UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

WAGNER FIGUEIREDO DA SILVEIRA

APLICAÇÃO DA FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA *BALANCED SCORECARD* EM UMA MICROEMPRESA DO RAMO VAREJISTA

JUIZ DE FORA
2016

WAGNER FIGUEIREDO DA SILVEIRA

APLICAÇÃO DA FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA *BALANCED SCORECARD* EM UMA MICROEMPRESA DO RAMO VAREJISTA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientadora: Professora Mariana Paes da Fonseca Maia

JUIZ DE FORA

2016

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração
automática da Biblioteca Universitária da UFJF,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Silveira, Wagner Figueiredo da .
Aplicação da Ferramenta de Gestão Estratégica Balanced Scorecard em uma Microempresa do ramo varejista / Wagner Figueiredo da Silveira. -- 2016.
106 f. : il.

Orientadora: Mariana Paes da Fonseca Maia
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, 2016.

1. Estratégia. 2. Gestão. 3. Microempresa. 4. Controles. 5. Balanced Scorecard. I. Maia, Mariana Paes da Fonseca, orient. II. Título.

WAGNER FIGUEIREDO DA SILVEIRA

APLICAÇÃO DA FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA *BALANCED SCORECARD* EM UMA MICROEMPRESA DO RAMO VAREJISTA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Aprovada em 15 de fevereiro de 2016.

BANCA EXAMINADORA

_____

Professora Mariana Paes da Fonseca Maia

Universidade Federal de Juiz de Fora

_____

Professor Doutor Luiz Henrique Dias Alves

Universidade Federal de Juiz de Fora

_____

Professor Doutor Eduardo Breviglieri Pereira de Castro

Universidade Federal de Juiz de Fora

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, princípio e fim de todas as coisas, no qual nos movemos, existimos e somos. Com tantos percalços no caminho da graduação, tenho certeza absoluta que essa conclusão jamais teria sido possível sem Sua mão poderosa a me guiar, pela intercessão da Bem- Aventurada Sempre Virgem Maria.

Também aos meus pais Ormantina e José, que através do árduo e sacrificante trabalho conseguiram dar a mim todo apoio necessário seja emocional ou material. Ao meu irmão, Hudo, companhia sempre presente e torcida constante pelo meu sucesso, que também muito se sacrificou para que este sonho fosse possível.

À minha tia Ila e meu avô José Pinto, pelas orações e apoio nas horas necessárias.

Aos amigos Padre José Cisneiros Seabra Ramos, por todo apoio no início e na duração da caminhada numa nova cidade e Dr. Daniel Almeira de Oliveira, pela amizade sempre disponível nas horas de necessidade.

Agradeço também ao colega de sala e amigo Paulo Henrique Caniato Campos, amigo sempre disposto a ajudar em todos os momentos. Também aos demais amigos João Antônio e Gean, que pretendo levar por toda vida.

À Professora Mariana Paes da Fonseca Maia, pela orientação e incentivo que tornaram possíveis a conclusão deste trabalho, bem como aos demais Professores da Faculdade de Engenharia que se esforçam pela excelência deste curso.

RESUMO

O presente trabalho descreve a criação de um sistema de gestão estratégica numa microempresa do ramo varejista, utilizando a ferramenta *Balanced Scorecard* para definição de indicadores de desempenho. Como pré-requisito da elaboração destes indicadores, foi elaborado inicialmente um planejamento estratégico completo para a empresa, com definição de missão, visão e valores e uma estratégia corporativa. A partir disso foram criados indicadores com base nas quatro perspectivas do BSC. Espera-se no futuro, com a aplicação do trabalho, ter como resultados a mudança na gestão da empresa em questão que atualmente é baseada apenas na experiência, para uma gestão estratégica, com objetivos claros e com controles que permitam verificar o desempenho da organização em relação às estratégias traçadas.

Palavras-chave: Estratégia, Controles, *Balanced Scorecard*.

ABSTRACT

The paper describes the creation of a strategic management system on a micro company using the Balanced Scorecard tool to define performance indicators. As a prerequisite of the development of these indicators, was initially drawn up a complete strategic planning for the company, defining mission, vision and corporate strategy. From all these, indicators were created based on four perspectives of the BSC. It is expected, in the future, with the implementation of the work, changes in the management of the company in question, which is currently based only on experience, to a strategic management, with clear objectives and controls to monitor the organization's performance relation to the outlined strategies.

Keywords: Strategy, Control, Balanced Scorecard.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Micro e pequenas empresas por setor de atividade econômica no Brasil 2002-2012(%). 11
Figura 2: Esquema do Processo de Gestão Estratégica. 16
Figura 3: Metodologia de pesquisa em Engenharia de Produção 18
Figura 4: Análise do ambiente externo 26
Figura 5: Ambiente Geral. 27
Figura 6: Modelo das Cinco Forças Competitivas de Michael Porter. 29
Figura 7: Análise de concorrentes baseada em inteligência competitiva. 33
Figura 8: Recursos, Capacitações e Competências Essenciais na obtenção de vantagem competitiva. 34
Figura 9: Cadeia de valor simplificada do setor petrolífero. 37
Figura 10: Os três níveis estratégicos. 42
Figura 11: Três estratégias genéricas. Elaborado pelo autor 43
Figura 12: *Balanced Scorecard*. 51
Figura 13: Medidas Essenciais na perspectiva do cliente: relação entre as medidas. 54
Figura 14: Perspectiva dos Processos Internos no BSC. 56
Figura 15: Relações de Causa e Efeito entre as perspectivas do BSC. 57
Figura 16: Objetivos estratégicos em suas perspectivas dentro do conceito da teoria em Z. 63
Figura 17: Tamanho da população de Eugenópolis por sexo em 2010. 67
Figura 18: Evolução da população de Eugenópolis a partir de 1991 68
Figura 19: Pirâmide etária da cidade de Eugenópolis no ano 2000 69
Figura 20: Pirâmide etária da cidade de Eugenópolis em 2010.. 70
Figura 21: PIB de Eugenópolis em 2010. 73

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Classificação das empresas de acordo com o faturamento bruto anual. ...10
Quadro 2: Classificação das empresas segundo o número de pessoas ocupadas envolvidas. ...11
Quadro 3: Grupos de autores de acordo com sua definição de estratégia. ...21
Quadro 4: 5Ps da Estratégia. ...22
Quadro 5: Escolas do pensamento estratégico e suas características. ...23
Quadro 6: Fatores determinantes para as cinco forças competitivas...31
Quadro 7: Recursos Tangíveis e Intangíveis. ...35
Quadro 8: Capacitações. ...36
Quadro 9: Cadeia de valor da McKinsey and Company. ...38
Quadro 10: Cadeia de valor de Porter. ...38
Quadro 11: Modelo VRIO e implicações competitiva. ...39
Quadro 12: Matriz SWOT. ...41
Quadro 13: Objetivos de desempenho da produção e estratégias associadas. ...46
Quadro 14: Medidas Essenciais na perspectiva do cliente. ...53
Quadro 15: Perspectiva Financeira detalhada. ...64
Quadro 16: Principais faixas etárias da população de Eugenópolis em 2010. Fonte: IBGE, adaptado pelo autor. ...69
Quadro 17: Distribuição de renda em Eugenópolis em 2010. ...71
Quadro 18: Classes sociais de acordo com a renda familiar. ...71
Quadro 19: Classes sociais em Eugenópolis. ...72
Quadro 20: Modelo VRIO para os recursos e capacitações da empresa. Fonte: elaborado pelo autor. ...84
Quadro 21: Matriz SWOT para a Mercearia São José. Fonte: elaborado pelo autor.88
Quadro 22: Indicadores propostos para a empresa. ...98
Quadro 23: Indicadores propostos para a empresa. ...99
Quadro 24: Indicadores propostos para a empresa. ...100

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Nível de escolaridade dos empreendedores brasileiros..... 12

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

ACI: Agência Católica de Informações

BNDES: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

BSC*: Balanced Scorecard*

DIEESE: Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

EWTN: Eternal Word Television Network

FGV: Fundação Getúlio Vargas

GEM: *Global Entrepeneurship Monitor*

IBPQ: Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade

IBPT: Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário

MPE's: Micro e Pequenas Empresas

ROCE: Return on capital employed

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SENAC: Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SENAI: Serviço Nacional de Aprendizagem Indusrial

SWOT: Strenghts, Weakness, Opportunities, Threats

VBR: Visão Baseada em Recursos

VRIO: Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização

SUMÁRIO

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS 9

1.1 INTRODUÇÃO 10
1.2 JUSTIFICATIVA 13
1.3 A EMPRESA 14
1.4 ESCOPO DO TRABALHO 15
1.5 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS 16
1.6 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA 17
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO 18

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA 20

2.1 ESTRATÉGIA: DEFINIÇÕES E CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA 20
2.2 ESCOLAS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO 23
2.3 O PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA 24
2.3.1 INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS 24
2.3.2 FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA 42
2.3.3 IMPLANTAÇÃO DA ESTRATÉGIA 47
2.3.4 CONTROLE ESTRATÉGICO 48
2.4 BALANCED SCORECARD 49
2.4.1 AS QUATRO PERSPECTIVAS DO BSC 51
2.4.2 ELABORAÇÃO DE UM BALANCED SCORECARD 58
2.5 EXEMPLOS BEM SUCEDIDOS DE APLICAÇÃO DO BSC EM MICROEMPRESAS 62
2.5.1 *BALANCED SCORECARD* COMO FERRAMENTA DE ESTRATÉGIA EM UMA EMPRESA DE INVESTIMENTOS FINANCEIROS 62
2.5.2 A UTILIZAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* EM MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE PARA A GERAÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA 65
2.5.3 OBSERVAÇÕES 65
2.6 CONSIDERAÇÕES SOBRE A REVISÃO BIBLIOGRÁFICA 66

3. DESENVOLVIMENTO 66

3.1 INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS 66
3.1.1 AMBIENTE EXTERNO 66
3.1.2 AMBIENTE INTERNO 81
3.1.3 ANÁLISE SWOT 88
3.2 FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA 88
3.2.1 VISÃO E MISSÃO 89
3.3 DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA 90
3.4 BALANCED SCORECARD 91
3.4.1 VERIFICAR SE A EMPRESA É ADEQUADA PARA O RECEBIMENTO DO BSC 92
3.4.2 PRIMEIRA ENTREVISTA COM OS SÓCIOS 92
3.4.3 SÍNTESE 93
3.4.4 OBJETIVOS E INDICADORES PROPOSTOS PARA A EMPRESA 97
3.4.5 IMPLANTAÇÃO 101

4. CONCLUSÃO 102

5. REFERÊNCIAS 103

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

As micro e pequenas empresas (MPE's) representam parcela significativa da produção econômica no Brasil, fato que é atestado por DIEESE e SEBRAE (2013) no Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa: as micro e pequenas empresas foram responsáveis por 99% dos estabelecimentos, 51,7% dos empregos privados não agrícolas formais e quase 40% da massa de salários no Brasil em 2012.

Entre 2002 e 2012 as MPE's criaram 6,6 milhões de empregos formais, saltando de 9,5 milhões em 2002 para 16,2 milhões em 2012. Ainda de acordo com DIEESE e SEBRAE (2013), setorialmente, o comércio representa a atividade com maior número de MPE's no Brasil, respondendo entre 2002 e 2012 por cerca de metade das MPE's brasileiras (49,4% em 2012). DIEESE e SEBRAE (2013) concluíram que, em 2011, as MPE's foram responsáveis por 27% do PIB nacional.

Porém, de acordo com o Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário (2013), o índice de mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil é alto, chegando a 16,32% no primeiro ano de vida, 44,95% entre um e cinco anos de vida e mais de 87% para empresas com mais de 20 anos de existência.

Uma pesquisa realizada pelo SEBRAE-SP (2014) concluiu que os principais problemas que levam ao fechamento de micro e pequenas empresas são: falta de planejamento prévio, que inclui a falta de conhecimento do mercado em que a empresa vai se inserir, dos clientes, da concorrência, dos fornecedores, do ambiente competitivo como um todo e das capacidades que a empresa precisa para concorrer no mercado que pretende; gestão empresarial deficiente, sem definição clara de uma estratégia, definição de uma estratégia equivocada ou dificuldade de manter o foco na estratégia traçada; comportamento do empreendedor, o que vai desde problemas de ordem pessoal, até falta de interesse na busca de novas informações, falta de foco nos objetivos traçados, negligência na busca por qualidade e inovação, falta de visão de longo prazo, etc. O IBPT (2013) ainda acrescenta a esta lista, o problema da alta carga tributária brasileira, bem como a complexidade e burocracia exagerada desse sistema tributário. Surge, portanto, a necessidade de enquadrar estes problemas apontados em uma área de interesse para o estudo.

Ante o exposto, pode-se verificar que os problemas elencados como causa do fechamento de micro e pequenas empresas decorrem da ausência completa ou parcial de aplicação de processos de gestão estratégica nessas empresas, oriunda da dificuldade que os

empreendedores têm de entender e implantar tais ferramentas e processos. E, como não conseguem definir uma estratégia, também não conseguem medir seu desempenho e, na falta dessa medição, os empreendedores acabam gerindo o negócio “às escuras”.

Kaplan e Norton (1992) ressaltam bem a necessidade de controles que meçam o desempenho da organização, uma vez que são representativos daquilo que a empresa vem alcançando em termos de objetivos estratégicos e influenciam fortemente no comportamento tanto de gestores quanto de colaboradores. Mesmo em companhias que possuem alguma forma de controle, eles ainda são muito calcados em controles apenas do ponto de vista financeiro, que não oferecem uma base sólida para a tomada de decisões, uma vez que não fornecem uma visão da empresa como um todo.

Essa dificuldade mostra que a gestão estratégica aplicada a micro e pequenas empresas é uma questão de interesse para o estudo, por ser uma fundamental para a sobrevivência das empresas, com possibilidades reais de criação de vantagem competitiva num ambiente cada vez mais concorrido.

1.1 INTRODUÇÃO

Deve-se inicialmente definir bem o que são as micro e pequenas empresas e como é feita esta classificação. O quadro 1 mostra a classificação das empresas de acordo com o faturamento bruto anual, definidos pela Lei Complementar 139/11.

Optantes pelo simples nacional - por faixa/teto de receita bruta anual		
Categorias dos optantes	**Receita brua anual**	
	Faixas/tetos vigentes entre 2007 e 2011 (LC 123/06)	**Faixas/tetos vigentes a partir de 2012 (LC 139/11)**
Microempreendedor individual	Até R$ 36 mil	Até R$ 60 mil
Microempresa	Igual ou inferior a R$ 240 mil, exceto MEI	Igual ou inferior a R$ 360 mil, exceto MEI
Empresa de Pequeno Porte	Maior que R$ 240 mil e igual ou inferior a R$ 2,4 milhões	Maior que R$ 360 mil e igual ou inferior a R$ 3,6 milhões

Quadro 1: Classificação das empresas de acordo com o faturamento bruto anual.
Fonte: DIEESE e SEBRAE (2013), adaptado pelo autor.

Outra forma de classificação das empresas é de acordo com o número de empregos gerados, de acordo com o quadro 2:

Porte	Setores	
	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresa	Até 19 pessoas ocupadas	Até 9 pessoas ocupadas
Pequena empresa	De 20 a 99 pessoas ocupadas	De 10 a 49 pessoas ocupadas
Média empresa	de 100 a 499 pessoas ocupadas	de 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande empresa	500 pessoas ocupadas ou mais	100 pessoas ocupadas ou mais

Quadro 2: Classificação das empresas segundo o número de pessoas ocupadas envolvidas.
Fonte: DIEESE e SEBRAE (2013), adaptado pelo autor.

O comércio, de acordo com o DIEESE e SEBRAE (2013), representava em 2012 49,4% de todas as micro e pequenas empresas, sendo o setor com maior número de empresas deste porte no Brasil, como se pode verificar na figura 1, o que reforça ainda mais a importância deste trabalho:

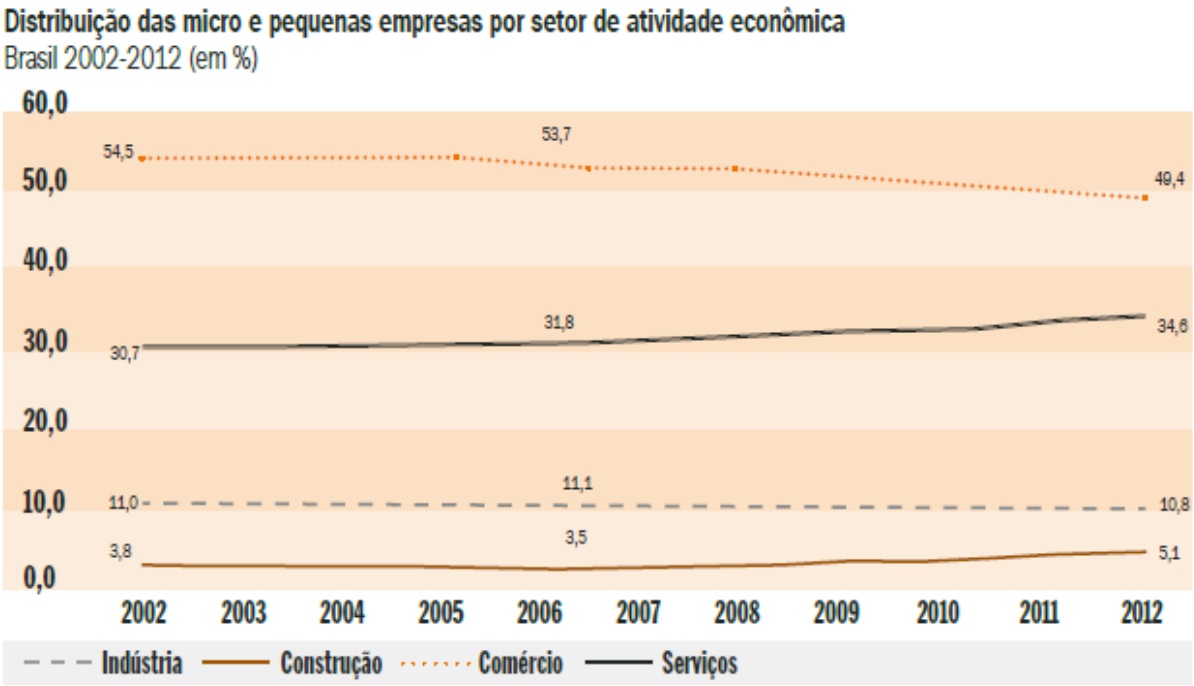


Figura 1: Micro e pequenas empresas por setor de atividade econômica no Brasil 2002-2012(%).
Fonte: DIEESE e SEBRAE (2013).

