailers* e portas internas;
- móveis em geral para interiores;
- móveis envelhecidos;
- pisos de madeira;
- móveis infantis e brinquedos;
- móveis em geral para exterior.

No Relatório Setorial da Indústria de Móveis no Brasil produzido pelo IEMI, a segmentação apresentada se refere um pouco mais ao ambiente onde será utilizado determinado móvel do que ao produto final propriamente, como é listado a seguir:

- escritórios;
- dormitórios;
- salas de jantar;
- estofados;
- cozinhas;
- banheiros/Lavanderias;
- móveis planejados;
- móveis institucionais;
- móveis sob medida.

Já o presente trabalho faz referência ao tipo de produto fabricado pela Renner Sayerlack, relacionando-o ao padrão do móvel produzido pelos seus clientes. O objetivo dessa mudança foi o de estabelecer uma relação entre as linhas de produtos (tintas e vernizes) com o mercado a que se destinam esses móveis, de modo a se esclarecer qual o foco de atuação dos clientes da empresa e, por consequência, para quais mercados destinam-se suas tintas e vernizes.

O que motivou o autor a essa mudança foi o fato de mesmos moveleiros fabricarem vários tipos de móveis, como por exemplo para o quarto, sala, cozinha, complemento etc. Sob o ponto de vista técnico, as tintas e vernizes continuarão sendo indicados respeitando-se o tipo de móvel e suas necessidades. Mas para efeito de medição quanto à participação da Renner Sayerlack em cada um dos mercados (segmentos), haveria uma grande dificuldade de acordo com a quantidade de diferentes tipos de móveis oferecidos pelos clientes da empresa, conforme citado anteriormente.

Dessa forma, o Quadro 10 apresenta a relação entre o padrão do móvel e consequente mercado focado pelos clientes *versus* a linha de produto Sayerlack voltada a essa faixa de produto. Esse formato será utilizado num dos objetivos estratégicos, na proposta de construção do painel balanceado para auxílio à gestão das filiais da empresa, com o objetivo de permitir a correta mensuração do seu *share* em cada um desses mercados, bem como ter controle das margens praticadas nesses produtos/segmentos.

Quadro 10 – Mercado do cliente versus produtos Renner Sayerlack

Segmento de mercado	Linha de produto
Cliente	Sayerlack
Popular	Nitrocelulose (NC) ou Poliuretano (PU)
Popular	Ultra-violeta (UV)
Médio padrão	Poliuretano (PU)
Médio padrão	Ultra-violeta (UV)
Alto padrão ou valor agregado	Diversos
Sob medida	Diversos
Prestador serviço pintura	Diversos
Outros produtos (diferentes segmentos)	Diversos
BP ou laminado plástico	Não utiliza produtos de acabamento

Fonte: o autor.

4.1.4.3 Concorrentes

Tão importante quanto o conhecimento que se deve ter do próprio mercado, com seus respectivos clientes e produtos consumidos, é também o conhecimento a se obter das ações dos concorrentes: clientes buscados, política comercial, abrangência, estratégias para lançamento de novos produtos etc.

O mercado fornecedor de produtos para acabamento de madeira apresenta como uma de suas características empresas focadas nesse segmento de atuação. Logo, o nível de concorrência enfrentado pela Sayerlack diz respeito a empresas com certo grau de especialização na pintura desse tipo de superfície.

De uma forma geral, entende-se que esses concorrentes estão mais voltados a determinados nichos dentro do mercado da madeira; ou então estão mais restritos a determinadas regiões do Brasil. Poucos concorrentes conseguem uma grande abrangência em termos de região e poucos são referência quanto à pulverização na venda, tanto em número de clientes quanto em variação de diferentes produtos (*mix*).

Na página 66, o Quadro 11 com os principais concorrentes atuantes no mercado fornecedor de acabamentos para madeira do Brasil e uma breve descrição de suas características. Vale destacar que suas respectivas atuações de mercado estão voltadas ao canal indústria, ou seja, não atuam com produtos da linha revenda (varejo).

Quadro 11 – Comparativo entre os principais fornecedores da indústria da madeira

Fabricante	Matriz	Filiais	Unidades exterior	Tecnologia produtos	Mercado que mais participa	Porte da empresa (Brasil)
Sayerlack	SP	9	6	Alta	Médio e Alto	Grande
Akzo	SP	2	4	Alta	Médio	Médio
Farben	SC	2	-	Media	Médio e Baixo	Médio
Glascor	SC	-	-	Baixa	Baixo	Pequeno
IVE	RS	-	1	Alta	Médio e Alto	Pequeno
Killing	RS	2	-	Baixa	Médio e Baixo	Pequeno
Montana	SP	1	-	Media	Médio e Baixo	Pequeno
Rochesa	PR	6	0	Media	Baixo	Grande
CCB	PR	3	0	Media	Baixo	Pequeno
Quimpil	SP	2	0	Baixa	Baixo	Pequeno
Tecbril	RS	1	0	Media	Médio	Médio

Fonte: o autor: www.akzonobel.com.br www.farben.com.br www.ivedobrasil.com.br
www.killing.com.br www.montana.com.br www.rochesa.com.br www.quimpil.com.br www.tecbril.ind.br

Além das dez principais empresas citadas como concorrentes da Sayerlack, há que se considerar a existência de dezenas de outras pequenas fábricas regionais, também atuando diretamente no setor de tintas para madeira ou tendo esse mercado como complemento de uma gama maior de pinturas.

4.1.5 Mercado e imagem: prêmios Top Mobile

A marca Sayerlack vem sendo construída há mais de 40 anos, através da dedicação exclusiva ao segmento, dos altos investimentos em desenvolvimento de novas tecnologias, além da estrutura comercial e de assistência técnica preparadas para dar suporte necessário aos clientes. O objetivo é que a empresa possa ser reconhecida no mercado por sua posição de vanguarda, sendo uma grande provedora de soluções inteligentes. Para isso, também, a Sayerlack investe em seus colaboradores, oferecendo um ambiente propício ao desenvolvimento humano e profissional, entendendo que a melhora na qualidade de vida está fortemente relacionada aos seus resultados empresariais. A postura e satisfação dos seus funcionários quanto ao trabalho contribui para elevação da imagem da companhia.

Esses fatores fortalecem o nome da Sayerlack, que tem recebido o reconhecimento de seus clientes e de toda cadeia fornecedora no segmento em que atua. A empresa é a marca mais lembrada nesses seis anos consecutivos, desde que o prêmio Top Mobile foi criado (período 2006/2011), recebendo o primeiro lugar na categoria “Tintas e Vernizes”.

O prêmio Top Mobile é promovido pela Alternativa Editorial/*Revista Móvil*. O objetivo dessa premiação é apresentar a toda cadeia do móvel (fornecedores, fabricantes e revendedores) as marcas mais lembradas no segmento fornecedores, reconhecendo, publicamente, os esforços que as empresas e gestores realizam para tornar suas marcas mais sólidas.

4.1.5.1 Pesquisa de satisfação dos clientes

A empresa realiza anualmente uma pesquisa de satisfação para entender as necessidades, ouvir opinião dos clientes, enfim, estreitar o contato e relacionamento para a partir daí monitorar as respostas dentro dos assuntos questionados durante a pesquisa.

Através da pesquisa, a Renner Sayerlack busca perceber as necessidades e preferências dos clientes e, com isso, fornecer produtos, serviços e uma postura que supere as expectativas desses clientes.

Para obter uma amostragem significativa, a empresa selecionou clientes dos três canais que utiliza para venda: indústria, revenda e distribuição. Nos canais indústria e revenda, a base utilizada foi um grupo de clientes que representa 80% das vendas totais da empresa em volume físico por filial de venda. Um número mínimo de 20 clientes foi abordado para se evitar distorções em filiais que eventualmente apresentem grande concentração nas vendas. E para distribuição, a base utilizada foi de 100% dos distribuidores da empresa.

A pesquisa foi aplicada por telefone, por funcionários da Central de Relacionamento Sayerlack, devidamente treinados para esse fim, a um número total de 1,5 mil clientes. As sínteses da última edição (realizada em 2010), de acordo com os Quadros 12 e 13, revelaram os seguintes resultados:

Quadro 12 – Síntese da pesquisa de satisfação de clientes indústria 2010

Questão	Sim	Não	Não respondeu
Atendimento comercial	96%	3%	1%
Atendimento técnico	93%	3%	4%
Empresa responsável	71%	10%	19%
Empresa inovadora	94%	3%	3%
Cliente satisfeito	93%	6%	1%

Fonte: Renner Sayerlack.

Quadro 13 – Síntese da pesquisa de satisfação de clientes distribuição 2010

Questão	Sim	Não	Não respondeu
Atendimento comercial	86%	8%	6%
Atendimento técnico	91%	2%	7%
Empresa responsável	92%	0%	8%
Empresa inovadora	99%	1%	0%
Cliente satisfeito	85%	11%	4%

Fonte: Renner Sayerlack.

Na indústria, o quesito melhor avaliado foi o atendimento comercial, com 96% de resultados positivos. O pior resultado ficou para o quesito empresa responsável social e ambientalmente, com 71% de respostas satisfatórias. Quanto ao grau de satisfação dos clientes, 93% se consideram satisfeitos com o atendimento geral, enquanto 75% promovem a empresa e seus produtos.

Na distribuição, o melhor quesito ficou para empresa responsável social e ambientalmente, com 92% de resultados positivos. O pior resultado ficou para o grau de satisfação geral, com 71% de respostas satisfatórias. A imagem do atendimento técnico e o perfil de empresa inovadora tiveram 91% e 99% de concordância positiva.

Nos Anexos D e E, o resultado completo dessa pesquisa de satisfação dos segmentos indústria e distribuição.

4.2 PLANO ESTRATÉGICO DA RENNER SAYERLACK PARA 2015

A Renner Sayerlack está vivenciando um processo extremamente rico em desafios e oportunidades. Em seu segmento, precisa assegurar a perpetuidade de suas conquistas, especialmente considerando que o mercado e as forças de sua concorrência não são estáticas.

Esses fatores alteram substancialmente a organização, pois fazem com que a empresa passe a operar em ambientes marcados pela complexidade, arrojo competitivo e novas regras de relacionamento e gestão.

No ano de 2007, a empresa começou a desenhar seu atual plano estratégico, que busca como objetivo o posicionamento a ser alcançado em 2015. Durante a construção desse processo de planejamento estratégico, a figura de uma mandala foi escolhida para representar seu intento estratégico, ilustrado através da Figura 10. Isso se deu pelo fato da mandala ser a representação do universo e de tudo o que nele há. Sendo assim, esse símbolo representa aonde a empresa quer chegar, bem como quais os fatores críticos que deverão contribuir nesse objetivo. No Apêndice A, o detalhamento de cada um dos fatores críticos de sucesso apresentados.

Figura 10 – Mandala Sayerlack



Fonte: Renner Sayerlack.

A seguir, descreve-se o processo de estratégia da empresa.

4.2.1 Missão da Renner Sayerlack

O conceito de missão procura explicar a razão de ser da organização, servindo de guia geral para empolgar e motivar cada funcionário. Dessa forma, a Renner Sayerlack adota como diretriz a seguinte missão:

“Fornecer ao mercado as melhores soluções e serviços para pintura e envernizamento da madeira e seus derivados, atuando de forma responsável em relação ao meio ambiente e à comunidade, agregando valor aos acionistas e colaboradores, atraindo e mantendo pessoas talentosas que se orgulhem de trabalhar na Renner Sayerlack”.

4.2.2 Valores da Renner Sayerlack

Os valores são as atitudes que todos os colaboradores devem ter e seguir para que a Sayerlack conquiste sua missão.

- Ética.
- Justiça.
- Credibilidade.
- Responsabilidade.
- Respeito.
- Liberdade de Comunicação e Expressão.

4.2.3 Visão da Renner Sayerlack

A visão é algo que exige mudanças e progresso significativos, proporcionando o tão esperado elo entre o que está acontecendo no presente e o que a empresa aspira no futuro. Desta forma, sua visão de longo prazo é a seguinte:

“A Sayerlack ser reconhecida e valorizada como uma das melhores empresas de tintas e vernizes para madeiras do mundo”.

4.2.4 Fatores Críticos de Sucesso (FCS) da Renner Sayerlack

Os fatores críticos de sucesso servem como direcionadores das ações, facilitando a execução da estratégia e o alcance das metas almejadas pela companhia. Com o acompanhamento da empresa de consultoria e na presença da direção executiva, ainda ao longo de 2007 desenvolveram-se os FCS, tratados pela Renner Sayerlack como aspectos fundamentais que deverão ser perseguidos para a conquista desse lugar de destaque mundial dentre os fabricantes de produtos para acabamento em madeira. Segue resultado desse trabalho:

- Matéria-prima e insumos competitivos.
- Foco do cliente.
- Excelência operacional.
- Monitoramento e gerenciamento do capital financeiro.
- Equipe de alta performance motivada.
- Inovação e tecnologia.
- Gestão do conhecimento.

O projeto total das ações que seriam desenvolvidas pela empresa de consultoria citada anteriormente previa a execução de um trabalho mais abrangente, a evoluir através de uma construção compartilhada entre diretores e gestores. Uma primeira etapa foi cumprida, que tratava do alinhamento de gestão com vistas à internacionalização do negócio, e que culminou com a frente Renner Global Alliance para a expansão internacional da empresa.

