



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE HUMANIDADES  
UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO & CONTABILIDADE  
COORDENAÇÃO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO**

**IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD: O CASO DE UM  
GRUPO REVENDEDOR DE PERFUMES E COSMÉTICOS EM  
CAMPINA GRANDE - PB**

**JÉSSICA MORAIS BRAGA LYRA**

CAMPINA GRANDE – PB

2016

**JÉSSICA MORAIS BRAGA LYRA**

**IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD: O CASO DE UM  
GRUPO REVENDEDOR DE PERFUMES E COSMÉTICOS EM  
CAMPINA GRANDE - PB**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr, Vinícius Farias Moreira

CAMPINA GRANDE – PB

2016

## COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

---

Jéssica Morais Braga Lyra

**Aluna**

---

Vinícius Farias Moreira, Dr.

**Professor Orientador**

---

Kettrin Farias Bem Maracajá, Dra.

**Coordenadora de Estágio Supervisionado**

CAMPINA GRANDE – PB

2016

**JÉSSICA MORAIS BRAGA LYRA**

**IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD: O CASO DE UM  
GRUPO REVENDEDOR DE PERFUMES E COSMÉTICOS EM  
CAMPINA GRANDE - PB**

**Relatório aprovado em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_**

---

Vinícius Farias Moreira, Dr.

Orientador

---

Lúcia Santana de Freitas, Dra.

Examinadora

---

Wanderberg Alves Brandão, MsC.

Examinador

CAMPINA GRANDE – PB

2016

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por me amparar em todos os momentos, guiando meus passos, me concedendo proteção e discernimento;

Aos meus pais, Marcos e Magali, pela criação, pela dedicação diária, pelo companheirismo e por me direcionar para o caminho do bem. Ao meu irmão, Thales, pelos conselhos e estudos compartilhados e irmã, Ana Paula, pelos bons momentos de descontração e companhia;

Aos amigos e colegas que pude conquistar ao longo do curso;

Aos professores e servidores da UAAC, os quais tenho grande admiração e respeito;

Ao meu orientador, Vinícius, pelo acompanhamento no presente trabalho, como também, pelos ensinamentos compartilhados;

Ao Grupo Pacone, pela oportunidade que me foi dada ainda enquanto estudante, pela confiança e por viabilizar a aplicação do estudo.

**LYRA, J. M. B. IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD: O CASO DE UM GRUPO REVENDEDOR DE PERFUMES E COSMÉTICOS EM CAMPINA GRANDE – PB.** Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2016.

## **RESUMO**

Este estudo teve como intuito analisar o processo de implementação do Balanced Scorecard (BSC) em um grupo revendedor de perfumes e cosméticos de Campina Grande. Para alcançá-lo foram considerados os antecedentes da implementação do Balanced Scorecard na empresa, o processo de construção de cada perspectiva do Balanced Scorecard no empreendimento e as principais dificuldades encontradas ao longo do processo da implementação da estratégia através do BSC. O respaldo teórico foi fundamentado nos processos de administração estratégica, com ênfase na fase de implementação da estratégia e, por fim, foi abordada a metodologia Balanced Scorecard e suas quatro perspectivas: Financeira, Cliente, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento. Em termos metodológicos, a pesquisa caracteriza-se como sendo de natureza qualitativa, descritiva e conduzida sob a forma de estudo de caso. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas (com sete sujeitos, incluindo quatro supervisores, um gerente, um consultor contratado e um diretor executivo da empresa analisada), análise documental e observação participante. Os resultados expõem os antecedentes da implementação da estratégia, como foram criadas as perspectivas do BSC, voltadas para a realidade da organização e quais as principais dificuldades encontradas ao longo do processo. Verificou-se que o Grupo almeja estruturar sua gestão tornando-a excelente. No que se refere à construção das perspectivas, ainda há objetivos e indicadores a serem elaborados na perspectiva Financeira. Por fim, entre as dificuldades encontradas para executar a estratégia, ressaltam-se a falta de engajamento, o tempo limitado e a colaboração insuficiente entre os membros.

**Palavras-chave:** Implementação da Estratégia; Balanced Scorecard; Dificuldades de execução; Estudo de caso.

**LYRA, J. M. B. IMPLEMENTATION OF THE BALANCED SCORECARD IN A DEALER GROUP AND COSMETICS FRAGRANCE IN CAMPINA GRANDE- PB.**  
Research Report (Bachelor in Administration) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2016.

### **ABSTRACT**

This study was aimed to analyze the process of implementing the Balanced Scorecard (BSC) at a dealer group of perfume and cosmetics in Campina Grande. To reach it were considered the background of the implementation of the Balanced Scorecard in the company, the process of construction of each perspective of the Balanced Scorecard in the enterprise and the main difficulties encountered during the implementation of the strategy process by BSC. The theoretical support was based on the strategy management processes, with emphasis on strategy implementation phase and, finally, the Balanced Scorecard methodology was discussed and its four perspectives: Financial, Customer, Internal Process and Learning and Growth. In terms of methodology, the research is characterized as qualitative, descriptive and conducted in the form of case study. Data were collected through semi-structured interviews (with seven subjects, including four supervisors, a manager, a hired consultant and an executive director of the analyzed company), document analysis and participant observation. The results expose the implementation of the strategy of background, the prospects were created BSC, facing the reality of the organization, and what are the main difficulties encountered during the process. It was found that the group aims to structure its management making it great. As regards the construction of prospects, there are still goals and indicators to be developed in the financial perspective. Finally, among the difficulties encountered in implementing the strategy, they emphasize the lack of engagement, limited time and lack of cooperation among the members.

**Key-words:** Implementation of the Strategy; Balanced Scorecard; Implementation Difficulties.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: As cinco tarefas da gerência estratégica .....	17
Figura 2: Vantagem competitiva e desempenho da empresa .....	24
Figura 3: Estrutura necessária para a tradução da Estratégia .....	28
Figura 4: Gráficos do desempenho dos indicadores .....	51
Figura 5: Ordem de construção do mapa estratégico .....	53
Figura 6: Mapa estratégico do Grupo .....	55
Figura 7: Mapa estratégico real com desempenho .....	57
Figura 8: Principais dificuldades detectadas .....	67

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Objetivos Financeiros e Estratégicos.....	19
Quadro 2: Dificuldades na implantação da estratégia .....	20
Quadro 3: Exemplo de Mapa estratégico .....	29
Quadro 4: Fases dos objetivos financeiros .....	31
Quadro 5: Temas financeiros.....	32
Quadro 6: Perspectiva do cliente – Medidas essenciais .....	33
Quadro 7: Processos que criam valor .....	35
Quadro 8: Participantes da pesquisa.....	40
Quadro 9: Diários de Campo .....	43
Quadro 10: Linha do tempo do processo de PE .....	45
Quadro 11 – Missão, Visão e Valores da empresa .....	47
Quadro 12: Acessos do Scopi.....	50
Quadro 13: Funções do Scopi.....	51
Quadro 14: Indicador de Pesquisa de Clima .....	60
Quadro 15: Indicador de Horas de treinamento.....	61
Quadro 16: Indicador de Despesas Controláveis (OPEX).....	62
Quadro 17: Indicador de Nível de Estoque .....	62
Quadro 18: Indicador de Itens por boleto .....	63
Quadro 19: Indicador de Ações do Sampling.....	64
Quadro 20: Indicador de Faturamento.....	64

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

BSC- *Balanced Scorecard*

DE- Diretor Executivo

DRE – Demonstração de Resultados do Exercício

PE – Planejamento Estratégico

ROI - Return On Investment

SAS - *Strategic Activity System*

SSC - *Sustainability Scorecard*

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 OBJETIVOS.....	14
1.1.1 Objetivo Geral .....	14
1.1.2 Objetivos Específicos .....	14
1.2 JUSTIFICATIVA.....	14
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	17
2.1 PROCESSOS DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA .....	17
2.1.1 IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA .....	20
2.2 MENSURANDO DESEMPENHO EMPRESARIAL E VANTAGEM COMPETITIVA .....	22
2.3 <i>BALANCED SCORECARD</i> .....	25
2.3.1 PERSPECTIVA FINANCEIRA .....	30
2.3.2 PERSPECTIVA DO CLIENTE .....	33
2.3.3 PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS .....	34
2.3.4 PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO.....	36
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	39
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	39
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA .....	39
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	45
4.1 ANTECEDENTES DA IMPLEMENTAÇÃO DO BSC .....	45
4.1.1 Scopi.....	49
4.2 DESCRIÇÕES DO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DAS PERSPECTIVAS DO BSC .....	53

4.2.1 CONSTRUÇÃO DA PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO	59
4.2.2 CONSTRUÇÃO DA PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS .....	61
4.2.3 CONSTRUÇÃO DA PERSPECTIVA DE CLIENTES.....	63
4.2.4 CONSTRUÇÃO DA PERSPECTIVA FINANCEIRA.....	64
4.3 PRINCIPAIS DIFICULDADES NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO BSC ....	67
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	74
REFERÊNCIAS .....	77
APÊNDICES .....	79
APÊNCIDE A .....	79
APÊNCIDE B.....	80
APÊNDICE C.....	82
APÊNDICE D .....	83
APÊNCIDE E.....	85
APÊNDICE F.....	87
APÊNDICE G .....	88
APÊNDICE H .....	90
APÊNDICE I.....	91
APÊNDICE J.....	92
APÊNDICE K .....	94
APÊNDICE L.....	96
ANEXOS .....	100
ANEXO A .....	100
ANEXO B .....	101

CAPÍTULO 1:  
**INTRODUÇÃO**

---

## 1 INTRODUÇÃO

Para melhorar a gestão do negócio, as empresas necessitam esquematizar o caminho a ser percorrido, adotando estratégias precisas que ocasionem na conquista da diferenciação competitiva, na captação e fidelização dos clientes, no crescimento do faturamento, por conseguinte, na lucratividade, entre tantos outros anseios.

Desenvolver uma estratégia forte e implementá-la com eficácia são fatores que interferem indiscutivelmente na transformação de determinada empresa, bem como na sua capacidade de se manter competitiva (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2000). A administração estratégica precisa de modelos que permitam a elaboração e o acompanhamento holístico das atividades relacionadas ao alcance dos objetivos pretendidos. É indispensável o conhecimento acerca de dados e informações (tanto atuais como antigos) e de indicadores financeiros e não financeiros, sendo todos estes possíveis de serem registrados e mensurados, deste modo, é possível que seja realizada uma análise mais crítica do contexto organizacional e uma projeção de futuro de modo que atenda à visão da organização (KAPLAN; NORTON, 1997).

Ao longo do processo de implementação da estratégia é primordial a mensuração do desempenho, englobando não só ativos tangíveis, mas também ativos intangíveis, sendo realizada esta medição por meio de indicadores intrínsecos aos objetivos estratégicos. Kaplan e Norton (1997) defendem a ideia de que aquilo que não se pode medir, não se pode gerenciar.

As organizações realizavam suas análises de desempenho baseando-se apenas em medidas contábeis, contudo, para uma apuração mais assertiva foi necessário explorar outras dimensões. Em vista disto, a ferramenta de gestão Balanced Scorecard foi criada como forma de mensurar o desempenho das empresas baseado em quatro diferentes perspectivas: Financeira, Cliente, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento. Estas trabalham de forma interligada, obtendo uma relação de causa e efeito (KAPLAN; NORTON, 1997).

É sabido que as empresas brasileiras que atuam no ramo de beleza como cosméticos e perfumaria estão intrínsecas em um ramo promissor e de forte competitividade com o mercado internacional. Tendo em vista isto, é relevante que as organizações desse segmento mantenham-se em constante adaptação, mensurando seu desempenho e traçando estratégias para alcançar melhores resultados. Durante a elaboração e execução da estratégia, é comum os empreendimentos se depararem com a mudança organizacional, que envolvem diversos fatores como: reestruturação, transformações no cenário interno, adaptação à metodologia

utilizada, dificuldades, resistência, conflitos, crescimento intelectual e profissional, entre outros. Assim sendo, a pesquisa em estudo tem como questão norteadora: Como acontece o processo de implementação do *Balanced Scorecard* nas organizações do setor de perfumaria e cosméticos?

A empresa escolhida para o estudo é detentora de uma rede de lojas franqueadas de marca nacional de perfumes, cosméticos e itens de higiene pessoal e pretende expandir e estruturar da melhor forma o seu negócio. Com esta visão de futuro, está sendo implementado a sua estratégia. Isto posto, esta pesquisa irá acompanhar a fase inicial da execução da estratégia, através da metodologia *Balanced Scorecard* (BSC). Para dar suporte à supervisão dos objetivos já propostos na etapa de Planejamento, a empresa utiliza um software denominado de Scopi, sendo este apropriado para o acompanhamento da estratégia, onde é possível integrar todas as atividades das partes (setores e/ou colaboradores) envolvidas.

## **1.1 OBJETIVOS**

### ***1.1.1 Objetivo Geral***

Analisar o processo de implementação do *Balanced Scorecard* (BSC) em um grupo revendedor de perfumes e cosméticos de Campina Grande.

### ***1.1.2 Objetivos Específicos***

- a) Descrever os antecedentes da implementação do *Balanced Scorecard* na empresa;
- b) Descrever o processo de construção de cada perspectiva do *Balanced Scorecard* na empresa analisada;
- c) Identificar as principais dificuldades ao longo do processo da implementação da estratégia através do *Balanced Scorecard*.

## **1.2 JUSTIFICATIVA**

No processo de Planejamento Estratégico nas organizações, a etapa de implementação da estratégia será a que mais modificará o cenário organizacional e exigirá muita ação e engajamento do corpo funcional, para que assim, os objetivos pretendidos possam ser

alcançados (THOMPSON; STRICKLAND III, 2000). Contudo, as empresas que passam por esse procedimento estão suscetíveis a se defrontarem com empecilhos e dificuldades em decorrência das mudanças e resistências impostas.

Para a monitoração das atividades estratégicas, as firmas necessitam de modelos de gestão que acompanhem o desempenho dos processos realizados pela equipe envolvida. Assim sendo, o Balanced Scorecard vai nortear o gestor e demais colaboradores acerca da elaboração e implementação da estratégia. Considerando que para se obter uma administração mais assertiva é relevante avaliar dimensões divididas em ativos tangíveis e intangíveis e assim poder realizar mensuração destas (KAPLAN; NORTON, 1997). Empreendimentos que visam crescimento precisam buscar estes meios para melhorar sua performance e delinear sua visão de futuro, dessa forma, a empresa estudada está implementando a sua estratégia de modo que possa ter maior destaque à médio e longo prazo e se mantenha ativa no mercado.

Este trabalho justifica-se pela ideia de proporcionar à corporação em questão a visualização das principais dificuldades encontradas na fase inicial da implementação da estratégia e o andamento da aplicação do método, ou seja, procura demonstrar as falhas existentes e como se apresenta o aproveitamento da ferramenta BSC. Ao término do trabalho, as conclusões serão repassadas aos responsáveis pelo projeto como forma de corrigir erros e melhorar o desenvolvimento do mesmo. A pesquisa também tem foco acadêmico para fins de conclusão de curso de graduação em Administração.

### **1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO**

O estudo em questão está dividido em cinco partes, sendo o primeiro capítulo abordando a Introdução, juntamente com o problema, objetivos geral e específicos e justificativa. No segundo capítulo é apresentada a Fundamentação Teórica que mostra os tópicos de: Processos de Administração Estratégica, Implementação da Estratégia, Vantagem competitiva e Balanced Scorecard. O terceiro capítulo trata dos Aspectos Metodológicos, retratando as técnicas e os instrumentos de pesquisa, assim como a descrição da empresa. O quarto capítulo expõe a apresentação e análise dos resultados. Por fim, o quinto capítulo compreende as considerações finais, sendo demonstradas as conclusões gerais da pesquisa realizada, como também críticas e sugestões.

## CAPÍTULO 2:

# **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

---

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

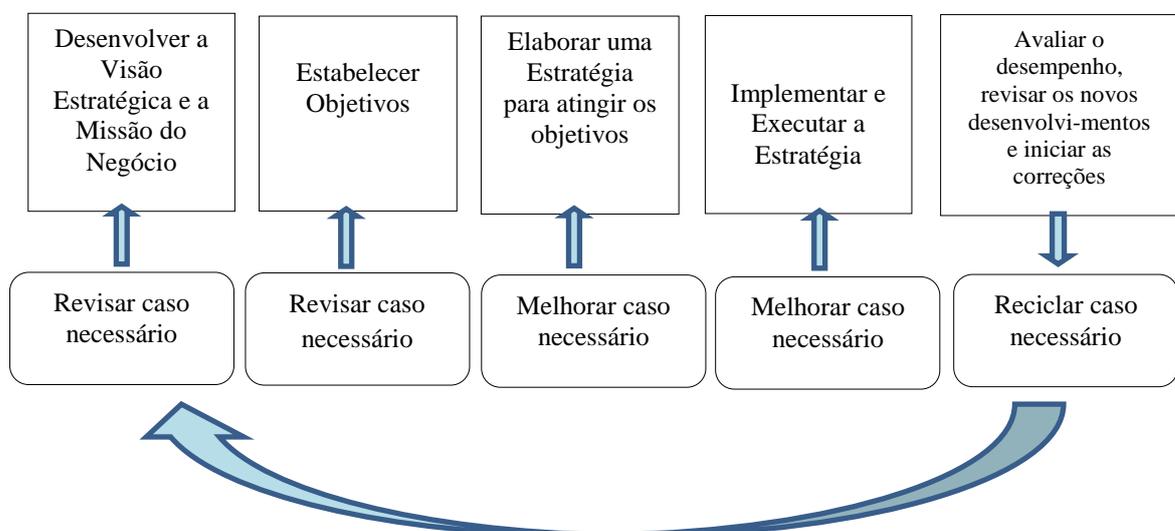
Neste capítulo é contemplado o referencial teórico que respalda o trabalho. São considerados os temas relativos aos Processos de Administração Estratégica, com o enfoque na Implementação da estratégia, Mensuração do desempenho empresarial e Vantagem Competitiva e da metodologia Balanced Scorecard.

### 2.1 PROCESSOS DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

O processo de administração estratégica é considerado como uma sequência de análises e escolhas que podem melhorar a aplicação de uma boa estratégia, bem como a geração de vantagens competitivas. Existem fatores que possibilita a diminuição de equívocos ao longo do procedimento, sendo a forma mais viável a de escolher a tática de maneira minuciosa e holística, além da monitoração que deve ser realizada ao longo do trabalho (BARNEY; HESTERLY, 2010).

Um dos caminhos para se analisar o processo da administração estratégica é pelo modelo apresentado por Thompson e Strickland III (2000) que considera cinco tarefas de gerência estratégica: o desenvolvimento da visão estratégica e a missão do negócio (tarefa 1), o estabelecimento de objetivos (tarefa 2), a elaboração da estratégia (tarefa 3), a implementação e execução da estratégia (tarefa 4) e avaliação do desempenho, englobando as revisões e possíveis correções (tarefa 5). As cinco tarefas da gerência estratégica pode ser visualizada pela Figura 1:

Figura 1: As cinco tarefas da gerência estratégica



Fonte: Thompson e Strickland III (2000)

Para dar início a criação do Planejamento Estratégico, ressalta-se a relevância da definição da missão, visão e valores da organização. Visão e missão são duas considerações essenciais e diferentes, entretanto, se complementam e estão intimamente interligadas. A visão descreve o que a organização pretende ser no futuro e a missão deriva de uma reflexão acerca da razão da existência e que apresenta seu propósito de longo prazo que tanto pode influenciar positivamente ou negativamente as organizações, assim como, não afetar o desempenho, sendo irrelevante. Além disso, as empresas estabelecem um conjunto de valores que são analisados como virtudes e características que a organização defende e que estão intrínsecas na sua essência (COSTA 2007; BARNEY; HESTERLY, 2010).

Conforme Costa (2007), a missão é apresentada como o motivo da existência da organização, que busca responder as seguintes questões: Qual a necessidade básica que a organização pretende suprir? Que diferença faz, para o Mundo externo, ela existir ou não? Para que serve? Qual é a motivação básica que inspirou seus fundadores? Por que surgiu? Para que surgiu?. Além disto, o autor descreve que muitas pessoas que trabalham em uma empresa não obtém conhecimento do porquê da existência da mesma e, por conseguinte, focam em objetivos desnecessários para a realidade organizacional.

Segundo Thompson e Strickland III (2000), ainda se tratando da tarefa 1, a percepção do tipo de organização que determinada gerência pretende criar e o intuito de manter a posição no mercado, representa a visão estratégica da empresa, esta fornece uma relação de expectativa do que o empreendimento é, o que faz e para onde vai. A visão estratégica bem elaborada é considerada como um pré-requisito para uma liderança efetiva. Assim como as missões, as visões das empresas são consideradas como distintas e personalizadas, apresentando suas próprias identidades.

A determinação de objetivos (tarefa 2) transforma tanto a visão estratégica como o rumo em metas de resultados e índices de desempenho. Estes objetivos, além de apresentar o comprometimento organizacional, promovem atenção e energia para o que necessita ser executado em um período de tempo. Ainda ressalta-se que a mensuração e o prazo são fatores cruciais para que os objetivos apresentem valor como ferramenta gerencial (THOMPSON E STRICKLAND III, 2000). Para cada resultado importante, têm-se os objetivos que se dividem em duas vertentes, sendo relacionadas ao desempenho financeiro e ao desempenho estratégico, como mostrado no quadro 1:

Quadro 1: Objetivos Financeiros e Estratégicos

<b>Objetivos Financeiros</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>
Crescimento mais rápido das receitas	Maior participação no mercado
Crescimento mais rápido dos ganhos	Melhor qualidade do produto
Margens de lucro maiores	Linha de produtos maior ou mais atrativa
Fluxos de caixa maiores	Reputação mais forte com os clientes
Ganhos estáveis durante períodos recessivos	Oportunidades de crescimento expandidas

Fonte: Thompson e Strickland III (2000)

Os objetivos são considerados como alvos exclusivos e medidos que podem ser utilizados para analisar a realização da missão. Objetivos de alta qualidade estão fortemente relacionados aos fundamentos da missão da empresa e são suscetíveis à avaliação e ao acompanhamento. Em contrapartida, os objetivos de qualidade baixa não estão ligados à missão ou até mesmo não existem, não são mensuráveis e quando se têm são complexos de apurar, conseqüentemente, estes últimos objetivos não devem ser aproveitados pela gerência (BARNEY; HESTERLY, 2010). Para atingir estes objetivos, as empresas necessitam direcionar-se de modo que consiga estabelecer a forma que vai alcançar os objetivos propostos, para tanto é preciso elaborar a estratégia (THOMPSON; STRICKLAND III, 2000).

A empresa elabora a estratégia baseada em como atingir as metas de desempenho, como ultrapassar a concorrência, como conquistar vantagem competitiva sustentável e de como tornar real a visão estratégica da gerência para a empresa. Destaca-se que a estratégia é importante para toda a organização, sendo baseada nos modelos de ações já iniciadas e dos planos e pretensões que os gerentes possuem para as mudanças, contudo, a estratégia de uma corporação evolui com o tempo, é difícil planejar todas as partes da estratégia com concisão e passar um longo período sem modificá-la. Reagir, realizar avaliações, contestar e corrigir (tarefa 5) conforme o necessário são etapas comuns e indispensáveis ao processo (THOMPSON; STRICKLAND III, 2000).