Por ser um setor de altamente competitivo, uma boa gestão estratégica no comércio pode ser um diferencial para as empresas. O que se observa na prática, no entanto, é uma grande dificuldade de implementação do processo de gestão estratégica nessas empresas.

Santos (2005) argumenta que as grandes empresas têm possibilidade de detectar mais rapidamente as mudanças no cenário competitivo global, ou mesmo se antecipar a elas, devido à maior facilidade com que têm acesso a recursos, estrutura e pessoal qualificado.

Com isso podem se preparar melhor para tais mudanças e criar condições para obtenção de melhores resultados.

Para as micro e pequenas empresas, no entanto, devido a diversos motivos, a realidade é bem diferente. Desconci et al. (2004) verificam um cenário diametralmente oposto para essas empresas: com poucos recursos e escassez – ou muitas vezes falta – de mão-de-obra qualificada, acabam levando desvantagem em termos de competitividade, uma vez que não conseguem processar as mudanças do cenário competitivo em tempo hábil para a tomada de decisões importantes.

Na esteira desta afirmação, é possível concluir, a partir dos dados da pesquisa *Global Entrepeneurship Monitor* Brasil (IBPQ; SEBRAE; FGV, 2014) que, em geral, os empreendedores brasileiros possuem um baixo nível de escolaridade: 52% deles possuem apenas o nível 2 de educação (primeiro grau incompleto e segundo grau incompleto), o que acaba funcionando como uma barreira que dificulta o acesso a cursos de aprimoramento de gestão.

Tabela 1: Nível de Escolaridade (%) dos empreendedores brasileiros

Nível de escolaridade	Brasil		
	% Empreendedores		
	Iniciais	Estabelecidos	Total
Nível 1	1,2	2,6	1,9
Nível 2	48,5	55,4	52,0
Nível 3	42,2	34,5	38,3
Nível 4	8,1	7,5	7,7

Fonte: GEM Brasil (IBPQ; SEBRAE; FGV, 2014), adaptado pelo autor.

Os níveis de escolaridade contemplados pela GEM Brasil (IBPQ; SEBRAE; FGV, 2014) são os seguintes:

- Nível 1: nenhuma educação formal;
- Nível 2: primeiro grau completo e segundo grau incompleto;
- Nível 3: segundo grau completo e superior incompleto;
- Nível 4: superior completo, especializações, mestrado incompleto, mestrado completo e doutorado completo e incompleto.

Outro fator importante a se considerar, de acordo com a GEM Brasil (IBPQ; SEBRAE; FGV, 2014) nesta análise é a baixa procura por órgãos de apoio, como SEBRAE, SENAC, SENAI, entre outros. Em 2014, 86,6% dos empreendedores brasileiros não procurou apoio para a gestão de seus negócios junto a esses órgãos e desses, 28,9% alegaram falta de conhecimento sobre estes órgãos, enquanto 15,4% alegaram falta de tempo para procurá-los.

É preciso democratizar o acesso a ferramentas de gestão estratégica por parte das micro e pequenas empresas, através de órgãos como o SEBRAE, citado na pesquisa GEM Brasil (IBPQ; SEBRAE; FGV, 2014) por cerca de 10,4% dos empreendedores brasileiros como referência em apoio gerencial, como forma de garantir sua sobrevivência e melhorar seu posicionamento no mercado. Porém, mais do que isso, é necessário conscientizar os micro e pequenos empreendedores sobre a importância e acessibilidade destas ferramentas, pois, como afirmam Desconci et al. (2004), há também um problema cultural: os microempresários brasileiros têm muito arraigada a crença de que as ferramentais formais de gestão foram feitas apenas para serem aplicadas e utilizadas por grandes corporações e, para gerir seus negócios, acabam se valendo de improvisações.

1.2 JUSTIFICATIVA

Este trabalho se justifica face à relevância social, uma vez que, como já evidenciado, as micro e pequenas empresas destacam-se na participação na economia nacional. Apesar dos entraves e dificuldades impostos ao empreendedorismo no Brasil, especialmente pela alta carga tributária e pelo excesso de burocracia, o estabelecimento de negócios próprios continua aumentando no país. A taxa de empreendedores como percentual do total da população, saltou de 32,3% em 2013 para 34,5% em 2014 e vem em trajetória ascendente desde 2011, de acordo com a GEM Brasil (IBPQ; SEBRAE; FGV, 2014).

O estabelecimento de um negócio próprio costuma ser a porta de saída de muitas pessoas da pobreza para uma condição de vida mais digna. Este foi o caso, inclusive, do fundador da empresa alvo deste trabalho, hoje gerida por seus filhos, mas ainda com sua participação. A empresa enfrenta dificuldades atualmente, relacionadas à falta de gestão estratégica e o resultado deste trabalho poderá auxiliá-la a melhorar sua competitividade no mercado local, marcado por um acirramento recente, causado pela entrada de novos competidores e o estabelecimento, na cidade vizinha, de um supermercado de uma grande rede.

Além disso, há interesse pessoal do autor na execução do trabalho, por se tratar de empresa de sua família, que tem sido, durante anos, a fonte de renda garantidora de seus estudos. Utilizar os conhecimentos adquiridos no curso para melhoria da capacidade competitiva da empresa é uma forma de o autor proporcionar um retorno sobre o investimento realizado em sua educação.

1.3 A EMPRESA

A empresa que se pretende estudar neste trabalho, a Mercearia São José de Eugenópolis, LTDA., atua desde o ano de 1979 no ramo de comércio varejista de produtos alimentícios em geral, frios, laticínio, horti fruti, produtos de higiene pessoal, limpeza, entre outros, na cidade de Eugenópolis, Minas Gerais, Brasil. Possui faturamento bruto anual maior que 60 mil reais e menor que 360 mil reais e 6 pessoas ocupadas, enquadrando-se no perfil de microempresa.

De acordo com o BNDES (1996), a venda de produtos alimentícios pode ser feita através de diversos formatos comerciais:

- **Autosserviço:** produtos dispostos em formato de self-service e com checkouts (caixas) de saída. Neste grupo se enquadram os supermercados, hipermercados, lojas de conveniência.
- **Tradicionais:** dependem de atendimento de vendedor ou balconista, possuem menos de 3 checkouts, e têm alcance local. São os armazéns, padarias e mercearias.

O formato da empresa em questão é um misto entre os formatos acima: possui produtos dispostos em self service, com checkouts de saída, mas ao mesmo tempo, por ter sido durante mais de vinte anos um comércio de formato tradicional, com balconista e atendimento de vendedores, ainda guarda algumas características deste tipo de comércio: alguns dos clientes da empresa, a despeito da disposição em self service dos produtos, ainda dependem de ajuda de vendedores. Portanto, pode ser definida como um misto entre mercearia tradicional e supermercado pequeno, com alcance local.

1.4 ESCOPO DO TRABALHO

De acordo com Hitt (2013), o processo de administração – ou gestão – estratégica possui algumas etapas definidas, iniciando-se com a realização de uma análise dos ambientes interno e externo, no intuito de determinar os recursos que a empresa possui para competir neste ambiente, suas capacitações e competências essenciais. Em seguida, de posse dessas informações, a empresa então desenvolve sua missão e visão e elabora sua estratégia que, uma vez criada, deve ser implementada e ter seus resultados controlados. Estas etapas podem ser resumidas de acordo com o esquema ilustrado na figura 2.

Este trabalho, portanto, desenvolveu um processo de gestão estratégica na empresa, percorrendo todas as etapas do processo citadas anteriormente, desde o planejamento; formulação da estratégia; desdobramento da estratégia formulada de acordo com as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* e, por fim, aplicação de ferramentas de controle estratégico que servirão para medir o desempenho da empresa de acordo com a estratégia delineada.

Destaca-se que não foi possível fazer uma avaliação dos resultados medidos pelas ferramentas de controle, devido à falta de tempo hábil para tal.

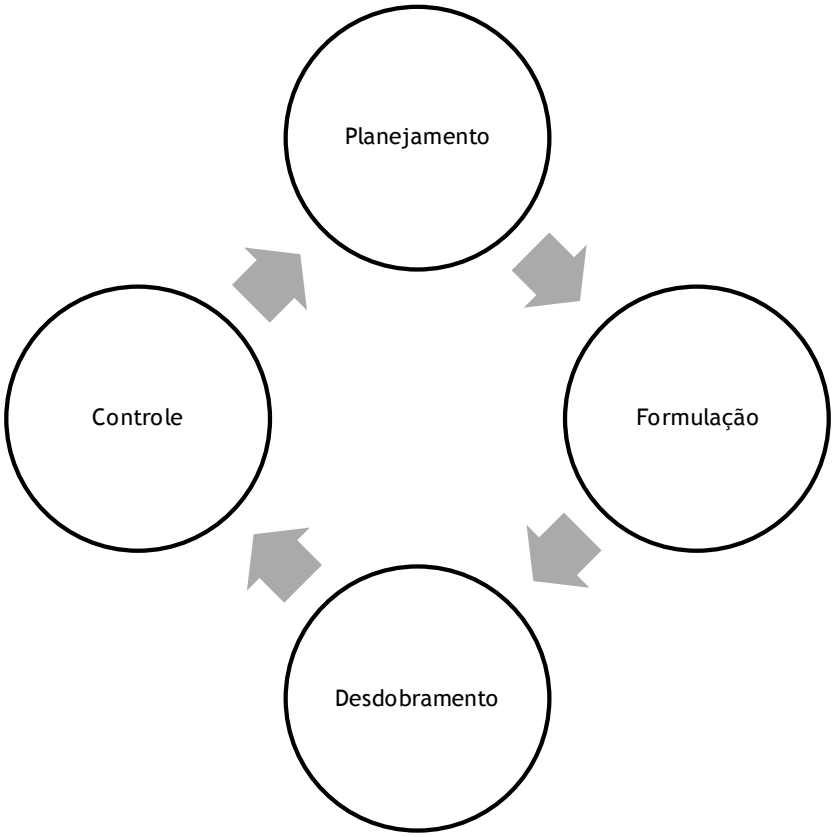


Figura 2: Esquema do Processo de Gestão Estratégica.
Fonte: Elaborado pelo autor

1.5 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS

Este trabalho tem por objetivo principal a definição de controles estratégicos com base no *Balanced Scorecard*, em uma microempresa do setor de comércio varejista. Porém, para se chegar a estes controles, é necessário primeiro alcançar os objetivos secundários deste trabalho:

- Desenvolver para a empresa um processo de gestão estratégica, adaptando os conceitos e ferramentas clássicos, geralmente aplicados em grandes corporações para a realidade da empresa em questão. Esse processo deverá fornecer as bases para que a empresa possa se posicionar melhor em relação às forças competitivas do mercado e assim definir um objetivo estratégico claro;
- Definição de objetivos estratégicos que suportem o objetivo organizacional, nas quatro perspectivas do BSC;
- Definição de indicadores para cada um desses objetivos.

Concluídas todas essas etapas, pretende-se que ao final os sócios tenham uma noção completa e abrangente sobre seu negócio e assim possam aproveitar melhor os potenciais da empresa e tomar medidas para sanar as principais deficiências.

1.6 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

Baseado em Silva e Menezes (2005) e Miguel (2010), a presente pesquisa pode ser definida da seguinte forma:

- Quanto à **natureza**: trata-se de pesquisa **aplicada,** uma vez que objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais;
- Quanto aos **objetivos**: trata-se de pesquisa **exploratória**, com o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o problema e torná-lo explícito. Envolve levantamento bibliográfico, análises de exemplos e estudos de caso.
- Quanto à **abordagem**: a abordagem desta pesquisa será **qualitativa**, uma vez que não envolverá a coleta de dados e nem análises estatísticas.
- Quanto ao **método**: a pesquisa será desenvolvida utilizando o método de **estudo de caso**, que envolve o estudo profundo de um objeto de maneira que se permita seu amplo e detalhado conhecimento.

Na figura abaixo, estão grifadas as características deste estudo:

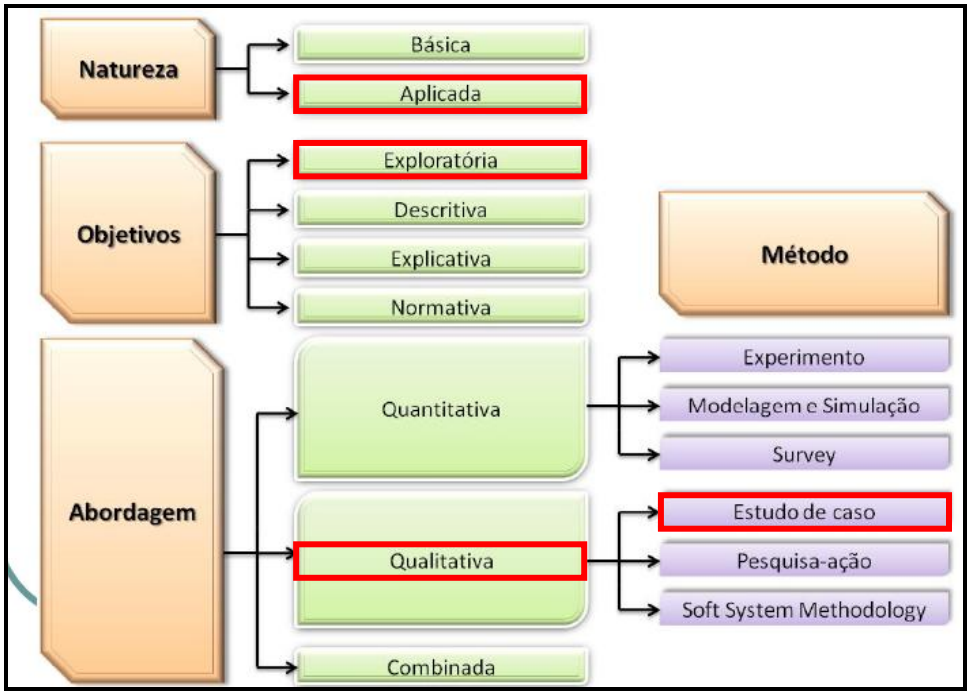


Figura 3: Metodologia de pesquisa em Engenharia de Produção
Fonte: Miguel, 2010 (Adaptado)

1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

Com o objetivo de desenvolver uma abordagem completa, lógica e que permita boa explanação dos conteúdos estudados, o trabalho será dividido nas seguintes partes.

Capítulo 1 – Introdução:

Este capítulo traz uma introdução ao tema que será explanado, com as considerações iniciais do trabalho, a justificativa de sua realização, o escopo, a metodologia seguida para elaboração do trabalho, definição da estrutura desenvolvida e o cronograma para o desenvolvimento do trabalho, desde o estudo até a aplicação da metodologia desenvolvida.

Capítulos 2 – Revisão Bibliográfica:

Este capítulo traz a elucidação dos principais temas e conceitos que serão estudados e aplicados ao longo do trabalho: a definição da estratégia e sua contextualização histórica; uma breve exposição sobre as escolas do pensamento estratégico e suas respectivas contribuições para a formação dos modelos atuais de gestão estratégica; a proposta de um processo de estratégica desde sua concepção, desenvolvimento, até sua implementação, passando pela importância do estabelecimento de medidas de controle estratégico para avaliação do desempenho da organização; uma abordagem sobre a ferramenta *Balanced Scorecard*; por fim

alguns cases de sucesso de criação de indicadores de desempenho com base no BSC para microempresas.

Capítulo 3 – Desenvolvimento:

Este capítulo traz a aplicação dos conceitos abordados no capítulo 2, definindo assim um processo de gestão estratégica na empresa, iniciando-se com uma análise dos ambientes externo e interno da empresa para realização do diagnóstico empresarial e definição de seus objetivos estratégicos, passando pelo desdobramento da estratégia nas quatro perspectivas do BSC e finalizando com a definição de indicadores de desempenho baseados nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Capítulo 4 – Análise:

Como não foi realizada a medição de indicadores de desempenho definidos no capítulo 3, não haverá resultados quantitativos para serem analisados. Por este motivo, este capítulo aborda apenas qualitativamente a definição dos indicadores e as dificuldades encontradas ao longo do trabalho.

Capítulo 5 – Conclusão:

Finalmente o trabalho se conclui com uma análise do autor sobre o aprendizado durante o trabalho e suas expectativas acerca dos resultados futuros e da possibilidade real de sucesso do modelo apresentado.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 ESTRATÉGIA: DEFINIÇÕES E CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA

A origem do termo "estratégia" remonta à Grécia Antiga, onde trazia o significado de "arte do general" (STEINER e MINER, 1981), ou seja, a arte de liderar um exército durante uma guerra. Com o tempo esse conceito ligado à guerra evoluiu e passou a ser aplicado também ao ambiente empresarial, no qual o acirramento da competitividade a nível global vem imprimindo à abordagem organizacional da estratégia uma importância cada vez maior como ferramenta para criação de vantagem competitiva.

Contudo, já a partir do século XIX, com a Revolução Industrial em seu segundo estágio, a estratégia começou a se fazer presente de forma significativa nas grandes organizações, especialmente, de acordo com Ghemawat (2012), em empresas americanas e européias que surgiam naquele contexto e cujo pensamento voltado para a estratégia, passou a alterar o ambiente competitivo, não apenas nos setores em que essas empresas atuavam, mas também em outros setores. De acordo ainda com Ghemawat (2012), Alfred Chandler Jr., denominou a estratégia como a "mão visível" dos gestores profissionais, em contraposição ao conceito de Adam Smith da "mão invisível" mercado.