Etapas seguintes, que consistiriam em programas de desenvolvimento, novas avaliações de potencial e desempenho, difusão do planejamento estratégico, construção dos planos de ação com respectivas implantação e manutenção não receberam acompanhamento externo, por conta de decisão interna e interrupção no projeto contratado junto à empresa de consultoria. Algumas dessas etapas subsequentes têm sido desenvolvidas pelos próprios executivos da Renner Sayerlack.

4.3 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA RENNER SAYERLACK

Conforme Farris, Bendle, Pfeifer e Reibstein (2007), nos últimos anos, a capacidade de se medir o desempenho das empresas e de prestar contas quanto aos resultados obtidos tornaram-se as

chaves para o sucesso empresarial. No entanto, poucos administradores dão atenção às métricas que podem avaliar as estratégias e dinâmicas das empresas.

Nesse ambiente, percebe-se que os gestores de uma forma geral precisam de uma referência abrangente e prática sobre as métricas utilizadas, para conhecerem melhor as ferramentas que poderão auxiliar a quantificar os resultados obtidos.

Neste capítulo, são descritas as ferramentas que a Renner Sayerlack utiliza para impulsionar e monitorar o desempenho de suas filiais.

4.3.1 Evolução dos indicadores de desempenho

Ao longo da década de 90 e início dos anos 2000, período no qual o autor deste trabalho passa a ter contato com os resultados das filiais da Renner Sayerlack, os indicadores utilizados para mensuração e comunicação aos gerentes, quanto ao desempenho, limitavam-se basicamente a três aspectos:

Quadro 14 – Indicadores utilizados para mensuração e comunicação aos gerentes

INDICADOR	OBJETIVO
1. Venda litros	Indicador que informa qual resultado da venda física da empresa aos seus clientes, utilizando litros/mês como unidade de medida nessa mensuração.
2. Número de clientes	Indicador que apresenta quantos clientes foram atendidos com venda realizada dentro do mês de apuração do resultado.
3. Desconto sobre a lista de preços	Indicador que mostra qual porcentagem média de desconto aplicada na região, tomando como base a venda dos diversos itens comercializados pela empresa aos clientes atendidos dentro do mês em referência.

Fonte: o autor.

Identifica-se claramente a preocupação da empresa com os resultados provenientes da meta física (litragem), o desconto médio aplicado aos produtos e também a quantidade de clientes atendidos com venda em cada mês, conforme detalhamentos do Quadro 14. Certamente a alta direção da companhia realizava outras leituras através de um acesso mais restrito a números que

não eram publicados, chegando a conclusões que permitiam um adequado planejamento, tendo em vista o crescimento da empresa nessa trajetória da Renner Sayerlack em seu mercado de atuação.

4.3.2 Atual sistema de avaliação de desempenho da empresa

Num segundo período, a partir de meados dessa última década, outros indicadores passaram a figurar na avaliação de resultado das filiais. Dessa forma, foram incluídos novos objetivos aos já existentes:

Quadro 15 – Sistema de avaliação de desempenho da Renner Sayerlack

INDICADOR	OBJETIVO	FONTE DE DADOS	FORMA DE CÁLCULO
1. Quantidade faturada litros	Informar qual o resultado da venda física da empresa, utilizando litros como unidade de medida.	ERP Datasul	Somatório da venda física de produtos.
2 - Receita líquida	Informar qual resultado líquido financeiro da venda realizada pela filial.	ERP Datasul	Somatório da venda financeira debitados os impostos.
3. CPE	Informar qual o custo do produto embalado.	ERP Datasul	Somatório das matérias-primas utilizadas nos produtos + impostos e comissão do VT.
4. Margem de contribuição	Identificar quanto sobra da venda para pagar as despesas fixas e gerar lucro.	ERP Datasul	Somatório da venda da filial menos o custo MP e despesas variáveis.
5. Despesas da filial	Mostrar todas as contas apuradas como despesas e lançadas no centro de custo da filial.	ERP Datasul e lançamentos depto. financeiro	Somatório de todas despesas de origem comercial, salários, encargos, aluguel, logística etc.

INDICADOR	OBJETIVO	FONTE DE DADOS	FORMA DE CÁLCULO
6. Produtos parados em estoque	Apontar qual valor financeiro dos produtos acabados no estoque das filiais.	CRS	Somatório do valor dos produtos parados depois de 60 dias <i>versus</i> receita líquida.
7. Margem operacional	Informar qual a porcentagem do lucro da operação.	ERP Datasul	Somatório do lucro das operações descontadas despesas, exceto IR e as não operacionais.
8. <i>Mark-up</i>	Cobrir todos os custos diretos da produção: fixos, variáveis, impostos e o lucro desejado pela empresa.	ERP Datasul	Margem aplicada aos produtos.

Fonte: Renner Sayerlack.

No Anexo F, o demonstrativo do resultado dessas métricas, no formato original informado aos gestores das filiais, com base nos indicadores apresentados no Quadro 15. Destaca-se a priorização nos aspectos financeiros, de leitura mais simplificada.

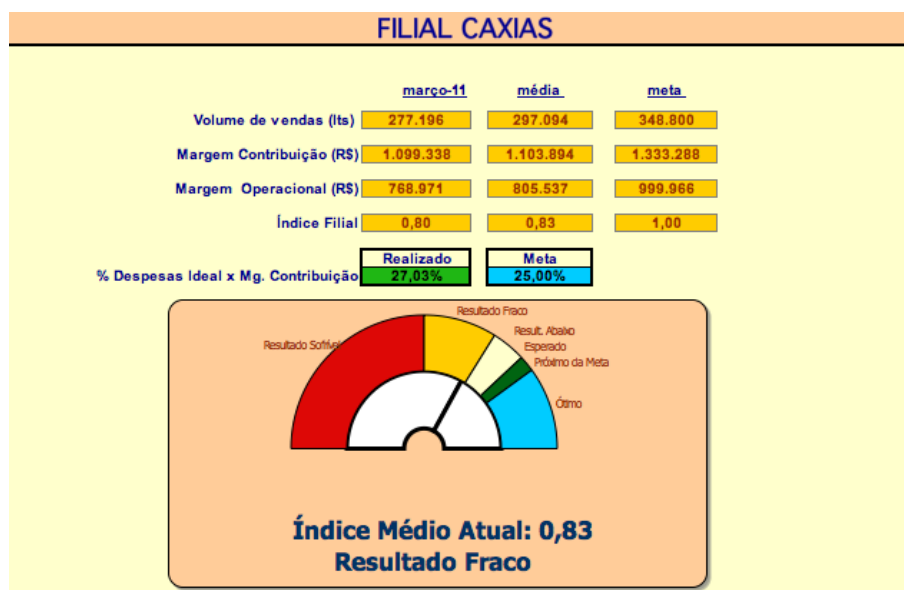
4.3.3 Análise do atual sistema de avaliação de desempenho

Para a análise dos resultados atingidos pela empresa no geral ou em cada filial individual, os executivos e gestores da Renner Sayerlack utilizam-se desse grupo de indicadores de desempenho, que estão consolidados no orçamento físico-financeiro anual da companhia.

Esses indicadores também destinam-se à apuração do resultado da filial de melhor performance premiando, ao final do ano, com alguma bonificação financeira ou reconhecimento motivacional, o gestor responsável pela superação das metas idealizadas. As metas são anuais, porém, para efeito de acompanhamento de resultado, são avaliadas mês a mês, numa média simples, desconsiderando qualquer sazonalidade.

Abaixo, na Figura 11, a apresentação do medidor com indicador de desempenho, denominado índice da filial ou “reloginho” (como é tratado internamente). Esse medidor demonstra a apuração dos resultados dois oito indicadores, obtidos no demonstrativo operacional *versus* a meta estabelecida, totalizando a pontuação geral e a avaliação da performance da filial e sua consequente classificação ao final do ano de apuração.

Figura 11 – Medidor do demonstrativo de resultado operacional



Fonte: Renner Sayerlack

Ou seja, de maneira geral pode-se dizer que o medidor de performance utilizado no modelo de classificação das filiais resulta em comunicação pouco motivadora ou pouco efetiva para informar aos gestores quais níveis de resultados atingidos:

- Sofrível.
- Fraco.
- Abaixo do esperado.
- Próximo da meta.
- Ótimo.

Também, pode-se concluir que esse mesmo medidor não possui base de dados suficiente, na leitura dos indicadores, para adequada mensuração do desenvolvimento do trabalho dos gestores. Isso faz com que despreze ou desconsidere outros fatores relevantes e que podem influenciar na performance das filiais da Renner Sayerlack, tais como:

- Crescimento ou diminuição do potencial de mercado.
- Segmentação desse potencial.
- *Market share*.
- Qualidade do *market share*.

- Fidelização dos clientes.
- Vendas cruzadas entre produtos da companhia.
- Processos internos relevantes para fluxo do trabalho esperado.
- Necessidade de treinamento.
- Competência dos funcionários, dentre outros.

Pode-se acrescentar ainda que, apesar da informação quanto ao nível de desempenho atingido, esse medidor de performance é apresentado num formato já consolidado, com todas as leituras agrupadas. Isso dificulta o entendimento, especialmente quando se busca melhoria em determinado objetivo estratégico, que esteja impactando esse resultado consolidado. Se o número final é informado de forma geral, sem que se possa visualizar qual indicador está mais comprometido, dificilmente se conseguirá trabalhar num cronograma de ações que busque a reversão desse quadro da filial, bem como o encaminhamento da empresa rumo ao seu planejamento estratégico.

Outra consideração a ser feita é quanto à comunicação da performance, que está exclusivamente voltada a aspectos relacionados à perspectiva financeira da companhia, tornando-se de certa forma incompleto perante outras avaliações mais abrangentes. Segundo Kaplan e Norton (1997), os indicadores financeiros de uma organização acabam assumindo e contando um pouco de sua história passada. Nos dias atuais, o exclusivo uso desses indicadores financeiros não servem como apoio suficiente para avaliar e orientar a trajetória de uma empresa na geração de valor futuro.

Estes atuais indicadores, fonte de dados do medidor de performance mostrado na Figura 11, estão agrupados numa planilha de demonstrativo de resultado operacional, conforme apresentado no Anexo F.

5 CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

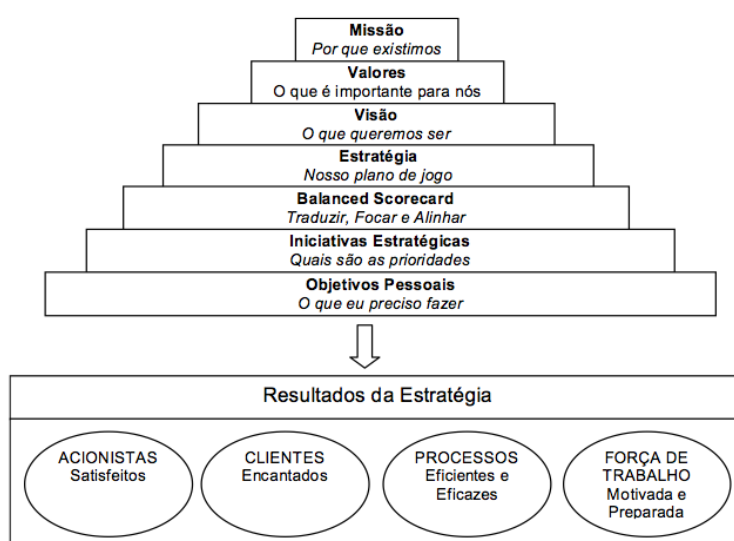
A avaliação de resultados no mundo empresarial costuma demandar muitos dados, que podem, às vezes, ser apenas aproximados, estarem incompletos ou não estarem disponíveis. Na visão de Farris, Bendle, Pfeifer e Reibstein (2007), é provável que, em tais circunstâncias, nenhuma métrica seja perfeita. Por essa razão, esses autores recomendam ao profissional a utilização de um painel com métricas, de modo a visualizar a dinâmica do mercado sob várias perspectivas.

Neste capítulo, apresenta-se a ferramenta composta de painel com métricas balanceadas, desenvolvida a partir da teoria desta dissertação e da pesquisa na empresa objeto deste estudo de caso.

5.1 MODELAGEM DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Kaplan e Norton (1997) ilustram na Figura 12 que o desenvolvimento de uma arquitetura consistente para a descrição da estratégia deve traduzir a missão em resultados desejados, direcionados pelo uso de quatro perspectivas básicas de avaliação: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Figura 12 – Traduzindo a missão em resultados almejados



Fonte: Kaplan e Norton (2000).

O processo de modelagem do *balanced scorecard*, de acordo com Kaplan e Norton (1997), baseia-se no seguinte cronograma:

Etapa 1: Arquitetura do programa de medição

Etapa 2: Definição dos objetivos estratégicos

Etapa 3: Escolha e elaboração dos indicadores

Etapa 4: Elaboração do plano de implementação

Na Renner Sayerlack seguiu-se a tradução da missão em resultados desejados distribuídos nas perspectivas apontadas por Kaplan e Norton (1997).

5.2 PROPOSIÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

5.2.1 Desenvolvimento do painel de medição

Dentro da empresa, a filial RS apresenta relativa autonomia quanto a sua atuação no mercado regional. Possui infraestrutura e cadeia de valores completa e está voltada ao atendimento dos clientes distribuídos nesse estado.

No modelo de negócio em que está inserida, as relações causais entre o preparo comercial e técnico de seus vendedores, a correta aplicação dos métodos de trabalho, a fidelidade dos clientes e a participação de mercado da empresa são fortes impactantes em seu desempenho financeiro. Ou seja, são as relações de causa e efeito que poderão ser visualizadas através da utilização da ferramenta proposta.