Além do mais, a estratégia trata do que fazer, quando fazer e de quem precisa estar envolvido no projeto, todavia, para se obter efeito é fundamental que as pessoas participantes ajam e façam as coisas acontecerem, caso contrário, de nada adiantará a reflexão e o planejamento estratégico (THOMPSON; STRICKLAND III, 2000). Esta etapa é caracterizada como sendo a de implementação da estratégia que será melhor abordada no tópico 2.1.1.

### 2.1.1 IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

A fase de implementação da estratégia representa o que é preciso desenvolver para alcançar o desempenho estipulado dentro do prazo estabelecido. É considerada como uma atividade administrativa que tem como propósito adequar a forma como os afazeres estão sendo conduzidos e o que necessita ser realizado para a execução ser estrategicamente eficiente. Ressalta-se que essa etapa do planejamento estratégico é essencialmente voltada para ação e sempre suscetível a ajustes quando necessário. A implementação é voltada para as operações, envolvendo supervisão e gestão de pessoas, processos de negócios, motivação do quadro funcional, interdependência dos trabalhos alheios. Pode-se dizer que quem executa a estratégia não é a empresa, e sim as pessoas, logo, se justifica a importância de membros engajados, comprometidos, capacitados e cientes dos planos, objetivos e do trabalho a ser executado de modo que atinja o almejado (THOMPSON; STRICKLAND III, 2000). Como forma de manter o quadro funcional envolvido, é considerada a importância de remunerar os envolvidos:

A implementação da estratégia ocorre quando uma empresa adota políticas e práticas organizacionais consistentes com sua estratégia. Três políticas e práticas organizacionais específicas são particularmente importantes para a implementação de uma estratégia: a estrutura organizacional formal da empresa, seus sistemas formais e informais de controle gerencial e sua política de remuneração de funcionários. Uma empresa que adote uma estrutura organizacional, controles gerenciais e remuneração de funcionários consistentes com suas estratégias e que as reforcem tem maior probabilidade de conseguir implementar essas estratégias do que uma empresa que adote uma estrutura organizacional, controles gerenciais e remuneração de funcionários inconsistentes com suas estratégias. (BARNEY, HESTERLY, 2010, p.10)

Costa (2007) alega que a organização, ao tentar aplicar a estratégia, tende a se deparar com dificuldades e falhas devido a muitos fatores como demonstrado no quadro 2:

Quadro 2: Dificuldades na implantação da estratégia

Aspecto negativo	Descrição
<b>Diagnóstico inexistente ou inadequado</b>	A ausência de uma análise crítica e cautelosa e o impulso por agir de imediato, acarreta na precipitação do diagnóstico, ações equivocadas e suposições alteradas, de modo que interfira negativamente no processo, pois demanda tempo e demais recursos que foram disponibilizados inapropriadamente.
<b>Foco no momento</b>	A abordagem é analisada como miopia estratégica em virtude da gestão estar focada no que é para ser realizado no momento. A incapacidade de focar no que ocorre externamente e visualizar o mercado a médio e longo prazo pode de ser prejudicial à empresa.
<b>Pouca duração</b>	Caracterizada como sendo o momento de “boom” do início do planejamento, no qual há entusiasmos apenas no começo do projeto.

<b>Falta de comprometimento da alta e média gerência</b>	É quando o planejamento é visto como algo simplório, não há o enfoque e o engajamento precisos, não existe interesse e pode ser considerado não como um investimento, e sim como uma despesa evitável.
<b>Mudanças inesperadas no decorrer do andamento do processo</b>	Destacada quando ocorrem alterações no quadro funcional, dificuldades financeiras, mudanças de legislações, perdas de contrato, reorganizações inesperadas.
<b>Falta de metodologia adequada</b>	É quando não há um padrão a ser seguido ou uma ferramenta estratégica utilizada, acarretando no desconhecimento de conceitos e nomenclaturas.
<b>Excesso de análise e ausência de ação</b>	Apresentada como o momento em que há maior preocupação com a forma e estética de relatórios e demais análises, do que com o conteúdo e a prática.
<b>Inflexibilidade no processo</b>	A intransigência no que refere aos procedimentos internos leva à estagnação. Quando há falta de iniciativas e alterações diante de um contexto dinâmico.
<b>Inexistência de comando para implementação</b>	Embora havendo ideias, planos e estratégias bem elaboradas, de nada adianta se não ocorrer o comando e direcionamento precisos na implementação.

Fonte: elaborado pelo autor, baseado em COSTA (2007)

O corpo funcional da empresa, nesse contexto, deve ser composto por pessoas capacitadas que possuam habilidades profissionais e competências básicas que a concorrência não consiga se igualar, embora haja semelhança e/ou imitação das rivais quanto ao tipo de estratégia. A fase de implantação da estratégia requer dos envolvidos aptidões que possibilitem o desenvolvimento. Os membros que praticam a sinceridade, integridade, iniciativa, criatividade, resiliência, comprometimento e engajamento estão propensos a participar com sucesso do quadro de mudança organizacional. Evidencia-se também que é uma atividade que exige desenvoltura a fim de modificar a organização, supervisionar os processos do negócio, gerir pessoas e atingir os objetivos de desempenho (COSTA, 2007; THOMPSON; STRICKLAND III, 2000).

Embora ocorram diferenças entre as empresas no processo de implementação, tendo em vista a particularidade de cada uma, os gerentes devem se respaldar em algumas bases, como destacam Thompsom e Strickland III (2000, p.313-4)

- Estabelecimento de uma organização capaz de executar a estratégia com sucesso;
- Desenvolver orçamentos para direcionar amplos recursos para as atividades de cadeia de valor que forem críticas para o sucesso estratégico;
- Estabelecimento de políticas e procedimentos adequados estrategicamente;
- Instituição de melhores práticas e mecanismos para a melhoria contínua;
- Instalação de sistemas de suporte que permitam que o pessoal da empresa desempenhe seu papel estratégico com sucesso todos os dias;

- Atribuição de recompensas e incentivos pela realização de objetivos e boa execução da estratégia;
- Criação de um ambiente de trabalho e cultura corporativa de apoio à estratégia;
- Exercício da liderança interna necessária para impulsionar a implementação para a frente e melhorar a maneira de execução da estratégia.

Ainda na visão de Thompson e Strickland III (2000), a implementação da estratégia é um trabalho que envolve todo o quadro funcional, mesmo que os diretores executivos e outros membros da alta gerência da organização sejam os responsáveis finais pelo sucesso da implementação da estratégia, o processo geralmente causa impacto em todas as partes da estrutura organizacional, da maior unidade operacional até o menor grupo de trabalho da linha de frente.

Para se obter ciência de como está o andamento do processo e saber a efetividade do mesmo, é de suma importância a medição do desempenho da corporação no geral. Desse modo, na próxima subseção são expostas definições acerca de mensuração do desempenho empresarial e vantagem competitiva na visão de Barney e Hesterly.

## **2.2 MENSURANDO DESEMPENHO EMPRESARIAL E VANTAGEM COMPETITIVA**

A estratégia é definida como sendo o princípio de ser obter vantagens competitivas de uma empresa. A vantagem competitiva tanto pode ser temporária, como sustentável. A temporária é caracterizada por ter pouca duração, tendo em vista que a concorrência pode ultrapassar tal vantagem. Por outro lado, a sustentável pode durar muito mais tempo, visto que a empresa que a detém consegue ser superior, neste quesito, às demais. Uma organização possui vantagem competitiva quando cria maior valor econômico do que suas rivais. O valor econômico é a diferença entre o benefício compreendido pelo cliente referente à compra de produtos e/ou serviços de uma empresa e o custo para fabricar e vender esses produtos e/ou serviços. Quando o consumidor percebe maior valor em determinado bem ou serviço que determinada empresa oferece, e esta consegue ter menor custo de produção perante as outras, por consequência, a vantagem competitiva foi alcançada. Entende-se também que quando duas empresas, por exemplo, conquistam valores percebidos semelhantes e custos internos diferentes, a que possuir menor valor gasto na produção e oferta, irá se sobressair, sendo assim, conquistará a vantagem competitiva. É importante destacar a paridade competitiva que

é conceituada como sendo quando empresas rivais possuem o mesmo valor econômico. Por fim, ainda existem as desvantagens competitivas divididas, também, em temporárias e sustentáveis e seguem a mesma lógica das vantagens em se tratando do tempo de duração (BARNEY; HESTERLY, 2010).

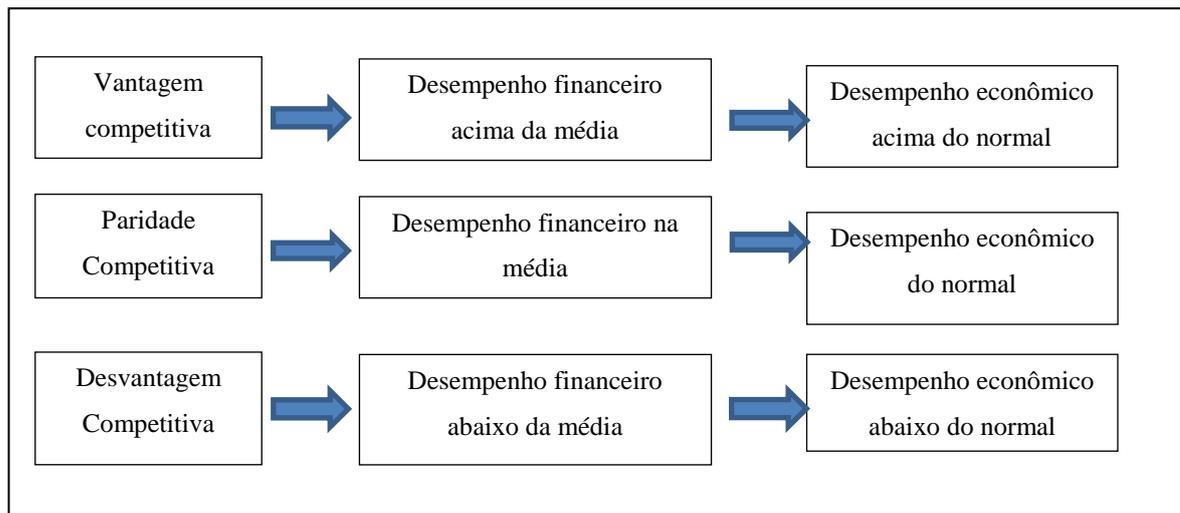
Ainda em conformidade com Barney e Hesterly (2010), a mensuração da vantagem competitiva nem sempre é simples de ser medida. Por um lado, tem-se o valor de determinado bem ou serviço que é percebido pelo consumidor, então, nem sempre são transparentes. Assim como os custos totais para a produção de itens e serviços às vezes não são claros de identificar. Isto posto, é recomendado avaliar a vantagem competitiva estimando o desempenho contábil (medidas contábeis) e o desempenho econômico (medidas econômicas).

Para medir a vantagem competitiva, o desempenho contábil é embasado nas informações expostas nos demonstrativos de lucros e perdas e no balanço da organização. A comparação entre empresas, inseridas na mesma indústria ou não, só é viável quando há padrões semelhantes utilizados nas demonstrações contábeis. Destarte, a forma de tornar possível a medição da empresa no que se remete à vantagem competitiva é através de índices contábeis, que são números extraídos dos demonstrativos contábeis e são apurados com o intuito de explicar o desempenho da corporação. Os índices são nos seguintes aspectos: lucratividade; liquidez; alavancagem e atividade. A representação dos quatro índices é pouco relativa para demonstrar a atuação, sendo assim, é relevante compará-los com algum outro padrão, sendo este, a média dos mesmos índices de outras agências do mesmo setor. É conquistado um desempenho contábil acima da média, quando a performance de uma empresa analisada for maior que a média da indústria. Já obtendo desempenho médio é quando é igual a média do setor e abaixo da média, seguindo a mesma lógica, quando for menor que a média geral, desse modo, uma organização nesse último contexto, terá desvantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2010).

Sob outra perspectiva, a medição da vantagem competitiva será por meio das medidas econômicas, que compara o nível de retorno financeiro de uma empresa com o seu custo de capital, sendo este último considerado como a taxa de retorno que uma firma compromete-se a pagar aos seus investidores. Quando é realizado o investimento em empresas de capital aberto, a organização tende a produzir e vender mais, contudo, estando ciente que deve assegurar a recompensa aos seus acionistas. Em síntese, o custo de capital é o nível de desempenho que necessita ser alcançado para suprir os objetivos econômicos dos principais *stakeholders*: credores e acionistas. A companhia que ganha mais que seu custo de capital, possui mais chances de atrair maiores investimentos, desse modo, é possível o ganho acima

do desempenho econômico normal. De outra parte, a empresa que tem como recompensa o seu custo de capital é considerada com a que obtém desempenho econômico normal, em decorrência de se ter esperado pelos credores e acionistas, podendo ter seu crescimento limitado. Em contrapartida, a organização que tem ganho menor que seu custo de capital está em fase de inadimplência, sendo assim, possuindo um desempenho econômico abaixo do normal (BARNEY; HESTERLY, 2010). A figura 2 apresenta esses três exemplos de desempenho econômico em relação à vantagem competitiva:

Figura 2: Vantagem competitiva e desempenho da empresa



Fonte: elaborado pelo autor baseado em Barney e Hesterly (2010)

É importante ressaltar que na maioria dos casos, há a correlação entre os dois exemplos de medidas, quando a empresa possui bom desempenho em uma, consequentemente, refletirá positivamente na outra, o mesmo acontece para um mau desempenho. Por fim, a vantagem competitiva medida pela perspectiva contábil é mais viável para organizações de capital fechado, já a econômica é interessante para as de capital aberto (BARNEY; HESTERLY, 2010).

Até o momento apenas as medidas de desempenho financeiro foram apresentadas, todavia, para avaliar os resultados de forma mais efetiva e estratégica, é importante se respaldar em medições não só de ativos tangíveis, como também ativos intangíveis. À vista disso, existem outras metodologias de mensuração de desempenho e contabilidade como: Pirâmide de performance; Gerenciamento pelas diretrizes, *Tableau de Bord*, *Sustainability Scorecard* (SSC); *Strategic Activity System* (SAS), incluindo o *Balanced Scorecard*, sendo este último o foco do estudo e que será explanado na próxima seção.

### **2.3 BALANCED SCORECARD**

O Balanced Scorecard é um resultado de um estudo denominado de *Measuring Performance in the Organization of the Future*, realizado pelo Instituto Nolan Norton sendo movido por considerar que os métodos para avaliação de desempenho existentes na época estavam tornando-se insuficientes, os participantes do estudo citado acima alegam que as empresas que se respaldam em apenas dados financeiros tornam-se incapazes de criarem valor econômico para o futuro (KAPLAN; NORTON, 1997).

A gestão estratégica necessita de ferramentas que possibilite o acompanhamento minucioso das atividades relacionadas para o alcance dos objetivos pretendidos pela empresa. É indispensável o conhecimento acerca de dados e informações, sendo estes possíveis de serem registrados e mensurados, para que assim, seja realizado o estudo mais crítico do cenário organizacional. Os registros contábeis utilizados desde os egípcios, fenícios e sumérios, além de promover as ligações comerciais, representavam o sistema de indicadores de desempenho das empresas, sendo a contabilidade considerada como a “linguagem dos negócios”. Com o passar do tempo, a monitoração das atividades mercantis eram mensuradas pelos livros caixa de partidas dobradas dos contadores (KAPLAN; NORTON, 1997).

O advento da Revolução Industrial no século XIX implicou no surgimento de empresas nos setores: têxtil, ferroviário, siderúrgico, industrial e varejista. As inovações estruturadas pelas companhias da época, no que tange à medição do desempenho financeiro como: o retorno sobre o investimento (ROI), o orçamento operacional e orçamento de caixa foram fundamentais para o crescimento empresarial bem sucedido, o que repercutiu para o sucesso de outras companhias, como a DuPont e a General Motors, no século XX. Na medida das ocorrências históricas, a Segunda Guerra Mundial, por exemplo, a pretensão de diversificação gerou a necessidade de medir o desempenho das unidades de negócio baseados em relatórios e controles contábeis (KAPLAN; NORTON, 1997).

Desse modo, no que diz respeito aos aspectos financeiros, nesta era, as companhias já havia atingido um nível bem satisfatório de sofisticação. Para os gestores da época, apenas os indicadores financeiros demonstravam o quão bem ou quão mal estava a empresa. Caso houvesse retorno financeiro suficiente, a organização estava executando bem suas atividades e conquistando seu objetivo: conquistar clientes e manter sua lucratividade. Todavia, no fim do século XX, para alguns críticos, a análise financeira já não era o primordial para mensurar os resultados e conquistar o crescimento futuro (KAPLAN; NORTON, 1997).

Diante deste cenário, os mesmos estudiosos consideravam que para se obter uma gestão mais assertiva, era relevante analisar outras dimensões além das medidas contábeis, tendo em vista que estas já não eram suficientes para um bom gerenciamento. Kaplan e Norton (1997), afirmam que a visão de futuro ao longo prazo e o respaldo em outras dimensões eram imprescindíveis na Administração Estratégia. Sendo assim, no parecer deles, era relevante prezar outros índices e extrair ainda mais informações acerca do funcionamento da empresa, de forma que sejam estudadas, estipuladas e medidas. Kaplan e Norton (1997), definiram, além dos dados financeiros, mais três dimensões para serem destacadas, são estas: Aprendizado e Crescimento, Processos Internos e Cliente, que serão melhor exploradas ainda nesse capítulo.

A metodologia Balanced Scorecard foi criada como forma de ser um novo instrumento que integra as medidas provindas da estratégia, sem desconsiderar medidas financeiras passadas e também abrangendo vetores de desempenho futuro. Estes vetores, incorporam as perspectivas do cliente, dos processos internos, do aprendizado e crescimento fazendo com que haja um esforço racional e rigoroso de tradução da estratégia organizacional em objetivos e medidas tangíveis (KAPLAN; NORTON, 1997).

Conforme Costa (2007), o BSC foi desenvolvido em meados dos anos 1990, movido por acreditar que os métodos existentes de avaliação do desempenho empresarial já eram tidos como insuficientes. CAMPOS (1998 apud HEIN *et al.* 2010) considera que o BSC auxilia os gestores a acompanhar a situação geral da empresa, dos negócios, com base nos resultados financeiros e não financeiros, possibilitando que tomem iniciativas para melhorar os processos, redirecionar os recursos, iniciar em tempo inovações e melhorias estratégicas.

A metodologia consiste em manter o equilíbrio (*Balanced*) entre as quatro dimensões, o desempenho no que se trata do alcance dos objetivos estratégicos é mensurado através das metas dos indicadores, sendo tudo isto possível de visualizar pela ilustração de cartões de resultados (*Scorecards*). Ainda observa-se que as medições vão indicar o que foi atingido ou não, sendo divididos da seguinte forma: se a meta foi atingida, o *scorecard* encontra-se em verde, se a meta foi alcançada em partes, o *scorecard* fica em amarelo e, por fim, havendo desempenho ruim, o *scorecard* permanece em vermelho

Os precursores do BSC, Kaplan e Norton (1997), alegam a importância de elaborar o *scorecard* para comunicar estratégia organizacional, sendo pontos relevantes como: O *scorecard* delinea a visão de futuro da empresa para toda a organização, criando pretensões comunicadas; O *scorecard* institui um modelo abrangente da estratégia, buscando expor aos funcionários como estes podem colaborar para o progresso; O *scorecard* concede o foco aos

estímulos de mudança, se os objetivos e medidas certos forem identificados, a implementação pode ser bem desenvolvida.

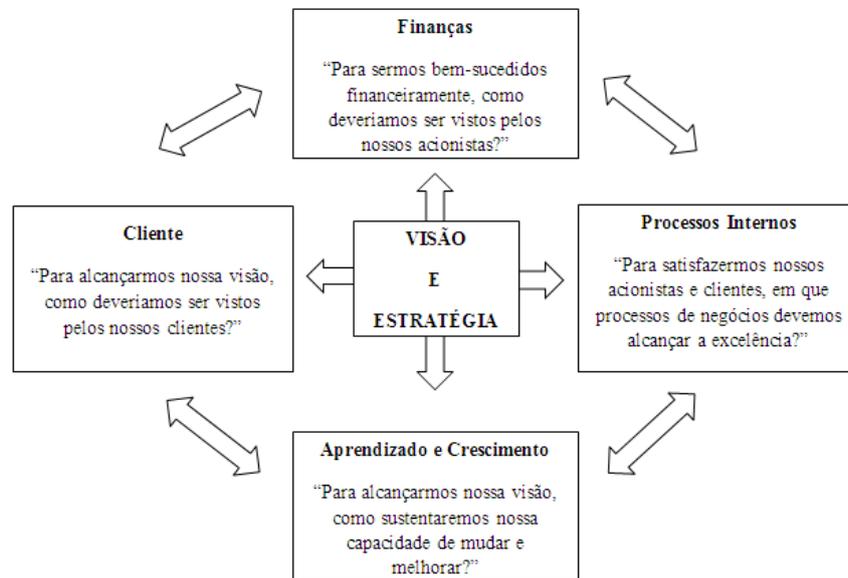
O *scorecard* permite que os executivos das unidades de negócio especifiquem os indicadores pelos quais o sucesso da empresa a longo prazo será avaliado, e também as variáveis consideradas mais importantes para criar e impulsionar os objetivos. Os vetores da perspectiva financeira serão condicionados pelo setor de mercado, o ambiente competitivo e a estratégia da unidade de negócios (KAPLAN; NORTON, 1997).

Kaplan e Norton (1997) contestam que o objetivo de quaisquer sistemas de mensuração deve impulsionar os executivos e colaboradores a exercer com êxito a estratégia da unidade de negócio. As organizações que conseguem revelar a estratégia em sistema de medição são mais suscetíveis a conquistar seus objetivos e metas. A ferramenta de gestão demonstra a missão e visão da empresa integrada com medidas de desempenho. Associa as tarefas de curto e longo prazo via a delimitação de metas (valores) mensuráveis e utiliza indicadores para disseminar ao quadro funcional os vetores de sucesso presente e futuro. Além disso, os criadores do BSC expõem três princípios que o modelo apresenta: relações de causa e efeito, vetores de desempenho e relação com os fatores financeiros.

No Balanced Scorecard as atividades realizadas nas dimensões não financeiras (Aprendizado e Crescimento, Processos Internos e Clientes) irão influenciar diretamente no desempenho financeiro. As quatro perspectivas desenvolvem-se de forma integrada, obtendo uma relação de causa e efeito, ou seja, tudo que for realizado na preparação, treinamento e capacitação do corpo funcional (Aprendizado e Crescimento) irá refletir na forma de executar as atividades, portanto, profissionais qualificados prestam procedimentos mais efetivos e com excelência que proporcionem à sociedade bens e serviços (Processo Internos), de modo que satisfaça e atenda a necessidade da clientela (Clientes). E, conseqüentemente, conseguindo a conquista, fidelidade ou agrado do público consumidor, muito provavelmente a organização irá vender mais e, possivelmente, conquistará os objetivos financeiros (KAPLAN; NORTON, 1997).

Para melhor compreensão, o BSC ainda pode ser explicado através da figura 3 juntamente com a visão de Costa (2007), que confirma que a metodologia é fundamentada nas relações de causa e efeito entre os vários indicadores de cada enfoque, o que permite uma integração completa entre os indicadores qualitativos e quantitativos. Os objetivos e medidas do BSC focalizam o desempenho organizacional de quatro perspectivas: enfoque financeiro, enfoque no cliente, enfoque nos processos internos e enfoque nos crescimento e aprendizagem.