Durante a década de 1930, o pensamento estratégico começou a ser alvo de produções acadêmicas, inicialmente na área da economia, mas foram as escolas de administração que tiveram impacto maior no desenvolvimento inicial do pensamento acadêmico acerca da estratégia (GHEMAWAT, 2012).

Hoskisson et al (2009) argumentam, porém, que até a década de 1970 as análises que tratavam da estratégia se restringiam ao campo da "política empresarial", onde a visão se restringia à integração entre estratégias funcionais da empresa. A partir daí, cresceu o interesse na área, o que fez com que as abordagens adquirissem um escopo mais amplo, com foco também no estabelecimento de metas para as organizações, análise ambiental, formulação de estratégias, implementação de estratégias e controle estratégico. Com isso, a expressão "administração estratégica" acabou por substituir a "política empresarial" nos trabalhos que enfocavam a estratégia.

Mesmo após cerca de um século de estudos formais a respeito do assunto, Slack et al. (2009) mencionam que, atualmente existe pouco consenso sobre o tema entre profissionais e acadêmicos da área e que alguns autores chegam a considerar que alcançar uma única

definição poderia ser enganoso. Há muitos conceitos de diversos autores que, segundo Boaventura e Fischmann (2003), convergem para quatro grupos, de acordo com a afinidade entre seus conteúdos, como mostra o quadro 3.

Grupo	Conceito de Estratégia
Estratégia pelos objetivos	Meio para que a organização atinja determinados objetivos previamente estabelecidos
Estratégia pela vantagem competitiva	Conjunto de atitudes e decisões que devem estar orientadas para alcançar e manter vantagem competitiva
Estratégia pela competência essencial	Voltada para trabalhar as competências essenciais da organização, de modo a gerar vantagem competitiva sobre seus concorrentes
Estratégia pela interação entre competidores	Resultado das reações da empresa às ações de seus competidores no mercado competitivo

Quadro 3: Grupos de autores de acordo com sua definição de estratégia.
Fonte: Boaventura e Fischmann (2003), adaptado pelo autor

Andrews (1980), por exemplo, define a estratégia da seguinte forma:

> Estratégia é o padrão de decisões em uma empresa, que determina e revela seus objetivos, propósitos e metas, produz as principais políticas e planos para alcançar essas metas e define o escopo de negócios da empresa. É buscar o tipo de organização econômica e humana que é ou pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que pretende fazer para seus acionistas, empregados, clientes e a comunidade.

Chandler (1962) diz que "a estratégia pode ser definida como a determinação de metas e objetivos básicos de longo prazo de um empreendimento e a adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários para atingi-los".

Slack et al. (2009) definem estratégia como sendo o padrão global de decisões que permitem à organização posicionar-se em seu ambiente e cuja finalidade é fazê-la atingir seus objetivos de longo prazo. Já para Corrêa (2012), a importância da estratégia numa organização é que ela permite que os processos produtivos para entrega de valor ao cliente estejam alinhados com os objetivos estratégicos da empresa, especialmente aqueles relativos aos resultados financeiros esperados e atendimento aos mercados que em que a empresa pretende atuar.

Barney e Hesterly (2011), por sua vez, definem a estratégia como sendo a teoria de uma empresa de como obter vantagem competitiva, complementando Porter (1996), que

destaca a melhoria da competitividade das empresas proporcionada pelo estabelecimento de uma estratégia competitiva, que significa, para o autor, executar as atividades de forma diferente de seus competidores, o que difere da eficácia operacional, que foca na execução das atividades da mesma forma que os rivais, porém de uma forma melhor.

Outro importante autor sobre estratégia, Mintzberg et al (2010) oferece cinco definições para estratégia, chamados de 5Ps da estratégia, conforme mostra o quadro 4.

Em segundo lugar, Mintzberg (2010) define a estratégia como **posições** e **perspectiva**. A posição refere-se ao modo como a empresa vai se colocar no mercado, ou seja, uma visão voltada para o ambiente externo à empresa, enquanto que a perspectiva refere-se ao ambiente interno, ou seja, às competências e habilidades da empresa para elaborar o seu produto.

Por fim, o autor defende que a estratégia é um truque ou **pretexto**, uma manobra específica para enganar um componente ou um concorrente.

Como se pode perceber, não há uma definição fácil e unificada, mas uma gama de definições que, em conjunto, servem para nortear os gestores no momento de adotar um processo de gestão estratégica nas empresas.

5P's da Estratégia	
Planos	Foco no futuro. Estratégia pretendida.
Padrões	Foco no passado. Estratégias que, dentre as pretendidas, foram de fato realizadas.
Posições	Visão voltada para o modo como a empresa se coloca no mercado em relação ao ambiente
Perspectiva	Visão voltada para o modo como a empresa se coloca no mercado em relação ao ambiente
Pretexto	Ou manobra para ludibriar um concorrente, dentro dos limites éticos.

Quadro 4: 5Ps da Estratégia.
Fonte: Mintzberg (2010), adaptado pelo autor

2.2 ESCOLAS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Com o desenvolvimento do tema ao longo dos anos, foi possível, de acordo com Mintzberg (2010), identificar a existência de algumas escolas do pensamento estratégico, de acordo com a perspectiva que cada uma delas procura focar do processo de gestão estratégica.

O conhecimento dessas escolas e a compreensão sobre as peculiaridades de cada uma delas é importante para o estudo da gestão estratégica, pois contribuirá para elaboração de um roteiro completo e abrangente de planejamento e formulação da estratégia, etapas sem as quais não é possível criar e monitorar os controles estratégicos de uma empresa. O quadro 5 apresenta essas escolas, sintetizando o pensamento geral de cada uma, de acordo com o conceito de Mintzberg (2010).

ESCOLA DE PENSAMENTO ESTRATÉGICO	CARACTERÍSTICA
Escola do design	Formulação estratégica como um processo de **concepção**
Escola do planejamento	Formulação estratégica como um processo **formal**
Escola do posicionamento	Formulação estratégica como um processo **analítico**
Escola empreendedora	Formulação estratégica como um processo **visionário**
Escola cognitiva	Formulação estratégica como um processo **mental**
Escola do aprendizado	Formulação estratégica como um processo **emergente**
Escola do poder	Formulação estratégica como um processo de **negociação**
Escola cultural	Formulação estratégica como um processo **coletivo**
Escola ambiental	Formulação estratégica como um processo **reativo**
Escola de configuração	Formulação estratégica como um processo de **transformação**

Quadro 5: Escolas do pensamento estratégico e suas características.
Fonte: Mintzberg (2010), adaptado pelo autor

As três primeiras escolas, define Mintzberg (2010), são de natureza prescritiva, mais preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas, ou seja, o comportamento estratégico ideal, do que como necessariamente elas se formam. As seis escolas seguintes, para Mintzberg (2010) focam em aspectos específicos do processo de formulação estratégica

e se preocupam mais com a descrição de como surgem as estratégias. Por fim, a escola de configuração procura combinar e integrar todas as outras escolas e assim fornecer, na visão de Mintzberg (2010) um processo global de formulação estratégica.

2.3 O PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Atualmente, nenhum modelo segue à risca apenas as definições de uma ou outra escola do pensamento estratégico, mas todos são compostos pela influência, em maior ou menor grau, da maioria delas.

O modelo descrito nesta seção, tem seu roteiro geral baseado naquele proposto por Hitt et al (2013). Em primeiro lugar serão consideradas as formas como a empresa analisa seu ambiente externo, de modo a identificar oportunidades e ameaças e interno, identificando forças e fraquezas, definindo competências essenciais para neutralizar as ameaças do ambiente externo. Com esses dados, a empresa elabora sua visão e missão. Em seguida, será abordado o modo como essas informações são utilizadas para formular as estratégias e escolher as melhores, nos diversos níveis (corporativo, de negócios e operacional). Por fim, serão abordadas as contribuição de Kaplan e Norton (1992) para a elaboração de controles estratégicos, através da metodologia do Balanced e Scorecard.

2.3.1 Informações Estratégicas

Todo processo de gestão estratégica deve se iniciar, na visão de Hitt et al (2013), pela coleta de informações: sem conhecimento profundo sobre a empresa, por meio de informações claras e precisas, não é possível partir para a elaboração de uma boa estratégia competitiva.

As informações mais importantes para que se possa conhecer a empresa estão relacionadas a duas perspectivas principais: o ambiente competitivo em que ela se insere, definido por Hitt et al (2013) como o ambiente externo e também o que os autores chamam de ambiente interno, formado pelo conjunto das principais competências da empresa. Esse conhecimento integrado dos ambientes interno e externo é fundamental para se compreender o presente e se prever o futuro.

2.3.1.1 Análise do ambiente externo

Para Hoskisson et al (2009), o estudo do ambiente externo de uma empresa é bastante relevante, uma vez que acontecimentos no ambiente externo da empresa influenciam diretamente nas suas definições estratégicas, pois podem criar tanto oportunidades, que são condições no ambiente geral que se exploradas podem gerar vantagem competitiva para a empresa, quanto ameaças, que são condições do ambiente geral que podem impedir os esforços das empresas em obter vantagem competitiva.

Para identificar essas ameaças e oportunidades, Hitt et al (2013) defendem uma análise profunda do ambiente externo, através do desenvolvendo de pelo menos quatro atividades: escaneamento, monitoramento, previsão e avaliação, conforme esquematiza a figura 4. As principais características destas atividades são:

- **Escaneamento:** estudo do ambiente externo com a finalidade de tentar identificar os primeiros sinais de mudanças significativas no cenário competitivo, além de rastrear aquelas que já estão em andamento. Essa atividade é importante principalmente para empresas que operam em ambientes voláteis.
- **Monitoramento:** atividade que deve ser realizada após o escaneamento e que envolve análises das informações coletadas naquela etapa, de modo a verificar a existência de alguma tendência importante. Para que essa atividade seja bem-sucedida, é necessário que a empresa tenha capacidade de entender o significado dessas tendências.
- **Previsão:** uma vez identificadas e analisadas as mudanças e tendências, e após a empresa entender o significado delas, são elaboradas projeções de como essas tendências devem evoluir no futuro, como poderão impactar a organização, e quais as possibilidades de gerarem mudanças no cenário competitivo. Nesta atividade, a empresa deve ser capaz de prever também qual será a rapidez com as mudanças ocorrerão, de modo a garantir preparo prévio e garantir vantagem competitiva.
- **Avaliação** terá por objetivo determinar o momento e a importância dos efeitos dessas mudanças e tendências ambientais na gestão estratégica da empresa, avaliando se a tendência identificada representa uma ameaça ou uma oportunidade para a empresa. Sem avaliação, a informação perde relevância.

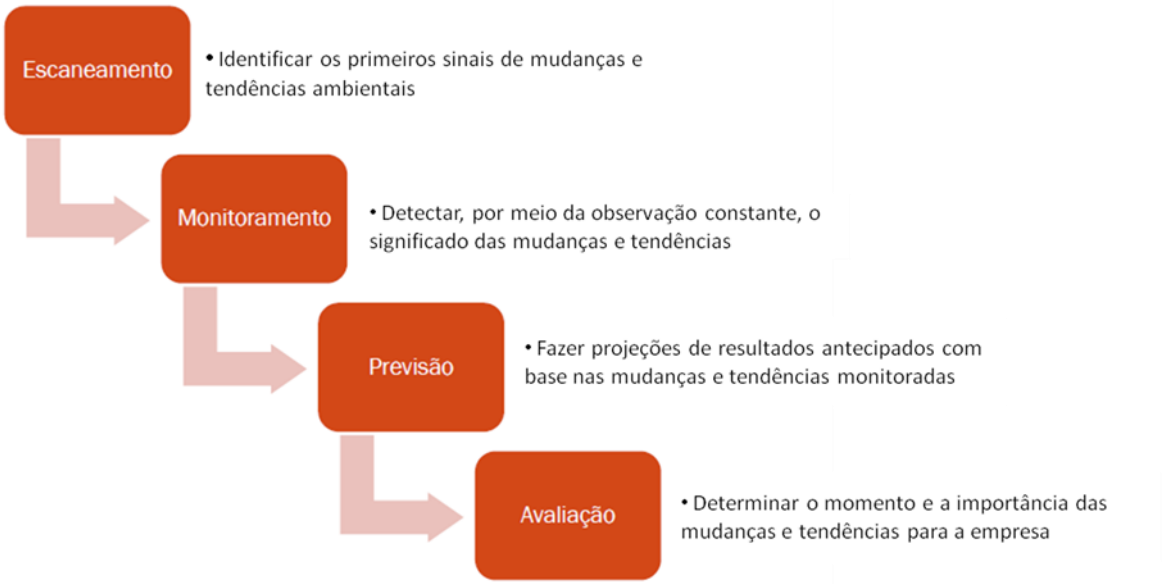


Figura 4: Análise do ambiente externo.
Hitt et al (2013) adaptado pelo autor

Por englobar todo o ambiente competitivo no qual a empresa se insere, o ambiente externo é muito complexo e, por esse motivo, diversos autores propuseram divisões deste ambiente, de modo a tornar mais fácil seu estudo. Galindo (2004) explica que na maioria das vezes, as publicações procuram subdividir o ambiente externo em dois: o ambiente geral ou macroambiente e o ambiente setorial, ou microambiente. Já Narayanan e Fahey (1999) apud Galindo (2004) vão mais além e propõem uma divisão ainda mais detalhada deste ambiente, em cinco níveis: macroambiente, ambiente relevante, ambiente setorial, ambiente operacional e a empresa propriamente dita.

A título de facilitar a exposição do tema, adotar-se-á neste trabalho a divisão proposta por Hitt et al (2013), que defendem a divisão do ambiente externo em três: o ambiente geral, o ambiente da indústria (ou setor) e o ambiente dos concorrentes. Essa divisão será mais detalhada a seguir.

a) <u>O Ambiente Geral</u>

De acordo com Hitt et al (2013), o ambiente geral pode ser entendido como o relacionamento entre as dimensões da sociedade geral que influenciam o setor e as empresas que o compõem. Essas dimensões podem ser agrupadas em seis segmentos ambientais: demográfico, econômico, político/jurídico, sociocultural, tecnológico e global. São fatores que as companhias não podem controlar diretamente, mas que precisam conhecer para

entender cada segmento e suas implicações para a seleção e implantação de estratégias adequadas. A figura 5 mostra a interação entre esses segmentos do ambiente geral e os demais ambientes que compõem o ambiente externo.

Figura 5: Ambiente Geral.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Inicialmente, Hitt et al. (2013) tratam do segmento demográfico, que abrange características da população como tamanho, estrutura etária, distribuição geográfica, mistura étnica e distribuição de renda. Essa preocupação se deve ao fato de que esses fatores são de extrema importância para se entender o mercado consumidor de um determinado local e definir estratégias de localização, serviços ou produtos que serão ofertados de acordo com as necessidades, políticas de preços, linhas de produtos, etc.

Um exemplo da importância deste segmento ambiental é que, de acordo com Agência Brasil (2012), a expansão da classe C no Brasil contribuiu para o crescimento de 19,6% no setor de seguros. Empresas que conseguiram detectar essa tendência conseguiram lucrar com serviços voltados para essa classe em específico.

Já o segmento **econômico**, de acordo com Hitt et al (2013) preocupa-se com os rumos e também com a natureza da economia nos mercados a empresa compete ou pretende competir e caracteriza-se por ser um segmento muito importante, já que a qualidade da economia interfere diretamente no retorno financeiro de uma empresa e, para que ela possa se antecipar a crises ou identificar novos mercados potenciais para seus produtos, é necessário que esse segmento seja constantemente escaneado, monitorado, previsto e avaliado. E esse segmento deve ser considerado de forma global, já que hoje em dia, mudanças na economia de um determinado país podem afetar todo o planeta.

O portal de notícias online Estadão Conteúdo (2015) diz que o Fundo Monetário Internacional prevê retração de 1% na economia brasileira em 2015. Essa informação é importante para os negócios já estabelecidos, que devem procurar meios de crescer ainda que em meio à retração e também para novos investidores, especialmente externos, que devem evitar de investir no país durante este ano, devido a estes dados econômicos.

Ainda na visão de Hitt et al (2013), no segmento **político** as empresas mais influentes competem para ter recursos, atenção e voz na elaboração de leis que regulam a atividade econômica, uma vez que essas leis podem tanto ajudar essas empresas como prejudicá-las. Costa e Matais (2013) informa, por exemplo, que uma importante emenda à Medida Provisória dos Portos, em 2013, foi feita a pedido de empresas que atuam no setor portuário brasileiro.

Segmento **sociocultural** representa, para Hitt et al (2013) os valores culturais de uma sociedade. Caso emblemático a respeito deste segmento foi a notícia, segundo O portal ACI/EWTN Notícias (2011), de que um grupo pró-vida nos Estados Unidos denunciou em 2011, que uma empresa de refrigerantes estaria usando células de fetos humanos abortados para a investigação e melhoramento de seus produtos. Como os Estados Unidos são um país de maioria cristã, amplamente contrária ao aborto, tal denúncia deflagrou um boicote à marca que acabou tendo repercussão mundial, devido à atuação internacional desta marca.

O segmento **tecnológico**, num cenário atual marcado pela rápida e constante evolução da tecnologia, também é de fundamental importância, pois de acordo com Hitt et al (2013), empresas que adotam primeiro tecnologias inovadoras, acabam em vantagem e conseguem conquistar parcelas maiores de mercado.

Por fim Hitt et al (2013) defendem que o segmento **global** refere-se à preocupação com o ambiente competitivo global, tendo como foco os novos mercados relevantes, os

mercados já existentes em transformação, eventos políticos internacionais, características culturais e institucionais dos mercados globais.

b) Ambiente industrial (setor)

Para Hitt et al (2013) indústria ou setor é um grupo de empresas que fabricam produtos que são substitutos próximos uns dos outros e que por concorrerem em mercados muito próximos, acabam influenciando umas às outras no ambiente competitivo. Porter (1980) descreve a influência destas organizações entre si através do seu modelo das cinco forças competitivas.