Para o desenvolvimento do painel balanceado de comunicação da estratégia e apoio à gestão das filiais, recorreu-se ao auxílio de um programa específico para construção e implementação de *BSC*. Para isso, o autor adquiriu uma licença do *software* *BSC Business & Strategy*, desenvolvido exclusivamente para utilização dessa ferramenta através de tablet iPad ou planilha Excel.

A alimentação desse programa com os dados da Renner Sayerlack foi a última etapa da modelagem do painel *scorecard* com base no referencial do *balanced scorecard*. As etapas anteriores desenvolveram-se na seguinte sequência:

- Análise e consulta da coleta de dados às fontes primárias (funcionários da empresa) e secundárias (consultores, relatórios, pesquisas), realizadas anteriormente.
- Análise da estratégia e sistema de avaliação de desempenho em uso na empresa.

- Montagem de um primeiro mapa estratégico geral, ainda sem as corretas relações de causa e efeito, somente com um esboço dos temas estratégicos da empresa.
- Definição dos objetivos estratégicos, partindo-se dos parâmetros de medição que estão atualmente em uso na empresa e complementando-se com os outros objetivos apurados durante entrevista realizada na etapa da coleta de dados.
- Montagem de novos mapas com temas estratégicos e a distribuição dos objetivos nas quatro perspectivas.
- Em seguida, o autor tomou frente quanto à definição dos indicadores estratégicos, observando-se a correta distribuição, pesos e balanceamento entre tendência e ocorrência.
- Por último, na Figura 13, a simulação de utilização do painel *scorecard* já finalizado e aplicado no mês de maio de 2011, apresentado com métricas balanceadas e sob influência direta das etapas descritas anteriormente.

A montagem do primeiro mapa estratégico geral ocorreu após uma série de entrevistas realizadas. Na primeira delas, em abril de 2008, o autor apresentou aos diretores geral e comercial sua intenção de desenvolvimento de ferramenta de apoio à gestão das filiais da empresa. A aceitação por parte da direção da empresa contribuiu para que a sequência desse projeto se tornasse viável, considerando que demandaria do autor bastante dedicação e da empresa certa compreensão quanto à necessidade de disponibilidade de tempo para consultas de material e entrevistas futuras. Ainda em 2008 (novembro), houve uma nova entrevista com o diretor-geral onde se discutiu basicamente aspectos financeiros e esclarecimentos quanto às margens de contribuição da filial RS, valor agregado por litro de produto vendido, dentre outros objetivos estratégicos, posteriormente utilizados no desenvolvimento do painel *scorecard*. Nessa etapa, a conversa concentrou-se principalmente aos aspectos financeiros. Depois (maio de 2009), uma outra entrevista novamente com o diretor-geral permitiu pontuar primeiros aspectos não financeiros a serem utilizadas nas outras perspectivas previstas no conceito do *balanced scorecard*. Esse encontro se deu de forma bastante positiva, importante para esclarecimento do autor quanto aos intentos estratégicos defendidos pelos executivos da companhia e que deveriam estar presentes nesse modelo ora proposto, de modo que servissem como orientadores estratégicos do *scorecard*. Ainda nessa mesma reunião, deu-se o primeiro contato com alguns materiais disponibilizados, tratando do desenvolvimento do plano estratégico da companhia realizado por empresa de consultoria que à época prestava esse serviço à

empresa. Adiante, simultaneamente à apresentação do projeto desta dissertação à banca examinadora da Escola de Administração da UFRGS (agosto de 2009), a apresentação ao diretor-geral da empresa.

Na fase seguinte, algumas novas entrevistas permitiram a evolução da montagem do painel. Em maio de 2010 tratou-se do desenvolvimento dos objetivos estratégicos, num primeiro modelo de distribuição às perspectivas não financeiras. Tomou-se o cuidado de comparar esses objetivos aos intentos estratégicos perseguidos pela empresa e aos medidores financeiros já utilizados pela companhia dentro dos atuais parâmetros de medição vigentes, de modo que não perdessem a simplicidade na leitura e utilização dos dados.

Em novembro de 2010, os objetivos estratégicos foram agrupados num primeiro simulador *scorecard*, ainda em planilha Excel (Anexo G), e apresentados ao diretor-geral da companhia. Nessa entrevista também observou-se quais deveriam ser as faixas de medição para sinalização do nível de performance, que podem ser entendidos como o referencial de crescimento, de estabilidade (ou estagnação) ou queda. Esses níveis de performance são representados através de sinalizadores coloridos, situados nas seguintes faixas percentuais:

- **Max Red Zone 80%:** informa que resultados atingidos até patamar de 80% da meta estabelecida apresentarão sinalização vermelha, ou seja, o não cumprimento das metas nos indicadores estratégicos frente dos objetivos propostos.
- **Max Yellow Zone 99%:** informa através da sinalização amarela que o resultado atingido até patamar de 99% da meta estabelecida encontra-se próximo ao objetivo proposto.
- **Green Zone 100%:** informa o cumprimento das metas através de resultados iguais ou superiores aos respectivos objetivos estratégicos.

Entre fevereiro e abril de 2011, o autor dedicou-se às outras entrevistas informais, envolvendo nessa etapa do projeto a participação de supervisores da matriz, responsáveis pelas áreas de atendimento ao cliente e financeiro (crédito e cobrança). Nesse estágio, definiu-se por objetivos estratégicos voltados à perspectiva de processos internos, de modo que pudesse se mensurar rotinas e ocorrências importantes ligadas às filiais, que são observadas pela matriz, como por exemplo:

- Manutenção de pedidos no sistema.
- Gestão dos estoques.
- Pesquisa de satisfação dos clientes.
- Índice de atraso médio (recebimentos) *versus* média geral da empresa.

Simultaneamente a esse levantamento feito junto aos supervisores, realizou-se também a coleta e validação dos outros objetivos pré-definidos durante reuniões com a direção da empresa, mas dessa vez envolvendo um grupo de cinco vendedores técnicos da filial RS.

E, como finalização da etapa de desenvolvimento dessa ferramenta balanceada, em maio de 2011 é apresentado aos diretores geral e comercial o último estágio do painel *scorecard*, já com seus mapas direcionados por temas estratégicos, construídos dentro da cadeia de relação causa-efeito e guiados por indicadores estratégicos, detalhados na sequência do presente estudo. Nesse momento, a direção da empresa sugere aplicação de teste-piloto para verificação das métricas propostas, bem como distribuição e balanceamento dos objetivos dentro dos mapas estratégicos.

A Figura 13 apresenta o *scorecard* da filial RS no mês de maio de 2011, com resultados reais atingidos de acordo com as metas estabelecidas nos diversos objetivos e seus indicadores, dentro dos aspectos financeiros e não financeiros mensurados na ferramenta proposta no presente estudo. No Anexo H, o padrão de comunicação gerado ao final da apuração dos resultados, com detalhamento dos índices atingidos.

Figura 13 – Painel *scorecard* com métricas balanceadas da Renner Sayerlack

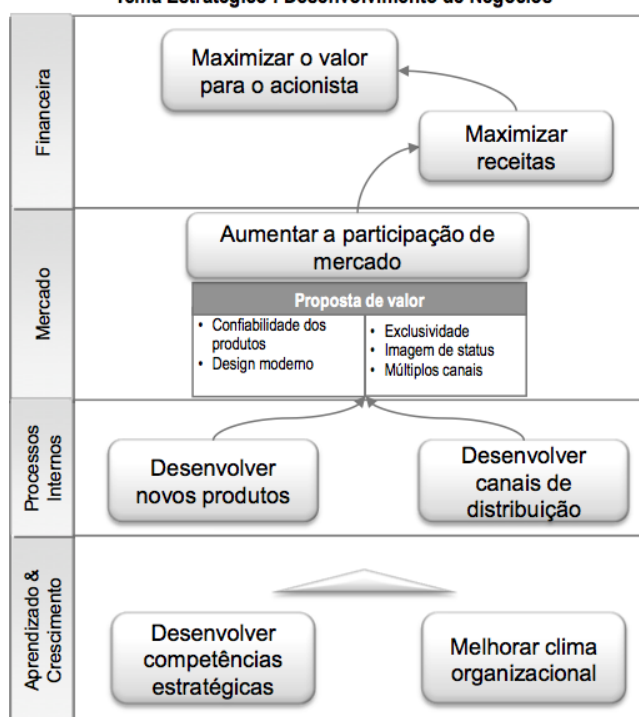


Fonte: autor/BSC Business & Strategy.

5.2.2 Mapas estratégicos e relação de causa e efeito

Num processo de aplicação do *balanced scorecard*, os mapas estratégicos são as ferramentas que auxiliam no direcionamento dos passos a serem seguidos para o alcance dos objetivos finais. Esses mapas correspondem a um diagrama que tem a função de descrever a estratégia mediante a identificação das relações de causa e efeito entre os objetivos, orientados pelas quatro perspectivas do *BSC*. A Figura 14 apresenta um mapa e tema estratégico para ilustrar de forma geral o desdobramento dessa relação de causa e efeito.

Figura 14 – Mapa e tema estratégico geral
Tema Estratégico : Desenvolvimento de Negócios



Fonte: o autor.

A partir da pesquisa e coleta de dados junto às fontes primárias e secundárias da Renner Sayerlack quanto à validação da sua missão, de seus valores, da sua visão, e dos novos objetivos, avançou-se à etapa seguinte. Nesse momento, procedeu-se à construção dos mapas, direcionados pelos temas, nas respectivas perspectivas.

Essa pode ser descrita como a essência da montagem de um painel *scorecard*, construído na conceituação do *BSC*, que tem como objetivo traduzir o plano estratégico da companhia e gerar alinhamento e foco. Como resultado dessa estratégia, espera-se atender com êxito as demandas e expectativas presentes nas quatro perspectivas, ou seja, retorno aos acionistas, satisfação dos

clientes, eficiência e eficácia nos processos e motivação e preparo dos funcionários.

Para a construção dos mapas estratégicos deste estudo, definiu-se pela utilização de cinco temas estratégicos, por terem maior relação com a proposta de auxílio na gestão das filiais da empresa. O Apêndice B apresenta o detalhamento de cada um desses temas.

- Orientação para resultados.
- Orientação para o mercado com foco do cliente.
- Competência inovadora.
- Compromisso com a qualidade.
- Identificação e compromisso com os valores da empresa.

Na sequência, apresenta-se a construção desses mapas e suas relações de causa e efeito.

5.2.2.1 Mapa estratégico orientação para resultados

O tema estratégico que direcionou o mapa apresentado na Figura 15, indica as seguintes relações de causa e efeito:

Figura 15 – Mapa estratégico orientação para resultados



Fonte: autor/BSC business & strategy.

Dentro da perspectiva de aprendizagem e crescimento, a aplicação do treinamento comercial produzirá um avanço no nível geral dos vendedores, de modo que tenham melhores condições de argumentação. Esse objetivo estratégico possui como indicador de tendência a atualização comercial,

com 100% de peso. Como responsáveis, os diretores e gerentes das filiais, com a iniciativa de capacitar a equipe.

Um bom treinamento comercial apresentará como consequência um roteiro de visitas viável, na perspectiva de processos internos. Esse objetivo estratégico produzirá entendimento e assimilação do potencial/extensão da carteira de clientes do vendedor. Possui como indicador de tendência o roteiro de visitas, com 100% de peso. Como responsáveis, os vendedores técnicos, com a iniciativa de planejar e executar o roteiro. Ainda nos processos internos, a análise financeira auxiliará na concessão do crédito a esses clientes. Possui como indicador de resultado a rotina financeira, com 100% de peso. Como responsáveis, os VTs e setor de crédito e cobrança, com a iniciativa de zelar pelo crédito.

Uma correta programação resultará numa adequada intensidade e frequência de visitas, na perspectiva clientes. Possui como indicador de tendência a cobertura da carteira, com 100% do peso. Como responsáveis, os vendedores técnicos, com a iniciativa de ampliar o *share*. Os objetivos venda cruzada König e Alpi, com indicadores de resultado para apresentação do produto e 50% de peso em cada.

Por fim, a cobertura da carteira apresentará como consequência as metas em margem de contribuição e em volume físico, na perspectiva financeira. Ambas possuem indicadores de resultado, com 100% de peso. Como responsáveis, os vendedores e gerentes, com a iniciativa de tirar pedido com margens compatíveis ao retorno esperado pelos acionistas. Gestão de estoques e despesa comercial são outros dois objetivos na perspectiva financeira que apresentam pesos menores, mas que também influenciam essa orientação estratégica.

5.2.2.2 Mapa estratégico orientação para o mercado com foco do cliente

Esse tema estratégico, apresentado na Figura 16, indica as seguintes relações de causa e efeito:

Figura 16 – Mapa estratégico orientação para o mercado com foco do cliente



Fonte: autor/BSC business & strategy.

Dentro da perspectiva de aprendizagem e crescimento, o treinamento comercial produzirá uma melhora na capacidade de leitura do mercado, de modo que possam entender a segmentação da base de clientes. Esse objetivo possui como indicador de tendência a atualização comercial, com 100% de peso. Como responsáveis, os diretores e gerentes das filiais, com a iniciativa de capacitar a equipe.

Um intenso treinamento comercial resultará num roteiro de visitas ajustado ao perfil do cliente, na perspectiva de processos internos. Possui como indicador de tendência o roteiro de visitas, com 100% de peso. Como responsáveis, os vendedores técnicos, com a iniciativa de planejar e executar o roteiro. Ainda nos processos internos, priorizar desenvolvimentos auxiliará na definição de produtos adequados ao mercado pretendido. Possui como indicador de resultado os desenvolvimentos, com 100% de peso. Como responsáveis, os VTs, com a iniciativa de finalizar processos.