Figura 3: Estrutura necessária para a tradução da Estratégia



Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Basso e Pace (2003) alegam que o foco do BSC é interligar as medidas financeiras com as não financeiras. Ao integrar as medidas passadas (ocorrências) e as futuras (tendências) pode-se considerar a diferença dos modelos de medição de desempenho clássicos, visto que o Balanced Scorecard foi delineado para esboçar a estratégia da empresa baseado nas relações de causa e efeito. Já na visão de Rhoden e Henkin (2004), os sistemas de avaliação vem sendo constantemente aprimorados, os problemas relativos às falhas não são totalmente eliminados. O desafio é desenvolver um sistema de medição de desempenho que sirva ao mesmo tempo de guia e controle, contemplando o ambiente em que uma organização se insere e, também, as diferentes áreas a desenvolver, buscando um equilíbrio na organização.

O BSC explana a estratégia subjetiva em prioridades e as inclui com os resultados estratégicos tangíveis de que as corporações necessitam, modificando a estratégia em atividades para todos, sendo os objetivos e as medidas provenientes de um processo hierárquico orientado pela missão, visão e estratégia já propostas pelas empresas (KAPLAN; NORTON, 1997).

Comunicação e conexão de objetivos estratégicos: A comunicação, via e-mail, quadros de avisos e outros, tende a disseminar aos colaboradores os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia seja bem sucedida. Os *scorecards* servem de embasamento para informar e conseguir manter o compromisso dos envolvidos com a estratégia, fazendo

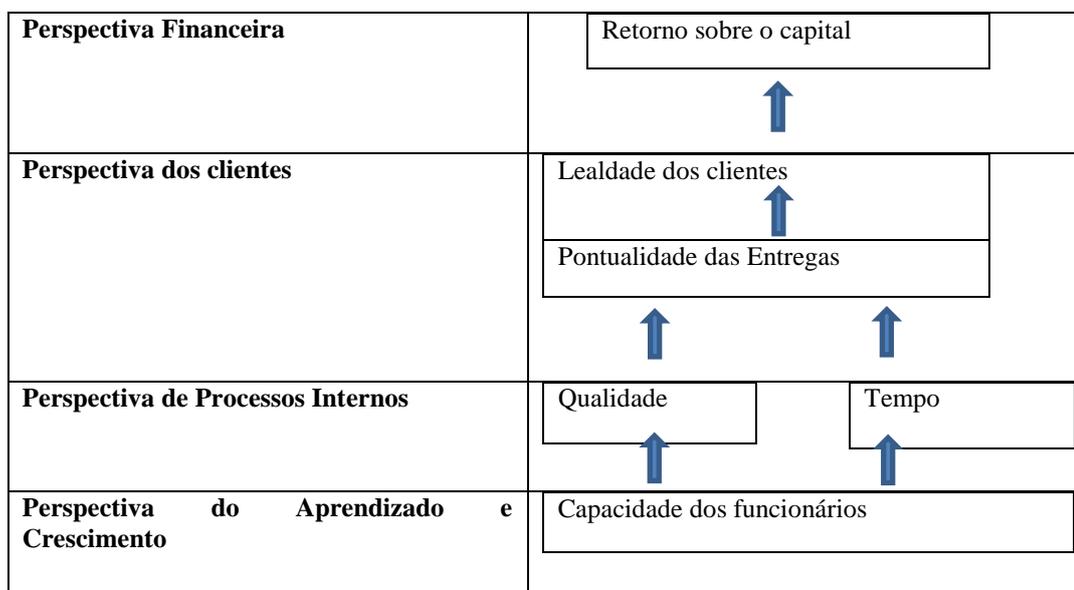
com que todos na organização tenham consentimento das metas, como também, das estratégias adequadas para alcançá-las (KAPLAN; NORTON, 1997).

**Planejamento e estabelecimento de metas:** Essa ação possibilita que os resultados pretendidos sejam quantificados a longo prazo; identifica estruturas que forneçam recursos para que os resultados sejam atingidos e estabeleçam referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não-financeiras do *scorecard*. Os executivos deverão assim, estabelecer metas para os objetivos dos *scorecard* para os próximos três ou cinco anos, com propósito de transformação da organização (KAPLAN; NORTON, 1997).

**Feedback e o Aprendizado Estratégico:** O BSC proporciona o acompanhamento e ajuste da implementação da estratégia e, caso seja preciso, a realização de alterações na própria estratégia. Nesse processo de aprendizado é necessário que a visão seja comunicada à organização. (KAPLAN; NORTON, 1997).

Kaplan e Norton (2004), avançando em relação aos estudos iniciais, propõe a representação do mapa estratégico, que é uma extensão do BSC sendo considerada como uma evolução, visto que expõe o raciocínio da estratégia, demonstrando graficamente e com transparência os ativos intangíveis e os objetivos que criam valor. No quadro 3 há o desenho de um mapa estratégico para melhor entendimento:

Quadro 3: Exemplo de Mapa estratégico



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004)

O mapa estratégico é composto por objetivos, indicadores e metas. Os objetivos pretendidos e inter-relacionados, divididos nas quatro perspectivas, demonstram a estratégia

da empresa, que se caracterizam por serem os alvos almejados e o que é primordial para o crescimento organizacional. Os indicadores referem-se à forma como será medido e acompanhado o desenvolvimento do objetivo, deve ser claro, coerente com o que foi proposto e obter unidade de medida constatada, seja em número absoluto, porcentagem, dias, entre outros. Por fim, a meta é indicada como sendo a medida do nível de desempenho (KAPLAN; NORTON, 2004).

A composição do mapa estratégico se dá por meio das quatro perspectivas do BSC, sendo lidas tanto de cima para baixo, como de baixo para cima, para esse estudo escolheu-se a opção de cima para baixo. Por isto, nas próximas subseções são expostas as dimensões da metodologia iniciada pela perspectiva financeira.

### ***2.3.1 PERSPECTIVA FINANCEIRA***

A Gestão Estratégica era voltada apenas para o diagnóstico dos valores monetários e contábeis, com a criação da ferramenta BSC, embora considerando mais três outras dimensões não financeiras, os objetivos financeiros não deixaram de ser altamente relevantes e considerados na análise. Em síntese, tudo que for realizado nas demais dimensões tem como foco atingir os objetivos financeiros delimitados na elaboração da estratégia. Seja qual for a tarefa desenvolvida, esta precisa ser intrínseca na cadeia de relação de causas e efeitos que resultem no avanço do desempenho financeiro (KAPLAN; NORTON 1997).

Nesse enfoque pode-se considerar, segundo Kaplan e Norton (1997), que há diferenciação dos objetivos financeiros em cada fase do ciclo de vida de determinada empresa. Para facilitar, são identificados três estágios: Crescimento, Sustentação e Colheita.

[...] as empresas em crescimento encontram-se nos estágios iniciais de seus ciclos de vida. Possuem produtos e serviços com significativo potencial de crescimento. Para aproveitar esse potencial, talvez tenham que comprometer recursos consideráveis, a fim de desenvolver e aperfeiçoar novos produtos e serviços; construir e ampliar instalações de produção; gerar capacidades operacionais; investir em sistemas, infraestrutura e redes de distribuição que sustentem relações globais; e alimentar e desenvolver o relacionamento com os clientes. (Kaplan e Norton, 1997, p.50-1).

A etapa correspondente à Sustentação, possivelmente, é onde está a maioria das unidades de negócios de uma empresa. É pressentido que as firmas permaneçam com a fatia de mercado e que, porventura, consigam aumentar um pouco a cada ano. Também é considerado que nesse nível tenha sido acertado alcance financeiro voltado para a lucratividade, objetivos estes que podem ser explícitos por meio de medidas relacionadas aos resultados contábeis, por exemplo: receita operacional e margem bruta. As grandezas

utilizadas associam o rendimento contábil gerado com o capital investido na unidade; retorno sobre o investimento, retorno sobre o capital empregado e valor econômico agregado são utilizadas para verificar o comportamento dessas unidades (KAPLAN; NORTON 1997).

Ainda na percepção dos mesmos autores, a fase de colheita referencia a maturação da empresa, que pretende colher os investimentos realizados nos ciclos antecedentes. Nesta etapa, as organizações focam na manutenção de equipamentos e capacidades, caso haja também investimento, este deve se dar de forma curta. O ponto principal desta última fase é o fluxo de caixa operacional (antes da depreciação) e a diminuição da necessidade de capital de giro.

Portanto, os objetivos financeiros para cada uma das etapas são distintos, como enfatizado no quadro abaixo baseado na reflexão de Costa (2007.p.362):

Quadro 4: Fases dos objetivos financeiros

<b>Fase</b>	<b>Objetivos financeiros</b>
<b>Crescimento</b>	Aumento de vendas e níveis de gastos adequados para produtos e processos.
<b>Sustentação</b>	Enfoque nas medidas financeiras tradicionais, como: retorno sobre o capital empregado, receita operacional e margem bruta.
<b>Maturação</b>	A empresa pretende colher o retorno dos investimentos realizados nas fases antecedentes.

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Costa (2007.p.362)

Segundo Kaplan e Norton (1997), a administração financeira ativa necessita abranger o lucro e o risco, os objetivos voltados para o crescimento, lucratividade e fluxo de caixa são mais propensos a dar retorno sobre o investimento, contudo, as empresas devem equacionar os retornos com a gestão e o controle do risco, por essa razão, algumas inserem na perspectiva financeira um objetivo voltado para o risco da estratégia. Por exemplo, diferenciar as fontes de receita de modo que se evite depender de uma única fonte, seja clientes, linhas de negócios, regiões geográficas. Comumente, a gestão de risco é um objetivo auxiliar que deve acrescentar o retorno desejado definido pela estratégia do negócio.

Os autores verificaram que para as etapas de crescimento, sustentação e colheita há temas financeiros que conduz a estratégia empresarial: Crescimento e mix de receita; Redução de custos/melhoria de produtividade; Utilização dos ativos/ estratégia de investimento, demonstrados no quadro 5:

Quadro 5: Temas financeiros

<b>Temas Financeiros</b>			
<b>Fases</b>	<b>Aumento e mix de receita</b>	<b>Redução de Custos/Aumento de Produtividade</b>	<b>Utilização dos Ativos</b>
<b>Crescimento</b>	Aumento da taxa de vendas por segmento; percentual de receita gerado por novos produtos, serviços e clientes.	Receita/ Funcionário.	Investimento (percentual de vendas); P & D (percentual de vendas).
<b>Sustentação</b>	Fatia de clientes e contas-alvo; vendas cruzadas; percentual de receita gerado por novas aplicações; lucratividade por clientes e linhas de produtos.	Custos versus custos dos concorrentes; taxas de redução de custos; despesas indiretas (percentual de vendas).	Índices de capital e giro (ciclo e caixa a caixa); ROCE por categoria-chave de ativo; taxas de utilização dos ativos.
<b>Colheita</b>	Lucratividade por clientes e linhas de produtos; percentual de clientes não lucrativos.	Custos unitários (por unidade de produção, por transação)	Retorno; Rendimento ( <i>throughput</i> )

Fonte: Kaplan e Norton (1997. p.55)

Segundo Kaplan e Norton (1997), a administração financeira ativa necessita abranger o lucro e o risco, os objetivos voltados para o crescimento, lucratividade e fluxo de caixa são mais propensos a dar retorno sobre o investimento, contudo, as empresas devem equacionar os retornos com a gestão e o controle do risco, por essa razão, algumas inserem na perspectiva financeira um objetivo voltado para o risco da estratégia. Por exemplo, diferenciar as fontes de receita de modo que se evite depender de uma única fonte, seja clientes, linhas de negócios, regiões geográficas. Comumente, a gestão de risco é um objetivo auxiliar que deve acrescentar o retorno desejado definido pela estratégia do negócio.

Além disso, pode-se considerar que os objetivos financeiros representam a meta de longo prazo da empresa, tendo como foco o retorno financeiro para os acionistas superior ao capital investido. Os vetores dessa perspectiva são dependentes do setor de mercado, da competitividade e da própria estratégia do negócio. Em síntese, todos os objetivos e medidas das outras três perspectivas do *scorecard*, descritas nas subseções seguintes, deverão estar relacionados a um ou mais objetivos da perspectiva financeira (KAPLAN ; NORTON, 1997). Na próxima subseção, tem-se a abordagem acerca da perspectiva do cliente.

### 2.3.2 PERSPECTIVA DO CLIENTE

A perspectiva do cliente deve ser considerada como sendo o embasamento para a criação de valor, posto que o valor a ser criado precisa ser destacado como o ponto principal de qualquer empresa (COSTA, 2000). As organizações identificam a clientela e o mercado nos quais desejam competir, e a expectativa é de que aperfeiçoem suas medidas essenciais de resultados aos clientes englobando, nesse sentido, a satisfação, a fidelização, a retenção, a captação e a lucratividade. Esta dimensão também considera a identificação e avaliação das propostas de valor ligadas a estes fatores (KAPLAN; NORTON, 1997).

As firmas focam mais em suas capacidades internas, todavia, aquelas que não interpretaram as precisões e gostos dos clientes acabam identificando que a concorrência se sobressai já que estas últimas produzem itens e prestam serviços mais bem equiparados aos anseios dos consumidores. Portanto, é necessário o enfoque para fora, ou seja, para o mercado e clientes (MIYASHITA E SOARES 2004 apud Hein et al.,2012)

Para todos os tipos de empresas é comum se ter o grupo de medidas essenciais de resultados dos clientes, que são divididos nos seguintes indicadores: participação de mercado, captação de clientes, retenção de clientes, satisfação de clientes e lucratividade de clientes, como demonstradas no quadro 6. Estes critérios devem ser uniformizados para grupos específicos de clientes dos quais a unidade de negócio pretende alcançar maior progresso e rentabilidade. A proposta de valor pode ser considerada como conceito para compreender os vetores das medidas essenciais (KAPLAN; NORTON 1997).

Quadro 6: Perspectiva do cliente – Medidas essenciais

<b>Participação de Mercado</b>	Reflete a proporção de negócios em um determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido).
<b>Captação de Clientes</b>	Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios.
<b>Retenção de Clientes</b>	Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.
<b>Satisfação dos Clientes</b>	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro das propostas de valor.
<b>Lucratividade dos Clientes</b>	Mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

Fonte: Kaplan e Norton (1997. p.22)

Nessa dimensão é apresentada também a medição de propostas de valor, sendo divididas em: atributos de produtos e serviços, relacionamento com os clientes e imagem e

reputação. Os atributos são fornecidos aos clientes para garantir a fidelização e satisfação destes, estas qualidades estão intrínsecas aos produtos e serviços ofertados ao público, juntando a funcionalidade, preço e qualidade. O relacionamento com os clientes trata da entrega do produto e/ou serviço, o tempo e a comodidade do cliente relacionado a compra. Já a imagem e reputação, contemplam os aspectos intangíveis que atraem o cliente para a organização, por meio da qualidade dos produtos e serviços, da publicidade é possível fidelizar o consumidor, além disso, a imagem e reputação possibilita que uma empresa seja atrativa e proativa perante o público-alvo (KAPLAN; NORTON 1997).

Na perspectiva do cliente, o *Balanced Scorecard* possibilita que os gestores reconheçam o público alvo que se deseja atingir, o mercado no qual a unidade de negócio concorrerá com as demais e o nível de desempenho. A dimensão, comumente contém medidas básicas ou genéricas do sucesso de uma estratégia bem elaborada e implantada. Além do mais, a perspectiva adequa a articulação das estratégias de clientes e mercados que proporcionarão maiores ganhos financeiros (KAPLAN; NORTON 1997).

Nesse caso, para se obter a conquista e fidelidade do cliente, é preciso que os bens e serviços disponibilizados supram a necessidade do público, de modo que haja prospecção, fidelidade e satisfação. Contudo, para que a empresa conquiste a sua fatia no mercado e possua retorno financeiro, é essencial que suas atividades intrínsecas sejam oferecidas de forma efetiva. Desse modo, as rotinas organizacionais juntamente com as tarefas realizadas deverão ser bem definidas e bem trabalhadas pelos gestores e demais colaboradores, fatores estes que fazem parte da perspectiva de processos internos, que será melhor abordada na próxima subseção.

### **2.3.3 PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS**

Conforme Costa (2007), na dimensão de processos internos o intuito é identificar as atividades internas críticas que estejam interligadas aos resultados das duas perspectivas anteriores, a financeira e a do cliente. A empresa precisa formar uma cadeia de valor que siga três processos que criam valor. São estes: processo de inovação, processo de operações e processo de serviços pós venda, como exemplificados no quadro 7.

Quadro 7: Processos que criam valor

<b>Processos</b>	<b>Descrição</b>
<b>Processo de inovação</b>	Está baseado na P&D. Os componentes considerados são: pesquisas de mercado e visualização de novos mercados e oportunidades. O percentual de vendas advindo de novos e atuais produtos é um exemplo de indicador de processo de inovação.
<b>Processo de operações</b>	É considerado como o processo de transformações das matérias primas e demais recursos em bens e serviços, envolvendo a compra de materiais À entrega ao cliente. A qualidade e o tempo de ciclo são indicadores do processo
<b>Processo de serviço pós venda</b>	Engloba todos os serviços disponibilizados à clientela após a venda, entrega do bem ou serviço, incluindo garantias, consertos e devoluções. O nível de atendimento pós-venda é um exemplo e indicador desse processo.

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Costa (2007)

As metodologias mais tradicionais de mensuração de desempenho visavam apenas o acompanhamento e melhoria de indicadores de custo, qualidade e tempo dos processos de negócios existentes, entretanto, o BSC faz com que as condições dos procedimentos internos provenham de expectativas de participantes externos, posto isto, o processo de inovação pesquisa as necessidades urgentes e emergentes dos clientes e em seguida, busca atender a essas precisões. Já nos processos de operações, os produtos e serviços são elaborados e ofertados aos clientes, sendo esse a base da medição de desempenho de boa parte das empresas. Por fim, o processo de serviços pós-vendas inclui garantias, consertos, devoluções e processamento de pagamentos, como a administração de cartão de crédito (KAPLAN; NORTON, 1997).

Na perspectiva em questão, os executivos percebem os procedimentos críticos que precisam conquistar maior efetividade e, por conseguinte, buscam a excelência, seguindo com o intuito de atender aos objetivos dos acionistas e de segmentos particulares de clientes (KAPLAN; NORTON, 1997).

A maneira como o corpo funcional executa suas atividades irá refletir totalmente no desenvolvimento das demais perspectivas do BSC. Havendo o enfoque adequado na preparação, na estrutura organizacional, na motivação, no treinamento e na capacitação, muito provavelmente, a empresa irá desempenhar bem seu trabalho, é nesse sentido que a próxima e última perspectiva do aprendizado e crescimento busca priorizar, apresentada na subseção 2.3.4.

### **2.3.4 PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO**

A perspectiva em questão considera os ativos intangíveis mais relevantes para a estratégia, os objetivos relevam quais cargos, quais sistemas e qual tipo de clima são indispensáveis para criar valor para os procedimentos internos, estes ativos devem estar conectados um ao outro (KAPLAN; NORTON, 2004).

O BSC prioriza a relevância de investir no futuro, baseando-se não só em áreas tradicionais de investimento, mas também em material, equipamentos, pesquisa e desenvolvimento e, além do mais, na infraestrutura, abrangendo o pessoal, os sistemas e procedimentos. Os objetivos das demais dimensões só serão possíveis de atingir, se a perspectiva de aprendizado e crescimento obter a estrutura necessária (KAPLAN; NORTON, 1997).

Kaplan e Norton (1997) elencam três categorias essenciais para a perspectiva destacada, são essas: capacidade dos funcionários; capacidades dos sistemas de informação e motivação, *empowerment* e alinhamento. O fator capacidade dos funcionários trata da melhora contínua que os colaboradores devem vivenciar, tendo em vista a mudança nos processos, onde há automatização nas tarefas, portanto, a reciclagem e capacitação precisam ser evidenciadas. Destaca-se também a medição, por parte das empresas, da satisfação e do engajamento dos funcionários para que, conseqüentemente, a produtividade seja maior. Ademais, é sabido que para o bom desenvolvimento das atividades organizacionais, o quadro funcional precisa obter informações imediatas, concisas e de fácil acesso, logo, sistemas de informação adequados à organização são essenciais, tornando-se um fator importante para ser analisado e considerado.

Ainda na visão de Kaplan e Norton (1997), é importante a construção de indicadores específicos e padronizados que abrangem os funcionários, os sistemas e as demais medidas organizacionais e que tenham ligação com a estratégia da empresa.

Em suma, foram apresentadas as quatro perspectivas do modelo de gestão Balanced Scorecard. POPADIUK *et al.*(2006 apud Rocha, Beuren et al. 2012) destacam que na perspectiva financeira, tem-se o ROI (*Return On Investment*), valor econômico agregado, lucratividade, aumento/mix de receitas e produtividade de custos. A perspectiva dos clientes determina indicadores que indique a satisfação, retenção, *share*, participação de contas e novos clientes. Na perspectiva dos processos internos, os indicadores analisados são: qualidade, tempo de resposta, custo e lançamento de novos produtos. Por fim, a perspectiva

de aprendizado e crescimento delimita os indicadores para mensurar a satisfação dos colaboradores e a disponibilidade dos sistemas de informação.

Em vista disso, pode-se entender a motivação do presente estudo em acompanhar como ocorre o processo de implementação da estratégia através do BSC. Na seção seguinte, serão expostos os métodos utilizados para a realização do trabalho.

## CAPÍTULO 3:

# ASPECTOS METODOLÓGICOS

---

### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Este capítulo tem como finalidade apresentar os aspectos metodológicos utilizados no estudo, descrevendo o método da pesquisa, os sujeitos da pesquisa, as pessoas e a empresa que dispuseram das informações para compreensão do problema de pesquisa.

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

O trabalho em questão pode ser considerado como qualitativo, tendo em vista a intenção de analisar particularidades de modo subjetivo. Os estudos voltados para uma análise qualitativa têm como propósito abordar situações abrangentes ou completamente particulares. Pode apresentar complexidade de determinado problema, analisar a relação de certas variáveis, entender e considerar processos dinâmicos vivenciados por grupos sociais, colaborar na mudança de algum grupo e permitir a compreensão das peculiaridades do comportamento das pessoas. A pesquisa qualitativa ainda é caracterizada como a tentativa de compreender detalhadamente significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados (RICHARDSON, 2012).

No que se refere ao tipo de pesquisa, esta foi considerada como descritiva realizada sob a forma de estudo de caso, posto que para alcançar os objetivos optou-se aplicar entrevistas semiestruturadas e observação participante, especificadas no tópico 3.3 deste capítulo.

A pesquisa descritiva tem como propósito representar as características de determinada população ou fenômeno ou estabelecer relação entre variáveis, ressalta-se que se podem utilizar técnicas de coleta e dados como questionários e observação sistemática (DIEHL; TATIM, 2004). O estudo de caso descritivo relata um fenômeno social que envolve estrutura, atividades, mudanças e relacionamentos com demais fenômenos, são ainda mais relevantes quando apresentam informações acerca de temas pouco estudados, geralmente desenvolvem uma base de dados para possíveis trabalhos comparativos e de criação de teoria (GODOI; MELLO; SILVA, 2010).