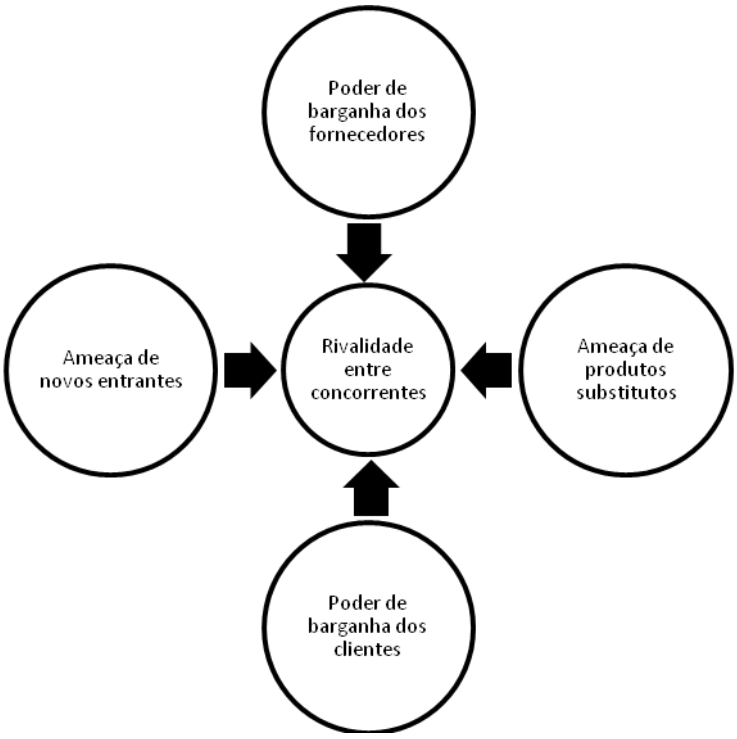


Figura 6: Modelo das Cinco Forças Competitivas de Michael Porter.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Ter domínio sobre essas forças é muito importante, uma vez que, no ambiente competitivo atual, marcado pela instabilidade de papeis na cadeia de suprimentos, diversos fatores podem acontecer, segundo Hitt et al (2013): uma empresa fornecedora pode integrar para a frente e se tornar concorrente, assim como um cliente pode integrar para trás e também se tornar um concorrente. As organizações precisam estar preparadas para se antecipar a estas e outras estratégias e garantir sua sobrevivência e criação de vantagem competitiva no mercado.

Para todas essas forças há certos fatores que são determinantes para sua maior ou menor intensidade. Por exemplo, no caso dos novos entrantes: eles representam uma ameaça porque podem reduzir a participação de mercado daqueles que já estão competindo. Por isso, surgem barreiras à entrada de novos concorrentes no mercado e também é esperada uma retaliação por parte das empresas que já concorrem, que intensificam as ações estratégicas de modo a impedirem novas entradas. O quadro 6 relaciona estas forças com seus respectivos determinantes.

Ameaça de novos entrantes	• Economias de escala • Diferenças de produtos patenteados • Identidade de marca • Custo de mudança • Exigências de capital • Acesso à distribuição • Vantagens de custo absoluto • Curva de aprendizado • Acesso a insumos • Projeto de produtos de baixo custo • Política governamental • Retaliação esperada
Ameaça de produtos ou serviços Substitutos	• Desempenho relativo de preço dos concorrentes • Custos de mudança • Propensão do comprador a mudar
Poder de barganha dos Fornecedores	• Custos de mudança • Diferenciação de insumos • Concentração de fornecedores • Presença de insumos substitutos • Importância do volume para os fornecedores • Impacto dos insumos sobre custo ou diferenciação • Ameaça de integração "para frente" ou "para trás" • Custo em relação às compras totais do setor
Poder de barganha dos Consumidores	• Concentração de compradores • Volume de compradores • Custos de mudança • Informação dos compradores • Lucros dos compradores • Produtos substitutos • Capacidade de empurrar produtos • Sensibilidade a preços • Preço/ compras totais • Diferença entre produtos • Identidade da marca • Ameaça de integração "para frente" do fornecedor *versus* ameaça de integração "para trás" da empresa • Impacto sobre qualidade/ desempenho
Rivalidade interna da indústria	• Crescimento da indústria • Concentração e equilíbrio • Custos fixos e valor agregado • Excesso de capacidade crônica • Diferenças entre produtos • Identidade da marca • Custos de mudança • Complexidade das informações • Diversidade de concorrentes • Interesses empresariais • Barreiras à saída

Quadro 6: Fatores determinantes para as cinco forças competitivas.
Disponível em: < http://www.planejamentodevendas.com.br/wp-content/uploads/2013/04/tab99.png>. Acesso em 30/04/2015. Adaptado pelo autor.

Após estudar as cinco forças competitivas, Hitt et al (2013) salientam que as empresas podem usar essas informações para determinar a atratividade da indústria (setor) em termos do potencial da empresa de obter retornos sobre o que foi investido. Uma indústria não atrativa possui poucas barreiras à entrada, fornecedores e compradores com posições de negociação sólidas, fortes ameaças de produtos substitutos e intensa rivalidade entre concorrentes.

c) Análise dos concorrentes

Hitt et al (2013) defendem que a análise dos concorrentes deve ser feita com base na coleta de dados que permitam à empresa desenvolver sua inteligência competitiva, ou seja, entender e prever melhor:

- os objetivos futuros dos concorrentes;
- o que as suas estratégias atuais revelam sobre o que ele está fazendo e pode fazer;
- em que o concorrente acredita sobre o setor, ou seja, suas premissas;
- quais são capacitações dos concorrentes e como mostram seus pontos fortes e fracos.

Para obter informações, contudo, é necessário adotar procedimentos éticos, como a coleta de informações disponíveis para o público ou a participação em feiras e eventos onde seja possível obter catálogos ou outras fontes de informações sobre os concorrentes.

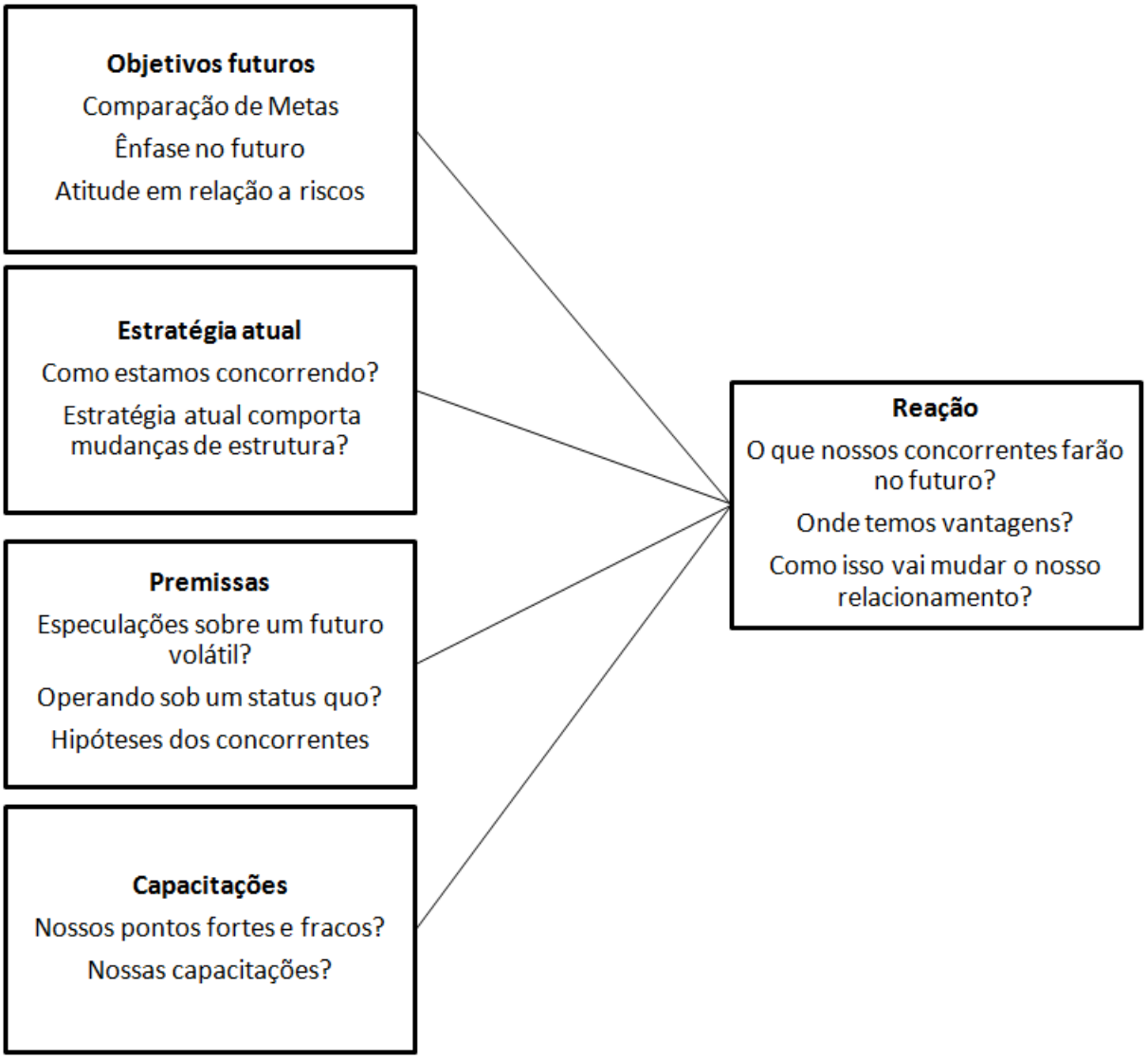


Figura 7: Análise de concorrentes baseada em inteligência competitiva.
Fonte: Hitt et al (2013), adaptado pelo autor.

2.3.1.2 Análise do ambiente interno

O ambiente interno, defendem Hitt et al (2013), deve ser analisado tendo em vista os recursos e capacitações da empresa. Cabe ao gestor identificar aqueles que a empresa tem e que outras empresas não têm e que pode levar à criação de competências essenciais e, consequentemente à criação de vantagem competitiva.

Essa análise é de suma importância para que a empresa possa compreender como alavancar seus recursos e capacitações e melhorar sua competitividade. O ponto chave é entender como alavancar o grupo de recursos e capacitações de uma empresa. A figura 8 mostra a relação entre recursos, capacitações e competências essenciais, usados pelas

empresas para criar valor, que pode ser entendido como as características de desempenho de um produto e atributos pelos quais os clientes estão dispostos a pagar.

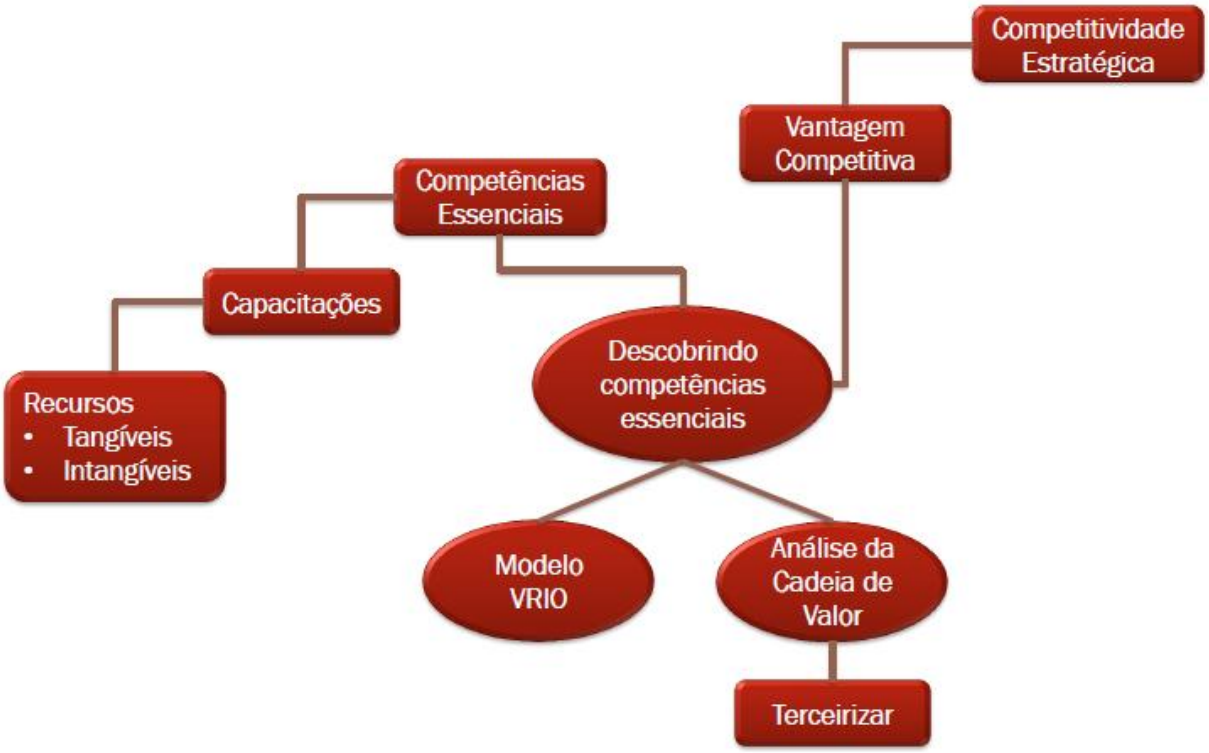


Figura 8: Recursos, Capacitações e Competências Essenciais na obtenção de vantagem competitiva.
Fonte: Maia (2014)

a) Recursos

Hitt et al (2013) descrevem os recursos como um espectro abrangente de fenômenos individuais, sociais e organizacionais que, por si só, não geram vantagem competitiva, mas que podem gerar como agrupamentos exclusivos de vários recursos. Estes recursos podem ser basicamente de dois tipos: recursos **tangíveis**, ou seja, ativos que podem ser vistos e quantificados e recursos **intangíveis**, que não podem ser vistos e que são mais difíceis de terem seu valor mensurado pela empresa, que normalmente estão enraizados profundamente na história da empresa e foram acumulados ao longo do tempo.

Ressaltam Hitt et al (2013) que atualmente, apesar da dificuldade de medir o valor dos recursos intangíveis, eles têm se valorizado cada vez mais. Isto porque, por não serem visíveis, são mais difíceis de serem entendidos, comprados, imitados ou substituídos pelos concorrentes, caracterizando uma fonte essencial de vantagem competitiva para as empresas, por formarem a base de suas competências essenciais exclusivas. Quanto mais intangível for um recurso, mais sustentável será a vantagem competitiva que se baseia nele.

Recursos	Tipo	Descrição
Tangíveis	Financeiros	- Capacidade de empréstimo da empresa
		- Capacidade da empresa de gerar recursos internamente
	Organizacionais	- Estrutura formal de apresentação de relatórios da empresa e seus sistemas , formas de planejamento, controle e
	Físicos	- Sofisticação e localização da fábrica e equipamentos da empresa
		- Acesso a matérias-primas
	Tecnológicos	- Ações de tecnologia, como patentes, marcas registradas, direitos autorais, segredos comerciais, etc
Intangíveis	Humanos	- Conhecimento
		- Confiança
		- Capacitações Gerenciais
		- Rotinas organizacionais
	Inovações	- Ideias
		- Capacitações científicas
		- Capacidade de inovar
	Reputação	- Reputação para os clientes
		- Marca
		- Percepções de qualidade, durabilidade e confiabilidade do produto
		- Reputação para os fornecedores
		- Relações eficazes e eficientes de suporte mutuamente

Quadro 7: Recursos Tangíveis e Intangíveis.
Fonte: Hitt el al (2013), adaptado pelo autor

b) Capacitações

Hitt et al (2013) mencionam que as capacitações existem a partir da integração deliberada de recursos para execução de uma tarefa ou conjunto de tarefas e que são essenciais numa empresa que quer criar vantagem competitivas, baseando-se na elaboração, transmissão e trocas de informações através do capital humano da empresa.

As capacitações se desenvolvem e evoluem ao longo do tempo. Por exemplo: capacitações específicas relativas a cada cliente são criadas a partir de repetidas interações com os clientes. Ainda de acordo com Hitt et al (2013), as capacitações são criadas em áreas funcionais específicas (fabricação, pesquisa, marketing) ou em parte de uma área funcional (publicidade, por exemplo). Pesquisas indicam que capacitações criadas na área financeira impactam tanto no nível corporativo quanto no nível de negócios da empresa, indicando a necessidade de serem criadas em ambos os níveis. O quadro 8 mostra algumas das áreas funcionais da empresa e as capacitações que se espera de cada uma delas.

Áreas funcionais	Capacitações	Exemplos de empresas
Distribuição	Utilização eficaz de técnicas de gerenciamento de logística	Wall Mart, Dell
Recursos Humanos	Motivar, capacitar, reter funcionários	Microsoft, Dell
Sistemas de Gerenciamento da Informação	Controle eficaz e eficiente de estoques por meio de métodos de coleta de dados do ponto de compra	Wall Mart, Dell
Marketing	Promoção eficaz de produtos e marca Atendimento ao cliente	P&G, Polo Ralph Lauren Corp. Norrell Corporation
Gerenciamento	Estrutura organizacional eficaz Qualidade do produto e do design	PepsiCo Gap Inc.
Pesquisa e Desenvolvimento	Tecnologia Inovadora	Carterpillar

Quadro 8: Capacitações.
Fonte: Hitt et al (2013), adaptado pelo autor

Os recursos, interagindo com as capacitações da empresa, geram suas **competências essenciais**. Hitt et al (2013) define as competências essenciais como capacitações capazes de gerar vantagem competitiva. "As competências essenciais surgem com o decorrer do tempo por meio de um processo organizacional de acumular e aprender como distribuir diferentes recursos e capacidades" (HITT ET AL, 2013). Ainda de acordo com os autores em questão, elas caracterizam aquilo que a empresa faz particularmente bem em relação a seus concorrentes, o que acrescenta um valor exclusivo a seus bens e serviços.

c) Modelo VRIO

Para análise dos recursos e capacidades, Barney e Hesterly (2011) propõem a utilização do modelo da Visão Baseada em Recursos (VBR), que possui duas premissas fundamentais:

- **Heterogeneidade de recursos:** essa premissa defende que, mesmo competindo num mesmo setor, as empresas podem apresentar conjuntos diferentes de recursos e capacidades. Exemplo: a Apple é mais eficiente em design de produtos que a IBM.
- **Imobilidade de recursos: diz** respeito ao fato de que algumas dessas diferenças de recursos e capacidades entre as empresas podem ser duradouras, porque pode ser muito custoso para as empresas desenvolvê-los ou adquiri-los.