Uma adequada programação de visitas apresentará como consequência a cobertura da carteira e domínio do foco do cliente, na perspectiva clientes. Possui dois indicadores de tendência na segmentação entre mercados e 50% do peso para cada indicador. Como responsáveis, os gerentes e vendedores, com a iniciativa de classificar internamente o foco do cliente.

Por fim, a cobertura da carteira e a orientação ao mercado final resultarão nas metas de margem de contribuição, dentro da perspectiva financeira. Possui indicador de resultado, com 100% do peso. Como responsáveis, os vendedores e gerentes, com a iniciativa de praticar a venda com margens compatíveis ao retorno esperado pelos acionistas, e adequados ao foco do cliente.

5.2.2.3 Mapa estratégico competência inovadora

Esse tema estratégico, apresentado na Figura 17, indica as seguintes relações de causa e efeito:

Figura 17 – Mapa estratégico competência inovadora



Fonte: autor/BSC business & strategy.

Dentro da perspectiva de aprendizagem e crescimento, o treinamento técnico produzirá uma melhora na capacidade de inovação, de modo a antecipar e direcionar clientes. Esse objetivo possui como indicador de tendência a atualização técnica, com 100% de peso. Como responsáveis o STAC - setor técnico de apoio ao cliente, com a iniciativa de capacitar a equipe.

Um intenso treinamento técnico resultará numa priorização aos desenvolvimentos de novos produtos, na perspectiva de processos internos. Possui como indicador de resultado desenvolvimentos, com 100% de peso. Como responsáveis, os vendedores técnicos, com a iniciativa de finalizar processos.

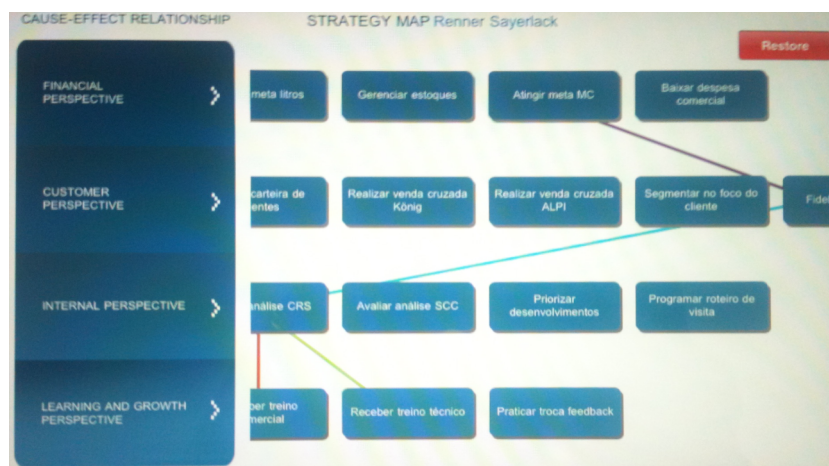
Uma adequada prioridade com os novos produtos apresentará como consequência a cobertura segmentada da carteira e domínio do foco do cliente, na perspectiva clientes. Possui dois indicadores de tendência na segmentação entre mercados e 50% do peso para cada indicador. Como responsáveis, os gerentes e vendedores, com a iniciativa de classificar internamente o foco do cliente.

Por fim, a orientação ao mercado final resultará nas metas de margem de contribuição, dentro da perspectiva financeira. Possui indicador de resultado, com 100% do peso. Como responsáveis, os vendedores e gerentes, com a iniciativa de praticar a venda com margens compatíveis ao retorno esperado pelos acionistas, e adequados ao foco do cliente.

5.2.2.4 Mapa estratégico compromisso com a qualidade

Esse tema estratégico, apresentado na Figura 18, indica as seguintes relações de causa e efeito:

Figura 18 – Mapa estratégico compromisso com a qualidade



Fonte: autor/BSC business & strategy.

Dentro da perspectiva de aprendizagem e crescimento, o treinamento técnico produzirá uma melhora na capacidade de inovação, de modo a antecipar e direcionar clientes. Esse objetivo possui como indicador de tendência a atualização técnica, com 100% de peso. Como responsáveis, o STAC - setor técnico de apoio ao cliente, com a iniciativa de capacitar a equipe.

Um intenso treinamento técnico resultará numa priorização aos desenvolvimentos de novos produtos, na perspectiva de processos internos. Possui como indicador de resultado desenvolvimentos, com 100% de peso. Como responsáveis, os vendedores técnicos, com a iniciativa de finalizar processos.

Uma adequada prioridade com os novos produtos apresentará como consequência a cobertura segmentada da carteira e domínio do foco do cliente, na perspectiva clientes. Possui dois indicadores de tendência na segmentação entre mercados e 50% do peso para cada indicador. Como responsáveis, os gerentes e vendedores, com a iniciativa de classificar internamente o foco do cliente.

Por fim, a orientação ao mercado final resultará nas metas de margem de contribuição, dentro da perspectiva financeira. Possui indicador de resultado, com 100% do peso. Como responsáveis, os vendedores e gerentes, com a iniciativa de praticar a venda com margens compatíveis ao retorno esperado pelos acionistas, e adequados ao foco do cliente.

5.2.2.5 Mapa estratégico identificação e compromisso com os valores da empresa

Esse tema estratégico, apresentado na Figura 19, indica as seguintes relações de causa e efeito:

Figura 19 – Mapa estratégico identificação e compromisso com os valores da empresa



Fonte: autor/BSC business & strategy.

Dentro da perspectiva de aprendizagem e crescimento, praticar troca de *feedback* permitirá o exercício da comunicação junto à equipe. Esse objetivo possui como indicador de tendência a avaliação dos funcionários, com 100% de peso. Como responsáveis o SRH, diretores e gerentes, com a iniciativa oferecer *feedback* da performance. Treinamentos comercial e técnico complementarão a capacidade e oportunidade de uma melhor avaliação e comunicação perante a equipe.

Os treinamentos e *feedback* resultarão numa interação e participação ativa da CRS quanto ao objetivo análise comercial, na perspectiva processos internos. Possui como indicador de resultado o monitoramento comercial, com 100% de peso. Como responsáveis, os vendedores técnicos, com a iniciativa de executar corretamente as rotinas.

Uma adequada participação ativa da CRS apresentará como consequência a cobertura da carteira de clientes, na perspectiva clientes. Possui como indicador de tendência a ampliação do *share*. Como responsáveis, os vendedores, com a iniciativa de aumentar a base de clientes.

Por fim, a cobertura da carteira resultará nas metas de margem de contribuição, dentro da perspectiva financeira. Possui indicador de resultado, com 100% do peso. Como responsáveis, os vendedores e gerentes, com a iniciativa de praticar a venda com margens compatíveis ao retorno esperado pelos acionistas, e adequados ao foco do cliente.

5.2.3 Temas estratégicos

Para definição dos temas estratégicos do presente estudo, recorreu-se às entrevistas informais realizadas pelo autor, conforme método apresentado no item 3.2.2 e detalhado no item 5.2.1.

O objetivo desses temas é apresentar um desdobramento da estratégia em categorias, não refletindo resultados financeiros ou resultados referentes a clientes e, sim, relacioná-los aos processos críticos. Ou seja, deverão informar o que deve ser feito internamente para a obtenção de resultados estratégicos.

Abaixo, a descrição dos temas estratégicos da Renner Sayerlack. No Anexo 11 pode-se visualizar informações mais detalhadas:

- Orientação para o mercado com foco do cliente.
- Orientação para resultados.
- Competência inovadora.
- Compromisso com a qualidade.
- Competência para liderar equipes.
- Competência para trabalhar equipes.
- Identificação e compromisso com os valores da empresa.

5.2.4 Inter-relacionamento de objetivos estratégicos

As atividades desta etapa implicam alocar os objetivos estratégicos nas quatro dimensões do *scorecard*, correlacionando-as entre si, de modo a contar a história da estratégia da Renner Sayerlack.

Neste item, descrevem-se os 16 objetivos que foram definidos em conformidade com o planejamento estratégico da empresa, representados no Quadro 14. A escolha desses objetivos levou em consideração entrevistas já citadas, bem como análise de documentos e levantamentos realizados internamente na filial RS da Renner Sayerlack. No Anexo 12 encontra-se um modelo com utilização dos objetivos em uso na empresa.

Quadro 14 – Objetivos estratégicos do scorecard

1. Perspectiva Financeira	2. Perspectiva Clientes	3. Perspectiva Processos Internos	4. Perspectiva Aprendizado e Crescimento
1.1 Atingir meta litros	2.1 Fidelizar clientes	3.1 Avaliar análise CRS	4.1 Receber treinamento comercial
1.2 Gerenciar estoques	2.2 Cobrir carteira de clientes	3.2 Avaliar análise SCC	4.2 Receber treinamento técnico
1.3 Atingir meta margem contribuição	2.3 Realizar venda cruzada König	3.3 Priorizar desenvolvimentos	4.3 Praticar troca feedback
1.4 Baixar despesa comercial	2.4 Realizar venda cruzada Alpi	3.4 Programar roteiro de visita	
	2.5 Segmentar no foco do cliente		

Fonte: o autor

Desta forma, primeiramente levou-se em consideração aspectos financeiros presentes no demonstrativo de resultados da empresa, pois são os únicos analisados no atual modelo de medição de performance.

Na sequência, as entrevistas informais realizadas junto ao diretor-geral da companhia contribuíram quanto à observação dos direcionadores estratégicos a serem considerados. Nessa etapa, atentou-se quanto aos novos objetivos que poderiam constar na complementação do painel *scorecard*, já considerando uma redistribuição nas novas perspectivas não financeiras, de acordo com o método proposto no *BSC*.

Após essa etapa, partiu-se à consolidação e validação da lista de objetivos estratégicos, novamente recorrendo-se ao método de entrevista informal.

Nessa fase de validação foi apresentada a lista dos objetivos estratégicos selecionados para que os participantes concordassem, discordassem ou incluíssem outros objetivos, que não os listados na sugestão do modelo. Os resultados são mostrados no Quadro 15:

A primeira pergunta realizada nesse método de entrevista informal foi:

Os objetivos estratégicos a seguir, em termos financeiros, poderiam ser utilizados numa ferramenta composta por métricas balanceadas para medição da performance das filiais?

Quadro 15 – Perspectiva financeira

OBJETIVOS	RESPOSTA DAS ENTREVISTAS (%)		
	Concorda	Não sabe	Discorda
1. Perspectiva Financeira			
1.1 Atingir meta litros	100%		
1.2 Gerenciar estoques	70%	30%	
1.3 Meta margem de contribuição	80%	20%	
1.4 Meta despesa comercial	90%	10%	
Sugestão novo objetivo			

Fonte: o autor

Na análise dos objetivos da perspectiva financeira, observa-se uma boa concordância geral. Somente no item relacionado à gestão dos estoques, houve certa dúvida quanto à questão levantada referente ao objetivo e iniciativa estratégicos.

A segunda pergunta realizada nesse método de entrevista foi:

Para gerenciar nossa carteira de clientes, os seguintes objetivos estratégicos poderiam ser utilizados numa ferramenta composta por métricas balanceadas para medição da performance das filiais?

Quadro 16 – Perspectiva clientes

OBJETIVOS	RESPOSTA DAS ENTREVISTAS (%)		
	Concorda	Não sabe	Discorda
2. Perspectiva Clientes			
2.1 Fidelizar clientes	100%		
2.2 Cobrir carteira de clientes	70%	30%	
2.3 Realizar venda cruzada König	50%	50%	
2.4 Realizar venda cruzada Alpi	50%	50%	
2.5 Segmentar no foco do cliente	70%	30%	
Sugestão novo objetivo			

Fonte: o autor

Na análise das respostas aos objetivos da perspectiva clientes (Quadro 16), pode-se concluir aspectos ligados à venda cruzada com os produtos complementares à linha da empresa. Nesse caso, trata-se de materiais de retoque da empresa alemã König e das lâminas de madeira pré-composta da empresa italiana Alpi. Esse resultado demonstra certa rejeição à indicação desses itens por parte da equipe comercial. Nos demais itens, um índice geral de concordância.

A terceira pergunta realizada nesse método de entrevista foi:

Para satisfazer nossos clientes, parceiros, acionistas e cumprir nosso planejamento estratégico, os seguintes objetivos ligados a processos internos poderiam ser utilizados numa ferramenta composta por métricas balanceadas para medição da performance das filiais?

Quadro 17 – Perspectiva processos internos

OBJETIVOS	RESPOSTA DAS ENTREVISTAS (%)		
	Concorda	Não sabe	Discorda
3. Perspectiva Processos Internos			
3.1 Avaliar análise CRS	80%	20%	
3.2 Avaliar análise SCC	80%	20%	
3.3 Priorizar desenvolvimentos	80%	20%	
3.4 Programar roteiro de visitas	70%	30%	
Sugestão novo objetivo			

Fonte: o autor

Na análise dos objetivos da perspectiva processos internos (Quadro 17) pode-se concluir que essas rotinas tiveram um bom grau de aceitação frente aos participantes da entrevista. Vale dispensar um pouco mais de atenção ao objetivo programação de roteiro de visitas, pela importância que representa e considerando-se resultado obtido na validação desse aspecto.

A última pergunta das entrevistas foi:

Para atingir nosso planejamento estratégico, os seguintes objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento poderiam ser utilizados numa ferramenta composta por métricas balanceadas para medição da performance das filiais?