#### **3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA**

A unidade de análise da pesquisa é um grupo franqueado revendedor de perfumaria e cosméticos na cidade de Campina Grande, a preferência para a aplicação nesta empresa foi em virtude da fase de Planejamento Estratégico já em andamento e o interesse em contribuir

para a organização, o acesso facilitado aos dados para realização do estudo foi igualmente fundamental, uma vez que a pesquisadora é funcionária da empresa.

No que diz respeito aos sujeitos de pesquisa, os respondentes das entrevistas semiestruturadas foram os Supervisores (executores), Gerentes (executores) e Diretor (coordenador) e o consultor contratado, visto que estes obtêm responsabilidades e atividades importantes no projeto. Desse modo, possuem experiência e conhecimento para fornecer com mais segurança e precisão, embora a maioria tenha pouco tempo de trabalho na empresa. Foram realizadas sete entrevistas entre os dias 25 de abril de 2016 ao dia 16 de maio de 2016, com quatro supervisores, uma gerente, o consultor contratado e um diretor executivo. Uma nova gerente não foi entrevistada em virtude de estar trabalhando na organização há apenas um mês. As entrevistas foram aplicadas no escritório sede do grupo, sendo uma via e-mail, devido o sujeito residir em outra cidade. No quadro 8 segue mais detalhes:

Quadro 8: Participantes da pesquisa

<b>Entrevistado</b>	<b>Função no Planejamento Estratégico</b>	<b>Cargo na empresa</b>	<b>Tempo de empresa</b>	<b>Data da Entrevista</b>	<b>Duração da Entrevista</b>
Entrevistado 1	Executor	Trainee	1 ano e 4 meses	25/04/2016	49 minutos
Entrevistado 2	Executor	Gerente Financeiro	8 meses	26/04/2016	34 minutos
Entrevistado 3	Executor	Supervisor	8 meses	02/05/2016	23 minutos
Entrevistado 4	Executor	Supervisor	6 anos	02/05/2016	38 minutos
Entrevistado 5	Executor	Supervisor	6 meses	04/05/2016	41 minutos
Entrevistado 6	Coordenador	Diretor	18 anos	06/05/2016	24 minutos
Entrevistado 7	Consultor	Consultor	1 ano	16/05/2016	-

Fonte: Elaborado pelo Autor

### 3.2.1 Caracterização do ambiente de pesquisa

Entre os tipos de empresa que, em meio a tanta instabilidade do mercado, conseguem se manter em destaque, têm-se as franquias. Franquia é uma modalidade de negócio que comercializa produtos e/ou serviços, de acordo com condições definidas através de contratos entre o franqueador (dono da patente, marca ou empresa) e do franqueado (que adquire o direito de comercializar a marca em determinada região).

De acordo com Rodrigues (1998) o franchising é considerado como uma estratégia para a disseminação de produtos e serviços de forma otimizada. É um mecanismo que possibilita progresso mais imediato por meio de licenciamentos, onde o franqueador oferta o arquétipo padronizado de produtos, serviços e gestão e o franqueado se responsabiliza em investir no modelo de negócio, na operação da franquia e na comercialização dos bens e

serviços ao cliente final. Segundo Casas (2004), a franquia é uma unidade franqueada, prestadora de produtos e/ou serviços que é adquirida e gerida por terceiros, não o detentor da marca. Também é classificada como sendo o sistema ou contrato de franchising.

A empresa em estudo é um Grupo franqueado de perfumes e cosméticos que está situada na cidade de Campina Grande, a rede possui estabelecimentos instalados nas cidades de Campina Grande, Esperança, Soledade, Queimadas e Boqueirão, havendo lojas físicas e uma central de serviços que atende mais cerca de 30 cidades do estado. O grupo empresa surgiu em 1993 na cidade de Campina Grande, sendo uma das primeiras franqueadas do Brasil a adquirir o direito de comercializar os produtos da marca. No decorrer dos anos, foi abrindo novas unidades, então, a organização se considera como um grupo que está em processo de crescimento.

Os produtos comercializados são: perfumaria masculina e feminina e as extensões de mesma fragrância englobando: desodorantes, cremes faciais e corporais, hidratantes, óleos corporais, creme de barbear. Na categoria de cosméticos, têm-se maquiagens da área dos olhos, boca e rosto. Produto anti-idade e artigos na linha de higiene pessoal, shampoos e sabonetes também fazem parte do portfólio. A franquia nacional detém a liderança brasileira na categoria perfumaria e se mantém em segundo lugar quanto aos itens de maquiagem

No que diz respeito ao corpo funcional, a companhia têm cerca de 160 funcionários entre estes: consultores, gerentes, caixas, entregadores, supervisoras, estoquistas, seguranças, *back office*, estas pessoas trabalham internamente nas lojas e centrais de serviços. Há também o departamento Administrativo e a Diretoria que são os setores responsáveis pelo gerenciamento de todos os estabelecimentos e esses estão concentrados no escritório (local onde foi realizado o estágio).

### **3.3 COLETA DE DADOS DA PESQUISA**

Como forma de coleta, foram utilizados três roteiros de entrevistas semiestruturadas (ver anexo A), elaborados pelo autor, baseado na percepção deste desde o início do acompanhamento do projeto na empresa. Sendo um dos roteiros direcionado para aplicar com os executores, apresentando 25 questões que procuraram abordar pontos críticos referentes à implementação da estratégia. O segundo roteiro possui 9 questões, sendo aplicado com o consultor. Já o outro roteiro, apresentou 16 questões e foi diretamente voltado para o intuito de coletar os dados referentes à pretensão da empresa em aplicar o Planejamento Estratégico,

apresentando perguntas quem envolvem mais o Planejamento em si e as etapas antecessoras à execução, assim sendo, este último foi aplicado para entrevistar apenas o Diretor.

A maioria das entrevistas foram gravadas através de um smartphone, com o consentimento dos entrevistados, contudo, apenas uma pessoa não autorizou a gravação. Já a entrevista com o consultor foi concedida via e-mail, em virtude da impossibilidade de contato *in loco*. A transcrição das entrevistas foi realizada pelo autor, sem a utilização de programa de reprodução.

Para atender aos objetivos, também foi disponibilizado ao autor o acesso no *software* Scopi adquirido pela empresa (apresentado no capítulo 4). Assim, a prática de extrair informações dessa ferramenta, pode ser considerada como análise de conteúdo.

Segundo Richardson (2012), a análise de conteúdo utiliza como ferramentas de estudo qualquer forma de comunicação, comumente documentos escrito como: livros, periódicos, podendo também explorar outros métodos de comunicação, como programas de rádio, difusão, música e pintura. A análise de conteúdo é, sobretudo, empregada para estudar material do tipo qualitativo (aos quais não se podem aplicar práticas aritméticas). Deste modo, deve-se fazer uma leitura inicial para organizar as ideias e assim analisar os elementos e as regras que as originar.

Pode-se considerar também que os dados foram coletados a partir de observação participante, em razão de que o autor acompanha o projeto na empresa de forma mais efetiva desde dezembro de 2015, quando foi decidido realizar o estudo, embora tenha acompanhado alguns eventos antes de dezembro, entre os meses de julho à novembro, também, mas nessa época não se tinha o objetivo de realizar a pesquisa.

A observação participante é caracterizada por se ter conhecimento de um grupo, através do interior dele mesmo, podendo o observador assumir a função de membro. Existem duas categorias de observação participante: natural, quando o observador pertence ao grupo e artificial, quando se integra ao grupo com o propósito de realizar uma investigação (GODOI; MELLO; SILVA, 2010). Nesse estudo podendo ser considerado como observador natural, tendo em vista que foram responsabilidades da pesquisadora alimentar e atualizar a ferramenta utilizada no processo Scopi (que será apresentada no capítulo 4), elaborar o cronograma, realizar o acompanhamento juntamente com o consultor e repassar feedback do desenvolvimento dos membros ao Diretor e consultor. Desse modo, foi possível se obter observação participante e assim foram desenvolvidos dez diários de campo com notas explicativas como demonstrados no quadro 9:

Quadro 9: Diários de Campo

<b>Nº Diário de campo</b>	<b>Evento</b>	<b>Período</b>	<b>Sujeitos Observados</b>	<b>Local</b>
<b>Nº 1</b>	Apresentação do Planejamento Estratégico	07/Julho/ 2015	Lideranças e Consultoria	Hotel Village
<b>Nº 2</b>	Imersão do Planejamento Estratégico	13 e 14 de Julho/2015	Lideranças e Consultoria	Hotel Village
<b>Nº 3</b>	Aplicação e manuseio do SCOPI e estabelecimento de metas para os indicadores	Outubro e Novembro de 2015	Diretor, Consultor e Supervisores	Escritório
<b>Nº 4</b>	Reunião de Acompanhamento	21/dezembro/ 2015	Diretor, Consultor e Supervisores	Escritório – Sala de reuniões
<b>Nº 5</b>	Aplicação da ferramenta SCOPI	Fevereiro de 2016	Diretor, Consultor e Supervisores	Escritório
<b>Nº 6</b>	Reunião de Acompanhamento	16/Março/ 2015	Diretor, Consultor e Supervisores	Escritório -Sala de reuniões
<b>Nº 7</b>	Acompanhamento e Elaboração do cronograma	18/Março/2015	Diretor e Supervisores	Escritório
<b>Nº 8</b>	Treinamento do SCOPI	31/março/2016	Executores	Escritório – Sala da Diretoria
<b>Nº 9</b>	Reunião de acompanhamento	08/abril/2016	Diretor, Consultor e Supervisores	Escritório – Sala de reuniões
<b>Nº 10</b>	Reunião de acompanhamento (apenas com o departamento financeiro)	15/abril/ 2015	Diretor, Consultor e Gerentes	Escritório – Sala de reuniões

Fonte: Elaborado pelo Autor

Diante do que foi dito, a pesquisa obteve como triangulação de métodos para coleta de dados, englobando a observação participante, entrevistas semiestruturadas e análise de documentos. No próximo capítulo serão disseminados os resultados alcançados a partir da metodologia utilizada.

## CAPÍTULO 4:

# APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

---

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados obtidos através do estudo qualitativo realizado com um grupo franqueado da cidade Campina Grande, sendo possível identificar os antecedentes da implementação do BSC na organização, a construção de cada perspectiva do BSC e as principais dificuldades encontradas no processo de implementação da estratégia através do BSC.

### 4.1 ANTECEDENTES DA IMPLEMENTAÇÃO DO BSC

Em 2013 a empresa em estudo percebeu a necessidade de elaboração de um planejamento estratégico, tendo como pretensão formalizar a sua gestão, de modo que o conhecimento acerca de como estabelecer e executar as ações, mensurando de forma efetiva os resultados e acompanhando de maneira minuciosa os processos se tornaram anseios dos Diretores que, além disto, ambicionava o crescimento do negócio por meio de uma gestão excelente. A partir da entrevista com o Diretor da corporação analisada, foi possível descrever os antecedentes da implantação do Planejamento Estratégico e expectativas iniciais do processo. No decorrer da aplicação da entrevista, identificou-se a sequência de etapas do projeto, desde a idealização até os dias atuais, como exemplificado no quadro 10:

**Quadro 10: Linha do tempo do processo de PE**

<b>Mês e/ou Ano</b>	<b>Descrição das atividades</b>	<b>Participantes</b>
<b>2013</b>	Idealização do Planejamento Estratégico	Diretores
<b>Mai de 2015</b>	Contratação da consultoria	Diretores e Consultores
<b>Julho de 2015</b>	Definição de Missão, Visão e Valores (em reuniões restritas só com os Diretores); 1º Workshop e Eventos de Imersão.	Diretores, Consultores, Gerentes, Supervisores, Equipe escritório (Administrativo)
<b>Agosto e Setembro de 2015</b>	Reuniões restritas para elaboração dos objetivos estratégicos	Diretores e Consultoria.
<b>Outubro de 2015</b>	Implementação do SCOPI; Reuniões; Treinamento do SCOPI; Novos entrantes no processo; Início da estipulação das metas; Início da fase piloto	Diretores, Consultores, quatro Supervisores, dois membros do Administrativo

<b>Novembro de 2015</b>	Estipulação das metas; Reuniões; Inserção de dados no SCOPI	Diretores, Consultores, quatro Supervisores, dois membros do Administrativo
<b>Dezembro de 2015</b>	Estipulação das metas; Inserção de dados no SCOPI; Reuniões; Fim da fase piloto	Diretores, Consultores, quatro Supervisores, dois membros do Administrativo
<b>Janeiro de 2016</b>	Atividades do PE paradas	-
<b>Fevereiro de 2016</b>	Acompanhamento dos indicadores	Diretores, Consultores, quatro Supervisores, dois membros do Administrativo
<b>Março de 2016</b>	Acompanhamento dos indicadores; Estipulação das metas; Inserção de dados no SCOPI; Elaboração de Planos de Ação; Novo entrante no processo; Reuniões;	Diretores, Consultores, quatro Supervisores, dois membros do Administrativo
<b>Abril de 2016</b>	Acompanhamento dos indicadores; Estipulação das metas; Inserção de dados no SCOPI; Elaboração de Planos de Ação Reuniões;	Diretores, Consultores, quatro Supervisores, dois membros do Administrativo

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

A ideia de implementar o Planejamento Estratégico estruturado na organização foi construída através de uma conversa entre a Diretoria executiva, como demonstrado abaixo na fala de um dos Diretores da empresa:

A gente tinha um planejamento estratégico que não era estruturado, a gente sabia qual nível de gestão queria chegar, como a gente queria chegar, mas era uma coisa que não estava clara para todo mundo. A gente viu que como a gente tava organizado em 2013 para o futuro, não era o suficiente [...] a gente precisava estruturar, então, foi quando a gente decidiu fazer o planejamento estratégico [...] O que a gente não tinha era uma maneira efetiva de medir o como a gente estava fazendo isso, entendeu? Porque, por exemplo, os objetivos de crescimento eles já existiam mesmo antes do Planejamento Estratégico, mas o como a gente estava fazendo isso, que faz toda a diferença, que é onde você ganha ou perde o jogo, que é no como, né? Então, isso a gente realmente não tava estruturado para fazer (Entrevistado 6 – Diretor Executivo)

Para a realização do Planejamento Estratégico era necessário que uma pessoa especialista no assunto e imparcial à empresa, pudesse acompanhar o projeto desde o início, trabalhando em conjunto com o Diretor Executivo, desse modo, foi contatado uma consultoria especializada para ensinar e orientar os envolvidos e monitorar todo o processo. A agência contratada foi indicada por um colaborador da empresa, e, após a apresentação à Diretoria e

do conhecimento de como era realizado o trabalho do consultor, houve a contratação, sendo firmado o acordo em maio de 2015. A seguir mais um relato do entrevistado:

Imagine que você tá tão envolvido na rotina e nos problemas da empresa, que algumas coisas muito óbvias não estão claras, então, quando alguém vem com olhar de fora, com o olhar neutro, que é isso que a gente precisa, você consegue perceber coisas que quando a gente tá envolvido com o processo, não consegue ver [...] todo Planejamento Estratégico deve ser conduzido por uma pessoa neutra, por mais que a empresa tenha maturidade e esteja preparada para isso, tem que ter alguém com o olhar neutro (Entrevistado 6).

Esta última narração se apresenta em consonância com o que Costa (2007) defende quando aborda que para todo o processo da implantação da gestão estratégica, deve-se escolher um facilitador com características profissionais e pessoais que prezem pelo conhecimento da metodologia, seja capaz de obter resultados por meio dos envolvidos mesmo que estes não possuam ligações de subordinação a ele, sendo responsabilidade também acompanhar e revisar a estratégia.

A consultoria contratada, que possui sede em João Pessoa – PB, já trabalha com projetos de PE para outras empresas e com a metodologia Balanced Scorecard. Nos contatos iniciais foram realizados diagnósticos e a apresentação do método para saber se o BSC seria aplicável à empresa.

Formalizada a aliança entre o grupo e a consultoria, o estudo do cenário organizacional, o trabalho executado, a visão de futuro, a análise swot e a filosofia da empresa foram postas em questão em reuniões periódicas e restritas, como dito pelo Diretor:

Nesses primeiros momentos, a gente discute muito, só a direção [...] e eu acho que é o melhor momento do planejamento e o momento mais fácil do planejamento. A gente discute a filosofia, sonhos e o que a gente vai desdobrar em objetivos e metas. Eu me lembro que quando a gente finalizou essa primeira parte do momento, a gente disse: terminou a parte fácil, a parte difícil vem agora (Entrevistado 6 - Diretor).

Nessas ocasiões iniciais, a Diretoria definiu a Missão, a Visão e os Valores da empresa, evidenciados no quadro 11:

Quadro 11 – Missão, Visão e Valores da empresa

<b>Missão</b>	“Somos uma empresa do bem. Atuamos como agente transformador, tornando a vida das pessoas mais bela, encantando e estreitando os laços entre elas. Fazer beleza, eis aí o nosso negócio”.
<b>Visão</b>	“Queremos ser um grupo reconhecido pela excelência na gestão e no atendimento ao cliente, inspirando as relações entre as pessoas contribuindo para a construção de um mundo mais belo. Encantar, eis aí a nossa essência”.
<b>Valores</b>	“VALORIZAMOS AS PESSOAS – reconhecemos que o trabalho em equipe, cooperação e engajamento, são primordiais. Investimos no nosso desenvolvimento humano para superar as expectativas de forma perene;

	<p>ACREDITAMOS EM NOSSO PODER TRANSFORMADOR – São as nossas atitudes inovadoras e práticas empreendedoras que nos motivam a transformar e melhorar a vida das pessoas, tornando-as mais belas, contribuindo para um mundo melhor;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•TEMOS PAIXÃO PELO NEGÓCIO – Somos proativos e comprometidos com os resultados. Temos a consciência de que nossa garra e entusiasmo pelo trabalho levam beleza e encantamento para as pessoas;</li> <li>•SOMOS CORRETOS – temos ética, transparência e constância de valores em todas as relações – internas e externas - respeitando as pessoas e a diversidade com honestidade e integridade;</li> <li>•Integridade, Paixão, Pessoas e Transformação eis aí o nosso DNA”.</li> </ul>
--	---

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado no SCOPI(2016)

Concluído a etapa de elaboração da filosofia da empresa, houve o primeiro evento, denominado de 1º Workshop de Planejamento Estratégico, no qual estavam reunidas as principais lideranças, a equipe do escritório, a equipe tática e a Diretoria. (Ver Diário de Campo nº1 no apêndice A)

De acordo com Costa (2007), o Workshop de Planejamento Estratégico é uma ocasião especial que envolve a alta e média direção, tendo como propósito refletir e formular em equipes um projeto para o futuro da organização, sendo de grande importância o compartilhamento da visão, missão, abrangência, princípios, valores e opção estratégica.

No decorrer dos meses, entre agosto e setembro, os objetivos foram sendo formados a partir do que a empresa obtinha como visão de futuro. O DE ressalta que alguns destes objetivos estratégicos são padrões da própria franquia, ele ainda destaca que a estratégia em si foi elaborada de cima para baixo e que o que foi decidido entre Diretoria foi alinhado com a equipe tática:

Os objetivos estratégicos eles vem da direção, eles sempre vão vir da direção, em qualquer empresa, o que a gente faz é alinhar a expectativa da direção com a expectativa da empresa, para que todo mundo caminhe no mesmo sentido. Quando se desdobra os objetivos para traçar as metas, nesse momento da criação das metas, ai a gente indica quais os caminhos e quais as pessoas são envolvidas no sentido de nos auxiliar (Entrevistado 6).

Esta afirmação do Diretor compactua com a visão de Thompson e Strickland III (2000) que alegam que o processo de elaboração dos objetivos é mais de cima para baixo que de baixo para cima, e esta forma é considerada a mais racional e sistêmica para distribuir os objetivos como um todo em partes que as unidades e gerentes dos níveis mais inferiores se encarreguem de atingir. Em contrapartida, uma elaboração advinda de baixo para cima indica quase sempre falta de liderança estratégica dos executivos seniores e, além disso, provavelmente a estratégia não será coesa e consistente.

Ademais, pode-se salientar que desde o início do PE a organização em estudo passa por um processo de reestruturação e mudanças significativas nos setores e no quadro de funcionários, envolvendo algumas lideranças. Estas alterações são provenientes da inadaptação; do desvio de pensamento com o quê a empresa defende e da desintegração com a cultura organizacional. Estes aspectos foram bem frisados pela proprietária da empresa (também Diretora) no 1º Workshop, sendo ressaltada a importância do alinhamento entre o momento em que a empresa estava e onde gostaria de chegar com o trabalho executado pelo corpo funcional. (Ver Diário de Campo nº1 no apêndice A)

Durante a entrevista com o Diretor pôde-se perceber também que a vontade do grupo com a aplicação do projeto é se tornar forte, diversificar o negócio buscando atuar em ramos promissores (com aquisição de novas unidades de outros segmentos), obter um nível de gestão mais apurado, adquirir *knowhow* e inteligência de mercado, ter capacidade para agir mais prontamente através de informações mais imediatas e, em decorrência disto, tomar decisões mais rápidas e mais assertivas.

Para o consultor, a longa experiência da empresa analisada na área de atuação ajuda na adaptação às várias barreiras que outras empresas mais novas não têm, como por exemplo a quantidade de dados e informações, condições importantes para a boa implementação da estratégia, ocasionando nas expectativas, posto que amplia o escopo do trabalho e as possibilidades de planos de ações.

A partir do mês de outubro de 2015, com a estratégia já elaborada, as atividades começaram a ser divididas, ocorrendo assim, uma fase piloto, posto que só no ano de 2016 o processo de implementação seria validado. Esta etapa foi voltada para os sujeitos envolvidos conhecerem os objetivos e indicadores a eles designados e estipularem suas metas para o período. A empresa adquiriu um *software*, indicado pelo consultor, denominado de Scopi para acompanhar todo o trabalho, que será explicado no tópico 4.1.1. O programa foi implantado e apresentado aos participantes, para que cada um tivesse seu acesso no sistema e manuseasse com assiduidade a partir desta fase. Considera-se esse último semestre do ano de 2015 como sendo um momento inicial de conhecimento e adaptação do que estava por vir com a implementação da estratégia.

#### **4.1.1 Scopi**

O Scopi é um *software* em nuvens de Gerenciamento de Projetos que foi criado pela empresa TCA Informática situada em Taquara, Rio Grande do Sul. A TCA foi fundada em

1988 pelo Grupo Azaleia com a finalidade de prestar assistência técnica aos aparelhos eletrônicos. No decorrer dos anos, a empresa expandiu seu negócio conquistando novos clientes e comercializando outros produtos, passando a comercializar computadores; foi revendedora autorizada de marcas como: Acer e Microtec; recebeu premiações e certificações; pôde levar a internet para a uma área rural; foi reconhecida como uma companhia de Tecnologia da Informação, se destacando pela qualidade, estas foram algumas das conquistas consagradas. Nos dias atuais, o *core business* da empresa destacada é o serviço de internet.

Em virtude da necessidade da própria empresa acompanhar seu Planejamento Estratégico de forma integrada, em 2010, foi o lançado o programa Scopi, em seguida, ocorreu a divisão dos dois canais (TCA e Scopi) com o intuito de focalizar no processo de expansão da nova *startup*. A empresa conta com 7.000 usuários (no caso, clientes) distribuídos em empresas públicas e privadas do setor industrial, comercial e de serviços. O Scopi conta com 15 colaboradores para realizar a manutenção do programa. Entre os clientes e parceiros estão: a Rede TV!; a Eletrotec e o Sebrae-RS.