Com base nessas duas premissas, pode-se aplicar o modelo VRIO, que diz respeito a quatro questões que devem ser consideradas sobre um recurso ou capacidade para determinar seu potencial competitivo: valor, raridade, imitabilidade e organização.

Um recurso ou capacidade é **valioso**, de acordo com Barney e Hesterly (2011), se permite à empresa explorar uma oportunidade externa ou neutralizar uma ameaça externa..

Para identificar esses recursos valiosos, a empresa pode utilizar a análise da **cadeia de valor** da empresa, que pode ser definida, de acordo ainda com Barney e Hesterly (2011) como o conjunto de atividades empresariais a que a empresa se dedica para desenvolver, produzir ou comercializar seus produtos ou serviços. Cada etapa dessa cadeia de valor requer a aplicação e integração de diferentes recursos e capacidades. A figura 9 exemplifica, para a cadeia de valor simplificada das atividades do setor petrolífero, alguns recursos e capacidades potencialmente valiosos.

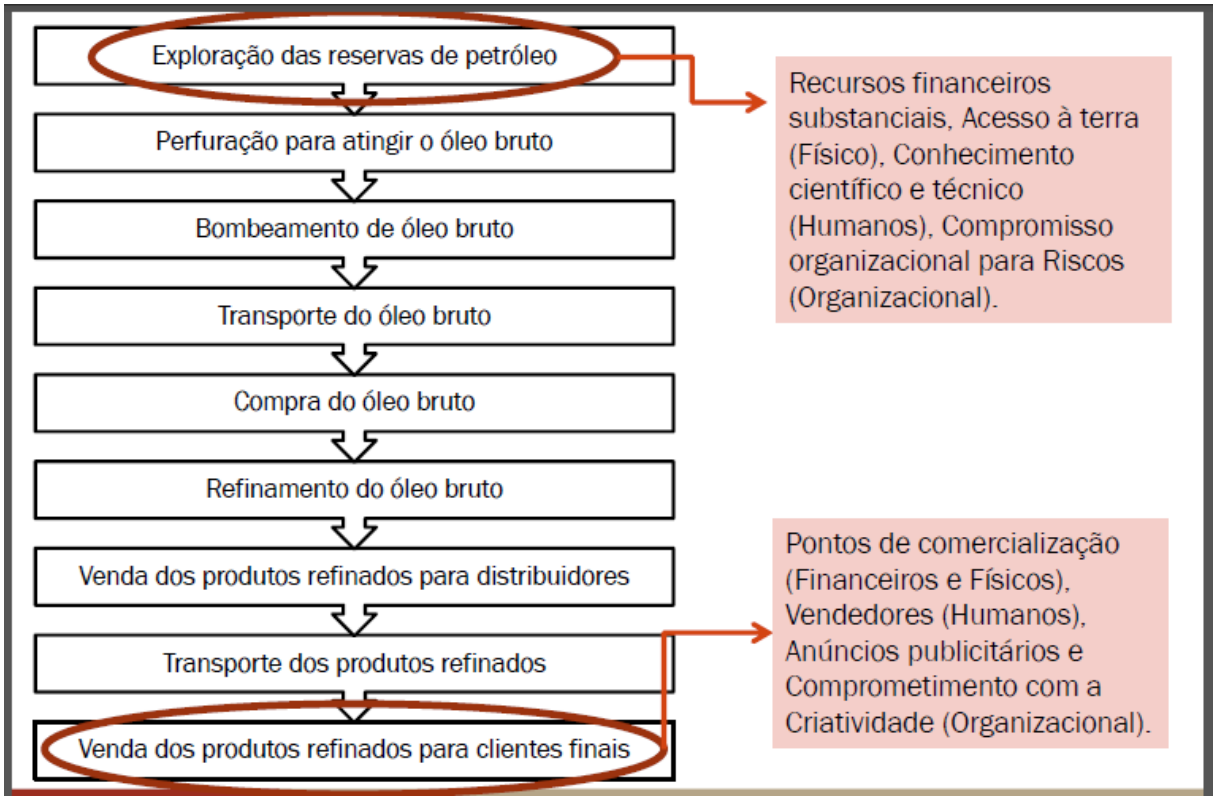


Figura 9: Cadeia de valor simplificada do setor petrolífero.
Fonte: Barney e Hesterly (2011) adaptado por Maia (2014)

Algumas cadeias de valor genéricas foram desenvolvidas, como pode ser visto nos quadros 6 e 7. A cadeia de valor desenvolvida pela consultoria McKinsey and Company (1991) *apud* Barney e Hesterly (2011) sugere que a criação de valor envolve seis atividades distintas: desenvolvimento tecnológico, design de produto, manufatura, marketing, distribuição e serviços.

Já a cadeia de valor desenvolvida por Porter (1987) *apud* Barney e Hesterly (2011), divide as atividades geradoras de valor em duas categorias: atividades primárias e atividades

de suporte. Uma empresa pode desenvolver forças e fraquezas em qualquer uma das atividades listadas nas cadeias de valor, bem como na combinação de qualquer uma delas, pois a forma como estão vinculadas entre si, indicam os recursos e capacidades que a empresa desenvolveu.

Desenvolvimento Tecnológico	Design do Produto	Manufatura	Marketing	Distribuição e serviços
Fonte	Função	Integração	Preços	Canais
Sofisticação	Características físicas	Matéria-prima	Publicidade	Integração
Patentes	Estética	Capacidade	Promoção	Inventário
Escolha de Produtos/Processos	Qualidade	Localização	Força de vendas	Armazenamento
		Compras	Embalagem	Transporte
		Produção de Pecas	Marca	
		Montagem		

Quadro 9: Cadeia de valor da McKinsey and Company.
Fonte: Barney e Hesterly (2011), adaptado pelo autor

Atividade de Suporte	Atividades de infraestrutura: planejamento, finanças, serviços jurídicos				
	Tecnologia: Pesquisa, Desenvolvimento, Design				
	Administração e Desenvolvimento de Recursos Humanos				
Atividades Primárias	Compra Manutenção de estoques Manuseio de materiais	Produção	Armazenamento e Distribuição	Vendas e Marketing	Suporte ao distribuidor e Atendimento ao consumidor

Quadro 10: Cadeia de valor de Porter.
Fonte: Barney e Hesterly (2011), adaptado pelo autor

Recursos e capacitações **raros** são aqueles que recursos e capacitações valiosos que não são dominados por muitos concorrentes (BARNEY E HESTERLY, 2011). Um recurso controlado por vários concorrentes, dificilmente será fonte de vantagem competitiva, ao passo que um recurso que poucos concorrentes controlam tem potencial para gerar vantagem competitiva. Barney e Hesterly (2011) argumentam também que nem todos os recursos e capacidades de uma empresa precisam ser raros e valiosos. A maioria das empresas possui recursos e capacidades comuns, mas que são fundamentais para a manutenção da sua paridade competitiva, ainda que a maioria dos concorrentes os detenham também.

Se for custoso para os concorrentes obterem ou desenvolverem determinado recurso ou capacidade, então ele é considerado **custoso de imitar** (BARNEY E HESTERLY, 2011).

Os recursos e capacidades raros e valiosos de uma empresa a colocam em posição estratégica favorável em relação às suas concorrentes, à medida que permitem desenvolver inovações, mas somente representarão vantagem competitiva se as demais concorrentes tiverem um alto custo para desenvolver ou obter tais recursos. A imitação pode se desenvolver por meio de duplicação direta ou da criação de um recurso substituto que seja de obtenção custosa.

Por fim, Barney e Hesterly (2011) tratam da questão da **organizaçã**o, que diz respeito ao quanto a empresa explora o máximo potencial de seus recursos e capacitações. Para que uma empresa esteja apta a explorar ao máximo seus recursos, ela precisa dos chamados recursos e capacidades complementares, como estruturas formais de reporte, organograma bem definido, controles gerenciais formais (orçamento, relatórios, etc) e informais (cultura da empresa), políticas de remuneração, entre outras, que isoladamente têm pouco poder de gerar vantagem competitiva, mas que em conjunto permitem que a empresa melhore a forma como explora seus recursos e capacitações.

Após a consideração destas questões, pode-se aplicar o modelo VRIO. O quadro 11 relaciona o Modelo VRIO e suas implicações competitivas.

Valioso?	Raro?	Custoso de Imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas
Não	-	-	Não	Desvantagem competitiva
Sim	Não	-	-	Paridade competitiva
Sim	Sim	Não	-	Vantagem competitiva
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

Quadro 11: Modelo VRIO e implicações competitiva.
Fonte: Barney e Hesterly (2011), adaptado pelo autor.

d) Dinâmica competitiva em um setor

Conclui-se, portanto, que recursos e capacidades raros, valiosos e custosos de imitar, bem explorados, geram vantagem competitiva e são importantes especialmente em setores pouco atrativos. A forma como as demais empresas respondem a esta vantagem competitiva determina a dinâmica competitiva do setor.

De acordo com Barney e Hesterly (2011), existem três maneiras possíveis que uma empresa pode escolher para responder à vantagem competitiva de seus concorrentes:

- **Não responder à vantagem competitiva:** existem basicamente três motivos para que uma empresa não responda à vantagem competitiva de seus concorrentes. Primeiro: ela pode ter sua própria vantagem competitiva e, neste caso, pode não compensar tentar imitar as capacidades de outros. Segundo: ela não tem recursos ou capacidades para fazê-lo. Terceiro: ela pode estar tentando diminuir a rivalidade no setor, por meio de cooperação tácita com seus concorrentes (exemplo: evitar algumas pesquisas científicas que possam ser muito onerosas, ainda que com potencial para novas descobertas).
- **Mudar as táticas:** as táticas são as ações específicas que a empresa empenha para implementar suas estratégias. A empresa pode mudar suas táticas imitando as táticas de concorrentes ou inovando e criando novas táticas.
- **Mudar as estratégias:** geralmente as empresas mudam suas estratégias quando a vantagem competitiva criada por seus concorrentes ou mudanças em fatores ambientais, como demografia, leis e mudanças tecnológicas, fazem com que ela perca totalmente sua vantagem competitiva. Nesse caso deve-se tomar uma atitude antes que não seja mais viável.

2.3.1.3 Diagnóstico empresarial

Hitt et al (2013) definem que após um levantamento de todas as características dos ambientes externo e interno da empresa, é necessário estabelecer as relações entre as ameaças, oportunidades, pontos fracos e pontos fortes da empresa.

Durante a análise dos ambientes externo e interno da empresa, muito se fala em ameaças, oportunidades, pontos fracos e pontos fortes. As duas primeiras relacionam-se à análise do ambiente externo e as duas últimas relacionam-se à análise do ambiente interno e podem ser definidos da seguinte forma:

- **Oportunidades:** condições no ambiente geral que, se exploradas podem gerar vantagem competitiva para a empresa;
- **Ameaça:** condições do ambiente geral que podem impedir os esforços das empresas em obter vantagem competitiva;
- **Forças:** algo que a empresa faça bem ou que constitua uma característica que aumente a sua competitividade;
- **Fraquezas:** algo que falta à empresa, que ela execute mal ou que a ponha em desvantagem em relação à concorrência.

Algumas ferramentas podem ser utilizadas para auxiliar no diagnóstico empresarial, sendo a principal, a **Análise SWOT**. De acordo com Rodrigues (2005) *apud* Silva et al (2011), a análise SWOT é procura estudar a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: Strenghts, Weakness, Opportunities, Threats, ou seja, Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.

Há duas formas de utilizar a Matriz SWOT. Uma é a mostrada no quadro 10, que, assim como definem Chiavenato e Sapiro (2003), analisa as forças como algo a se usar a favor da empresa, as fraquezas como pontos de atenção que necessitam ser eliminados, as oportunidades no ambiente externo como chances de ganhar vantagem competitiva que devem ser aproveitadas e as ameaças que são os pontos que devem ser evitados ou que a empresa deve ter especial atenção no momento da formulação estratégica.

Use	FORÇAS	FRAQUEZAS	Elimine
	♦ Boa qualidade do produto ♦ Experiência técnica na produção (do dono e dos colaboradores) ♦ Local próprio ♦ Preço competitivo ♦ Boa organização no processo produtivo ♦ Localização adequada ♦ Posição adequada no mercado ♦ Capital próprio ou crédito acessível ♦ Mão de obra qualificada	♦ **Pouco controle dos estoques** ♦ **Falta de experiência técnica (do empresário e dos colaboradores)** ♦ **Má administração do capital de giro** ♦ **Tamanho inadequado** ♦ **Controle insuficiente da direção da empresa** ♦ **Nenhuma promoção** ♦ **Baixo nível de estoque no período de vendas a pico** ♦ **Preço alto**	
Aproveite	**OPORTUNIDADES**	**AMEAÇAS**	**Evite**
	♦ Inexistência de produtos desse tipo no mercado ♦ Crescimento da demanda por produtos similares ♦ Informação disponível sobre tecnologia, mercados, produtos ♦ Escassez do produto no mercado ♦ Políticas do governo favoráveis ♦ Disponibilidade local de matéria-prima	♦ **Custos crescentes** ♦ **Problemas nas relações interindustriais** ♦ **Muitos competidores** ♦ **Escassez de matéria-prima** ♦ **Políticas desfavoráveis do governo** ♦ **Mercado decrescente**	

Quadro 12: Matriz SWOT.
Fonte: Maia (2014)

Outro modo de se interpretar a matriz SWOT é, segundo Oliveira (2013), através da predominância. Se predominarem pontos fracos e ameaças, a empresa deve adotar a estratégia de sobrevivência; se predominam pontos fortes num cenário de ameaças, a estratégia deve ser de manutenção. Pontos fracos num cenário de oportunidades, a estratégia deve ser de crescimento; pontos fortes num cenário de oportunidades, estratégia de desenvolvimento.

2.3.2 Formulação Estratégica

Paiva et al. (2009) argumentam que a estratégia deve ser entendida e formulada em três níveis: a estratégia corporativa, a estratégia de negócios e as estratégias funcionais (ou operacionais).

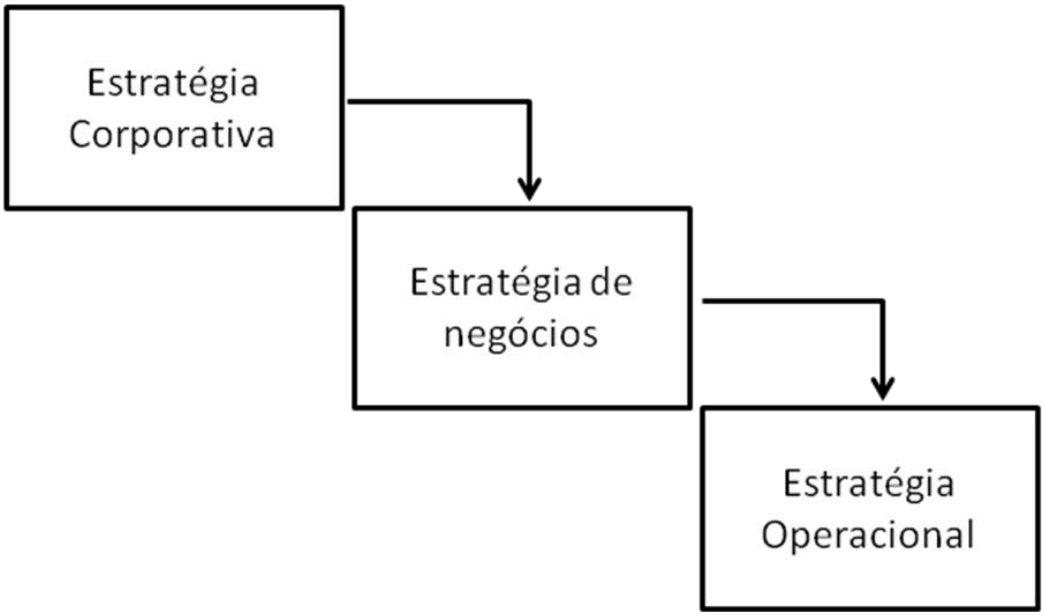


Figura 10: Os três níveis estratégicos.
Fonte: Elaborado pelo autor

2.3.2.1 Estratégia Corporativa

Relaciona-se, de acordo com Paiva et al (2009),com o ambiente em que o grupo empresarial atua e é fundamental na sua definição o reconhecimento das forças e fraquezas da empresa. Na formulação da estratégia corporativa, os gestores devem estar cientes dos fatores ambientais que poderão de alguma forma afetar o futuro do grupo, como por exemplo: aspectos econômicos, aspectos políticos, tecnologia, sociedade, etc.

2.3.2.2 Estratégia de negócios

A interação dos fatores ambientais citados anteriormente com o ambiente interno da unidade de negócios (ou empresa), criam, de acordo com Paiva et al (2009) o caráter da unidade de negócio, ou seja a forma como os compromissos internos são assumidos de modo a suportar a empresa na resposta às pressões do ambiente. O caráter da unidade de negócios definirá sua competência distintiva, aquilo que ela não apenas faz melhor que os concorrentes,

mas faz de uma forma diferente e melhor. Reconhecendo a competência distintiva da empresa, têm-se os elementos necessários para elaborar sua estratégia de negócios.