Quadro 18 – Perspectiva aprendizado e crescimento

OBJETIVOS	RESPOSTA DAS ENTREVISTAS (%)		
	Concorda	Não sabe	Discorda
4. Perspectiva Aprendizado e crescimento			
4.1 Receber treinamento comercial	100%		
4.2 Receber treinamento técnico	100%		
4.3 Praticar troca feedback	100%		
Sugestão novo objetivo			

Fonte: o autor

Por fim, na análise das respostas à perspectiva de aprendizado e crescimento (Quadro 18), pode-se concluir que todos os participantes concordam quanto à importância e necessidade da realização de treinamentos comercial e técnico. Também a prática de *feedback* dentro de um método pré-definido e estruturado, sob o ponto de vista da avaliação de performance e plano de construção de carreira, diferentemente das conversas e respostas aos aspectos cotidianos. O que certamente elevou esses objetivos ao nível de aceitação apresentado é o período que não se realizam treinamentos à equipe comercial.

A seguir, a relação completa e detalhamento dos objetivos estratégicos:

F1. Atingir meta em litros

Objetivo que pretende comunicar com clareza qual a meta para venda física (litragem), de modo a não restarem dúvidas quanto ao número real a ser buscado por cada filial. Esse resultado compreende também a venda em quilos (que será transformada para litro), referente aos produtos comercializados nessa unidade de medida.

F2. Gerenciar estoques

Este pretende identificar quais produtos encontram-se sem venda e por qual motivo. Também estabelecer um padrão mínimo de giro dos estoques, de modo que todo material recebido nas filiais

seja comercializado num intervalo de tempo adequado, para não comprometer o giro médio do estoque geral ou de algum item específico.

F3. Atingir meta da margem de contribuição

Pretende comunicar com clareza a meta em reais, identificando quanto sobra, financeiramente, para pagar as despesas fixas e gerar lucro líquido.

F4. Baixar despesa comercial

Neste pretende-se incentivar os gestores a disseminar a prática da economia junto à equipe comercial para que essa conta retorne aos patamares de anos anteriores e permaneça adequada a padrões compatíveis com o atual momento das vendas e diminuição de margens de lucro.

C1. Fidelizar clientes

Objetivo que pretende propor um aumento de geração de valor através da satisfação dos clientes na utilização dos produtos ou na indicação de soluções geradas pela Renner Sayerlack, bem como no relacionamento praticado pela equipe no acompanhamento desses clientes.

C2. Cobrir a carteira de clientes

Já este pretende propor uma cobertura mínima da carteira de clientes da filial, o que significa a venda de algum produto a um percentual dos clientes que figuram na relação de cada vendedor, formando, no agrupamento de todos os vendedores, o número geral de uma filial.

C3. Realizar venda cruzada König

Pretende incentivar a equipe comercial a associar um percentual da carteira dos clientes da filial à König, observando e aprendendo de acordo com a realidade de cada região. Trata-se de uma linha de produtos voltada para a recuperação de superfícies (retoques), importada da Alemanha, comercializada e distribuída no Brasil pela Sayerlack.

C4. Realizar venda cruzada Alpi

Bastante similar ao objetivo anterior (C3), somente considerando a apresentação das lâminas de madeira pré-compostas Alpi, importadas da Itália, mas comercializadas e distribuídas no Brasil também pela Sayerlack.

C5. Segmentar no foco do cliente

Pretende direcionar a equipe comercial a observar seus clientes com foco no mercado em que eles atuam, ou seja, de acordo com o foco do cliente. A empresa entende que, através desse conhecimento profundo, terá condições de contribuir com inovações de real valor em produtos e serviços, adequados a cada tipo de mercado.

I1 Avaliar análise CRS

Objetivo que pretende adequar aos padrões exigidos pela matriz da empresa o correto gerenciamento dos pedidos abertos e que são informados semanalmente pelo departamento responsável na matriz da empresa. Também verificar a quantidade de solicitação de antecipação de pedidos, considerando ser essa uma situação de uso restrito.

I2. Avaliar análise SCC

Com este pretende-se comparar os padrões de inadimplência dos clientes da filial à média dos clientes da empresa como um todo e, desta forma, identificar quais ações precisam ser tomadas quanto à concessão de crédito para determinado cliente ou em determinada região.

I3. Priorizar desenvolvimentos

Este pretende elevar o nível de acompanhamento e posição em que se encontram os desenvolvimentos de novos produtos. Ocorre que, na maioria das vezes, a solicitação é feita, o material é produzido, mas não é dada a sequência quanto ao status (teste, aprovação, reprovação, venda) – isso por parte dos vendedores técnicos, que são os que requisitam esse tipo de solicitação aos laboratórios da empresa.

I4. Programar roteiro de visitas

Neste se pretende conscientizar quanto à importância da realização de um bom planejamento e consequente execução das visitas. Trata-se de uma condição fundamental para se ter a certeza de que todos os clientes serão atendidos pessoalmente e receberão acompanhamento pós-venda, objetivando a manutenção, fidelização e antecipação de uma nova pré-venda para esses clientes.

A1. Receber treino comercial

Objetivo que pretende alertar a equipe de vendas sobre a necessidade de atualização comercial e aprimoramento de novas técnicas. Trata-se de uma situação recorrente já que o panorama dos

negócios se modifica de uma forma muito rápida e nem sempre os vendedores ou gestores conseguem acompanhar esse ritmo.

A2. Receber treino técnico

Pretende alertar sobre a necessidade de atualização técnica e visitas guiadas aos laboratórios da empresa. Trata-se de uma situação recorrente, pois o nível de desenvolvimento de novos produtos na empresa é muito grande e, nem sempre, os vendedores ou gestores conseguem acompanhar essa velocidade ou recebem a comunicação adequada a fim de estarem cientes das novidades.

A3. Praticar troca feedback

O que se pretende é modificar o atual padrão de retorno, que é dado de uma maneira geral, especialmente com relação à performance, postura ou o que o funcionário espera da empresa e vice-versa. Importante, também sob o aspecto da prática de coaching e plano de carreira, já que ambas as situações poderiam acontecer de maneira mais formal.

5.2.5 Escolha e elaboração dos indicadores de desempenho

A definição dos indicadores de desempenho foi totalmente franqueada ao pesquisador, havendo sua participação direta nessas definições. Como resultado dessa etapa, elaborou-se uma lista inicial de 19 indicadores de desempenho distribuídos nos 16 objetivos estratégicos.

Esses indicadores foram detalhados para que sua utilização seguisse um critério único e padronizado. Dessa forma, apresenta-se o nome do indicador, peso, escala, frequência de mensuração, polaridade (maior-menor, melhor-pior), fonte de dados e responsável pela mensuração.

Na etapa seguinte, os indicadores foram balanceados através da definição dos pesos a cada objetivo estratégico. Também foram classificados como indicadores estratégicos de ocorrência ou de tendência. Esse é um ponto importante já que o processo de construção dos mapas estratégicos e posterior definição dos indicadores estratégicos divididos nas quatro perspectivas previstas na conceituação do *balanced scorecard*, resultarão na orientação da definição do conjunto de indicadores de ocorrência ou de tendência que serão usados na disseminação e no controle da execução da estratégia da Renner Sayerlack.

A seguir, a relação completa dos indicadores estratégicos. O Anexo 13 apresenta informações complementares sobre cada um dos indicadores.

5.2.5.1 Indicadores na perspectiva financeira

- F1.1 – Litragem – ocorrência
- F2.1 – Produtos parados – tendência
- F2.2 – Estoque médio – ocorrência
- F3.1 – Margem contribuição – ocorrência
- F4.1 – Despesa comercial – ocorrência

5.2.5.2 Indicadores na perspectiva clientes

- C1.1 – Clientes 100% – tendência
- C1.2 – Execução sem falhas – tendência
- C2.1 – Cobertura carteira – tendência
- C3.1 – König – ocorrência
- C4.1 – Alpi – ocorrência
- C5.1 – Segmento baixo/médio valor – tendência
- C5.2 – Segmento alto valor/outros – tendência

5.2.5.3 Indicadores na perspectiva processos internos

- I1.1 – Rotina comercial – ocorrência
- I2.1 – Rotina financeira – ocorrência
- I3.1 – Desenvolvimentos – ocorrência
- I4.1 – Roteiro de visitas – tendência

5.2.5.4 Indicadores na perspectiva aprendizagem e crescimento

- A1.1 – Atualização comercial – tendência
- A2.1 – Atualização técnica – tendência
- A3.1 – Avaliação equipe – tendência

5.3 ANÁLISE COMPARATIVA COM O SISTEMA ATUAL

Através deste estudo de caso verificou-se que dos atuais oito objetivos mensurados pela Renner Sayerlack, todos estão voltados a aspectos financeiros da companhia. É indiscutível a importância que estes indicadores exercem frente ao resultado geral da companhia e objetivos combinados junto aos acionistas. Ocorre que partindo para um modelo mais abrangente de análise, depara-se com as situações relatadas ao longo deste trabalho, ou seja, a exclusiva atenção dada aos aspectos financeiros ligados a companhia.

Na proposta apresentada pelo autor, esses números passam a dezesseis objetivos estratégicos. Na perspectiva financeira, dos oito utilizados atualmente pela empresa, quatro estão mantidos no novo painel *scorecard*. Acrescenta-se outros cinco à perspectiva clientes, que não eram visualizados, resultando em demonstrativos de segmentação, *share*, vendas cruzadas e fidelização. Também, mais quatro objetivos na perspectiva processos internos, permitindo com que se acompanhe métodos ligados às rotinas de pedidos, crédito e cobrança, novos produtos e roteiro de visitas. Por último, outros três objetivos na perspectiva treinamento e *feedback*, vindo de encontro à demanda observada no levantamento dos objetivos, conforme relatado nas entrevistas às fontes primárias.

Considera-se, além dos objetivos citados, também a correta utilização de indicadores associados a esses objetivos, conforme características coletivas relatadas nos mapas desse estudo:

- Abrangência: indicadores presentes em todas os objetivos.
- Consistência: verifica-se correlação entre indicadores propostos.
- Balanceamento: atende-se a esta característica pois existe o uso equilibrado entre indicadores de tendência e de resultado em cada uma das perspectivas.

Sendo assim, confirmou-se que o complementos nas perspectivas de acordo às bases conceituais do *BSC* torna-se necessária para a correta visualização do encaminhamento da Renner Sayerlack rumo ao seu objetivo estratégico.

Kaplan e Norton (1997) dizem que é impossível pilotar um avião a jato visualizando poucos instrumentos de controle. Comparativamente, a nova proposta de objetivos e indicadores estratégicos apresenta-se mais completa e equilibrada, permitindo o alinhamento almejado dentre as filias da empresa, e facilitando a tradução e visualização da estratégia.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este último capítulo é dividido em duas partes. A primeira apresenta as conclusões da dissertação, abordando de forma resumida os desdobramentos do trabalho e algumas possibilidades na aplicação por parte dos gestores. Na segunda parte do capítulo, as limitações deste estudo e recomendações para trabalhos futuros.

6.1 CONCLUSÕES

O estudo apresentado procurou atender aos desejos do autor em obter informações estruturadas relacionadas ao modelo de gestão com base na utilização da ferramenta do *BSC*. O ponto de partida foi o conhecimento adquirido ao longo de sua carreira na Renner Sayerlack, a qual considera escola e modelo dentro do panorama corporativo, e que serve de referência a outras empresas dentro ou fora do contexto móveis e madeira.

Especialmente nos últimos 12 anos, período em que gerenciou duas importantes filiais (Curitiba entre 1999 e 2005 e Rio Grande do Sul de 2005 até o presente momento), reforçou-se a visão sobre a oportunidade na aplicação dessa ferramenta, que incentivasse o alinhamento entre as filiais e auxiliasse os gestores nas correções de rota.

Buscou-se no desenvolvimento do painel *scorecard* resolver-se uma situação que diz respeito à necessidade de assimilação e aplicação de padrões de rotinas de trabalho entre os gerentes das diferentes filiais.

Considerou-se a apresentação dos resultados num modelo gerencial de fácil compreensão, mas descrito em perspectivas abrangentes, influenciado pelo planejamento estratégico pretendido pela companhia. Desta forma, subentende-se que a empresa terá condições de gerar *benchmarking* entre suas unidades, através da criação desse padrão de comunicação e trabalho, desde que observadas e consideradas as diferenças entre regiões.

Levou-se também em consideração a importância de uma correta comunicação das metas acordadas, de modo que os gestores não tenham dúvidas quanto aos objetivos a serem buscados,

eliminando-se dessa forma o *gap* existente entre a formulação e o processo de execução do plano estratégico, presente em boa parte das companhias.

Neste contexto, o uso de um painel balanceado, construído sob a influência do método desenvolvido por Kaplan e Norton, que considera as diferentes perspectivas, com seus objetivos e indicadores de ocorrência e tendência, visualizados através de elementos gráficos que facilitam a assimilação, comunicação e motivação, tendem a contribuir no processo de gestão, bem como definir as unidades que destacam-se pela excelência nas rotinas de trabalho e resultados atingidos.

Diante disso, e considerando-se a teoria estudada e estratégia analisada, o método de painel *scorecard* proposto é pertinente.

6.2 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

Durante a elaboração do painel *scorecard* com métricas voltadas às unidades da Renner Sayerlack, verificou-se as principais limitações deste trabalho. Apesar da coleta de informações ter sido realizada na matriz da empresa, as simulações de utilização do painel foram concentradas na filial RS da companhia. Isso pode influenciar alguns aspectos, principalmente na construção dos mapas estratégicos, caso o autor, involuntariamente, tenda a se orientar mais sob essa realidade.