O sistema é adquirido por corporações que pretendem acompanhar um projeto, mais especificamente o Planejamento Estratégico, de forma unificada e efetiva. A estrutura do *software* é dividida em abas que permitem aos usuários alimentar e acompanhar o alcance de metas propostas, bem como planos de ação. O desempenho geral é associado ao mapa estratégico de cada empresa e disseminado a todos (da mesma companhia) que possuem cadastro na mesma. O *software* disponibiliza três tipos de acesso como demonstrados no quadro 12:

Quadro 12: Acessos do Scopi

<b>Acesso</b>	<b>Função</b>
<b>Administradores</b>	Possuem total aval para acrescentar ou modificar dados e/ou informações e criar novos acessos bem como objetivos, indicadores, metas e demais ajustes;
<b>Operadores</b>	Na nomenclatura do sistema, abrange as pessoas que possuem responsabilidades quanto ao acompanhamento e realização dos indicadores e planos de ação; podendo editar algo conforme o perfil do Administrador liberar no sistema
<b>Expectadores</b>	Corresponde aos acessos que têm a permissão de apenas visualizar o que está exposto na ferramenta sem poder editar algo

Fonte: elaborado pelo autor, baseado em Scopi

Inicialmente, ao acessar o Scopi, o usuário (dependendo do seu acesso) pode definir 6 gráficos que demonstram o desempenho dos indicadores escolhidos, para que estes apareçam no seu painel principal, como se fosse uma categoria de favoritos. Na figura 4 é exposto o gráfico de 6 indicadores para melhor entendimento. Por motivos de discrição os nomes dos mesmos foram ocultados.

Figura 4: Gráficos do desempenho dos indicadores



Fonte: Scopi(2016)

Como visto na figura 4, a estrutura da ferramenta também apresenta 5 principais abas, (alocados no lado esquerdo) que são divididas em: Diagnóstico, Mapa, Indicadores, Projetos e Processos, sendo estes apresentado no quadro 13.

Quadro 13: Funções do Scopi

Abas do Scopi	Função
<b>Diagnóstico</b>	Direcionado para a inserção de informações sobre o SWOT e análise PESTAL, que até o momento consta-se em branco na ferramenta;
<b>Mapa estratégico:</b>	Apresenta a divisão das quatro perspectivas: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento;

<b>Indicadores</b>	São os dados numéricos que indicam se a meta está ou não sendo atingida e se o objetivo estratégico está sendo alcançado; Os indicadores possuem uma hierarquia dentro de um sistema de gestão e estão dispostos em três níveis: Estratégico: Relacionados aos objetivos do Mapa Estratégico, de responsabilidade dos sócios. Tático: Relacionados aos planos de ação (Projetos), de responsabilidade de gerentes e diretores. Operacional: Relacionados à operação em si, de responsabilidade dos funcionários e supervisores. No Scopi os indicadores podem ter níveis de 1 à 3, que equivalem a um peso. Normalmente os usuários escolhem nível 1 para indicador operacional, 2 para tático e 3 para estratégico. O Mapa Estratégico com desempenho leva em conta os pesos.
<b>Projetos</b>	São as ações que serão realizadas como forma de melhoria dos objetivos, caso não haja alcance de meta, podendo também ser elaborado sem ter ligação com algum objetivo, sendo acordada com a área estratégica;
<b>Processos</b>	São considerados como os antigos projetos que deram certo na execução e precisam ter continuidade, dessa forma, são práticas que já viraram rotina devido ao bom desempenho e precisão.

Fonte: elaborado pelo autor, baseado em Scopi (2016)

O Scopi possui sua própria estrutura de esboço e nomenclatura exclusiva para alguns termos de gestão, portanto as empresas que a utilizam devem se habituar ao layout padrão, mesmo que façam de forma diferente seu trabalho, precisam se adaptar à composição da ferramenta.

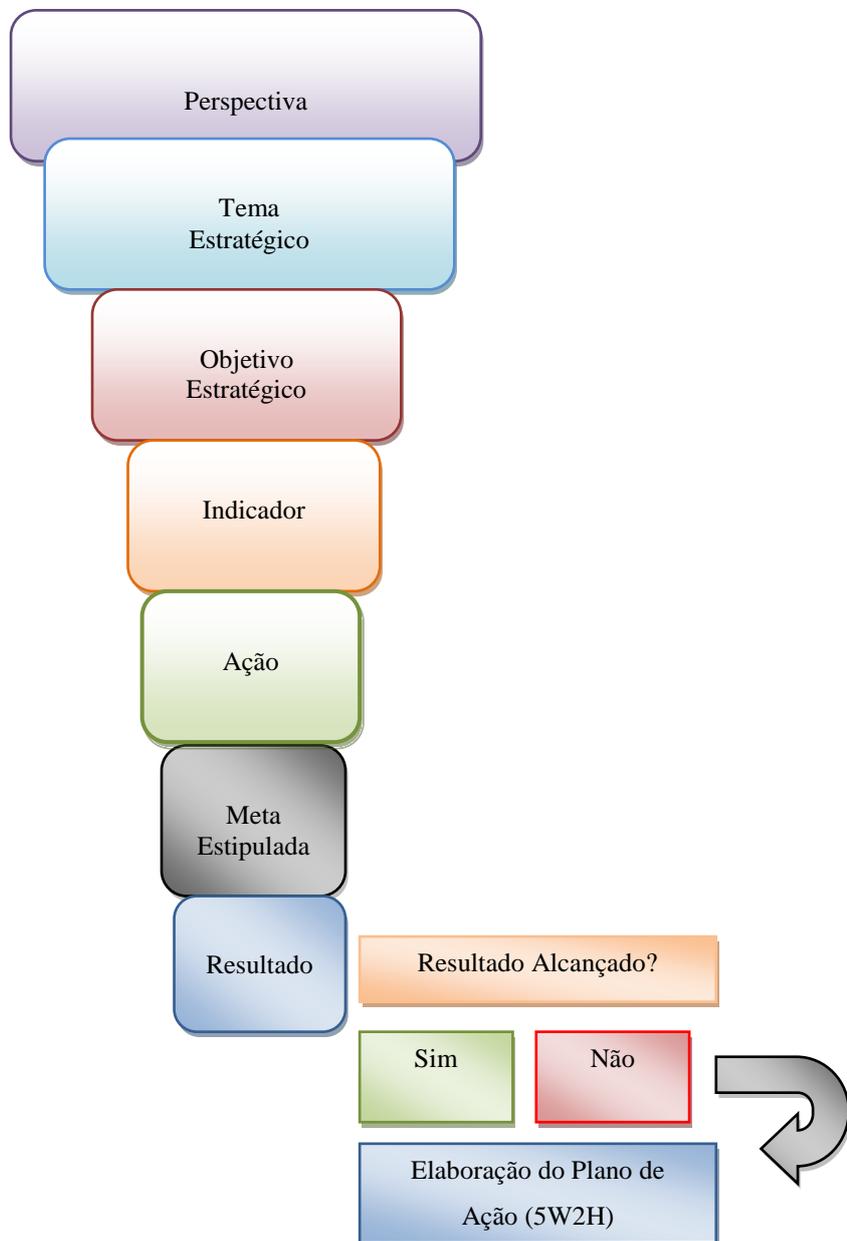
Entretanto, é perceptível a tentativa de melhorias e atualizações que a empresa que detém o *software* realiza, por exemplo, semanalmente são enviados e-mail's disponibilizando artigos indicando assuntos acerca de como tornar o PE mais assertivo e insere frequentemente mecanismos que facilitem o bom uso do sistema. Ressalta-se também a explicação de termos utilizados por meio de glossário; vídeos gratuitos com a finalidade de ensinar o manuseio e suporte imediato via chat online, Skype e e-mail.

No *software* são inseridos: a filosofia da empresa, o mapa estratégico; abrangendo todos os objetivos, os indicadores, as metas e os planos de ação. Assim, na seção seguinte, será dada ênfase na construção das quatro perspectivas do BSC, o mapa elaborado pela empresa bem como seus desdobramentos, que incluem os objetivos e indicadores. Ressalvando que tudo que se refere à preparação da estratégia da empresa, o autor desse trabalho não participou, a estratégia já estava definida quando o estudo teve início.

## 4.2 DESCRIÇÕES DO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DAS PERSPECTIVAS DO BSC

A organização avaliada faz uso das quatro perspectivas do Balanced Scorecard: Financeira, Cliente, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento. Cada dimensão compreende um conjunto de temas estratégicos, os quais contemplam objetivos estratégicos. Estes, por fim, possibilitam a mensuração do desempenho empresarial a partir das metas estipuladas e dos resultados obtidos.

Figura 5: Ordem de construção do mapa estratégico



Fonte: elaborada pelo autor

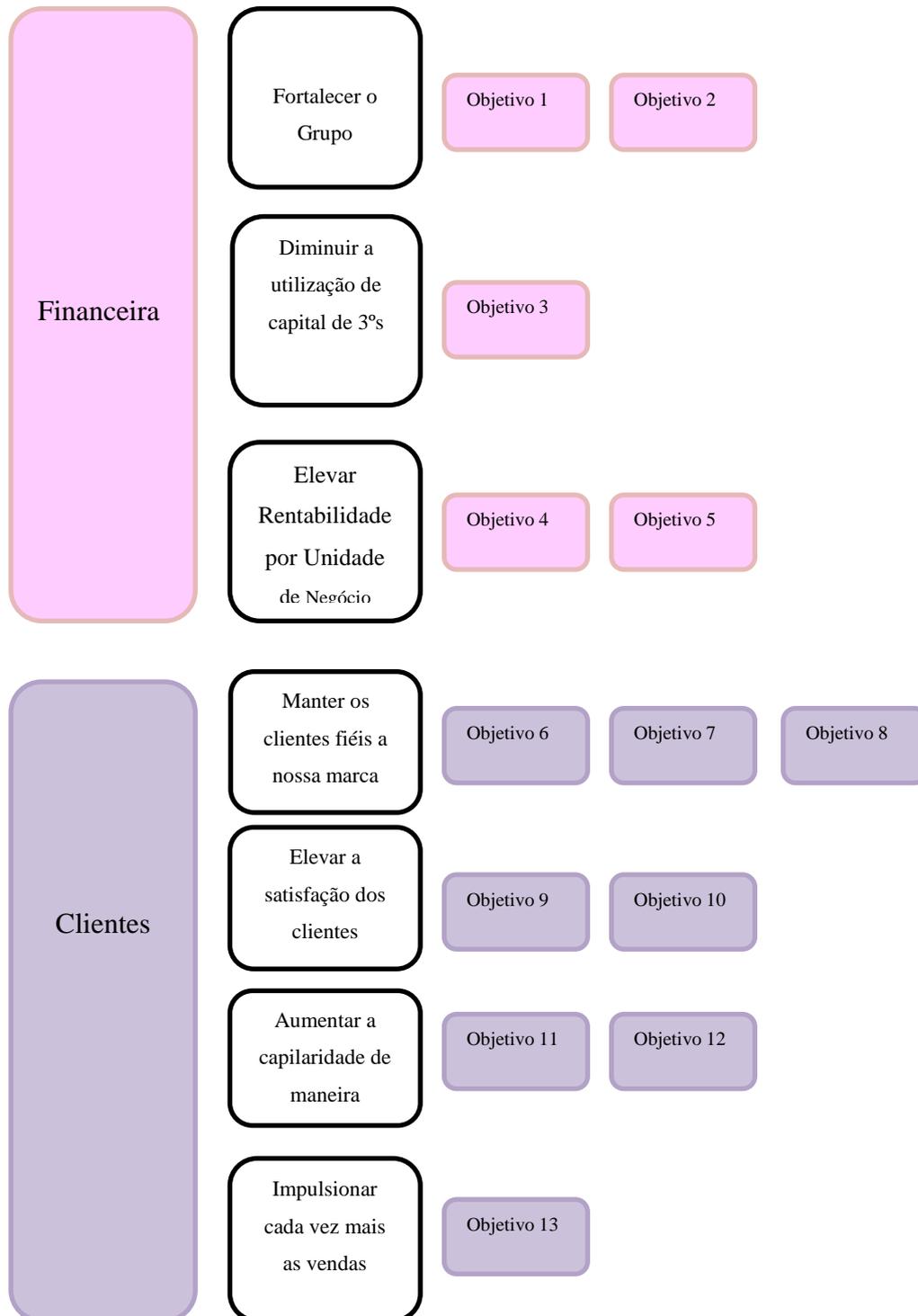
As quatro perspectivas do BSC foram desmembradas em doze temas estratégicos, sendo três temas da perspectiva Financeira; quatro temas pertencentes à perspectiva de Clientes; dois temas direcionados à perspectiva de Processos Internos e, por fim, mais três temas relacionados à perspectiva de Aprendizado e Crescimento. Para cada temática elaborada, há objetivos estratégicos pretendidos, estes somam um total de vinte e nove, sendo cinco objetivos da perspectiva Financeira; oito objetivos da perspectiva de Clientes; seis objetivos da perspectiva de Processos Internos e dez objetivos da perspectiva de Aprendizado e Crescimento. Intrínseco a cada o objetivo estratégico, têm-se os indicadores de desempenho, caracterizados por serem os fatores que indicam o quanto do objetivo está sendo alcançado.

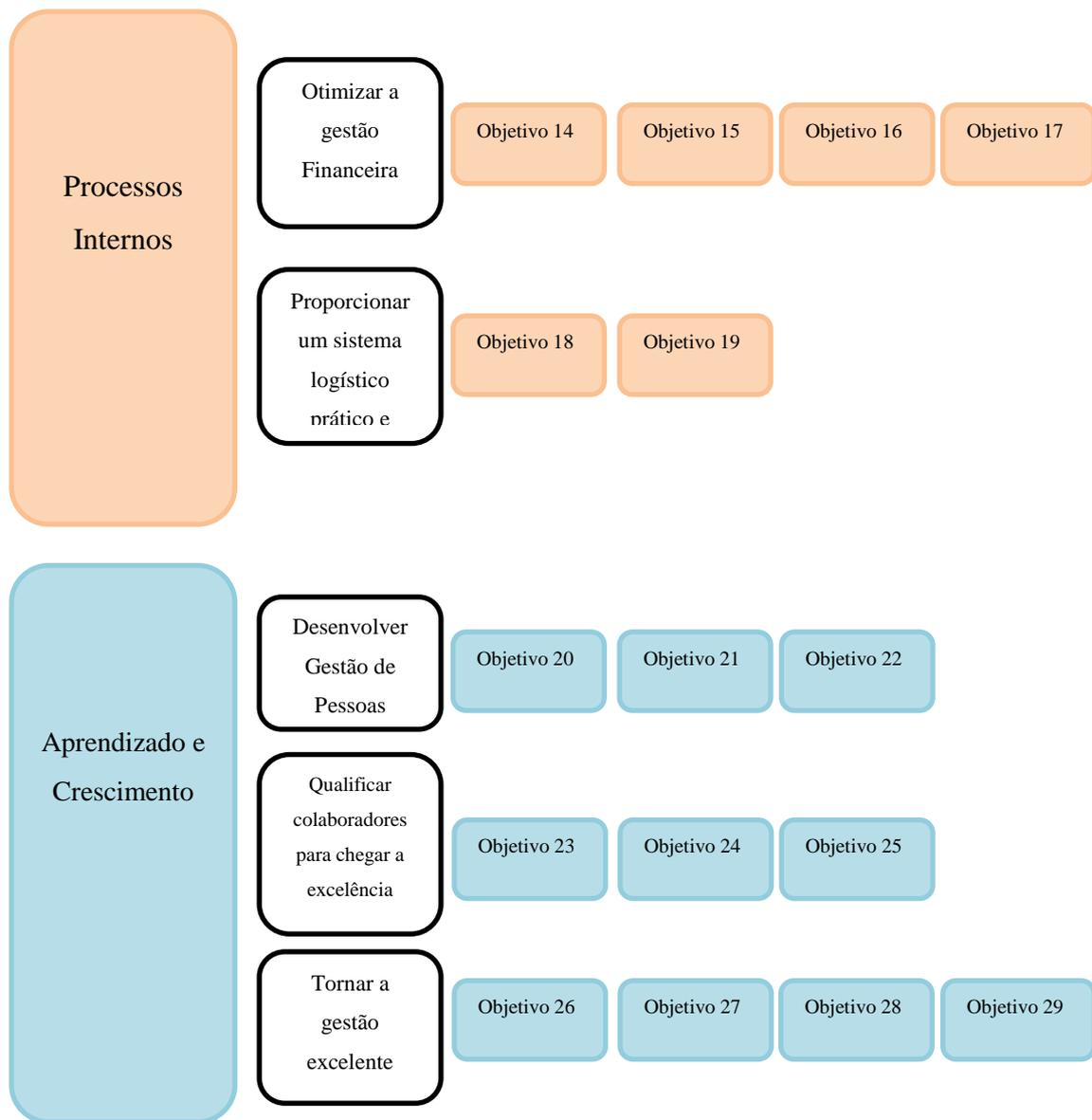
Como Kaplan e Norton (2004) afirmam, o mapa estratégico é composto por objetivos, indicadores e metas. Os objetivos pretendidos e inter-relacionados, divididos nas quatro perspectivas, demonstram a estratégia da empresa, que se caracterizam por serem os alvos almejados e o que é primordial para o crescimento organizacional. Os indicadores referem-se à forma como será medido e acompanhado o desenvolvimento do objetivo. O indicador deve ser claro, coerente com o que foi proposto e obter unidade de medida constatada, seja em número absoluto, porcentagem, dias, entre outros. Por fim, a meta é indicada como sendo a medida do nível de desempenho.

A construção do mapa estratégico, bem como dos temas, dos objetivos e dos indicadores, foi realizada entre os meses de agosto e setembro de 2015 pelos Diretores da empresa e pelo consultor contratado. Além desses, houve também a participação, ainda que mínima, de demais lideranças (gerentes, equipe tática e duas pessoas do Administrativo) em evento destinado para tal, denominado de Imersão (ver apêndice - Diário de campo nº 2).

Para preservar a estratégia da empresa analisada, a exposição dos resultados evidenciará realidades limitadas, mas capaz de atender aos objetivos traçados pela pesquisa. Assim, a figura 6, que apresenta o mapa estratégico do grupo. Como forma de não disseminar a estratégia da empresa avaliada, ao invés do nome do objetivo foi colocado um número, por exemplo: Objetivo 1, Objetivo 2, Objetivo 3 e assim por diante, observando-se que estes números não apresentam a ordem de elaboração ou ordem de importância, servindo apenas para melhorar a ilustração e também com o intuito de discrição, apenas dois indicadores por perspectiva foram demonstrados. A figura 6 explana uma cópia do mapa estratégico elaborado sem evidenciar o desempenho:

Figura 6: Mapa estratégico do Grupo





Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em SCOPI (2016)

Já a figura 7 apresenta o mapa estratégico original com desempenho até o presente momento, onde são expostos o mapa geral com todos os *scorecards*, demonstrando assim, a porcentagem alcançada por cada objetivo, por cada tema e, por conseguinte, cada perspectiva. Ao visualizar o mapa estratégico, pode-se perceber que há três tipos de cores de cartões que indicam o desempenho dos objetivos estratégicos, por meio de uma métrica calculada pelo próprio SCOPI considerando o seguinte: a cor verde refere-se aos objetivos que obtiveram resultados satisfatórios, ou seja, as metas propostas foram alcançadas no mês de atividades, mais precisamente, entre 66% a 100% da meta. Já a cor amarela representa que





Fonte: Scopi (2016)

A leitura do mapa ilude os usuários, de certo modo, tendo em vista que, por exemplo, nos objetivos que apresentam 100% de alcance da meta, se entende que a empresa está atingindo de forma muito excelente esses objetivos, sem precisar de ajustes. Contudo, é sabido que há muito a se melhorar em muitos aspectos, então, o 100% dado a estes objetivos não, necessariamente, está correto cabendo aos executores, ao visualizar o mapa, perceber e ter senso crítico para não se equivocar.

Cada objetivo estratégico é complementado e monitorado por indicadores de desempenho para que assim, haja o acompanhamento dos resultados que por sua vez são analisados pelo alcance ou não das metas estipuladas para estes indicadores, servindo como respaldo para o processo de tomada de decisão e criação de planos de ação. Na organização

estudada, este procedimento se apresenta da seguinte forma: Mensalmente o indicador (que será explicado a seguir) designado a cada executor é acompanhado e realizado pelo próprio. Feito isto, geralmente, entre o fim de um mês para o começo do outro, coleta-se o valor conquistado e o insere no Scopi, no espaço apropriado para tal, em seguida, verifica-se se o resultado conquistado foi condizente com a meta estipulada. Caso o resultado do indicador não tenha sido alcançado, o responsável deve elaborar um plano de ação baseado na ferramenta 5W2H, como forma de corrigir as falhas e pôr em prática o sugerido. Entretanto, nos meses seguintes, se a meta não for atingida, o plano de ação deve ser modificado.

#### **4.2.1 CONSTRUÇÃO DA PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO**

A perspectiva que corresponde ao Aprendizado e Crescimento apresenta três temas estratégicos: Desenvolver gestão de pessoas atuantes, Qualificar colaboradores para chegar a excelência e Tornar a gestão excelente, sendo divididos em 10 objetivos estratégicos, e estes objetivos são atribuídos e trabalhados por meio de 10 indicadores. Para não ser redundante, a perspectiva apresentará apenas dois indicadores. Entre os indicadores da dimensão em questão são destacados o indicador de Pesquisa de clima e o de horas de treinamento.

O Indicador de pesquisa de clima representa o meio formalizado em que a empresa encontra de obter conhecimento do que os colaboradores consideram do ambiente de trabalho. Fundamentando-se do que é coletado através da pesquisa, é possível avaliar de forma mais assertiva o que é preciso ser mantido, melhorado ou modificado no que refere às necessidades e satisfação do corpo funcional. O instrumento de pesquisa é um questionário que faz o uso da escala de *Likert* com 5 pontos, que varia entre nunca e sempre. Este indicador é de responsabilidade de uma colaboradora que após o recolhimento dos questionários, tabula os dados na planilha de Excel e repassa à Diretoria, para que, assim, haja consentimento da apuração e ações de melhoria, caso necessário. No ano de 2015, a pesquisa foi aplicada com os funcionários que trabalhavam há mais de três meses na companhia, tendo obtido acesso a 98% da população. A partir do levantamento das informações e demais relatos, foram acertados alguns pontos de melhoria já no início do ano. Hoje, a pesquisa conta com três questões apenas e está sendo aplicada mensalmente com o intuito de solucionar problemas mais prontamente. O quadro 14 expõe os detalhes do indicador, ressaltando o desempenho deste em quatro meses de acompanhamento:

Quadro 14: Indicador de Pesquisa de Clima

<b>Indicador de Pesquisa de Clima</b>	
<b>Perspectiva</b>	Aprendizado e Crescimento
<b>Tema</b>	Desenvolver gestão de pessoas atuantes
<b>Objetivo</b>	Proporcionar empresa de excelência aos colaboradores
<b>Meta</b>	Janeiro: 90,0 Fevereiro: 90,0 Março: 85,0 Abril: 85,0
<b>Resultado</b>	Janeiro: 85 Fevereiro: 85 Março: 89
<b>Polaridade</b>	Quanto maior que a meta, melhor.