Porter (2004) propõe um modo de avaliar as estratégias a nível de negócios, chamadas por ele de estratégias competitivas, pois são elas que determinam o modo como a empresa enfrenta o ambiente competitivo. Para isto, o autor propõe três estratégias genéricas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

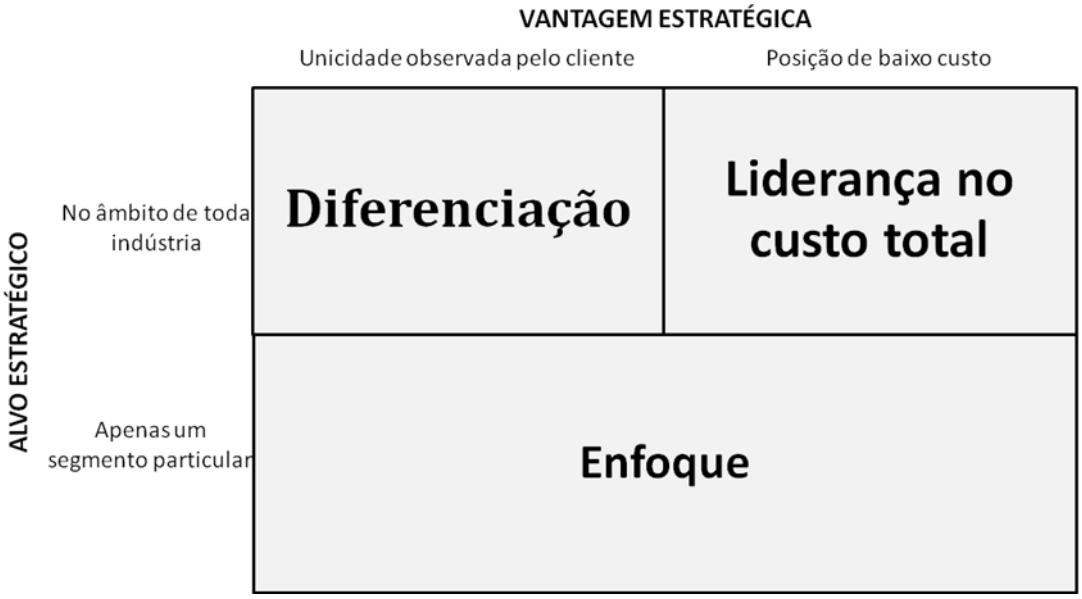


Figura 11: Três estratégias genéricas.
Elaborado pelo autor

a) Liderança no custo total

De acordo com Porter (2004) esta estratégia consiste em adotar uma postura rígida no sentido de alcançar a liderança em custos no âmbito de toda a indústria ou mercado no qual a empresa se insere, o que exige atitudes como a construção de instalações eficientes, controle rígido do custo, minimização do custo em áreas como a assistência, publicidade, etc, ou seja, uma intensa atenção administrativa ao controle de custos. São inúmeras as vantagens, enumeradas pelo autor da liderança em custos:

- Retornos acima da média, apesar da presença de intensas forças competitivas: a empresa ainda pode obter retornos depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição;

- Defesa da empresa contra compradores poderosos, porque estes só podem exercer seu poder de baixar os preços ao nível do concorrente mais eficiente;
- Os fatores que levam à posição de baixo custo acabam por criar barreiras à entrada de novos concorrentes substanciais, em termos de economias de escala e vantagem de custos;
- Coloca a empresa numa posição favorável em relação aos produtos substitutos de seus concorrentes.

Por outro lado, o autor destaca algumas desvantagens desta estratégia:

- Uma posição de custo total baixo traz uma série de posições vantajosas da empresa: que ela detenha uma grande parcela do mercado; acesso favorável a matérias-primas; entre outros;
- Projeto de produtos para simplificar fabricação;
- Manutenção de uma vasta linha de produtos relacionados, para diluir os custos de fabricação;
- Atendimento de todos os grupos de clientes de modo a expandir o volume;
- Investimento pesado de capital em equipamento atualizado;
- Fixação de preço inicial agressiva;
- Prejuízos iniciais para consolidar parcela de mercado

Uma vez alcançada a posição, porém a empresa será capaz de obter altas margens de lucro, que poderão ser reinvestidas para a manutenção e aprofundamento dessa estratégia.

b) Diferenciação

Porter (2004) define essa estratégia como a diferenciação de um produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria ou mercado no qual a empresa se insere. Essa diferenciação, defende Porter (2004), pode assumir muitas formas: imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços por encomenda, etc. Essa estratégia não permite à empresa ignorar os custos, mas eles não são o alvo estratégico primário. Do mesmo modo, o autor elenca vantagens e desvantagens desta estratégia.

Vantagens que Porter (2004) elenca:

- Isolamento contra a rivalidade competitiva, devido à lealdade dos consumidores à marca e a menor sensibilidade aos preços (teoricamente, se o produto possui uma diferenciação que interessa a um mercado consumidor, este mercado pagará mais para obtê-la), o que aumenta as margens e exclui a necessidade de uma posição de baixo custo;
- A lealdade do consumidor associada à necessidade dos concorrentes de criarem diferenciações para competir, gera barreiras de entrada de novos concorrentes;
- As altas margens de lucro alcançadas reduzem o poder dos compradores de baixar preços;
- Empresas diferenciadas, com lealdade do consumidor, estão mais bem posicionadas em relação a substitutos.

As desvantagens que Porter (2004) enumera são:

- Como requer um sentimento de exclusividade, a diferenciação acaba impedindo que a empresa abranja uma grande parcela do mercado
- Se as atividades necessárias para a diferenciação forem altamente dispendiosas, isto criará um *tradeoff* com a posição de custo;
- Mesmo que os consumidores reconheçam a diferenciação e a superioridade do bem ou serviço, pode acontecer que não tenham condições de adquirir estes produtos ou não estejam dispostos.

c) Enfoque

Consiste, de acordo em enfocar um determinado grupo comprador, um segmento, uma linha de produtos ou um mercado geográfico. “A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla.” (PORTER, 2004).

O enfoque desenvolvido permite que a empresa tenha uma posição de baixo custo com seu alvo estratégico, diferenciação ou ambas.

2.3.2.3 Estratégia Operacional

Corrêa (2012) defende que, apesar de à primeira vista parecer que estratégia e operações são termos contraditórios, uma vez que, classicamente, os autores acostumaram-se a definir “operacional” como uma abordagem referente ao curto prazo, detalhada, enquanto

“estratégia” era vista como algo mais relacionado ao longo prazo, quando se fala em gestão estratégica de operações, refere-se a uma abordagem estratégica da função de operações de uma empresa. Isso significa considerá-la não apenas focando no curto, mas também no longo prazo, olhando para suas interfaces com outras áreas da corporação, outras partes da unidade de negócios (marketing, finanças, recursos humanos, etc) e com o ambiente no qual a empresa se insere (concorrentes, clientes, fornecedores, governos, etc), contemplando as formas que a operação tem de contribuir para alavancar a obtenção de vantagens competitivas na organização. “A estratégia de operações preocupa-se com o desenvolvimento de longo prazo dos processos e recursos, com a criação de competências para que a organização possa ter níveis sustentáveis de vantagens competitivas.” (CORRÊA, 2012).

Paiva et al. (2009) vão defender que o modelo de Porter das estratégias genéricas também pode ser aplicados para a definição das estratégias de operações. Porém, Corrêa (2012) defende que não há uma melhor forma de gerenciar as operações e que é preciso definir alguns aspectos de desempenho que os consumidores poderiam vir a valorizar na empresa e que devem ser levados em conta na hora da formulação estratégica: preço/custo; velocidade; confiabilidade; qualidade; e, por fim, flexibilidade.

OBJETIVOS DE DESEMPENHO	ESTRATÉGIA RELACIONADA
Preço/custo	Produzir com baixo custo, aumentando as margens de lucro
Velocidade	Produzir de forma mais rápida, com prazos menores que os dos concorrentes
Confiabilidade	Produzir de forma a cumprir prazos acordados e garantir a segurança e o atendimento aos clientes em quaisquer circunstâncias
Qualidade	Produzir conforme as especificações e atendendo àquilo que os clientes esperam do produto
Flexibilidade	Capacidade da produção de atender a necessidades de mudança no produto, de acordo com as exigências do mercado. Corresponde também à preocupação com a inovação.

Quadro 13: Objetivos de desempenho da produção e estratégias associadas.
Fonte: Elaborado pelo autor, com informações de Paiva et al. (2009) e Corrêa (2012)

2.3.2.4 Missão e Visão

O primeiro passo para a elaboração da estratégia é definir a missão e a visão da empresa. Hitt et al (2013) argumentam que, após coletadas as informações estratégicas e feito o diagnóstico, deve-se estabelecer, por fim, a Missão e Visão da empresa.

a) Visão

De acordo com Hitt et al (2013), corresponde a um retrato do que a empresa pretende ser e realizar em termos amplos; articula a descrição ideal de uma organização e molda o futuro pretendido. Os autores defendem que a visão deve ser simples, positiva e tocante, ao mesmo tempo que desafia as pessoas e evoca sonhos e emoções. Reflete também o conjunto de valores que a empresa preza. Exemplo de visão:

"Ser o melhor restaurante de atendimento rápido". (Visão do McDonald's)

b) Missão

Baseada na visão, ela especifica os negócios nos quais a empresa pretende competir e os clientes aos quais pretende atender (HITT ET AL, 2013). Caracteriza-se por ser mais concreta do que a visão, mas ao mesmo tempo deve ser inspiradora.

Juntas, visão e missão formam a base que a empresa precisa para selecionar uma ou mais estratégias. Um exemplo é a missão do McDonald's, baseada em sua visão:

"Ser o melhor empregador para nossos funcionários em todas as comunidades do mundo e oferecer excelência operacional aos nossos clientes em todos nossos restaurantes."

2.3.3 Implantação da Estratégia

Após formuladas as estratégias, o caminho é sua implantação. Gimenes (2002) defende que uma estratégia, por mais excepcional que seja, não garante às organizações uma posição competitiva privilegiada, a não ser que tal estratégia venha acompanhada de uma implementação bem sucedida. Defende também que não há caminhos pré-definidos que deem suporte a uma boa implementação e propõe a técnica de Gerenciamento pelas Diretrizes como caminho para esta implementação.

Falconi (2013) define diretriz como sendo o conjunto formado de uma meta e medidas prioritárias e suficientes para se atingir essa meta. Meta, segundo o autor, é um ponto a ser atingido no futuro, formado por um **objetivo gerencial**, um **valor** e um **prazo** e é

resultado das primeiras etapas do planejamento estratégico até a fase de formulação estratégica

O método de Gerenciamento pelas Diretrizes, contudo, apresenta-se inviável para aplicação na empresa que será alvo do presente trabalho. Isto porque tal método requer uma robusta departamentalização da empresa, uma vez que, de acordo com Falconi (2013), o mesmo prevê o estabelecimento de diretrizes para o presidente da empresa e em seguida seu desdobramento para níveis hierárquicos inferiores, seguindo diversas técnicas de desdobramento. No caso de uma microempresa de caráter familiar, essa departamentalização não existe e, portanto, inviabiliza uma boa aplicação da técnica.

Sendo assim, o caminho proposto para uma boa implantação estratégica se baseou no conceito de diretriz definido anteriormente e, para suprir a falta de departamentalização, adotou as quatro perspectivas pelas quais a empresa, de acordo com Kaplan e Norton (1992) pode ser avaliada: financeira, clientes, processos internos e crescimento e aprendizagem.

Deste modo, espera-se que o processo de formulação estratégica defina uma diretriz organizacional, mais ampla para a empresa e, em seguida, esta diretriz seja desdobrada em metas, de acordo com as quatro perspectivas citadas, que respaldem a diretriz organizacional, ao mesmo tempo que desenvolvem aquela perspectiva específica da empresa.

Por falta de tempo hábil, contudo, foi apenas proposto um caminho para a implantação da estratégia, como descrito anteriormente, sem a realização da implantação em si. Por esse motivo, esta etapa ficou restrita apenas ao desdobramento da estratégia nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.

2.3.4 Controle Estratégico

Uma vez implementada a estratégia, é imprescindível a criação de controles para medir o desempenho da organização em relação à estratégia pré-estabelecida. Segundo Hitt et al (2013), os controles organizacionais direcionam a utilização da estratégia, indicam como comparar os resultados reais com aqueles esperados e sugerem ações corretivas a serem tomadas quando a diferença entre eles é inaceitável. Quanto menores as diferenças entre real e esperado, mais eficientes serão considerados os controles estratégicos.

Ainda de acordo com Hitt et al (2013), sem controles eficientes, é impossível a empresa explorar de forma bem-sucedida suas vantagens competitivas. Controles adequadamente projetados permitem uma compreensão clara no que concerne aos

comportamentos que melhoram o desempenho da empresa. Permitem que a empresa adéque o que ela tem possibilidade de fazer (oportunidades no ambiente externo) e o que ela é capaz de fazer (vantagens competitivas).

Por serem altamente objetivos, os controles financeiros costumam ser priorizados pela empresa, mas, de acordo com Kaplan e Norton (1997) eles não são suficientes para que os executivos tenham uma compreensão ampla do negócio. Por isso, propuseram um modelo, chamado de *Balanced Scorecard*, que procura fornecer aos empresários um conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. O BSC continua enfatizando os indicadores financeiros, mas ao mesmo tempo fornece medidas de desempenho também sob as perspectivas do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento.

2.4 BALANCED SCORECARD

"O que não é medido, não é gerenciado." (KAPLAN E NORTON, 1997).A frase resume bem a importância dos sistemas de controle numa empresa: fatores que não se consegue medir de alguma forma, geralmente acaba saindo do radar dos gestores, que acabam não tendo a noção do impacto que podem causar ou não no negócio.

Os executivos sênior entendem que os sistemas de medição de suas organizações afetam fortemente o comportamento de seus empregados e gestores (KAPLAN E NORTON, 1992). Por outro lado, Kaplan e Norton (1992) defendem que cada vez mais executivos têm constatado que os indicadores financeiros tradicionais, como o retorno sobre o investimento, lucro por ação, etc, podem ser insuficientes para a empresa, especialmente no que tange à avaliação de sua capacidade de inovação e melhoria, que são atividades decisivas para o atual cenário competitivo global. Tais indicadores tradicionais funcionaram muito bem para a era industrial, mas encontram-se defasados diante das competências e habilidades exigidas das companhias atualmente.

De acordo com Silva (2003) essa descrença nos indicadores financeiros como indicadores efetivos do desempenho empresarial começou a se tornar mais evidente a partir da década de 1980, quando muitas organizações não foram capazes de notar sua perda de participação de mercado e qualidade de produtos por se ancorarem em indicadores financeiros que traziam exclusivamente uma visão estática contábil sobre um período de tempo no passado. Como afirmam Kaplan e Norton (1997), "as empresas não conseguem mais obter

vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias e ativos físicos, e com a excelência da gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros", uma vez que se vive hoje um momento de transição competitiva da era industrial para a era da informação (SILVA, 2003).

Este novo cenário competitivo engloba todas as empresas, inclusive as micro e pequenas empresas. Trennepohl e Pegoraro (2007) afirmam que as pequenas empresas, devido à simplicidade na forma com que são administradas, acabam ficando ainda mais vulneráveis neste cenário de mudança no ambiente competitivo e mesmo estando muitas vezes com indicadores financeiros bons, não conseguem se situar bem em seus mercados, devido à ausência de outras perspectivas de análise de sua situação, o que costuma trazer insegurança e instabilidade.

Por esse motivo, de acordo com Kaplan e Norton (1992), diversas discussões se iniciaram, tanto no meio acadêmico quanto no meio empresarial, ora defendendo o foco em indicadores financeiros, ora defendendo o foco em indicadores operacionais. Para tentar remediar essa discussão é que Kaplan e Norton (1992) propuseram um novo modelo, que tem por objetivo fornecer aos gestores uma visão balanceada de indicadores financeiros e operacionais, ao qual deram o nome de *Balanced Scorecard* (BSC). Este modelo apresenta os indicadores **financeiros**, que mostram os resultados de ações que já foram tomadas e os complementa com indicadores relacionados à satisfação dos **clientes**, **processos internos** e atividades da empresa relacionadas a **inovação (aprendizado) e crescimento.** Desta forma, permite traduzir a missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas e ainda contribui para que se limite o número de indicadores utilizados, forçando os gestores a focarem apenas naqueles que se relacionam aos processos mais críticos da empresa.

Kaplan e Norton (1997) advogam que as medidas do *Balanced Scorecard* não devem ser encaradas como ferramentas tradicionais de controle, uma vez que o seu objetivo não deve ser manter as unidades individuais e organizacionais em conformidade com um plano preestabelecido, como pedem os sistemas de controle tradicionais, mas sim funcionar como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, que permita articular a estratégia, comunicá-la aos membros da organização e alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais no sentido de alcançar um objetivo comum.

A figura 12 apresenta um esquema geral do *Balanced Scorecard*.