Outra questão que dificultou foi quanto à falta de outros objetivos estratégicos diferentes dos apontados na perspectiva financeira. Esse fator impediu uma análise crítica do atual modelo em uso, não permitindo um estudo comparativo que envolvesse os objetivos não financeiros da companhia.

6.3 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

O trabalho apresentado evoluiu até o estágio de proposição do *scorecard* e indicadores de desempenho. Após validação, que caberá à Renner Sayerlack, sugere-se a aplicação na filial RS por um período de um ou dois trimestres, de modo a se adquirir o domínio quanto ao seu uso, abrindo dessa forma oportunidades para o compartilhamento junto às outras filiais da empresa.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. *Criando e administrando marcas de sucesso*. São Paulo: Futura, 1998.
- ALMEIDA, M. I. R. *Manual de Planejamento Estratégico*. São Paulo: Atlas, 2001.
- ANDREWS, C. W. *Introdução à Teoria dos Sistemas*. 2. Ed. Petrópolis: Vozes, 1971.
- CAMPOS, Vicente Falcone. *Gerenciamento pelas Diretrizes*. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1996.
- BOSSIDY, Larry & CHARAN, Ram. *Execução*. Rio de Janeiro: Negócio Editora, 2002.
- COLLINS, James C. & PORRAS, Jerry I. *Feitas para Durar*. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
- DIAS, Ricardo Barbará. *Sistema Abrangente de avaliação de desempenho: um estudo de caso no Sebrae*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.
- FARRIS, BUNDLE, PFEIFER E REIBSTEIN. *Métricas de marketing*. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- FILHO, Emílio H. *Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- Gil, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.
- HAMEL, Gary & Prahalad, C.K. *Competindo pelo Futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HUNGER, David. *Gestão Estratégica*. São Paulo: Makron, 2002.

ITAMI, L. *Administração Estratégica*. São Paulo: Ática, 1987.

KALLÁS, David. “Balanced Scorecard: Aplicação e Impactos. Um Estudo com Jogos de Empresa”. Dissertação de Mestrado apresentada na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, em 2003.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. *A Estratégia em Ação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. *Organização Orientada para a Estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. *Mapas Estratégicos*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

_____. “Gestão Estratégica: Uma Profissão Emergente”. In: *Balanced Scorecard Report*, maio-junho de 2004.

KIM, W. Chan & MAUBORGNE, Renée, “A Estratégia do Oceano Azul”. *Harvard Business Review*, outubro de 2004.

MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL. *Safári de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NANUS, Burt. *Liderança Visionária*, Rio de Janeiro: Campus, 2000.

NOHRIA, Anthony M. *O Século da Inovação e sua Crise*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias, Práticas*. São Paulo: Atlas, 1995.

PEPPERS Rogers Group. *CRM*. Makro São Paulo: Books do Brasil, 2001

PETERS, Tom. *Inovação e mudança*. São Paulo: Publifolha, 2002

PORTER, Michael. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro: 1986.

_____. *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

QUINN, James Brian. *Empresas muito mais Inteligentes*. São Paulo: Makron, 1996.

RUST, Roland T. et al. *O Valor do Cliente (Customer Equity)*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ROESCH, Sylvia M. *Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2009.

SENGE, Peter M. *A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende*. São Paulo: Best Seller, 1998.

TREACY, Michael & WIERSENA, Fred. *A Disciplina dos Líderes de Mercado*. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

YIN, Robert. *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZACCARELLI, S. B. *Estratégia e Sucesso nas Empresas*. São Paulo: Saraiva, 2000.

APÊNDICE A

DETALHAMENTO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DA MANDALA RENNER SAYERLACK

1 - Matéria-prima e insumos competitivos:

Significa desenvolver acesso privilegiado a fontes de matéria-prima competitivas;

Estabelecer contratos de fornecimento com fontes em condições competitivas, aprimorar a capacidade de arbitragem na compra de matéria-prima;

Gerar flexibilidade no processamento para possibilitar o uso de outras matérias-primas;

Garantir a competitividade da matriz energética da Sayerlack através de soluções inovadoras como geração, renegociação de contratos de fontes primárias, além de otimizar a negociação no mercado *spot*, buscando contratos de longo prazo e proteção;

Acompanhar a evolução de fontes de energia alternativa.

2 - Foco do cliente:

Conhecer profundamente o cliente e o seu negócio, visando atender todas as suas necessidades preservando o resultado mútuo;

Atuar na cadeia de valor com soluções inovadoras explorando as diversas oportunidades de gerar resultados para a Sayerlack, do transformador de madeira até o cliente final;

Manter as equipes comprometidas com os clientes e orientadas para os resultados dos negócios Sayerlack;

Aprimorar o gerenciamento integrado do processo desde a previsão até o pagamento.

3 - Excelência operacional:

Criar um programa Renner Sayerlack + com foco em todas as áreas do negócio, disseminando o conceito de excelência operacional para todos os processos da Sayerlack;

Incorporar no programa métricas que permitam acompanhar sua evolução, comparando-o a padrões internacionais;

Estabelecer, disseminar e integrar padrões de excelência em toda organização visando transcender/superar padrões mundiais de qualidade e eficiência;

Disseminar a cultura de melhoria contínua através de políticas e sistemas integrados de gestão;

Estabelecer procedimentos e controles integrados que possibilitem identificar e monitorar; fácil e rapidamente, desvios nos processos operacionais

4 - Monitoramento e gerenciamento do capital financeiro:

Possuir liquidez garantindo um caixa mínimo adequado e recebíveis desonerados;

Obter excelência em gestão financeira, em especial quando da realização dos estudos de factabilidade de empreendimentos;

Consolidar resultados em sistema de métricas;

Gerir perfil, indexadores, câmbio e custos da dívida, com priorização para redução da dívida pública;

Administrar capital de giro com atuação integrada na cadeia;

Sustentar no mercado imagem de liderança, governança, criação de valor e transparência; Ampliar visibilidade no mercado internacional.

5 - Equipe de alta performance motivada:

Garantir que líderes dediquem tempo e recursos para gestão de pessoas;

Atrair e reter os melhores talentos através de planos de ação desafiadores e com visão de futuro, processo estruturado e contínuo de planejamento do futuro e desenvolvimento de cada colaborador e sistemas de reconhecimento e desenvolvimento;

Garantir a comunicação interna eficaz na relação líder - liderado, suportada por processos e ferramentas;

Assegurar excelência no ambiente de trabalho;

Desenvolver as competências necessárias aos desafios da Sayerlack (gestão de mudanças, gestão inter-cultural, diversidades etc).

6 - Inovação e tecnologia:

Incentivar a postura inovadora e criativa na busca de novos processos e no aprimoramento dos processos existentes;

Desenvolver parcerias com universidades, institutos de pesquisa e empresas públicas e privadas, em projetos alinhados com os planos de negócio;

Manter a Sayerlack na vanguarda tecnológica através do desenvolvimento de tecnologias vencedoras ou via aquisição, absorção e/ou adequação;

Agregar valor aos produtos da Sayerlack e dos clientes através da tecnologia e inovação;

Criar sistemas de incentivos específicos para projetos de inovação e novas tecnologias.

7 - Gestão do conhecimento:

Tratar conhecimento e informação como capital e patrimônio da empresa através de um sistema seguro, consistente e eficaz;

Garantir a gestão integrada e sistêmica dos recursos de informação e do conhecimento organizacional como apoio aos negócios da Sayerlack e de desenvolvimento dos seus colaboradores;

Identificar conhecimentos que possam ser transformados em novos negócios.

APÊNDICE B

DETALHAMENTO DOS TEMAS ESTRATÉGICOS DA RENNER SAYERLACK

1 - Orientação para o mercado com foco do cliente

Possui capacidade de antecipar-se às necessidades dos clientes. Busca várias maneiras de ampliar a satisfação dos clientes, demonstrando interesse e preocupação em superar suas expectativas.

- Entende e satisfaz as expectativas dos clientes
- Mostra interesse em criar uma relação de confiança
- Compromete-se com o cliente
- Presta o melhor serviço

2 - Orientação para resultados

Mostra esforço e interesse em alcançar os objetivos propostos dentro dos prazos e com os níveis de eficácia e padrões de qualidade requeridos.

- Compromete-se com os objetivos pactuados
- Cumpre os prazos com níveis de eficácia e qualidade requeridos

3 - Competência inovadora

Demonstra a capacidade de se antecipar às demandas emergentes e futuras em relação aos clientes e ao mercado

- Flexível e adaptável a novas situações
- Capacidade de identificar, capturar, organizar e distribuir a informação e conhecimento relevantes, de forma adequada.

4 - Compromisso com a qualidade

Possui desejo e habilidade para concluir as tarefas de acordo com os padrões de qualidade exigidos

- Promove a melhoria contínua em seu trabalho
- Esforça-se para concluir as tarefas de seu cargo com qualidade e pontualidade
- Não permite que obstáculos interfiram na qualidade de seu trabalho

5 - Competência para liderar equipes

Mostra apoio, orientação e inspiração às pessoas e/ou equipes para que sejam capazes de desenvolver e concluir tarefas, dentro dos prazos e padrões.

Apresenta a visão de futuro e capacidade em influenciar os outros e envolvê-los nos objetivos.

- Delega em função das capacidades
- Supervisiona a execução das tarefas
- Motiva os integrantes da equipe
- Coordena todos os membros

6 - Competência para trabalhar em equipe

Possui capacidade de integração dentro de uma equipe de trabalho, mostrando colaboração e envolvimento diante dos objetivos pactuados.

- Compartilha informações com seus colegas
- Conhece os objetivos e as metas da equipe e as persegue em conjunto com os demais
- Escuta e reconhece os méritos de seus companheiros
- Possui espírito participativo. Evita individualismo

7 - Identificação e compromisso com os valores da empresa

Mostra capacidade e vontade de orientar os próprios interesses e comportamentos de acordo com as necessidades, prioridades e objetivos da empresa.

- Cumpre os objetivos fixados
- Atua de acordo com os valores da organização
- Conhece perfeitamente os objetivos da companhia

APÊNDICE C

DETALHAMENTO DOS INDICADORES ESTRATÉGICOS DA RENNER SAYERLACK

Indicador: F1.1 Litragem – ocorrência	
Peso: 100	Escala: +
Responsável: Gerente/VT	Meta:
Unidade de medida: litro	Iniciativa: Tirar pedido

Indicador: F2.1 Produtos parados - tendência	
Peso: 60	Escala: -
Responsável: Gerente/VT	Meta:
Unidade de medida: %	Iniciativa: Baixar estoque

Indicador: F2.2 Estoque médio - ocorrência	
Peso: 40	Escala: +
Responsável: Gerente	Meta:
Unidade de medida: X	Iniciativa: Ajustar PP x venda

Indicador: F3.1 Margem contribuição – ocorrência	
Peso: 100	Escala: +
Responsável: Gerente	Meta:
Unidade de medida: \$	Iniciativa: Avaliar CPE x \$ venda x VAL

Indicador: F4.1 Despesa comercial - ocorrência	
Peso: 100	Escala: -
Responsável: Gerente/VT	Meta:
Unidade de medida: %	Iniciativa: Gastar menos!

Indicador: C1.1 Clientes 100% - tendência	
Peso: 50	Escala: +
Responsável: Gerente/VT	Meta:
Unidade de medida: %	Iniciativa: Executar sem falhas!

Indicador: C1.2 Execução sem falhas - tendência	
Peso: 50	Escala: +
Responsável: Gerente/VT	Meta:
Unidade de medida: %	Iniciativa: Planejar cada etapa

Indicador: C2.1 Cobertura carteira - tendência	
Peso: 100	Escala: +
Responsável: VT	Meta:
Unidade de medida: %	Iniciativa: Ampliar share

Indicador: C3.1 König - ocorrência	
Peso: 100	Escala: +
Responsável: VT	Meta:
Unidade de medida: %	Iniciativa: Apresentar König!

Indicador: C4.1 Alpi - ocorrência	
Peso: 100	Escala: +
Responsável: VT	Meta:
Unidade de medida: %	Iniciativa: Apresentar Alpi!