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado no SCOPI (2016)

A meta estipulada para o ano de 2016, como demonstrada no quadro 14, foi baseada na pesquisa do ano passado, no decorrer dos três meses de avaliação pode-se perceber que a meta não foi atingida nos dois primeiros meses e com isso houve a diminuição do alvo para os meses subsequentes.

O Indicador de horas de treinamento se propõe a medir quantas horas mensais são direcionadas para treinamentos. Estas capacitações tanto podem ser ministradas por pessoas da própria empresa, que detém maior conhecimento acerca de atividades e/ou ferramentas, como podem ser ofertadas por terceiros fora da corporação. O grupo procura realizar mensalmente treinamentos que são direcionados principalmente para o atendimento em campanhas promocionais. Há um cargo responsável por treinar os vendedores e demais pessoas da área comercial, esta mesma pessoa visualiza, através de conversas informais ou perguntas das pesquisas de clima e ouvidoria, a necessidade de capacitação de alguns membros. Embora nem toda a equipe participe de todos os treinamentos ocasionados em um mês, a forma de calcular o que foi realizado mensalmente é baseado em hora/homem, ou seja, a quantidade total de funcionários dividido pelas horas somadas de todas as pessoas que participaram de alguma capacitação.

Ressalta-se que a capacitação é imprescindível para a profissionalização dos procedimentos por parte dos colaboradores, todavia, a empresa necessita ter equilíbrio para que não se tenha muito tempo destinado aos treinamentos em um determinado mês, tendo em vista que durante o treinamento o funcionário se ausenta de suas atividades e a empresa precisa repor sua ausência, também o excesso de treinamento pode levar a um desgaste do propósito. O quadro 15 apresenta os detalhes do indicador:

Quadro 15: Indicador de Horas de treinamento

<b>Indicador de Horas de treinamento</b>	
<b>Perspectiva</b>	Aprendizado e Crescimento
<b>Tema</b>	Qualificar colaboradores para chegar a excelência
<b>Objetivo</b>	Proporcionar treinamento antecipando as necessidades
<b>Meta</b>	Indefinida
<b>Resultado</b>	Janeiro: Indefinida Fevereiro: Indefinida Março: Indefinida Abril: Indefinida
<b>Unidade de medida</b>	Hora/Homem
<b>Polaridade</b>	Indefinida
<b>Plano de Ação</b>	0

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado no SCOPI (2016)

Até o presente momento a meta não foi definida com precisão, como demonstrada no quadro 13, visto que o consultor solicitou a pessoa responsável por este indicador que revisasse a forma de calculá-la. Na próxima subseção será enfocada a construção da perspectiva de processos internos.

#### **4.2.2 CONSTRUÇÃO DA PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS**

A perspectiva de processos internos exhibe dois temas: Otimizar a Gestão Financeira e Proporcionar um sistema logístico prático e eficaz, sendo estes divididos em 6 objetivos que possuem 13 indicadores. Para não ser redundante, a perspectiva apresentará apenas dois indicadores. Entre os indicadores da dimensão em questão são destacados o indicador de Indicador de Despesas Controláveis e o indicador de nível de estoque.

O indicador de despesas controláveis (OPEX): Caracteriza-se como sendo aquele indicador que vai verificar o valor mensal gasto com: pessoal, material, serviços e outros. No momento, os responsáveis pelo indicador ainda estão definindo a meta em virtude da detecção de erros no cálculo para um determinado mês. Por isso, a meta e os resultados não foram expostos, como apresentados no quadro 16:

Quadro 16: Indicador de Despesas Controláveis (OPEX)

<b>Indicador de Despesas Controláveis (OPEX)</b>	
<b>Perspectiva</b>	Processos Internos
<b>Tema</b>	Otimizar a Gestão Financeira
<b>Objetivo</b>	Controlar racionalmente custos e despesas fixas e variáveis
<b>Indicador</b>	Despesas Controláveis (OPEX)
<b>Meta</b>	Indefinida
<b>Resultado</b>	Janeiro: Não acompanhado Fevereiro: Não acompanhado Março: Não acompanhado Abril: Não acompanhado
<b>Unidade de medida</b>	Valor monetário
<b>Polaridade</b>	Quanto menor que a meta, melhor.

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado no SCOPI (2016)

Em reunião de acompanhamento, o consultor solicitou ao responsável pelo indicador que fosse refeita a meta. Até o presente momento não foi acertado e concluído a estipulação da meta, foi alegado dificuldades para tal.

O indicador de nível de estoque acompanha a quantidade de dias que o estoque geral da(s) loja(s) suprirá a demanda. Têm-se a ideia de que para a manutenção de um estoque saudável, os produtos comprados devem permanecer em loja por até 45 dias, levando também em consideração a curva A, B e C (provenientes da Curva de Pareto). De todo modo, o cálculo deste valor de 45 dias não é de responsabilidade da empresa, este valor é estipulado pela Franqueadora, é calculado através de uma ferramenta de suprimentos denominada Neogrid que analisa, através de estudo estatístico, as características (vendas, demanda, promoção, sazonalidade e etc.) de cada item do portfólio.

Como se pode visualizar no quadro 17, os resultados esperados nos meses em questão não foram condizentes com a meta fixa, assim sendo, foi elaborado um plano de ação que já está em vigor. O plano praticado foi a disseminação de um treinamento padrão da rede (Franquia) igual ao que foi dado pela Indústria, para que as gerentes possam realizar pedidos mais assertivos.

Quadro 17: Indicador de Nível de Estoque

<b>Indicador de Nível de estoque</b>	
<b>Perspectiva</b>	Processos Internos
<b>Tema</b>	Proporcionar um sistema logístico prático
<b>Objetivo</b>	Manter o nível de estoque dentro do parâmetro desejado
<b>Indicador</b>	Nível de Estoque

<b>Meta</b>	45 dias
<b>Resultado</b>	Fevereiro: 84 Março: 33 Abril: 39
<b>Unidade de medida</b>	Quantidade em dias
<b>Polaridade</b>	Indefinida
<b>Plano de Ação</b>	1

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado no SCOPI (2016)

Seguindo as dimensões do BSC propostas por Kaplan e Norton(1998), na próxima seção será exposta a perspectiva de clientes

#### 4.2.3 CONSTRUÇÃO DA PERSPECTIVA DE CLIENTES

A perspectiva referente a Cientes apresenta três temas estratégicos: Impulsionar cada vez mais as vendas, Aumentar a capilaridade de maneira sustentável, Elevar a satisfação dos clientes e Manter os clientes fiéis a marca, sendo divididos em 8 objetivos estratégicos, estes objetivos são destrinchados em 9 indicadores. Para ilustrar de forma objetiva, serão apresentados dois indicadores.

O indicador de itens por boleto sinaliza a quantidade de itens que espera-se que um determinado cliente compre em sua visita, ou seja, é indicado que no cupom fiscal haja a saída de, por exemplo, 3 itens. O quadro 18 mostra mais detalhes do indicador:

Quadro 18: Indicador de Itens por boleto

<b>Indicador de Itens por boleto</b>	
<b>Perspectiva</b>	Clientes
<b>Tema</b>	Impulsionar cada vez mais as vendas
<b>Objetivo</b>	Aumentar o número de itens por boleto
<b>Meta</b>	3,0
<b>Resultado</b>	Janeiro: 3,04 Fevereiro: 2,60 Março: 2,40
<b>Unidade de Medida</b>	Numeral
<b>Polaridade</b>	Quanto maior que a meta, melhor.
<b>Planos de Ação</b>	1

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado no SCOPI (2016)

A meta calculada também é padrão da franquia, desse modo, não houve demora para estipulação. No que se refere aos resultados alcançados, apenas no mês de janeiro o alvo foi atingido. Como nos demais meses o resultado foi abaixo, houve a elaboração de um plano de ação, envolvendo caixas de loja e gerentes para que exista maior enfoque nas vendas.

O indicador de ações do *sampling* se propõe a medir quantas ações de demonstração de produtos são realizadas no mês, como forma de prospectar novos clientes e expor produtos promocionais ou lançamentos ao público. Conforme evidenciado no quadro 19 a meta estipulada foram de 15 ações mensais, entretanto, em nenhum mês foi atingido:

Quadro 19: Indicador de Ações do Sampling

<b>Indicador de ações de <i>Sampling</i></b>	
<b>Perspectiva</b>	Clientes
<b>Tema</b>	Manter os clientes fiéis a nossa marca
<b>Objetivo</b>	Ampliar ações de demonstração de produtos
<b>Meta</b>	15
<b>Resultado</b>	Janeiro: 0 Fevereiro: 0 Março: 1
<b>Unidade de medida</b>	Número absoluto
<b>Polaridade</b>	Indefinida
<b>Planos de Ação</b>	0

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado no SCOPI (2016)

Verificou-se que para este indicador não tem plano de ação, foi alegado em reunião que para continuar em andamento é necessário a contratação de um novo colaborador (Maquiador) que é o responsável por realizar o trabalho juntamente com o *sampling*. Em seguida será abordada a perspectiva financeira.

#### **4.2.4 CONSTRUÇÃO DA PERSPECTIVA FINANCEIRA**

Para a perspectiva Financeira foram elaborados três temas estratégicos: Fortalecer o grupo, diminuir a utilização de capital de terceiros, Elevar rentabilidade por Unidade de Negócio. Em decorrência do tema, foram elaborados 5 objetivos estratégicos, até o momento da coleta de dados, apenas um indicador foi construído, o qual é apresentado no quadro 20:

Quadro 20: Indicador de Faturamento

<b>Indicador de Faturamento</b>	
<b>Perspectiva</b>	Financeira
<b>Tema</b>	Elevar rentabilidade por Unidade de Negócio
<b>Objetivo</b>	Aumentar Faturamento
<b>Meta</b>	Não pode ser revelado
<b>Resultado</b>	Janeiro: Não pode ser revelado Fevereiro: Não pode ser revelado

	Março: Não pode ser revelado Abril: Não pode ser revelado
<b>Unidade de medida</b>	Valor monetário
<b>Polaridade</b>	Quanto maior que a meta, melhor.
<b>Planos de Ação</b>	0

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado no SCOPI (2016)

O indicador de faturamento acompanha o valor monetário das vendas em todos os canais do grupo e compara com a meta, sendo esta estipulada pela Indústria (Franqueadora).. A perspectiva não pôde ser bem explorada em virtude de possuir objetivos a serem conquistados em longo prazo, não foram sugeridos mais indicadores pelos responsáveis até a coleta de dados e também é algo mais restrito na empresa, não podendo ser disseminado com mais detalhes.

Ao longo do processo de implementação da estratégia, é comum a organização se deparar com contratempos que impactam no processo, assim sendo, na próxima seção são abordadas as dificuldades inerentes ao processo de implantação do BSC na empresa estudada.

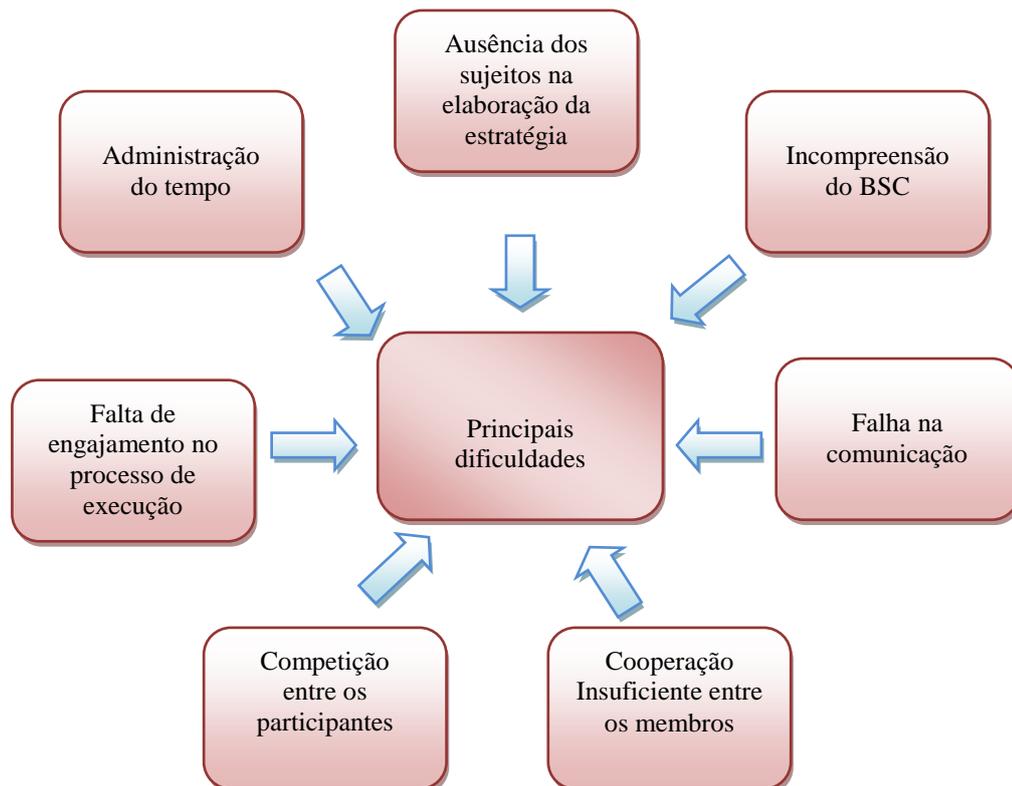


### 4.3 PRINCIPAIS DIFICULDADES NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO BSC

Para Costa (2007), os executivos ao tentarem colocar a estratégia em prática, podem se deparar com algumas dificuldades peculiares ao longo do processo. Esses problemas envolvem a grande maioria das ocorrências de sucesso ou de fracasso, parciais ou gerais, que são observadas no decorrer da implantação.

Como consequência das informações coletadas por meio das entrevistas semiestruturadas com os supervisores da empresa (executores no Planejamento Estratégico) e o Diretor (Coordenador do Planejamento Estratégico), podem-se apresentar categorias de análise que estão prontamente associadas com as dificuldades encontradas durante a adaptação no processo de implantação como mostrado na figura 8.

Figura 8: Principais dificuldades detectadas



Fonte: Elaborada pelo autor

No que se refere à elaboração da estratégia, realizada em meados dos meses de junho, julho, agosto e setembro do ano de 2015 (como se podem ver os detalhes nos diários de campo), foi fundamentada por colaboradores que atualmente não estão mais em atividade na

empresa, desse modo, os novatos (entrantes a partir dos meses de agosto e setembro de 2015) foram os que assumiram as responsabilidades de executar e atender os indicadores antes propostos. Esta crítica foi ressaltada pela grande maioria dos entrevistados, como confirmada nos seguintes trechos:

Não participei do Planejamento, esse processo já estava em andamento e os objetivos que eu tomo conta, eles já existiam, então, assim, isto é uma dificuldade para mim, eu considero como dificuldade, porque a gente meio que pegou o bonde andando, como as pessoas dizem, e querendo ou não é um pouco mais difícil porque não tem a visão sistêmica do processo estratégico (Entrevistado 1 – Supervisor *Trainee*)

Participei não. Acho que deveria a gestão de cada setor ter participado dessa elaboração (Entrevistado 2 – Gerente).

Não participei da elaboração da estratégia, porque eu ainda não tava na empresa (Entrevistado 3 - Supervisor).

Eu não participei do processo de elaboração da estratégia, porque eu não tava na empresa, mas já participei em outras empresas, então, eu sei como é o processo. A definição da visão, missão, dos valores e partir disso daí é que se começa a se estabelecer qual é a estratégia. (Entrevistado 5 - Supervisor).

A não participação no início do Planejamento Estratégico e ser incluído no processo quando já estava em andamento, podem ser considerados como fatores que dificultam o entendimento dos envolvidos em virtude de não proporcionar a estes uma visão holística, podendo refletir na demora em incorporar a essência da empresa e saber o intuito principal da mesma.

Constatou-se que parte dos entrevistados desconhecem o Balanced Scorecard, mais precisamente três pessoas não conhecem o BSC, e quando perguntadas acerca do entendimento da metodologia, estas balançaram a cabeça demonstrando não saber e certa aflição por não ter propriedade para falar. O restante dos envolvidos possuem conhecimento parcial sobre o BSC (dois executores e o diretor), como expõem as narrativas abaixo:

Pra quem tem a vivência acadêmica e chega a um nível do Planejamento Estratégico numa empresa é bem diferente, porque na teoria é tudo muito bonito, né? É tudo muito fácil e tudo muito simples, então, a gente ver o BSC na Universidade mas quando a gente chega na prática para fazer com que aconteça, com que se alcance o nível de aprendizagem, para que faça todas as etapas para a gente ter um resultado, é bem mais complexo sair do nível acadêmico para execução. Então, é assim, é uma das dificuldades. Também acho que é uma limitação de qualquer pessoa que é sair do nível acadêmico para a execução real do trabalho (Entrevistado 1 – Supervisor *Trainee*)

Quando eu fiz MBA, eu tive um professor de planejamento que me explicou o *Balanced Scorecard* [...] mas eu nunca decorei exatamente como ele funciona, eu diria que entendo 75%, se alguém me disser: me explique, eu terei um pouco de dificuldade porque não é tão simples, né? (Entrevistado 5 – Supervisor).

Eu conhecia o BSC de literatura, eu nunca tinha visto ele na prática, nunca tinha trabalhado com ele. Conhecia de ouvir falar. (Entrevistado 6 – Diretor Executivo).

Além disso, foi verificado que os membros apresentam dúvidas na abordagem da metodologia na divisão das perspectivas; incluindo o nome dos objetivos e dos próprios indicadores, que aos serem perguntados quais eram, a maioria das pessoas não soube dizer com segurança, parando um instante para lembrar. Algumas mudaram a fisionomia mostrando mais uma vez desconforto por não saber de certeza ou até mesmo saber decorado, portanto, falaram mais das atividades que eram realizadas para haver entendimento de qual indicador eles detinham. Notou-se em uma das entrevistas que havia um Supervisor com o Scopi aberto e este procurou por seus indicadores na ferramenta para ver quais eram, de forma discreta, para o entrevistador não perceber, todavia, ainda assim o sujeito observado errou ao responder:

Processos Internos? São os objetivos. Perspectivas eu acho que seria diminuir a taxa de juros, entendeu? Eu acho que isso seria perspectiva (Entrevistado 2 - Supervisor).

Costa (2007) afirma que quando não existe um método definido, há conceitos que não ficam claros e não são entendidos da mesma maneira por todos os envolvidos, ocorrendo problemas com nomenclatura e demais empecilhos que influenciam prejudicialmente na execução. Já na empresa analisada, a dificuldade não é pela ausência de metodologia e sim pelo não entendimento mais detalhado do BSC.

Do mesmo modo, a dúvida predominou ao tentarem dizer quais eram os indicadores e objetivos que obtêm responsabilidades, mesmo que acompanhem mensalmente e tenham total ligação com seus próprios indicadores, mostra que, nessa altura do projeto, ainda há falhas consideradas primárias e certa fragilidade, podendo impactar negativamente no processo.

Ainda acerca do BSC, foi dito que há falta de dados e informações mais sólidas que são fundamentais para a integração da metodologia e que não foram inseridos no Scopi:

Não tem como delimitar como uma ferramenta exata de análise em virtude da falta de informações contidas nele (Entrevistado 2 – Gerente ).

Eu acho que ele tem que ser preenchido corretamente, tem muito campo em branco ainda, eu queria que fosse mais concreto (Entrevistado 3 - Supervisor).

Eu percebo que há muitos itens que ainda não foram preenchidos, eu percebo que foram estabelecidas muitas metas e equipe não está conseguindo absorver todas elas (Entrevistado 5 - Supervisor).

Outro aspecto desfavorável é a falha na comunicação, sendo a queixa ressaltada por todos. Foi relatado que havia tempo limitado, esquecimento, omissão e falta de colaboração quanto ao compartilhamento de ideias, sendo estes aspectos muito negativos, tendo em vista que a execução da estratégia em si trata de atividades integradas e interdependentes, e a quebra na comunicação ou o entendimento equivocado repercute muitas vezes em retrabalho e/ou em conflito, seguem algumas falas dos entrevistados que comprovam a afirmação:

Eu vejo mais falha, acho isso muito prejudicial, você quer fazer algo, por exemplo, um plano de ação, e tipo assim, a pessoa não leva em consideração àquela informação, há quebra, escutou e ignorou. (Entrevistado 1 - Supervisor *Trainee*)

Eu acho que a comunicação é falha, sim, eu acho que falta muito trabalho em equipe (Entrevistado 3 - Supervisor).

[...] As informações deviam circular com mais facilidade, com mais clareza, ter a informação e não repassar, é como se esperasse o resultado falho do outro [...] Eu não vejo uma comunicação (Entrevistado 4 - Supervisor).

Há ruído na comunicação, muito problema bobo que poderia ser evitado com a comunicação mais clara [...] era para ser feito um trabalho mais adequado, fazer a informação circular entre a equipe (Entrevistado 6 – Diretor Executivo).

Destaca-se que a falta de cooperação entre os membros é um motivo que atinge a equipe e as tarefas designadas, e esta colaboração insuficiente reflete muito no andamento do processo, tendo em vista a relação dependente entre as partes, e que se uma atividade não tem resultado satisfatório, embora havendo outras com bom desempenho, o objetivo da empresa não é conquistado.

Cada um faz o seu [...] têm muitos indicadores que eram para as outras pessoas trabalharem comigo e elas não trabalham, dependendo delas trabalharem ou não, eu vou fazer. (Entrevistado 3)

Na organização em questão, as reuniões de acompanhamento expõem a atuação dos indicadores, e, em simultâneo, o consultor repassa o *feedback* na frente de todos os participantes, esse modelo de reunião juntamente com a metodologia BSC, através da exibição dos *scorecards*, torna o processo muito expositivo, o que tanto pode ocasionar desconforto, caso o resultado seja ruim, ou também pode causar bem estar se o desempenho for bom.

A forma como o consultor aborda eu acho que não tá correto. Ele não faz com que a gente caminha com ele, ao contrário, ele repele (Entrevistado 2- Gerente).

Essa exposição negativa está desmotivando cada vez mais as partes (Entrevistado 4 - Supervisor).

Eu me incomodo quando o resultado não bateu a meta, aí, eu me incomodo muito (Entrevistado 3 - Supervisor).

Para o consultor, sua participação opera como intermediador das discussões, cabendo tanto sugestões como provocações acerca da realidade da empresa quando é necessário. Para ele, faz parte da consultoria conflitos, discussões e outros embates. Também alega que antes de iniciar o projeto de consultoria, o mesmo prevê os problemas de comunicação e entendimento da metodologia por parte dos envolvidos. Segundo ele, não houve caso específico de conflito de natureza moderada, grave ou gravíssima.

Outra dificuldade encontrada é a competição entre os membros, não considerada como benéfica para o projeto, porque o trabalho deve ser realizado de forma alinhada e integrada abrangendo todos os participantes, esta última situação pode estar relacionada ao capricho ou vontade de expor seus resultados de forma mais individual:

Na verdade eu não vejo tanta colaboração assim, não [...] Porque como os nossos indicadores estão integrados, eu acho que deveria existir bem mais colaboração e eu vejo mais se amostrar, meio que se amostrando em relação aos seus resultados, de querer aparecer, de se amostrar. (Entrevistado 1 - Supervisor *Trainee*)).

Eu vejo a competição como um lado negativo, porque eu acho que a gente não tem que ter esse espírito de competição, pelo contrário, se eu tô crescendo é porque a empresa tá crescendo, não vejo isso como uma coisa boa, não. (Entrevistado 3 - Supervisor).