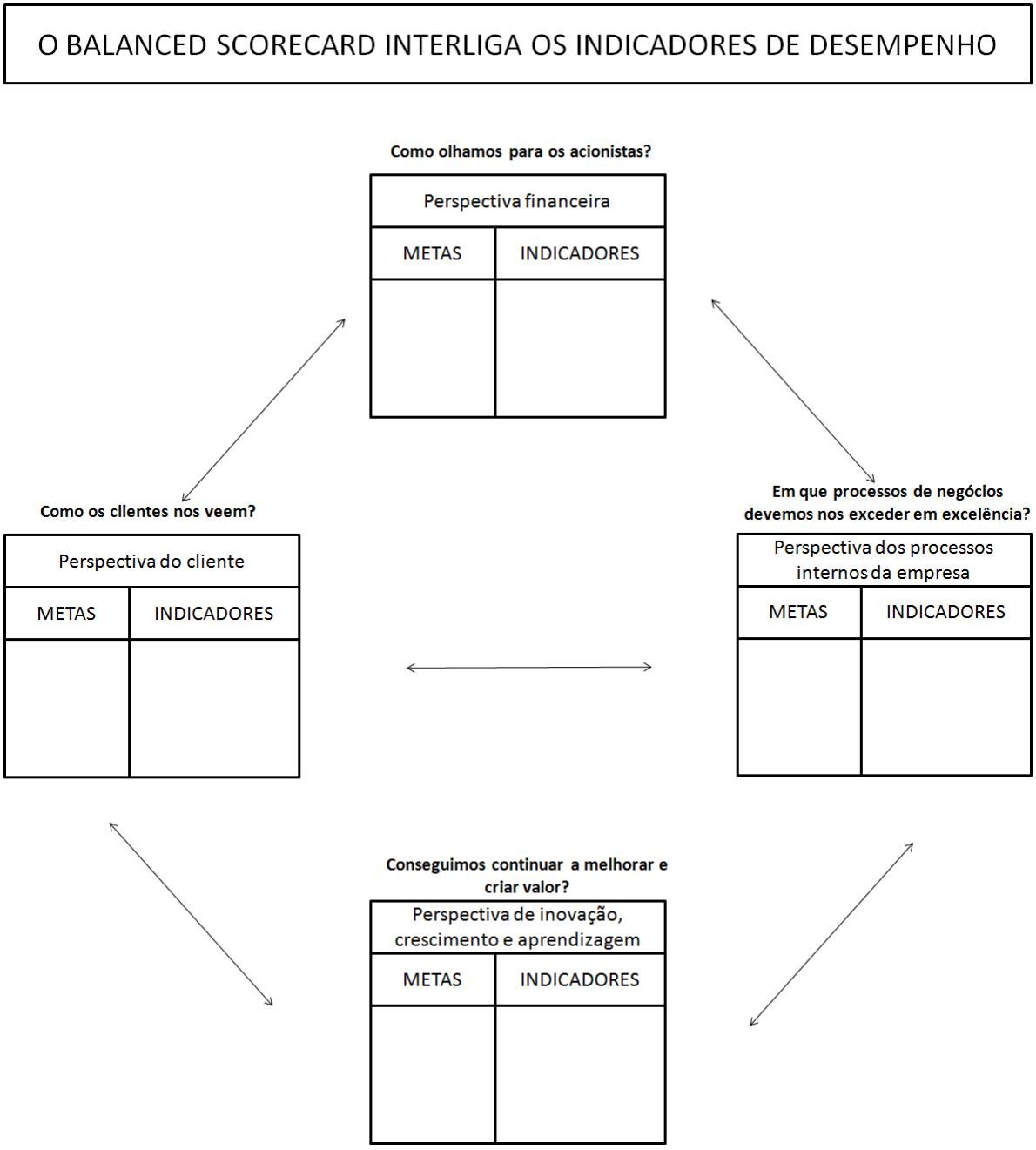


Figura 12: *Balanced Scorecard*.
Fonte: Kaplan e Norton (1992), adaptado pelo autor

2.4.1 As quatro perspectivas do BSC

. As medidas do BSC, de acordo com Kaplan e Norton (1997), apesar de sua multiplicidade, devem sempre apontar para a execução de uma estratégia integrada e para um propósito único.

2.4.1.1 Perspectiva Financeira

O modelo do BSC, de acordo com Kaplan e Norton (1997), conserva a perspectiva financeira, uma vez que ela é valiosa para mensurar as conseqüências econômicas imediatas de ações consumadas, indicando se a implementação e execução da estratégia estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Receita operacional, geração de fluxo de caixa, retorno sobre capital empregado, etc.

De acordo com a fase do ciclo de vida em que se encontra a empresa, ela terá objetivos financeiros diferentes. Kaplan e Norton (1997) definem as fases do ciclo de vida de uma empresa da seguinte forma:

- **Crescimento:** refere-se, de acordo com Kaplan e Norton (1997) aos estágios iniciais dos ciclos de vida de uma empresa, quando possuem produtos e serviços com potencial significativo de crescimento e, para aproveitar esse potencial as empresas devem comprometer recursos consideráveis. Podem operar com fluxos de caixa negativos e baixas taxas de retorno sobre capital investido. O objetivo financeiro global para as empresas nesta fase serão os percentuais de crescimento da receita e aumento de vendas para determinados mercados, grupos de clientes e regiões.
- **Sustentação:** empresas que, de acordo com Kaplan e Norton (1997), já possuem uma posição mais consolidada no mercado e, por isso, precisam obter excelentes retornos sobre o capital investido. Espera-se que mantenham a participam no mercado ou que consigam aumentá-la um pouco a cada ano. O foco dos investimentos será para aliviar estrangulamentos, ampliar capacidade e buscar melhoria contínua, visando sempre o curto prazo. Objetivos financeiros são relacionados a lucratividade e as medidas utilizadas podem ser o retorno sobre investimento, retorno sobre capital empregado (ROCE), valor econômico agregado, entre outros.
- **Colheita:** fase de maior maturidade no ciclo de vida da empresa, na qual ela deseja colher os frutos dos investimentos feitos nas duas fases anteriores. Não justificam mais investimentos significativos de ampliação de capacidade, mas apenas para manter. A meta principal é maximizar o fluxo de caixa operacional e diminuir a necessidade de capital de giro.

Deve-se, portanto, estabelecer bem em que fase de seu ciclo de vida a empresa se encontra e, a partir daí, definir quais serão as medidas de maior interesse para ela.

2.4.1.2 Perspectiva dos clientes

Essa perspectiva permite, de acordo com Kaplan e Norton (1997), identificar os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócio vai competir, facilitando que a empresa foque nos segmentos específicos que pretende atender e não queira atender a todos sem atender a nenhum de forma excelente. Além disso, permite também identificar as medidas de desempenho que ela deverá obter nestes segmentos, relacionadas à satisfação dos clientes, fidelidade, retenção, captação e lucratividade.

Para que a empresa obtenha um bom desempenho nessa perspectiva, é necessário alinhar as estratégias da empresa, especialmente no que tange à inovação no oferecimento de bens e serviços, às expectativas de seus clientes, evitando assim gastos em projetos que não trarão retorno esperado por não se encaixarem dentro daquilo que os clientes esperam da empresa. O quadro 15 elenca as principais medidas de desempenho relacionadas à perspectiva dos clientes e a figura 13 esquematiza a relação ente essas medidas.

MEDIDAS	DESCRIÇÃO
Participação de mercado	Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido).
Captação de clientes	Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios
Retenção de clientes	Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes
Satisfação dos clientes	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
Lucratividade dos clientes	Mede o lucro líquido de clientes ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar

Quadro 14: Medidas Essenciais na perspectiva do cliente.
Fonte: Kaplan e Norton (1997), adaptado pelo autor.

Figura 13: Medidas Essenciais na perspectiva do cliente: relação entre as medidas.
Elaborado pelo autor.

Outro grupo de medidas importante na análise da perspectiva dos clientes, de acordo com Kaplan e Norton (1997) são as chamadas propostas de valor, que são os atributos que os fornecedores oferecem, através de seus produtos e serviços, para gerar fidelidade e satisfação.dos clientes. Podem ser divididos em três categorias:

- **Atributos de Produtos e serviços:** relacionam-se a características como funcionalidade, qualidade, preço e tempo.
- **Imagem e Reputação:** valores intangíveis da organização como responsabilidade social e ambiental, cumprimento de leis, segurança ocupacional, qualidade de vida, etc.
- **Relacionamento com o cliente:** refere-se ao atendimento dado no momento da entrega do bem ou serviço, como a existência de pessoal qualificado para atender e identificar as necessidades dos clientes, acesso conveniente à empresa e a informações sobre os produtos, capacidade de resposta, entre outros.

2.4.1.3 Perspectiva dos Processos Internos da Empresa

Kaplan e Norton (1997) definem esta perspectiva como sendo aquela na qual os executivos identificam os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes

e acionistas e geralmente desenvolvem objetivos e medidas para esta perspectiva, depois de o fazerem para a perspectiva financeira e dos clientes.

Na maioria das empresas, os sistemas de medida de desempenho focalizam a melhoria dos processos operacionais existentes, mas para o BSC Kaplan e Norton (1997) recomendam que seja definida uma cadeia de valor completa:

- **Processo de inovação**: estágio inicial da cadeia de valor, onde são identificadas as necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvidas novas soluções para o atendimento a estas necessidades. São atribuição desta fase, de acordo com Kaplan e Norton (1997): realização de pesquisas para o desenvolvimento de produtos e serviços novos que agreguem valor ao cliente; exploração de tecnologias que permitam criar a próxima geração de produtos e serviços; e iniciativas focalizadas para o lançamento de novos produtos no mercado.
- **Processo de operações**: vem logo em seguida e seu foco é a entrega dos produtos e prestação de serviços aos clientes já existentes. Tem início no pedido do cliente e vai até a entrega final, onde deve ser enfatizada a entrega eficiente, regular e pontual.
- **Serviço de pós-venda**: finalizando a cadeia de valor, a empresa deve focar nestes serviços, que complementem o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços de uma empresa. Esta etapa deve se caracterizar pelo foco nos **tempos de ciclo,** desde a solicitação do cliente até a resolução final do problema, minimizando-o; também deve focar nos **custos** dos recursos utilizados no atendimento e na **qualidade,** medida pelo nível do atendimento imediato (exemplo: aumento do percentual de clientes atendidos numa única visita).

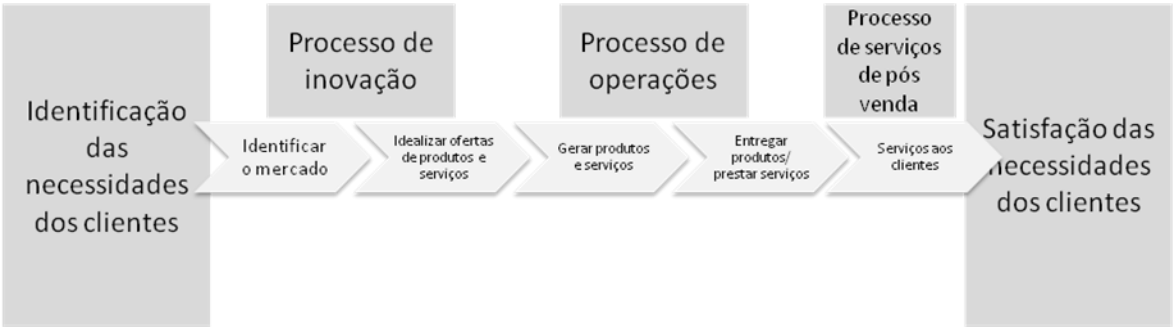


Figura 14: Perspectiva dos Processos Internos no BSC.
Fonte: Domingues (2011), adaptado pelo autor.

2.4.1.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Esta é a quarta e última perspectiva do BSC e, segundo Kaplan e Norton (1997), oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas. "Os objetivos da perspectiva de aprendizado são os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do *Balanced Scorecard*." (KAPLAN E NORTON, 1997).

Existem três categorias principais para esta perspectiva:

- **Capacidade dos funcionários:** relaciona-se com medidas que visam melhorar a satisfação dos funcionários, melhorar sua formação, aumentar sua produtividade e fazer com que a empresa os consiga reter. Dessa forma espera-se verificar uma melhoria de sua contribuição para a empresa, em forma de resultados.
- **Capacidade dos sistemas de informação:** relaciona-se com medidas que têm como objetivo verificar se os sistemas de informação cumprem com seu papel de fornecer informações confiáveis e de forma rápida para embasar a tomada de decisão dos gestores.

- **Motivação e *empowerment*:** focaliza no clima organizacional para motivação e iniciativa dos clientes. “Mesmo funcionários habilitados, que dispõem de excelentes acessos às informações, não contribuirão para o sucesso organizacional se não forem motivados a agir no melhor interesse da empresa, ou se não tiverem liberdade para decidir ou agir.” (KAPLAN E NORTON, 1997). Exemplos de medidas para esta categoria: divulgação de sugestões bem sucedidas, apresentação de benefícios e melhorias obtidos por sugestão dos funcionários, estrutura de recompensas pelas sugestões implementadas.

2.4.1.5 Relações de Causa e Efeito

É importante salientar que as perspectivas não devem ser tratadas de forma isolada, mas como proposto por Kaplan e Norton (1992), de forma interligada. O desempenho da organização em uma dessas perspectivas impactará de forma definitiva no desempenho nas demais perspectivas. Por esse motivo, Kaplan e Norton (1997) apresentam um esquema que mostra como se dão as relações de causa e efeito entre as perspectivas do BSC, como pode ser observado na figura 15.

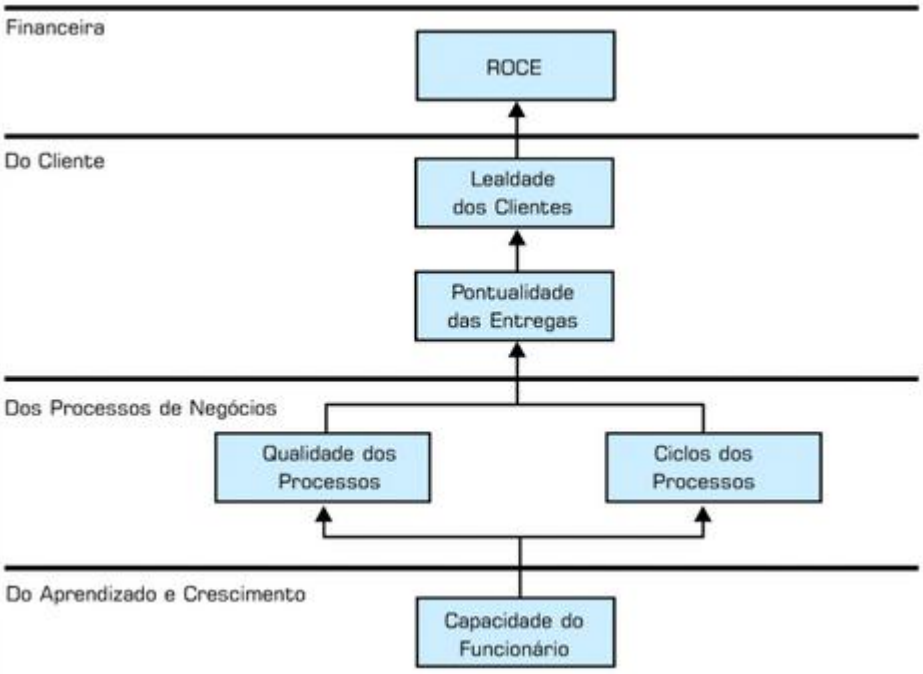


Figura 15: Relações de Causa e Efeito entre as perspectivas do BSC.
Disponível em: < https://gustavocanaver.wordpress.com/2012/09/12/estrategia-empresarial_74/ >. Acesso em: 21/06/2015

2.4.2 Elaboração de um Balanced Scorecard

Kaplan e Norton (1997) propõem um roteiro para a criação de um *Balanced Scorecard* em uma empresa. O processo deve buscar consenso e clareza sobre como traduzir a missão e a estratégia da empresa em objetivos e medidas operacionais. Para que seja bem-sucedido, o projeto exige um arquiteto, capaz de estruturar e facilitar o processo, além de coletar as informações necessárias para a elaboração do BSC. Este arquiteto, além das informações necessárias, deve conseguir o comprometimento dos gestores e de todos os funcionários da empresa, pois sem esse comprometimento é impossível que o processo seja bem sucedido.

O modelo proposto por Kaplan e Norton (1997) é focado em grandes empresas, com hierarquia definida e com várias unidades de negócio. Para o presente estudo, por se tratar de uma microempresa familiar, algumas etapas propostas talvez não possam ser cumpridas, devido à realidade destas empresas. Essas dificuldades serão tratadas posteriormente. Por ora definir-se-ão os passos para elaboração de um BSC, de acordo com o modelo de Kaplan e Norton (1997).

2.4.2.1 Primeiro passo: estabelecimento de objetivos para a elaboração do BSC

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o primeiro passo para um projeto de BSC bem sucedido é ter em mente qual será o objetivo deste projeto. Este objetivo pode advir de algumas necessidades da empresa, tais como:

- Esclarecer e chegar a um consenso em relação à visão e a estratégia;
- Desenvolver uma equipe executiva;
- Comunicar a estratégia;
- Vincular recompensas à realização dos objetivos estratégicos;
- Estabelecer metas estratégicas;
- Alinhar recursos e iniciativas estratégicas;
- Sustentar investimentos em ativos intelectuais e intangíveis;
- Fornecer a base para o aprendizado estratégico.

2.4.2.2 Segundo passo: estabelecer os participantes

Kaplan e Norton (1997) sugerem, além do arquiteto, outros participantes diretos no projeto, geralmente altos executivos, que terão a missão, além de contribuir para o projeto, de conseguir o apoio de toda a equipe..

2.4.2.3 Terceiro passo: a construção do BSC

Os autores Kaplan e Norton (1997) propõem uma série de quatro etapas para a construção do BSC, compostas de diversas tarefas.

a) Selecionar a unidade de negócios adequada

Kaplan e Norton (1997), estabelecem que, em grandes corporações, com várias unidades de negócios, propor um BSC para toda a corporação talvez seja uma tarefe muito difícil. Por isso aconselham que a implantação do BSC seja feita uma unidade por vez. As unidades de negócios preferenciais para a implantação de um primeiro projeto de *Balanced Scorecard* são aquelas que têm atividades em uma cadeia de valor completa, onde haja facilidade de estabelecer indicadores financeiros, entre outros fatores. Porém, estabelecem como imprescindível que a organização possua uma estratégia para realizar a sua missão. Por esse motivo, é necessário, antes de tudo, elaborar um bom planejamento estratégico para a empresa, para só então passar à elaboração do BSC na mesma.

b) Identificar relações entre a unidade de negócios e a corporação

Definida a unidade de negócios onde será implantado o *Balanced Scorecard*, o arquiteto deve realizar entrevistas com os executivos para entender a relação desta unidade de negócios com as demais unidades e com a corporação e qual o papel da mesma no apoio aos objetivos organizacionais da corporação.

c) Primeira entrevista com os sócios

Munido do planejamento estratégico, Kaplan e Norton (1997) designam o arquiteto como responsável por fazer uma entrevista de aproximadamente 90 minutos com os principais executivos da unidade de negócios, que deverão também ter acesso à documentação do planejamento estratégico. Nessas entrevistas serão discutidos pontos relacionados à estratégia

e delas sairão as ideias preliminares para medidas do BSC abrangendo as quatro perspectivas. Essas entrevistas, além de deixarem os executivos cientes do que é o BSC, servem também para induzi-los a traduzir a estratégia e os objetivos em medidas operacionais tangíveis.

d) Síntese

Após essa primeira série de entrevistas, o arquiteto irá definir uma relação preliminar de objetivos e medidas, que servirão de base para aquilo que será a primeira proposta do BSC apresentada. Também devem ser avaliadas as impressões dos executivos e as mudanças gerenciais que a implantação do BSC acarretará na organização.

e) *Workshop* executivo: primeira etapa

O arquiteto realiza uma reunião com toda a equipe da alta administração, com o objetivo de gerar um consenso em relação aos objetivos e medidas apresentados pelos altos executivos, por meio de debates. Depois de discutidos individualmente cada objetivo, o grupo seleciona, por votação, os três ou quatro mais importantes em cada uma das perspectivas.