Indicador: C5.1 Segmento baixo/médio valor - tendência	
Peso: 50	Escala: +
Responsável: Gerente	Meta:
Unidade de medida: %	Iniciativa: Considerar foco do cliente

Indicador: C5.2 Segmento alto valor/outros - tendência	
Peso: 50	Escala: +
Responsável: Gerente	Meta:
Unidade de medida: %	Iniciativa: Considerar foco do cliente

Indicador: I1.1 Rotina comercial - ocorrência	
Peso: 100	Escala: +
Responsável: CRS	Meta:
Unidade de medida: Ptos	Iniciativa: Executar rotinas corretamente

Indicador: I2.1 Rotina financeira - ocorrência	
Peso: 100	Escala: +
Responsável: SCC	Meta:
Unidade de medida: Ptos	Iniciativa: Zelar pelo crédito

Indicador: I3.1 Desenvolvimentos - ocorrência	
Peso: 100	Escala: +
Responsável: DQMA	Meta:
Unidade de medida: Ptos	Iniciativa: Finalizar processos

Indicador: I4.1 Roteiro de visita - tendência	
Peso: 100	Escala: +
Responsável: VT	Meta:
Unidade de medida: Ptos	Iniciativa: Planejar e executar roteiro

Indicador: A1.1 Atualização comercial - tendência	
Peso: 100	Escala: +
A Responsável: Diretor/Gerente	Meta:
Unidade de medida: Ptos	Iniciativa: Capacitar equipe comercial

Indicador: A2.1 Atualização técnica - tendência	
Peso: 100	Escala: +
Responsável: STAC	Meta:
Unidade de medida: Ptos	Iniciativa: Capacitar equipe comercial

Indicador: A3.1 Avaliação equipe - tendência	
Peso: 100	Escala: +
Responsável: SRH/Diretor/Gerente	Meta:
Unidade de medida: Ptos	Iniciativa: Dar feedback performance

ANEXO A

PRINCIPAIS PAÍSES OU REGIÕES PRODUTORES DE MÓVEIS

Regiões/Principais Países	Produção 2009		Consumo 2009	
	US\$ milhões e %		US\$ milhões e %	
União Europeia + Noruega/Suíça	136.607	35.6%	136.209	35.5%
Leste Europeu e Rússia	11.291	3%	12.436	3.2%
Ásia e Pacífico				
China	92.185	24%	67.185	17.7%
Japão	12.122	3.2%	15.088	3.9%
Outros	40.717	10.6%	37.973	9.9%
Oriente Médio e África	4.676	1.2%	8.521	2.2%
América do Norte				
Estados Unidos	57.616	15%	74.950	19.6%
Canadá	11.194	2.9%	12.808	3.3%
México	2.970	0.8%	2.752	0.7%
América do Sul				
Brasil	11.068	2.9%	10.696	2.8%
Outros	3.213	0.8%	3.941	1%
Total	383.659	100%	353.189	100%

Fontes: IEMI/SECEX/ITC/Eurostat/US Depto. of Commerce/ALADI

ANEXO B

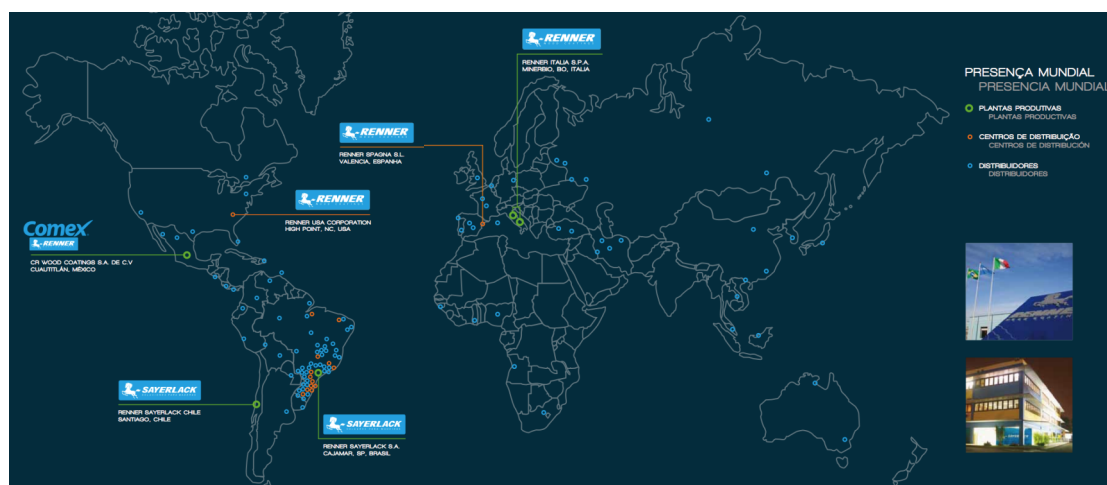
PRINCIPAIS PAÍSES OU REGIÕES NO COMÉRCIO INTERNACIONAL DE MÓVEIS

Regiões/Principais Países	Importação 2009		Exportação 2009	
	US\$ milhões e %		US\$ milhões e %	
União Europeia + Noruega/Suíça	51.785	51%	52.273	51.1%
Leste Europeu e Rússia	2.409	2.4%	1.264	1.2%
Ásia e Pacífico				
China	1.247	1.2%	25.617	25.1%
Japão	3.984	3.9%	1.018	1%
Outros	8.836	8.7%	11.580	11.3%
Oriente Médio e África	6.542	6.4%	2.698	2.6%
América do Norte				
Estados Unidos	20.342	20%	3.008	3%
Canadá	4.561	4.5%	2.947	2.9%
México	616	0.6%	834	0.8%
América do Sul				
Brasil	317	0.3%	689	0.7%
Outros	1.010	1%	283	0.3%
Total	101.740	100%	102.211	100%

Fontes: IEMI/SECEX/ITC/Eurostat/US Depto. of Commerce/ALADI

ANEXO C

LOCALIZAÇÃO DAS PLANTAS PRODUTORAS, FILIAIS E DISTRIBUIDORES DA RENNER SAYERLACK E MARCAS UTILIZADAS



ANEXO D

GRÁFICOS DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO AOS CLIENTES INDÚSTRIA

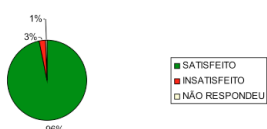
Indústria

Dos 323 clientes que entramos em contato, 305 responderam à Pesquisa, representando 94,43% de retorno.

1. Você está satisfeito com nosso atendimento comercial?

() Sim () Não
2.118 responderam / 8 responderam Não / 295 responderam Sim

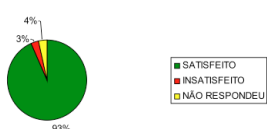
ATENDIMENTO COMERCIAL



2. Você está satisfeito com nosso atendimento técnico?

() Sim () Não
1.1 não responderam / 9 responderam Não / 285 responderam Sim

ATENDIMENTO TÉCNICO



3. Você reconhece a Sayerlack como uma empresa de atuação responsável nas áreas social e ambiental?

() Sim () Não
59 não responderam / 30 responderam Não / 216 responderam Sim

RECONHECE A SAYERLACK COMO EMPRESA DE ATUAÇÃO RESPONSÁVEL NAS ÁREAS SOCIAL E AMBIENTAL?



4. Você reconhece a Sayerlack como uma empresa inovadora?

() Sim () Não
9 não responderam / 9 responderam Não / 287 responderam Sim

RECONHECE A SAYERLACK COMO UMA EMPRESA INOVADORA?



4. Você é um cliente satisfeito?

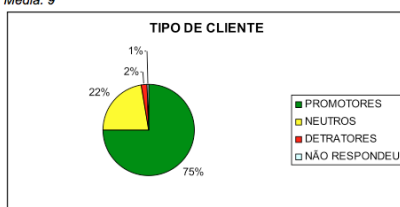
() Sim () Não
4 não responderam / 19 responderam Não / 282 responderam Sim
VOCÊ É UM CLIENTE?



5. Em uma escala de 0 a 10, qual a probabilidade de você recomendar a Sayerlack e seus produtos? (considerar 10 como: recomendaria a todos e 0 como: não recomendaria)

() 10 () 9 () 8 () 7 () 6 () 5 () 4 () 3 () 2 () 1 () 0
229 (9 - 10 = PROMOTORES)

68... (7 - 8 = NEUTROS)
6... (0 - 6 = DETRATORES)
2 Não responderam
Média: 9



ANEXO E

GRÁFICOS DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO AOS CLIENTES DISTRIBUIÇÃO

• Distribuição

Dos 92 distribuidores que entramos em contato, 90 distribuidores responderam a Pesquisa, representando 97,83% de retorno.

Respostas

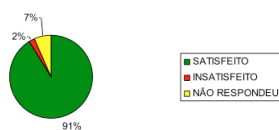
1. Você está satisfeito com nosso atendimento comercial?
 Sim Não
 5,98% responderam / 7 responderam Não / 78 responderam Sim

ATENDIMENTO COMERCIAL



2. Você está satisfeito com nosso atendimento técnico?
 Sim Não
 6,98% responderam / 2 responderam Não / 82 responderam Sim

ATENDIMENTO TÉCNICO



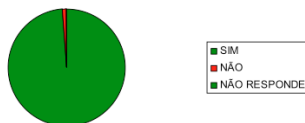
3. Você reconhece a Sayerlack como uma empresa de atuação responsável nas áreas social e ambiental?
 Sim Não
 7,98% responderam / 0 responderam Não / 83 responderam Sim

RECONHECE A SAYERLACK COMO EMPRESA DE ATUAÇÃO RESPONSÁVEL NAS ÁREAS SOCIAL E AMBIENTAL?



4. Você reconhece a Sayerlack como uma empresa inovadora?
 Sim Não
 0,98% responderam / 1 responderam Não / 89 responderam Sim

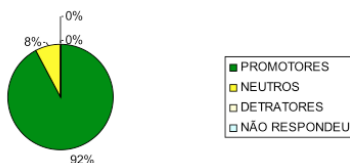
RECONHECE A SAYERLACK COMO UMA EMPRESA INOVADORA?



4. Você é um cliente satisfeito?
 Sim Não
 4,98% respondeu / 10 responderam Não / 76 responderam Sim

5. Em uma escala de 0 a 10, qual a probabilidade de você recomendar a Sayerlack e seus produtos aos clientes de sua loja? (considerar 10 como: recomendaria a todos os meus clientes e 0 como: não recomendaria)
 10... 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
 83 (9 - 10 = PROMOTORES)
 7 (7 - 8 = NEUTROS)
 0 (0 - 6 = DETRATORES)
 Média: 9

TIPO DE CLIENTE



ANEXO F

ATUAL DEMONSTRATIVO E GRÁFICOS DE RESULTADOS EM USO NA EMPRESA

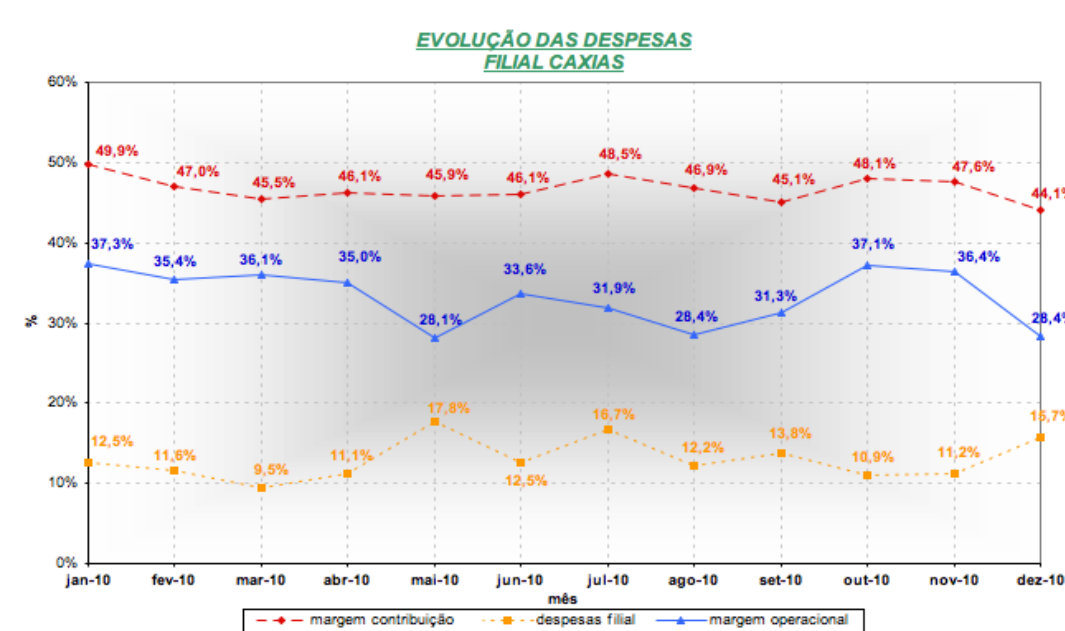
DEMONSTRATIVO DE RESULTADO OPERACIONAL: FILIAL CAXIAS