Ainda não foi incorporada entre as partes que tem que existir mesmo essa integração (Entrevistado 4 - Supervisor).

A falta de engajamento, por parte da maioria dos membros, como ressaltada pelos entrevistados, também é outro fator que prejudica muito na implementação, visto que essa fase é que mais exige motivação, comprometimento e ação dos envolvidos, logo, havendo empenho e esforço mínimos, o projeto se torna muito inferior do que foi delimitado. Segundo Costa (2007) ratifica, se não houver um compromisso da alta e média direção, é mais viável que não se inicie um processo de implantação de gestão estratégica, já que o fracasso é muito provável que aconteça.

Outra dificuldade que foi encontrada em comum através da opinião dos entrevistados foi a administração do tempo. O excesso de atividades, a falta de cargos mais definidos, novas tarefas que surgem de imediato e pouco foco são fatores que desencadeiam nos procedimentos organizacionais e no trabalho desenvolvido na execução da estratégia. Foi relatado por dois entrevistados que durante a participação das lideranças em um treinamento de Coach, que foi realizado em fevereiro, foram disponibilizados métodos que auxiliam a

equipe no sentido de otimizar o tempo de cada um, tanto na empresa como em outros âmbitos. Portanto, a organização procurou capacitar e orientar os envolvidos, cabendo aos membros a tentarem pôr em prática o que foi repassado.

Por fim, é percebido que a falta de gestão no tempo intervém nas atividades estratégicas, já que todos os meses alguns membros atualizam seus dados e preparam o material (plano de ação e slide) da reunião de acompanhamento, na maioria das vezes, na véspera ou minutos antes da ocasião. O consultor já cobrou uma melhor efetividade nesse processo, tendo em vista que essas responsabilidades, que precedem as reuniões, devem ser realizadas com antecedência, até porque as informações necessárias para tal já estão de fácil acesso para cada um da equipe.

A partir do que foi exposto no decorrer do capítulo em questão, pôde-se expor o porquê da aplicação do Planejamento estratégico através do BSC por meio da visão do Diretor (coordenador do projeto de PE) e consultor da empresa, o desdobramento de cada perspectiva particulares do BSC e as dificuldades no processo de implementação da estratégia, por parte dos executores, do consultor e do coordenador. As conclusões e demais ressalvas serão abordadas a seguir.

## CAPÍTULO 5:

# CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do que foi discorrido, pôde-se verificar que a Diretoria do Grupo empresarial em questão obtém a pretensão de expandir seu negócio, realizando melhor seus procedimentos, ambicionando atividades mais efetivas para alcançar resultados satisfatórios e excelência na gestão. Sendo assim, foi preciso a inserção do planejamento estratégico e como consequência as mudanças fundamentais para o andamento do sistema, por isto foi enfatizado os antecedentes do projeto.

Perante isto, o presente trabalho buscou explorar a temática acerca da implementação da estratégia e a metodologia adotada para planejar, executar e monitorar a estratégia. Desse modo, pode-se afirmar que a etapa de implementação é a mais crucial para o sucesso de todo o processo, já que a ação dos envolvidos e a tentativa de colocar o planejado em prática é que fará toda a diferença para o desenvolvimento do projeto.

No que tange a construção das perspectivas e nos objetivos estratégicos intrínsecos, percebeu-se que a Diretoria da empresa em conjunto com o consultor propuseram, na fase de planejamento, segue parcialmente, na etapa de execução, o raciocínio de Kaplan e Norton (1998), precursores do Balanced Scorecard, A implementação do BSC na empresa revendedora de perfumes e cosméticos até o presente momento têm explorado bem três das quatro dimensões, destacando-se, primeiramente, a preparação, capacitação, motivação e a busca por engajamento dos colaboradores (Perspectiva de Aprendizado e Crescimento) e para que estes atinjam melhor suas atividades, também foram elaborados objetivos que condizem com que a empresa pode executar e alcançar (Perspectiva de Processos Internos), a preocupação com a satisfação do cliente, ações que promovam maior consumação destes e a fidelização foram propostas bem elaboradas (Perspectiva de Clientes).

No entanto, quando se trata dos objetivos e indicadores da Perspectiva Financeira, os poucos objetivos e indicadores propostos, obtém certa debilidade, uma vez que até o momento foi detectado que há objetivos sem indicadores e indicadores sem metas estipuladas, o que ocasiona em uma maior dificuldade em mensurar o desempenho e no atraso de processos. Maiores informações acerca das dificuldades em torno da perspectiva financeira não puderam ser explorados nesse estudo em função da não liberação de dados por parte da empresa investigada. Contudo, acredita-se serão alcançadas com o avanço na fase de implementação do BSC na empresa. A pesquisadora apresentava esperança que ao longo do desenvolvimento desse estudo fosse concluída a fase de implementação, o que acabou não acontecendo.

Espera-se que respostas mais concretas serão encontradas quando o processo desenvolver mais, em virtude de que os objetivos das outras dimensões vão impactar diretamente na perspectiva financeira, e isto será visualizado de forma mais concreta ao longo prazo. Notou-se que a empresa não estipulou um orçamento com a inserção do PE e a gestão de riscos, também indicada no BSC, não foi enfocada.

Em se tratando das dificuldades, foram elencados os fatores críticos que são comuns na concepção dos envolvidos. Não necessariamente estes problemas são provenientes da metodologia escolhida, o BSC. Caso fosse aplicada outra ferramenta para o processo, os mesmos problemas também poderiam ser detectados, posto que estes estão relacionados com a execução da estratégia, mais exatamente o relacionamento interpessoal; o trabalho realizado em conjunto; engajamento e administração do tempo, sendo fatores encontrados na rotina de quaisquer organização, dentro de uma atividade de PE ou não.

Observou-se que uma das dificuldades encontradas foi o desconhecimento do BSC, por parte de três pessoas, duas entraram recentemente e a outra estava no começo do projeto e inclusive participou do primeiro workshop, e neste momento foi abordada a metodologia. Os envolvidos que mostraram conhecimento estudaram durante a Universidade a ferramenta. Para melhorar a compreensão do BSC, como seu desdobramento, é interessante que a empresa prepare outro momento (2º Workshop) como forma de divulgar tanto a ferramenta mais uma vez e frisar a importância do porquê da escolha desta, podendo isto clarear mais as ideias e concepções dos sujeitos, motivá-los e melhorar o processo. Foi percebido também que o fator remuneração variável, baseada no desempenho dos resultados de cada envolvido, muito provavelmente, moveria as pessoas a executarem melhor a estratégia, mas a empresa ainda não adotou esse meio como forma de motivação e reconhecimento para esse projeto.

Em um processo de Planejamento Estratégico, o ato de planejar inclui o diagnóstico mais minucioso do ambiente interno e externo, falhas e acertos da empresa, a aspiração futura, sendo estes aspectos semelhantes entre as corporações, visto que as que adotam essa prática, sempre buscam fatores em comum: conquistar mercado e ser lucrativa. Todavia, o que vai diferenciar uma das outras é o que é desenvolvido nas perspectivas de aprendizado e crescimento e processos internos, onde são encontradas mais a capacidade de executar a estratégia conforme foi planejado através do conhecimento e capacidade dos colaboradores, ou seja, as características presentes nessas duas últimas perspectivas são mais particularidades de cada empresa e, conseqüentemente, é o que vai diferenciar umas das outras.

Observa-se que a estratégia deve estar se adaptando de acordo com as necessidades e oscilações do mercado, a revisão é importante para equilibrar o que a empresa deseja com o

que pode desenvolver e também analisando o mercado externo. Exemplo disso, é a situação atual do país que impossibilita, no momento, a empresa de realizar novos investimentos em outros segmentos que foram planejados no ano passado, por isso, se deve ter cautela para reter o planejado quando se trata de aquisições como essa. Diante do que foi observado é importante que o grupo revise a estratégia esse ano, eliminando o que não vai poder conquistar a curto e médio prazo e considerando a crise econômica vigente.

Isto posto, para as empresas é mais viável que se tenha um planejamento mais simplório que seja possível de alcançar no tempo estabelecido com a boa execução das atividades estratégicas, sendo revisado e galgado maiores saltos à medida do que for obtendo bons resultados, do que possuir um planejamento mais complexo e visionário e uma implementação impossível e/ou aquém.

É relevante a realização de estudos em outras empresas que aplicam o mesmo método e assim poder realizar comparações quanto às dificuldades encontradas, o que sirva de respaldo para outras organizações que irão algum dia utilizar o mesmo modelo, para que essas últimas já possam ter conhecimento do que pode encontrar como empecilhos e se preparar para isso.

Para as empresas que utilizam ou utilizarão o BSC é interessante a disseminação do PE para o corpo funcional, através de Workshops ou outros meios de comunicação, de modo que oriente os envolvidos e que estes também possam se engajar. Explicar a ferramenta de forma mais detalhada, envolvendo a teoria, pode fazer com que o entendimento se torne mais claro. Faz-se necessário também estipular os riscos e delimitar o orçamento na fase inicial, pois são fatores importantes para a empresa ter ciência. A remuneração variável de acordo com os resultados, também é primordial para o progresso do projeto em qualquer corporação.

Durante a realização dessa pesquisa algumas limitações surgiram em relação à coleta de dados, devido a pouca disponibilidade de tempo dos gestores para que pudessem ser entrevistados, o fato de que algumas informações tiveram divulgação não permitida e a ocorrência da pesquisa ter sido concluída antes da conclusão da fase de implementação do BSC. De toda forma, acredita-se que essas limitações não comprometeram o alcance dos objetivos propostos.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DIEHL, Antônio Astor; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

GODOI, Christiane K.; MELLO, Rodrigues; SILVA, Anielson. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais – paradigmas, estratégia e métodos**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

HENRY, Minzberg; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. 1. ed. São Paulo: Thompson Learning, 2005.

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

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos - convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, René. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MCCREADIE, Karen; PHILLIPS, Tim; SHIPSIDE, Steve. **A essência da estratégia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PRIETO, V. C.; PEREIRA, F. L. A.; CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. **Fatores Críticos na implementação do Balanced Scorecard**. In: Revista Gestão e Produção, v. 13, n.1, p. 81- 92, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v13n1/29578>> acesso em 21/01/2016.

RICHARDSON, Roberto Jarry; colaboradores José Augusto de Souza Peres (et al.) **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROCHA, I.; BEUREN, I. M.; HEIN, N. **Rentabilidade de empresas que utilizam o Balanced Scorecard (BSC) versus empresas que utilizam somente indicadores de desempenho financeiros**. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, v. 5, n. 2, p. 88-119,

2012. Disponível em:  
<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/661> acesso em: 03/01/  
2016

RODRIGUES, José dos Reis Gonçalves. O Empreendedor e o Franchising – do mito à realidade. São Paulo: Érica Ltda, 1998.

TCA. <http://www.tca.com.br/capa/historico2015.php> Disponível em:  
<http://www.tca.com.br/capa/> primeiro acesso em 04/03/2016.

THOMPSON, Artur A.; STRICKLAND, A. J. Planejamento estratégico: Elaboração, Implementação e Execução. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

SCOPI. Disponível em: <http://www.scopi.com.br> primeiro acesso em 24/11/2016

**APÊNDICES****APÊNCIDE A**

<b>DIÁRIO DE CAMPO – Nº</b>	
<b>Data ou Período</b>	
<b>Evento</b>	
<b>Tema</b>	
<b>Local</b>	
<b>Sujeitos observados</b>	
<b>Início da observação</b>	
<b>Término da observação</b>	
<b>Observações</b>	

## APÊNCIDE B

## DIÁRIO DE CAMPO – Nº 1

<b>DIÁRIO DE CAMPO – Nº 1</b>	
<b>Data</b>	07/Julho/ 2015
<b>Evento</b>	1º Workshop
<b>Tema</b>	Apresentação do Planejamento Estratégico
<b>Local</b>	Hotel Village
<b>Sujeitos observados</b>	Lideranças e Consultoria
<b>Início da observação</b>	14h:00
<b>Término da observação</b>	18h:00
<b>Observações</b>	
<p>No dia 07 de julho de 2015, no Hotel Village em Campina Grande, foi realizado o primeiro Workshop com a finalidade de expor o Planejamento Estratégico do Grupo. Na ocasião estavam presentes as gerentes (de loja e comerciais), os integrantes do departamento administrativo, os integrantes da equipe tática e estratégica e os facilitadores (consultoria), o que resultou em 37 participantes. O momento foi ministrado por dois membros da consultoria contratada que inicialmente apresentaram, com o auxílio de slides, pontos referentes à transformação, resistência, adaptação, cultura organizacional e engajamento.</p> <p>Feito isto, foi repassada uma dinâmica para ser desenvolvida pelos membros, onde o público foi dividido em dois grupos. Nesse instante, a dinâmica estava relacionada à resistência a mudanças e trabalho em equipe. Passado o ensinamento e reflexão, foram expostos a definição de Missão, Visão e Valores aos demais. Ressalta-se que no workshop, os facilitadores sempre estimulavam os partícipes para que estes pudessem contribuir com ideias e questionamentos.</p> <p>A reunião foi pausada em virtude do <i>Coffee Break</i> e na volta o momento foi ministrado pela proprietária. A missão, a visão e os valores do Grupo, já elaborados em momento anterior pela equipe estratégia, como também, a importância dos colaboradores incorporarem a essência da empresa, foram disseminados a todos, que em conjunto liam e repetiam o que estava escrito no slide. A ênfase nos processos de mudança organizacional, a partir daquele instante, foi considerada como prioridade e foi relatado que quem não estivesse preparado para enfrentar as alterações e transformações impostas, muito provavelmente, não iria continuar no quadro de colaboradores.</p> <p>Em seguida, um palestrante também contratado expôs como temática a motivação, comprometimento e áreas afins. Contudo, o ministrante também foi específico em demonstrar deslizes que alguns funcionários cometem rotineiramente no ambiente de trabalho, deixando transparecer que foi orientado para que aquilo fosse repassado ao corpo funcional. Exemplos de deslizes cometidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborador que quer sair no horário em ponto (fim do expediente) e fica esperando dar a hora exata para poder logo se retirar do ambiente de trabalho;</li> <li>• Manuseio de redes sociais no horário indevido;</li> <li>• Acomodação quanto a realização dos procedimentos;</li> <li>• Ação para a realização de tarefa só quando há cobranças dos superiores;</li> <li>• Início das atividades após as 8h30;</li> </ul>	

- Exagero de conversas no momento do trabalho;
- Excesso de fofocas;
- Horário do lanche que ultrapassava 15 minutos;
- Funcionário que relata que quer ganhar na loteria para não precisar trabalhar;

Entre outros apontamentos exemplificados, de modo que os participantes pudessem absorver, refletir e rever acerca das suas atitudes no dia a dia da empresa. Por fim, a ocasião foi encerrada pela Diretora da empresa que agradeceu ao público a participação e atenção naquele momento considerado como muito importante para o futuro organizacional. Enfatizando, mais uma vez, a importância do engajamento e comprometimento com o Planejamento Estratégico em desenvolvimento.

**Ressalva:** no momento da palestra, quando foram expostas falhas praticadas na rotina de trabalho, percebeu-se que os colaboradores se entreolharam, como se o que estava sendo dito fosse diretamente para eles. No dia após o evento, houve comentários no escritório por parte dos colaboradores, estes diziam que o que foi exposto na palestra foi combinado para que servisse de lição. Desse modo, alguns absorveram o ensinamento e disseram que não iam cometer alguns deslizes (porém, a postura de antes permaneceu depois de alguns dias). Já outros membros desdenharam o que foi explicitado, se comportando de forma inapropriada, fazendo piadas, demonstrando não considerar séria a apresentação.

## APÊNDICE C

## DIÁRIO DE CAMPO – Nº 2

<b>DIÁRIO DE CAMPO – Nº 2</b>	
<b>Data</b>	13 e 14 de Julho/2015
<b>Evento</b>	Imersão do Planejamento Estratégico
<b>Tema</b>	Elaboração dos objetivos
<b>Local</b>	Hotel Village
<b>Sujeitos observados</b>	Lideranças e Consultoria
<b>Início da observação</b>	08h:00 (nos dois dias)
<b>Término da observação</b>	18h:00 (nos dois dias)
<b>Observações</b>	
<p>Para a realização deste momento, foi selecionado um grupo específico composto por membros de setores diferentes, mas de forma reduzida. Os partícipes foram os da equipe estratégica (Diretores), equipe tática (Supervisores), gerentes de loja e comercial, e um integrante do administrativo financeiro e outro do departamento pessoal. A ocasião foi iniciada pela manhã do dia 13 de julho se estende ao turno da tarde, e no dia seguinte também teve a continuação.</p> <p>O propósito do momento foi estruturar os objetivos estratégicos do Grupo e organizar o método. A imersão também possibilitou discussão de ideias, promovendo a participação de todos.</p> <p><b>Ressalva:</b> Não houve participação do pesquisador nestes dois momentos, havia restrição de participantes.</p>	

## APÊNDICE D

<b>DIÁRIO DE CAMPO – Nº 3</b>	
<b>Período</b>	Outubro e Novembro de 2015
<b>Evento</b>	Aplicação e manuseio do SCOPI e estabelecimento de metas para os indicadores
<b>Tema</b>	
<b>Local</b>	Escritório
<b>Sujeitos observados</b>	Diretor e Supervisores
<b>Início da observação</b>	
<b>Término da observação</b>	
<b>Observações</b>	
<b>OUTUBRO DE 2015</b>	
<p>A ferramenta SCOPI foi adquirida pelo Grupo para que o Planejamento Estratégico fosse acompanhado de forma mais efetiva e profissional. O <i>software</i> possibilita o acesso para até 20 contas (pessoas), sua estrutura e layout são específicos para aplicar o método BSC, tendo em vista a utilização da análise SWOT, análise PESTAL, Missão, visão, valores, fatores críticos de sucesso, Mapa estratégico, Objetivos, Indicadores, Metas, Planos de ação, projetos de ação e processos.</p> <p>No mês em questão, o Grupo estava passando por um processo de transição na equipe tática. Desse modo, os objetivos estratégicos que antes tinham sido elaborados por outras pessoas, passou a ser responsabilidades dos novatos na empresa, resultando assim, no não entendimento de imediato do que era preciso realizar. Foi percebido que alguns membros demonstravam-se desorientados no que de fato, era preciso alcançar a partir daqueles instantes.</p>	
<b>NOVEMBRO DE 2015</b>	
<p>No decorrer do mês, o consultor solicitou aos executores a estipulação de metas para cada indicador a eles designados. Essas metas, que na nomenclatura da empresa também podem ser conhecidas como alvos servem de base para que haja a medição do indicador e, conseqüentemente, o gerenciamento das atividades se tornem mensuráveis. Contudo, para se estabelecer determinadas metas, era preciso se respaldar de valores reais já obtidos no passado, ou seja, para um indicador como o <i>Turnover</i>, tinha que se ter conhecimento do número de admissões e demissões nos meses passados, e como estes dados não estavam acessíveis, o responsável teve que entrar em contato com a contabilidade situada em outra cidade, para se obter a informação, em seguida, calcular a taxa de <i>Turnover</i> e a partir disto, estipular uma meta. Já para outro objetivo, “Proporcionar treinamentos antecipando as necessidades”, que possui como indicador: “Horas de treinamento” a estipulação de metas também foi dificultosa, já que antes não era registrado em planilhas as horas que foram direcionadas à realização da capacitação, portanto, também foi preciso ir em busca destes dados do ano todo, o que demandou muito tempo e não conclusão.</p> <p>Notou-se que antes muitas das informações e registros antigos, não estavam disponibilizados com fácil acesso ou não eram arquivados, sejam através de documentos impressos, planilhas ou arquivos salvos no servidor da empresa. Em virtude disto, houve certo desgosto dos participantes que tanto se queixavam do tempo curto para colher estes</p>	

dados, como por não entenderem o porquê da utilização destas informações, aparentaram insatisfação em ter que improvisar algo que não estavam entendendo claramente. Pode-se dizer que nessa época teve falha na comunicação entre consultor e demais membros, em decorrência do consultor solicitar algo sem muitas explicações minuciosas, o que prejudicou no entendimento dos colaboradores.

## APÊNCIDE E

<b>DIÁRIO DE CAMPO – Nº 4</b>	
<b>Data</b>	21/dezembro/ 2015
<b>Evento</b>	Reunião de Acompanhamento
<b>Tema</b>	
<b>Local</b>	Sala de reuniões - Escritório
<b>Sujeitos observados</b>	Operador, Supervisores, Trainee e Gerente (que são os executores do PE), Consultor e Auxiliar.
<b>Início da observação</b>	1ª reunião do dia - Início: 10h:00min 2ª reunião do dia - Início: 14h:30min
<b>Término da observação</b>	1ª reunião do dia - Término: 13h:30min 2ª reunião do dia - Término: 19h:00min
<b>Observações</b>	
<p>No dia 21 de dezembro de 2015 foram realizados dois momentos, uma no turno da manhã e a outra à tarde, entre os executores, Diretor e Consultor. A reunião foi iniciada só entre consultor e Diretor, que em seguida convidou individualmente cada executor para a discussão de como foi realizado o cálculo da meta de cada indicado (solicitado no mês anterior). Houve discussão, dúvidas e esclarecimentos entre os partícipes.</p> <p>Os indicadores da Perspectiva Financeira forma discutidos no término da reunião, posto que, consideraram que era um assunto mais delicado a ser tratado, tanto pela estrutura da empresa (muitos estabelecimentos e regime tributários diferentes), como pela modificação que vinha sendo feita naquele período: mudanças do sistema (inserção de dados referentes aos boletos, vendas no cartão, notas de entrada e demais informações financeiras) e novos funcionários.</p> <p>No fim da reunião, foi acertado que a auxiliar iria continuar com o procedimento de alimentar o SCOPI com as informações extraídas naquele dia. A inserção inicial de dados (por exemplo: Missão, visão e valores, mapa estratégico e os objetivos) já tinha sido realizada pelo consultor. Desse modo, a auxiliar prosseguia com o restante da inclusão, foi indicado que ela assistisse aos vídeos disponibilizados na ferramenta, antes de inserir, tendo em vista o não conhecimento da ferramenta, assim como a não participação do treinamento.</p>	
<b>Outros relatos do mês de dezembro de 2015</b>	
<p>No decorrer do mês, foi solicitado pelo consultor a elaboração do cronograma 2016</p>	

para reuniões de acompanhamento mensais. Esta foi criada pela auxiliar, contudo, a verificação das datas não foi autorizada pelo Diretor. Por um lado, o consultor, com sua visão externa da empresa, relatava que as reuniões mensais deveriam ser realizadas no início de cada mês, mais precisamente entre os dias 4 e 5. Já o Diretor e auxiliar, como trabalham internamente, entraram em consenso que no início do mês é mais difícil para a empresa tendo em vista a folha de pagamento da empresa que demanda tempo e processos a serem feitos por alguns membros que também participam do Planejamento Estratégico.

Sendo assim, esta informação foi repassada ao consultor, que indicou elaborar novamente outra agenda, que foi modificada agora para entre os dias 10 à 15 de cada mês. Esta também não foi aceita já que iria considerar um prazo curto de dias para as atividades até o término do mês em análise. Por fim, o ano findou e a agenda não foi definida.

## APÊNDICE F

<b>DIÁRIO DE CAMPO – Nº 5</b>	
<b>Período</b>	Fevereiro de 2016
<b>Evento</b>	
<b>Tema</b>	Aplicação da ferramenta SCOPI
<b>Local</b>	Escritório
<b>Sujeitos observados</b>	Diretor e Supervisores
<b>Início da observação</b>	
<b>Término da observação</b>	
<b>Observações</b>	
<p>No mês de janeiro alguns colaboradores entraram de férias, e em virtude disto e demais rotinas da empresa específicas desse mês, as atividades referentes ao PE foram paradas. Em fevereiro foi constatado que por não ter sido confirmado o cronograma das atividades, poucas ações foram realizadas. A maioria não perguntou acerca do Planejamento Estratégico e não acessou o SCOPI, ocasionando em pouco interesse e envolvimento, estes fatores podem estar relacionados ao excesso de demais atividades rotineiras de cada cargo, como também, por não terem sido cobrados pelo consultor e Diretor, os membros demonstram pouca ou nenhuma importância ao projeto.</p> <p>A dificuldade em agendar o cronograma foi outro fator negativo também, visto que, como as avaliações são e serão realizadas de forma mensal, deve-se ter um tempo em que dê para desenvolver as tarefas relacionadas aos planos de ação desenvolvidos. A primeira semana do mês (mais precisamente até o 5º dia útil) na empresa é considerada como sendo muito sobrecarregada de responsabilidades em virtude da folha de pagamento, como já foi dito. Todavia, nem todos os envolvidos no Planejamento têm tarefas relacionadas à folha, apenas algumas pessoas.</p> <p>Embora o consultor em outros momentos relatasse a importância da atualização dos dados no SCOPI por parte de cada participante, esta prática ainda não virou uma rotina. Por fim, através de conversas informais notou-se que os executores possuem dúvidas a respeito de: Objetivo, Indicador, Meta e plano de ação, o que possibilita na confusão da definição de cada e no que é para ser realizado.</p>	

## APÊNDICE G

<b>DIÁRIO DE CAMPO – Nº 6</b>	
<b>Data</b>	16/Março/ 2015
<b>Evento</b>	
<b>Tema</b>	Reunião de Acompanhamento
<b>Local</b>	Sala de reuniões - Escritório
<b>Sujeitos observados</b>	Operador, Supervisores, Trainee e Analista (que são os executores do PE), Consultor e Auxiliar.
<b>Início da observação</b>	1ª reunião do dia - Início: 11h:00min 2ª reunião do dia - Início: 14h:30min
<b>Término da observação</b>	1ª reunião do dia - Término: 12h:40min 2ª reunião do dia - Término: 17h:20min
<b>Observações</b>	
<p>No dia 16 de março de 2016 ocorreram duas reuniões, pela manhã houve um momento de esclarecimento e discussão das rotinas nos últimos meses e o que foi percebido ao longo desse tempo. Foi exposto um relatório com alguns apontamentos visualizados pela auxiliar. A interpretação do consultor (olhar externo), do Operador e da auxiliar foram postas em questão, visto que cada qual possui sua concepção de forma diferente.</p> <p>No turno da tarde, a segunda reunião foi continuada com a presença de todos, incluindo os supervisores e a analista, que são os executores do Planejamento. O consultor, que ministrou a ocasião, inicialmente perguntou aos membros se estes tinham dúvidas sobre os seguintes pontos: o porquê da empresa está realizando o Planejamento, se havia dúvidas acerca da utilização do SCOPI bem como o manuseio; se estava claro os indicadores e demais questionamentos referentes ao processo. Observa-se que essas perguntas realizadas pelo consultor, foram pontos percebidos e repassados a ele através da auxiliar em momentos anteriores.</p> <p>Os membros tiveram liberdade para expor seus apontamentos e dúvidas. Contudo, foi perceptível que no que se refere à metodologia BSC e a relação de causa e efeito existente entre os indicadores ainda não são conhecimentos de entendimento geral.</p> <p>Terminada esse seção, o foco da reunião foi a apresentação dos resultados no(s) mês(es) anterior(es), sendo assim, o SCOPI foi acessado e demonstrado via Datashow o <i>score</i> dos indicadores através da visualização completa do mapa estratégico, o sistema possibilita a demonstração das quatro perspectivas e a porcentagem alcançada em cada um e o quanto da Visão da empresa foi atingida no total até aquele momento. Foi constatado que havia indicadores ainda sem metas estipuladas, o que acarreta na mensagem “objetivo sem desempenho”. Para os indicadores que obtiveram resultado satisfatório, ou seja, atingimento da meta, o desenho do mapa fica na cor verde e apresenta a numeração 100%. Por outro lado, para os objetivos não alcançados, a imagem fica em vermelho com a numeração 0% exposta.</p> <p>Pôde-se constatar que o preenchimento de alguns valores por parte de um supervisor foi realizado de forma incorreta o que acarretou no sistema SCOPI como se a meta tivesse sido atingida. Por exemplo, para o indicador IAF a meta estipulada para o mês em estudo era de 8,0, todavia, o dado colocado na ferramenta foi no valor de 63 (que neste caso é 6,3) pela</p>	

falta de atenção do responsável o SCOPI entendeu que havia alcance da meta para aquele indicador, o que na verdade não havia sido isto. A pessoa responsável reconheceu o erro e disse que ia consertar. A conclusão é que ao inserir valores e demais dados é importante visualizar a forma de medida para não haver equívocos.

## APÊNDICE H

<b>DIÁRIO DE CAMPO – Nº 7</b>	
<b>Data</b>	18/Março/2015
<b>Evento</b>	
<b>Tema</b>	Acompanhamento e Elaboração do cronograma
<b>Local</b>	Escritório
<b>Sujeitos observados</b>	Operador, Supervisores, Trainee e Analista (que são os executores do PE), Consultor e Auxiliar.
<b>Início da observação</b>	10h:00min
<b>Término da observação</b>	17h:40min
<b>Observações</b>	
<p>No dia 18 de março, sexta-feira, duas pessoas participantes relataram que por não terem conseguido atingir a meta, estavam preocupadas com os resultados expostos na reunião. Este fato da inquietação pode estar relacionado com a vontade de demonstrar trabalho aos demais e expor que pode conseguir um resultado satisfatório. Fator este considerado como positivo, pois essa insatisfação ocasiona na reflexão e por consequência, na motivação e tentativa de acerto das atividades voltadas ao Planejamento como forma de, no mínimo, obter o desejado.</p> <p>Outro membro procurou a auxiliar para expor algumas dúvidas referentes à meta e ao manuseio da ferramenta. Esta pessoa disse que não sabia como iria estipular alvos para seus indicadores, e que um de seus indicadores estava pendente por não ter ocorrido a contratação da consultoria especializada no tipo de projeto ainda. Notou-se que esse participante ainda continua desorientado acerca do seu trabalho no Planejamento.</p> <p>Como combinado na reunião anterior, a agenda para a realização das reuniões de acompanhamento mensais para 2016 foi criada e inserida no SCOPI, para que todos tenham acesso e possam se programar melhor no decorrer do ano. O software automaticamente envia e-mail para os usuários mostrando a criação dessa agenda.</p>	

## APÊNDICE I

<b>DIÁRIO DE CAMPO – Nº 8</b>	
<b>Data</b>	31/março/2016
<b>Evento</b>	Treinamento do SCOPI
<b>Tema</b>	
<b>Local</b>	Escritório – Sala da Diretoria
<b>Sujeitos observados</b>	Executores
<b>Início da observação</b>	14h:30
<b>Término da observação</b>	15h:30
<b>Observações</b>	
<p>Na última reunião de acompanhamento no dia 16/03 ficou acertado que haveria um treinamento para manuseio do SCOPI, sendo assim, o momento foi marcado pelo consultor junto ao Comercial do Scopi.</p> <p>No dia 31/03, quinta-feira, mais precisamente às 14h:40 foi iniciado o segundo treinamento via Skype. O ministrador foi o consultor de suporte, Leonardo Marques, que além da pontualidade, demonstrou solicitude ao atender a equipe do Grupo. Em virtude de um problema na conexão, a reunião começou com dez minutos de atraso.</p> <p>No decorrer do treinamento foram esclarecidas dúvidas acerca de</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Agenda de reuniões;</li> <li>2. A integração da agenda com o sistema operacional IOS (se o smartphone recebe mensagens referentes as datas e horários de compromissos referentes ao PE);</li> <li>3. Indicadores;</li> <li>4. Planos de Ação;</li> <li>5. Nível de importância (polaridade)</li> </ol> <p>Pode-se destacar que quem mais interagiu no exercício foram as pessoas que manejam o <i>software</i> com maior frequência (cerca de 3 pessoas), os demais disseram que estavam entendendo o que era transmitido, mas sem maiores delongas ou dúvidas. Ressalta-se também que como a maioria não manuseia constantemente, este fator pode ser o motivo da não participação geral. Foi notado que duas pessoas demonstravam pretensão para que o momento fosse encerrado o quanto antes possível, visto que alegaram ter outras atividades para exercer. Contudo, o treinamento foi proveitoso, e consequentemente ajudou aos interessados a fazer um uso mais eficaz da ferramenta.</p>	

## APÊNDICE J

<b>DIÁRIO DE CAMPO – Nº 9</b>	
<b>Data</b>	08/abril/2016
<b>Evento</b>	Reunião de acompanhamento
<b>Tema</b>	Resultados
<b>Local</b>	Escritório – Sala de reuniões
<b>Sujeitos observados</b>	Executores e consultor
<b>Início da observação</b>	13h:00
<b>Término da observação</b>	16h:00
<b>Observações</b>	
<p>A reunião de acompanhamento dos resultados de março foi realizada no dia 08/04/2016 (sexta-feira), às 13h:30 ainda que tenha sido marcada para as 13h00. Ressalta-se que duas pessoas faltaram em virtude da folha de pagamento. O momento foi iniciado pelo consultor, que por indicação de uma colaboradora, passou um vídeo do canal da Endeavor que abordava o tema “Planejamento e Execução: as duas faces da moeda” gravado por Yoshio Kawakami, ex-presidente da Volvo Construction. Assistido o vídeo, o consultor continuou o momento apresentando o SCOPI na aba que demonstra o mapa estratégico e no mês em questão foi exposto o desempenho do mês passado que indicou o alcance de 28% dos objetivos estratégicos.</p> <p>Foi relatado que a inserção de indicadores e metas ainda estava sendo realizada e o grupo havia obtido um progresso em relação ao mês anterior (fevereiro), todavia, embora no mapa estratégico tenha exibido cartões em verde, o que significa que 100% dos objetivos foram alcançados, segundo o consultor, não se pode afirmar que o alvo foi obtido de modo excelente. Ele fez com que os executores refletissem que não pode se iludir pelo desenho e as cores que o mapa exibe, e que esta análise mais crítica deve ser praticada frequentemente por todos.</p> <p>Mudanças a serem executadas e a relação de causa e efeito existente nas atividades estratégicas foram temáticas abordadas. Houve discussão acerca de que não é só relevante elaborar o plano de ação para os erros, e sim buscar a causa dos problemas e trabalhar em cima destes de modo que haja a correção. O diagrama de Ishikawa (Espinha de peixe) foi indicado como uma ferramenta para uso dos participantes para descobrir as dificuldades, a maioria não tinha conhecimento sobre o método, o que provocou o interesse em pesquisar e uma pessoa que buscou na internet, expôs a técnica dos 6M’s características do diagrama.</p> <p>A perspectiva do cliente foi a primeira a ser enfocada visto que a empresa, aparentemente, obteve resultados bons (cartão em verde), contudo, foi alertado que não se teve diferença significativa pois os responsáveis continuavam realizando os processos do mesmo modo. As perceptivas de aprendizado e crescimento e processos internos também foram apontadas pelos mesmos motivos. E à medida que o consultor evidenciava o mapa e o que foi alcançado ou não, os colaboradores demonstravam refletir acerca destas observações mais apuradas do avaliador.</p> <p>Passada a todos a explanação do mapa estratégico por meio do SCOPI, o momento foi seguido pela exposição de cada participante com relação aos indicadores, metas e planos de ação. No total dos 7 executores, 4 apresentaram. As duas primeiras pessoas foram bastante indagadas pelo consultor, o que demandou mais minutos e reflexão de todos, que chegaram em um consenso que alguns indicadores não estavam sendo implementados da melhor forma</p>	

em decorrência do tempo e que existia problemas na agenda, foi dito que o grupo estava passando por um período de muita capacitação o que repercutia na falta de foco para demais atividades. Entretanto, ficou acertada que a agenda deve ser revista e que deve ser dada uma maior ênfase na organização do tempo, de modo que aperfeiçoe o trabalho.

Após a explicação dos resultados por parte de cada membro, o consultor reforçou que apesar da melhoria aparente, demonstrada pela porcentagem e cores em verde dos cartões no desenho do mapa, a empresa ainda estava aquém no que diz respeito à execução do Planejamento Estratégico, o mesmo destacou que foram cometidos erros elementares e que nessa etapa do processo não eram admissíveis. Ele ainda destacou que o grupo apresenta profissionais acima da média, em termos de competência e que cobranças, por parte dele, sempre existirão.

Por fim, o Diretor encerrou a ocasião propondo maior engajamento, foco e otimização do tempo dos envolvidos, também expôs que acreditava no bom trabalho de todos e que estes são capazes de realizar muito mais. Narrou frases motivacionais, fazendo com que os participantes refletissem e demonstrassem incômodo para buscar a mudança e melhorar o processo como um todo.

## APÊNDICE K

<b>DIÁRIO DE CAMPO – Nº 10</b>	
<b>Data</b>	15/abril/ 2015
<b>Evento</b>	Reunião de acompanhamento (apenas com o departamento financeiro)
<b>Tema</b>	
<b>Local</b>	Escritório
<b>Sujeitos observados</b>	Lideranças e Consultoria
<b>Início da observação</b>	11h:00
<b>Término da observação</b>	13h:10
<b>Observações</b>	
<p>Em virtude da ausência de dois executores na reunião do mês de abril, foi marcado outro momento. Como na quarta (15/04) houve o cancelamento, o encontro entre Diretor, consultor e dois executores (do departamento financeiro e pessoal) ocorreu na sexta (16/04). Destaca-se que no que se refere a indicadores ligados ao financeiro há maiores dificuldades, se comparado aos demais, em decorrência de fazer parte de uma área mais sigilosa e crítica. Por isso, foi destinado um momento só para estes assuntos mais restritos. No que diz respeito ao departamento pessoal, a pessoa responsável pelas atividades é novata na empresa, portanto, necessita de um maior direcionamento para assim poder se situar melhor, tendo em vista que o processo já está andamento.</p> <p>A ocasião mais uma vez foi ministrada pelo consultor que solicitou ao primeiro membro a exposição de suas metas para o ano e seus planos de ação (que ainda não havia sido exposto). A apresentação obteve muito questionamento acerca do cálculo da meta, que não considerou custos fixos em um referido mês. Desse modo, após a discussão, foi decidido que seria necessário outro momento, entre Diretor e executor, para a estipulação destas metas. Planos de ação também foram demonstrados, havendo mais uma vez, contradição de ideias e insatisfação por parte de um participante.</p> <p>Encerrado este momento, o consultor solicitou ao segundo membro, que ainda estava no seu primeiro mês na empresa, que este falasse sobre suas expectativas na empresa e suas experiências em outros trabalhos, também perguntou ao participante se já havia realizado alguma atividade de planejamento estratégico. Desse modo, a gerente relatou das suas formações, área especializada e conhecimentos, contou como executava seu trabalho e que já havia tido contato com planejamentos, porém, voltados mais para produção e finanças. Também foi dito que ela estava disposta a participar do processo e visualiza que a empresa incentiva para o crescimento e busca muito por melhorias. Neste instante, a ferramenta BSC foi explanada rapidamente por meio da plataforma SCOPI. O mapa estratégico e um indicador de responsabilidade desta pessoa foram demonstrados, houve explicação de como é realizada a análise de desempenho mensal, através do acompanhamento de resultados e alcance ou não de metas.</p> <p>No término foi dito que no dia 25/04 haveria outra reunião para a exposição das metas que precisavam ser recalculadas. O consultor a sós com a auxiliar relatou que a tendência do</p>	

processo de PE seria conturbada e que era preciso ter equilíbrio para lidar com algumas situações de conflitos que estão por vir.

## APÊNDICE L

### 1. ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – DIRETOR

2. Qual a intenção inicial da empresa com a implementação do planejamento estratégico?
3. Antes do planejamento estratégico a empresa tinha métricas para avaliar as estratégias organizacionais? Como era feito?
4. Você já havia participado antes de algum procedimento referente a Planejamento Estratégico?
5. Por que contratar uma consultoria para apoiar o processo de implementação do planejamento estratégico?
6. Como foi a indicação dos consultores?
7. Você já tinha conhecimento de como seria como a mensuração do desempenho?
8. Antes da consultoria, você já sabia que ferramenta seria aplicada?
9. Como teve conhecimento acerca do *Balanced Scorecard*?
10. Que colaboradores (cargos) estiveram envolvidos na implementação das estratégias? Como ocorreu o envolvimento desses?
11. Que informações iniciais foram consideradas para elaboração do PE?
12. Vocês tiveram dificuldades em analisar o cenário da empresa?
13. Quais as principais mudanças esperadas a partir da implantação do PE?
14. Já havia o interesse em reestruturar setores da empresa ou os ajustes acabaram ocorrendo em decorrência do PE? (Fatos ocorridos: divisão de setores, realocar e desligar pessoas, etc.)
15. Como você vê a cooperação entre os executores do PE?
16. Como ocorreu a elaboração dos objetivos e métricas organizacionais? Foi um processo imposto pela diretoria?
17. Quais são os desafios que precisam ser superados?

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – CONSULTOR**

1. Você já trabalhava com consultoria em PE para outras empresas?
2. Como se deu o processo de contratação?
3. Você já trabalhava com a ferramenta BSC?
4. Como foi sua participação no processo de elaboração?
5. O SCOPI foi indicado por você? Já o utilizava?
6. Nas primeiras reuniões, quais foram suas impressões?
7. As impressões foram alteradas ao longo do tempo de implantação?
8. Previu que as pessoas poderiam entrar em conflito com você?
9. Como consultor, quais são suas dificuldades nesta empresa?

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA - EXECUTORES**

1. Você participou da elaboração da estratégia? Se sim ou não, fale como isto interfere na sua execução.
2. Você compreende o Balanced Scorecard? Acredita que é o método mais adequado para implantação do PE?
3. Você acessa a ferramenta SCOPI com que frequência? Manuseia com facilidade ou têm dúvidas?
4. Quando você visualiza o mapa estratégico no SCOPI, em reunião ou acesso individual, o que percebe?
5. Ao visualizar o mapa estratégico, compreende o porquê das cores dos cartões (scorecards) e da porcentagem calculada via SCOPI? Você entende e concorda com a métrica?

6. Ao acessar o SCOPI há a exposição do seu desempenho, isto causa desconforto? Gostaria de maior descrição ou acredita que a exibição é aceitável?
7. Quais são os seus indicadores? E estes estão dentro de quais objetivos e perspectivas?
8. O que você considera como meta e qual (is) mecanismo(s) utilizou para estipular as suas?
9. Como é o processo de mensuração dos seus indicadores? É importante medir? Por quê?
10. Você entende o porquê da relação de causa e efeito existente entre todos os indicadores?
11. Você já elaborou plano(s) de ação? Se sim, sente dificuldades em elaborá-los?
12. Para alcançar os objetivos estratégicos, você está sabendo lidar com o foco, com a administração do seu tempo e as demais responsabilidades do seu cargo?
13. Como é sua relação com o Diretor? E com o consultor?
14. Como você vê a cooperação entre os executores do PE? Visualiza competição ou colaboração entre os membros?
15. Como avalia a comunicação entre os participantes? Existem mais falhas ou mais acertos no repasse de informações?
16. Como encara a dependência das atividades de terceiros? Está influenciando positivamente ou negativamente no seu desempenho?
17. O que sente quando seus resultados são disseminados em reuniões com a presença de toda a equipe? Recebe com sensatez o feedback?
18. Você acredita que há excesso de análise e pouca ação ou pouca análise e muita ação?
19. No momento, a empresa dispõe dos recursos necessários para a implementação? Caso não, o que você acha que está faltando?
20. Acha que há inflexibilidade nos processos?
21. Há centralização ou descentralização quanto às decisões? E o quanto isto influencia no seu desempenho?
22. Se o seu desempenho no PE até hoje fosse revertido em remuneração variável, você acredita que seria recompensado?
23. Você acredita que o PE proposto pela empresa prosperará ou é um modismo do momento?

24. No geral, o que poderia ser modificado, melhorado ou mantido?

25. Você está satisfeita (o) com o seu trabalho no PE? Por quê?

**ANEXOS****ANEXO A****Termo de Consentimento: Coleta de Dados**

Eu, \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_, entendo o propósito desta pesquisa, realizada por  
\_\_\_\_\_, aluno (a) concluinte do Curso de Administração da  
Universidade Federal de Campina Grande, AUTORIZO o uso dos resultados obtidos nesta  
análise para fins de pesquisa, tendo como orientação o professor Dr. Vinícius Farias Moreira.  
APROVO, também, a divulgação pública dos resultados deste estudo, e entendo que os  
mesmos não serão utilizados para fins lucrativos.

Campina Grande, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_\_\_

---

Aristóteles Oliveira de Andrade

Diretor

---

Jéssica Moraes Braga Lyra

Aluna

**ANEXO B****Termo Consentimento Livre e Esclarecido**

Eu,....., tendo sido convidado(a) a participar como voluntário(a) do Trabalho de Conclusão de Curso obtendo como enfoque o processo de Implementação do *Balanced Scorecard*, executado pela aluna do curso de Administração da UFCG Jéssica Morais Braga Lyra, tendo a orientação do prof. Dr. Vinícius Farias Moreira, indico reconhecer informações preliminares que suportam a pesquisa em andamento, recebi as seguintes informações que me fizeram entender, sem dificuldades e sem dúvidas, os seguintes aspectos:

- O conhecimento de que a pesquisa se propõe a examinar o andamento das atividades referentes ao Planejamento Estratégico (foco na fase de implementação);
- Que esse estudo começará em janeiro/2016 e terminará em maio/2016;
- Que a coleta de dados envolve o uso de entrevistas e observação participante;
- Que os possíveis riscos à minha saúde física e mental são: não possui riscos;
- Que as informações do estudo serão repassadas aos respondentes depois de finalizada a pesquisa, guardados as necessárias restrições de conteúdo;
- Que, a qualquer momento, eu poderei recusar a continuar participando do estudo e, também, que eu poderei retirar este meu consentimento, sem que isso me traga qualquer penalidade ou prejuízo.
- Que o estudo não acarretará nenhuma despesa para o participante da pesquisa.
- Que eu receberei uma via do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.
- Finalmente, tendo eu compreendido perfeitamente tudo o que me foi informado sobre a minha participação no mencionado estudo e estando consciente dos meus direitos, das minhas responsabilidades, dos riscos e dos benefícios que a minha participação implicam, concordo em dele participar e para isso eu DOU O MEU CONSENTIMENTO SEM QUE PARA ISSO EU TENHA SIDO FORÇADO OU OBRIGADO.

Para qualquer informação, a Sr(a) poderá entrar em contato com o pesquisador no endereço Rua Aprígio Veloso, 882 - Universitário, Campina Grande - pelo telefone (83) 98795-6061 ou e-mail: jessicabragaadm@gmail.com

Campina Grande, \_\_/\_\_/2016.

---

Assinatura