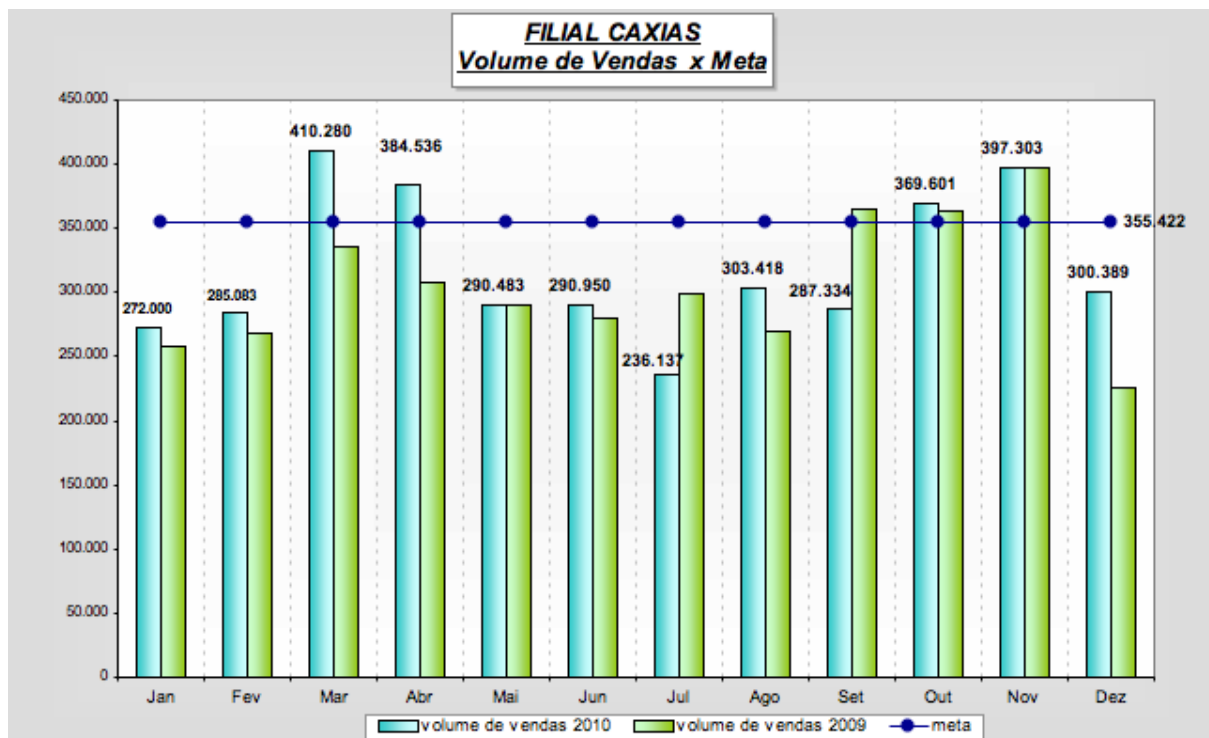
valores em R\$	jan-10	fev-10	mar-10	abr-10	mai-10	jun-10	jul-10
Qtde. Faturada (Its)	272.000	285.083	410.280	384.536	290.483	290.950	236.137
Receita Líquida	2.122.688	2.203.409	3.160.262	2.964.386	2.311.334	2.408.561	1.926.207
C.P.E	-1.064.336	-1.167.701	-1.721.889	-1.596.601	-1.251.038	-1.297.613	-991.764
Margem Contrib.	1.058.352 49,9%	1.035.708 47,0%	1.438.373 45,5%	1.367.785 46,1%	1.060.295 45,9%	1.110.948 46,1%	934.444 48,5%
Total Despesas da filial	-266.032 12,5%	-254.883 11,6%	-298.815 9,5%	-330.157 11,1%	-410.600 17,8%	-302.268 12,5%	-320.739 16,7%
Margem Operacional	792.320 37,3%	780.825 35,4%	1.139.558 36,1%	1.037.628 35,0%	649.695 28,1%	808.679 33,6%	613.704 31,9%
mark-up	1,99	1,89	1,84	1,86	1,85	1,86	1,94

	ago-10	set-10	out-10	nov-10	dez-10	total	média
Qtde. Faturada (Its)	303.418	287.334	369.601	397.303	300.389	3.827.515	318.960
Receita Líquida	2.335.414	2.244.546	2.987.879	3.163.281	2.248.668	30.076.635	2.506.386
C.P.E	-1.240.406	-1.233.300	-1.552.202	-1.656.864	-1.257.184	-16.030.898	-1.335.908
Margem Contrib.	1.095.008 46,9%	1.011.246 45,1%	1.435.678 48,1%	1.506.417 47,6%	981.484 44,1%	14.045.737 46,7%	1.170.478 anualiz
Total Despesas da filial	-284.799 12,2%	-309.530 13,8%	-327.017 10,9%	-354.840 11,2%	-353.229 15,7%	-3.812.977 12,7%	-317.743
Prods. Parados Estoque	-145.927 6,2%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	-145.927 0,5%	-12.161
Margem Operacional	664.282 28,4%	701.716 31,3%	1.108.661 37,1%	1.151.578 36,4%	638.254 28,4%	10.086.900 33,5%	840.575
mark-up	1,88	1,82	1,92	1,91	1,79	1,88	

Despesas x Mg Contrib. 28,19%

Margem Operac. Estimada (meta) ➤ 36,53% mc ideal 2º semestre 0,96
 Margem Operac. acumulada da filial ➤ 33,54% R\$ 1.367.247 ok





FCX

até Dezembro

valores em R\$ (média)	2008	2009	2010
Qtde. Faturada (Its)	327.910,40	304.967,68	318.959,58
Receita Líquida	2.357.179,09	2.399.499,80	2.506.386,25
C.P.E	##### 59,2%	##### 51,8%	##### 53,3%
Margem Contrib.	961.755,09 40,8%	1.156.229,84 48,2%	1.170.478,11 46,7%
Despesas	-278.545,74 11,8%	-292.766,27 12,2%	-329.903,15 13,2%
Margem Operacional	683.209,35 29,0%	863.463,57 36,0%	840.574,96 33,5%
Desp. X Mg. Contrib.	29,96%	25,32%	28,19%

Comparativo por Amostra

valores em R\$ (média)	2008	2009	2010
Pessoal	-112.260 4,76%	-116.258 4,85%	-117.976 4,71%
Fretes	-96.520 4,09%	-91.113 3,80%	-116.206 4,64%
Veículos	-17.813 0,76%	-17.288 0,72%	-14.230 0,57%
Viagens	-18.223 0,77%	-17.428 0,73%	-19.202 0,77%
Amostras e Bonificações	0 0,00%	-7.951 0,33%	-12.528 0,50%
Cons. Prods. Experimentais	0 0,00%	-808 0,03%	-2.674 0,11%
Total Despesas Ano	-278.546 11,82%	-292.766 12,20%	-329.903 13,16%

ANEXO G

PRIMEIRO MODELO DE PAINEL *SCORECARD* DESENVOLVIDO PARA APLICAÇÃO DOS OBJETIVOS E INDICADORES *VERSUS* METAS E RESULTADOS

		Jan					Abr					Jul					Out				
		Fev	Mar				Mai	Jun				ago	set				Nov	Dez			
1	RGB Filial RS 2011																				
2	Preso	Crimes: 417																			
3	Lts: 348.800 MC: 1.333.288																				
4		Sazonalidade					Sazonalidade					Sazonalidade					Sazonalidade				
5		29,50%					24%					25,5%					27%				
6		Meta	Realizado	%	Pontos	Tend.	Meta	Realizado	%	Pontos	Tend.	Meta	Realizado	%	Pontos	Tend.	Meta	Realizado	%	Pontos	Tend.
7		447	4.185.800																		
8		15.999.458																			
9		10																			
10	FINANCEIRO																				
11	1.4	Liquidez	327.872	297.093	91%	9,80		334.848		0%			355.776		0%			376.704		0%	
12	1.2	Produtos parados						5%					5%					4%			
13	1.2	MC (RS MIL)	1.263.291	1.103.893	88%	7,20		1.279.956		0%			1.359.954		0%			1.439.951		0%	
14	1.2	Despesa comercial	11,50%	13,80%	83%	7,20		11,50%		#####			11,50%		#####			11,50%		#####	#DIV/0!
15	CLIENTES																				
17	1.2	Fidelização	20%	17%	85%	7,20		20%				25%					25%				
18	1	Cobertura carteira Ind	40%	31%	78%	0,00		45%				50%					60%				
19	1	Cobertura carteira Rev	40%					45%				50%					60%				
20	1	Venda cruzada Ind x Asp	5%	0,69%	14%	0,00		10%				15%					15%				
21	1	Venda cruzada Ind x König	5%	0,33%	7%	0,00		20%				30%					30%				
22	PROCESSOS INTERNOS																				
24	1.2	Avaliação OHS	padrão																		
25	1.2	Avaliação SCC	padrão																		
26	1	Desenvolvimentos	padrão																		
27	1	Giro de estoque	2,00		0%			2,10		0%			2,10		0%			2,20		0%	
28	1	Atual. Cart/Pot Semestral	sim			10															
29	APRENDIZADO																				
31	1	Treinamento fábrica/ano	padrão							10											
32	1	Feedback direção/ano	padrão							0											
33	Total																				
34	total Geral	41,40				41,40				0,00			0,00								0,00
42	-100% ou padrão 10 pontos																				
43	95/99%: 8 pontos																				
44	90/95%: 7 pontos																				
45	80/89%: 6 pontos																				
48	Se a média for > 3% meta ou padrão, tendência é alta																				
49	Se a média for entre 0 e 3% meta, tendência é estável																				
50	Se a média for < 0 meta, tendência é baixa																				

ANEXO H

**INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES ENVIADAS AOS GESTORES PÓS
APURAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS PELAS FILIAIS – BASE MÊS E ANO**

STATUS REPORT MAY 2011

COMPANY: Renner Sayerlack

ORGANIZING PRINCIPLE:










MISSION & VISION: Fornecer ao mercado as melhores soluções e serviços para pintura e envernizamento da madeira e seus derivados, atuando de forma responsável em relação ao meio ambiente e à comunidade, agregando valor aos acionistas e colaborador...

STRATEGIC INTENT:

OBJECTIVES: A Sayerlack ser reconhecida e valorizada como uma das 3 melhores empresas de tintas e vernizes para madeiras do mundo.

STATUS REPORT MAY 2011

FINANCIAL PERSPECTIVE

STRATEGIC OBJECTIVES	STRATEGIC MEASURES	REAL VALUE	TARGET VALUE	%
 VENDA LITROS	 LITRAGEM	205,499	271,600	75.7
 ESTOQUE	 GIRO	1.9	2	95.0
	 PRODUTOS PARADOS	6	5	80.0
 MC	 MARGEM CONTRIBUIÇÃO	901,921	1,084,000	83.2
 DESPESA COMERCIAL	 DESPESA COMERCIAL	11.8	12	101.7

STATUS REPORT MAY 2011

STRATEGIC INITIATIVES

STRATEGIC MEASURES	INITIATIVE	OWNER	% SUCCESS
● LITRAGEM	● TIRAR PEDIDO!	GERENTE/VT	75.7
● GIRO	● AJUSTAR PP X VENDA	GERENTE	95.0
● PRODUTOS PARADOS	● BAIXAR ESTOQUE PARADOS	GERENTE/VT	80.0
● MARGEM CONTRIBUIÇÃO	● AVALIAR CPE X \$ VENDA X VAL	GERENTE	83.2
● DESPESA COMERCIAL	● GASTAR MENOS!	GERENTE/VT	101.7

STATUS REPORT MAY 2011

CUSTOMER PERSPECTIVE

STRATEGIC OBJECTIVES	STRATEGIC MEASURES	REAL VALUE	TARGET VALUE	%
● FIDELIZADOS	● CLIENTES 100% SAYERLACK	21	20	105.0
● COBERTURA CARTEIRA	● COBERTURA CLIENTES	40	50	80.0
	● COBERTURA SEGMENTO	27	40	67.5
● VENDA CRUZADA KÖNIG	● VENDA LINHA KÖNIG	7	15	46.7
● VENDA CRUZADA ALPI	● VENDA LINHA ALPI	11	15	73.3
● SEGMENTAÇÃO	● MÓVEIS BAIXO/MÉDIO VALOR	25	30	83.3
	● MÓVEIS ALTO VALOR/OUTROS	62	60	103.3
	● EXECUÇÃO SEM FALHAS	80	100	80.0

STATUS REPORT MAY 2011

STRATEGIC INITIATIVES

STRATEGIC MEASURES	INITIATIVE	OWNER	% SUCCESS
● CLIENTES 100% SAYERLACK	● EXECUTAR SEM FALHAS!	VT	105.0
● COBERTURA CLIENTES	● AMPLIAR SHARE	VT	80.0
● COBERTURA SEGMENTO	● MELHORAR SHARE	JCARLOS	67.5
● VENDA LINHA KÖNIG	● APRESENTAR KÖNIG AOS CLIENT...	VT	46.7
● VENDA LINHA ALPI	● OFERECER ALPI AOS CLIENTES!	VT	73.3
● MÓVEIS BAIXO/MÉDIO VALOR	● CONSIDERAR FOCO CLIENTE	JCARLOS	83.3
● MÓVEIS ALTO VALOR/OUTROS	● CONSIDERAR FOCO CLIENTE	JCARLOS	103.3
● EXECUÇÃO SEM FALHAS	● IDENTIFICAR CLIENTES/AÇÕES	JCARLOS	80.0

STATUS REPORT MAY 2011

INTERNAL PERSPECTIVE

STRATEGIC OBJECTIVES	STRATEGIC MEASURES	REAL VALUE	TARGET VALUE	%
● ANALISE CRS	● AVALIAÇÃO CRS	70	100	70.0
● ANÁLISE SCC	● AVALIAÇÃO SCC	80	100	80.0
● DESENVOLVIMENTOS	● ACOMPANHAR DESENVOLVIMENTO...	100	100	100.0
● ROTEIRO VISITA	● PLANEJAR ROTEIROS VISITAS	70	100	70.0

STATUS REPORT MAY 2011

STRATEGIC INITIATIVES

STRATEGIC MEASURES	INITIATIVE	OWNER	% SUCCESS
● AVALIAÇÃO CRS	● EXECUTAR MÉTODO CRS	ANILTA	70.0
● AVALIAÇÃO SCC	● ZELAR PELO CRÉDITO	JUNIOR	80.0
● ACOMPANHAR DESENVOLVIMENTO...	● FINALIZAR PROCESSOS	DQMA	100.0
● PLANEJAR ROTEIROS VISITAS	● EXECUTAR ROTEIRO	VT	70.0

STATUS REPORT MAY 2011

LEARNING AND GROWTH PERSPECTIVE

STRATEGIC OBJECTIVES	STRATEGIC MEASURES	REAL VALUE	TARGET VALUE	%
● TREINAMENTO COMERCIAL	● ATUALIZAÇÃO COMERCIAL	70	100	70.0
● TREINAMENTO TÉCNICO	● ATUALIZAÇÃO TÉCNICA	80	100	80.0
● FEEDBACK	● AVALIAÇÃO EQUIPE	100	100	100.0