Depois disso, o grupo é dividido em outros quatro subgrupos, cada um responsável por uma perspectiva. Ao final, a equipe devera ter identificado de três a quatro objetivos estratégicos para cada perspectiva, uma descrição detalhada para cada um deles e uma lista de indicadores potenciais para cada objetivo. Finalizada a reunião, o arquiteto sintetizará as conclusões em um documento que será entregue a todos os participantes.

f) Escolha e elaboração dos indicadores

Serão realizadas várias reuniões com os quatro subgrupos definidos anteriormente, que terão como objetivo, de acordo com Kaplan e Norton (1997):

- Refinar a descrição dos objetivos estratégicos;
- Para cada objetivo, identificar o indicador ou indicadores que melhor captam e comunicam a intenção do objetivo;
- Para cada indicador proposto, identificar as fontes das informações necessárias e as ações que podem ser necessárias para tornar essas informações acessíveis;
- Para cada perspectiva, identificar as relações críticas entre os indicadores dessa perspectiva, bem como entre ela e as outras perspectivas do *Balanced Scorecard*. Tentar identificar de que maneira cada medida influencia a outra.

Como objetivo final desta etapa, deve-se obter, segundo Kaplan e Norton (1997):

- Uma lista de objetivos para cada perspectiva, acompanhada de uma descrição detalhada de cada objetivo;
- Uma descrição dos indicadores para cada objetivo;
- Uma ilustração de como cada indicador pode ser quantificado e apresentado;
- Um modelo gráfico de como os indicadores se relacionam dentro de uma perspectiva e entre as quatro perspectivas.

g) *Workshop* executivo: segunda etapa

Terminada a etapa de elaboração dos indicadores, deve-se realizar um segundo *workshop* executivo, desta vez com a participação também de gerentes de nível médio, apresentando os resultados da etapa anterior, onde os participantes terão a oportunidade de comentar os indicadores, estabelecer metas de superação (percentuais de melhoria nos indicadores, por exemplo) e desenvolver um plano de implementação destes indicadores.

h) Desenvolver o plano de implementação

Uma nova equipe, que pode ser formada pelos líderes de cada subgrupo, formaliza as metas de superação e desenvolverá um plano de implementação para o *scorecard*, que deve incluir também o modo como esses indicadores se relacionarão com o banco de dados da empresa ou mesmo se será criado um outro banco de dados próprio para eles.

i) *Workshop* executivo: terceira etapa

Pela terceira vez reunida, a equipe executiva chega à decisão final sobre os indicadores, as metas, validando tudo e discutindo propostas para implementação, alinhamento das iniciativas de mudança das unidades aos indicadores. Também deve ser definida a forma como estes resultados serão comunicados a toda a unidade.

2.4.2.4 Quarta etapa: Implementação do *Balanced Scorecard*

Deverá, por fim, de acordo com Kaplan e Norton (1997), ser desenvolvido um cronograma que preveja um prazo para cada uma dessas etapas.

2.5 EXEMPLOS BEM SUCEDIDOS DE APLICAÇÃO DO BSC EM MICROEMPRESAS

Como já mencionado, este trabalho se restringirá à elaboração dos objetivos estratégicos e definição de indicadores nas quatro perspectivas do BSC, não havendo tempo para análise de resultados. Portanto, para comprovar que essa aplicação prática pode ser efetiva, são trazidos à baila alguns exemplos de sucesso desta aplicação.

2.5.1 *Balanced Scorecard* como ferramenta de estratégia em uma empresa de investimentos financeiros

Antunes e Alves (2014), trazem o exemplo de aplicação do BSC como ferramenta estratégica numa empresa de investimentos financeiros de pequeno porte.

Como se trata de uma empresa que já tinha uma estratégia definida, partiu-se da missão e da visão da mesma para a elaboração dos objetivos estratégicos e indicadores de desempenho de acordo com as quatro perspectivas do BSC. A figura 15 mostra de forma resumida esses objetivos.

Figura 16: Objetivos estratégicos em suas perspectivas dentro do conceito da teoria em Z.
Fonte: Antunes e Alves (2014)

O quadro X exemplifica a definição de indicadores a partir dos objetivos estratégicos para a perspectiva financeira. O mesmo esquema foi seguido para as demais perspectivas.

PERSPECTIVA FINANCEIRA
Objetivo estratégico 1 – Aumento de 30% da receita atual.
Indicador – A receita diária de cada produto financeiro ofertado. **Plano de ação** – Captar mais clientes por meio de contatos por telefone e cursos e palestras. **Resultados observados** – aumento de 23% na receita. Diferentemente do plano de ação, a captação de clientes foi realizada por indicação, tendo no segundo semestre um recorde de receita desde a inauguração da empresa.
Objetivo estratégico 2 - Ter no mínimo 80% de clientes com patrimônio investido acima de um milhão de reais. **Indicador** – Quantos clientes "super qualificados" (com patrimônio acima de 500 mil reais estão sendo captados por mês). **Planos de ação** – Realizar um atendimento *Premium* a clientes "super qualificados" e promover um *feedback* adequado aos mesmos para uma maior possibilidade de indicações de novos clientes; criar um sistema que não permita que o cliente cancele e resgate seus investimentos acima de 20 mil reais sem que um dos assessores entre em contato antes para saber o motivo. **Resultados observados** – Este objetivo foi o mais difícil de ser alcançado, pois o mesmo é de longo prazo. O percentual de clientes com patrimônio investido acima de um milhão de reais passou para 10%. De acordo com o plano de ação, o sistema foi criado impossibilitando os clientes de cancelarem suas contas sem o contato prévio dos assessores. Isto possibilitou um melhor atendimento e indicação de novos clientes "super qualificados" pelos já existentes.

Quadro 15: Perspectiva Financeira detalhada.
Fonte: Antunes e Alves (2014)

Os autores relatam que o principal destaque apontado pela empresa foi a criação de um CRM (canal de relacionamento com o cliente) dentro da perspectiva dos clientes. Os clientes ficaram satisfeitos e passaram a fazer mais indicações da empresa, aumentando as vendas. Além disso, ainda de acordo com os autores, houve aumento de 23% na receita da empresa e de 38% no lucro líquido.

Por fim, o BSC mostrou uma forma de gestão mais organizada da empresa, que é exatamente o que o presente trabalho busca em sua aplicação e a relação de causa e efeito facilitou a percepção de como uma meta reflete na outra, trazendo mais motivação para a equipe.

2.5.2 A utilização do *Balanced Scorecard* em Microempresas e Empresas de Pequeno Porte para a geração de vantagem competitiva

Domingues (2011) relata a aplicação de um diagnóstico empresarial em uma empresa de pequeno porte do ramo de Usinagem Industrial, na cidade de Mairinque, São Paulo. Esse diagnóstico primeiramente redefiniu e tornou mais claro a missão e a visão da empresa. Em seguida foram realizadas observações que permitiram identificar os processos e ferramentas de gestão da empresa e agrupá-los sob as quatro perspectivas do BSC, permitindo uma análise mais clara que possibilitou identificar falhas na gestão.

Com os resultados desta observação, definiu-se um plano de ação, no qual foi possível determinar prioridades que facilitaram a resolução de problemas de gestão e foco em fatores críticos para a gestão da empresa. As ferramentas, agora agrupadas de acordo com as perspectivas do BSC e com os indicadores adequados à estratégia da empresa, se tornaram mais úteis e efetivos para a empresa.

Após 6 meses de aplicação do BSC a efetividade do uso de ferramentas de gestão subiu de 20% para 86%. Houve redução na rotatividade de funcionários, maior fidelização de clientes, 50,03% de aumento de receita total, entre outros indicadores financeiros.

Alguns resultados negativos são apontados pelo autor com cautela, uma vez que um prazo de observação de 6 meses nem sempre é suficiente para que o BSC comece a dar resultados positivos. Destaca-se a necessidade de comprometimento de toda a organização para que os resultados sejam positivos.

2.5.3 Observações

É importante ressaltar que ambos os trabalhos citados foram realizados em empresas maiores que aquela que é alvo do presente trabalho, com um quadro de funcionários maior e também mais bem qualificado. Na Mercearia São José de Eugenópolis, onde se pretende implantar este BSC, o quadro é bem restrito e formado por pessoas sem o devido treinamento e conhecimento para atuar de forma direta no processo, restando a tarefa a cargo dos dois sócios: o autor e seu irmão. Este fator pode ser tido como uma dificuldade potencial grande, especialmente para o levantamento de dados necessários para a realização do trabalho.

Além disso, o fato a própria manutenção dos indicadores que serão definidos após o trabalho ficará dificultada pela presença de poucas pessoas capacitadas para tal tarefa. Contudo, tal problema pode ser mitigado em partes pela atuação do autor no sentido de tornar

o trabalho o mais claro possível e as ferramentas o mais simples possível de serem gerenciadas.

2.6 CONSIDERAÇÕES SOBRE A REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Os estudos realizados para a elaboração do presente trabalho evidenciaram a importância da gestão estratégica para as microempresas, podendo ser um fator fundamental para reduzir a mortandade das mesmas. Por se tratar de um assunto abrangente, permite realizar um diagnóstico detalhado da empresa e assim poder enxergar de forma clara onde a empresa está e para onde ela pretende ir. Significa sistematizar tudo aquilo que os sócios esperam de uma forma racional e clara.

3. DESENVOLVIMENTO

Após o estudo e a determinação da metodologia, inicia-se o processo de gestão estratégica na empresa, seguindo o roteiro previamente estabelecido, baseado nas referências bibliográficas, verificando aquilo que é possível aplicar e o que não é na empresa alvo do trabalho, determinando também as principais dificuldades.

3.1 INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS

Como determinado, o primeiro passo é a coleta de informações estratégicas acerca dos ambientes externo e interno da empresa, para determinação dos pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças. Essas informações serão utilizadas para formulação da estratégia da empresa posteriormente.

3.1.1 Ambiente externo

Para facilitar a análise do ambiente externo, ele será dividido em ambiente geral, ambiente da indústria (setor) e ambiente da concorrência. Para um melhor aproveitamento das informações levantadas, será feito com cada uma delas o procedimento descrito na seção 2.3.1.1, de escaneamento, monitoramento, previsão e avaliação.

3.1.1.1 Ambiente geral

O ambiente geral, de acordo com Hitt et al (2013) engloba as dimensões da sociedade que influenciam no setor e nas empresas que o compõem. Como a Mercearia São José de Eugenópolis LTDA. se insere num mercado local restrito ao município de Eugenópolis, zona da mata de Minas Gerais, as dimensões (ou segmentos) do ambiente geral a serem analisadas dizem respeito a este município e suas características.

a) Segmento Demográfico

As características mais relevantes a serem analisadas são: tamanho da população, estrutura etária, distribuição geográfica e distribuição de renda. As informações foram obtidas a partir do censo do IBGE (2010).

Em termos de **tamanho da população**, o município contava em 2010 com 10540 habitantes, sendo 5318 homens e 5222 mulheres. Há estimativa de que a população tenha atingido em torno de 11169 habitantes em 2015.

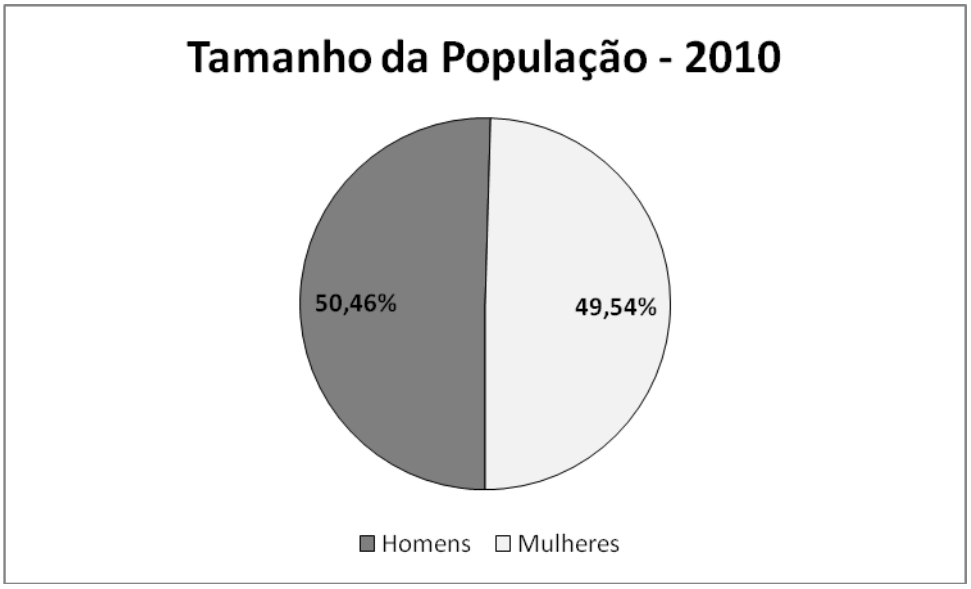


Figura 17: Tamanho da população de Eugenópolis por sexo em 2010.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando o histórico populacional, verifica-se uma tendência polinomial de crescimento da população do município desde o ano de 1996, o que pode ser um indicativo de crescimento do mercado consumidor potencial nos próximos anos. A figura 18 mostra essa tendência.

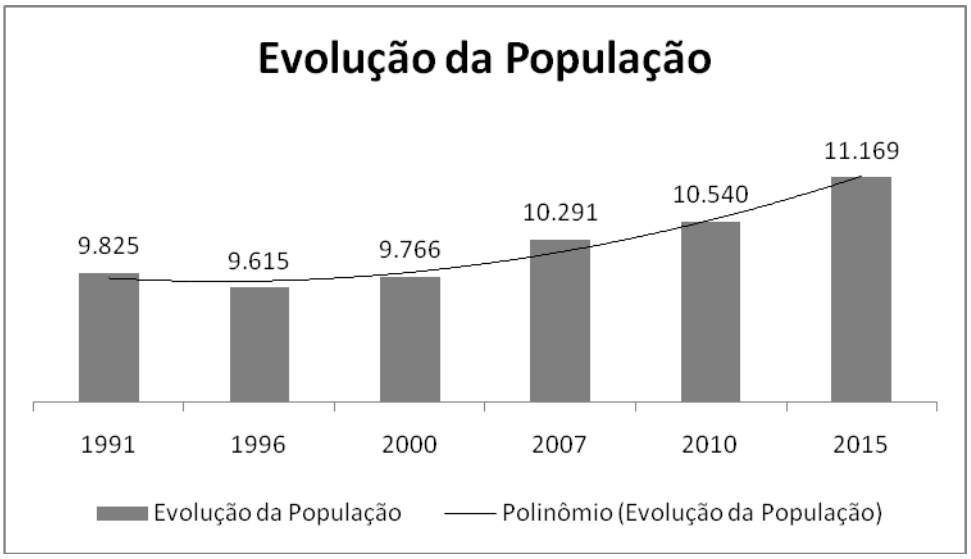


Figura 18: Evolução da população de Eugenópolis a partir de 1991.
Fonte: IBGE (2010), adaptado pelo autor

Por outro lado, o mesmo IBGE traz a informação de que, entre 1999 e 2013, o Produto Interno Bruto de Eugenópolis saltou de R$ 20708000,00 para R$ 73871000,00 e um indicativo desse aumento de renda é o aumento da frota de automóveis, que entre 2005 e 2014 saltou de 892 para 1909 veículos.

Este aumento de renda, aliado a um aumento na mobilidade, representado pelo aumento significativo da frota de automóveis, produziu mudanças que tendem a continuar acontecendo no mercado local nos próximos anos: as pessoas estão mais exigentes no momento de suas compras, em termos de preços, acessibilidade, comodidade, conforto das instalações das lojas e força da marca do negócio. Ao mesmo tempo o aumento da mobilidade expandiu o alcance deste mercado consumidor, que passou a ter acesso mais facilitado ao mercado de cidades vizinhas maiores, como a cidade de Muriaé, onde há maior movimentação financeira e consequentemente um mercado mais acirrado competitivamente, que acaba se tornando atrativo para esse novo mercado consumidor de Eugenópolis, justamente porque precisou passar por adaptações nos quesitos mencionados anteriormente, para sobreviver à concorrência. Outro reforço a essa tendência é a piora no cenário econômico em 2015, que fez com que a importância dada pelos consumidores a preços menores aumentasse e se tornasse prioritária.

Essa situação apresenta-se como uma dificuldade para o comércio local no qual se insere a Mercearia São José de Eugenópolis, porque leva a necessidade de adaptações que requerem investimentos financeiros relativamente grandes, mas identificar essa tendência é

primordial para que a empresa consiga se adaptar para atender às novas exigências do mercado consumidor local e assim retê-lo novamente na cidade.

Com relação à **estrutura etária**, verifica-se que Eugenópolis acompanha a tendência nacional, de redução da base da pirâmide etária e aumento dos níveis intermediários, o que evidencia uma redução no número de nascimentos e tendência de envelhecimento da população nas próximas décadas. O quadro 17 traz um resumo da distribuição da população nas principais faixas etárias e a figura 19 traz a comparação entre a pirâmide obtida no censo de 2000 e aquela obtida no censo de 2010.

Faixa etária	Número de pessoas	Percentual
0-19 anos	2927	27,77%
20-64 anos	6474	61,42%
Acima de 65 anos	1139	10,81%

Quadro 16: Principais faixas etárias da população de Eugenópolis em 2010.
Fonte: IBGE, adaptado pelo autor.

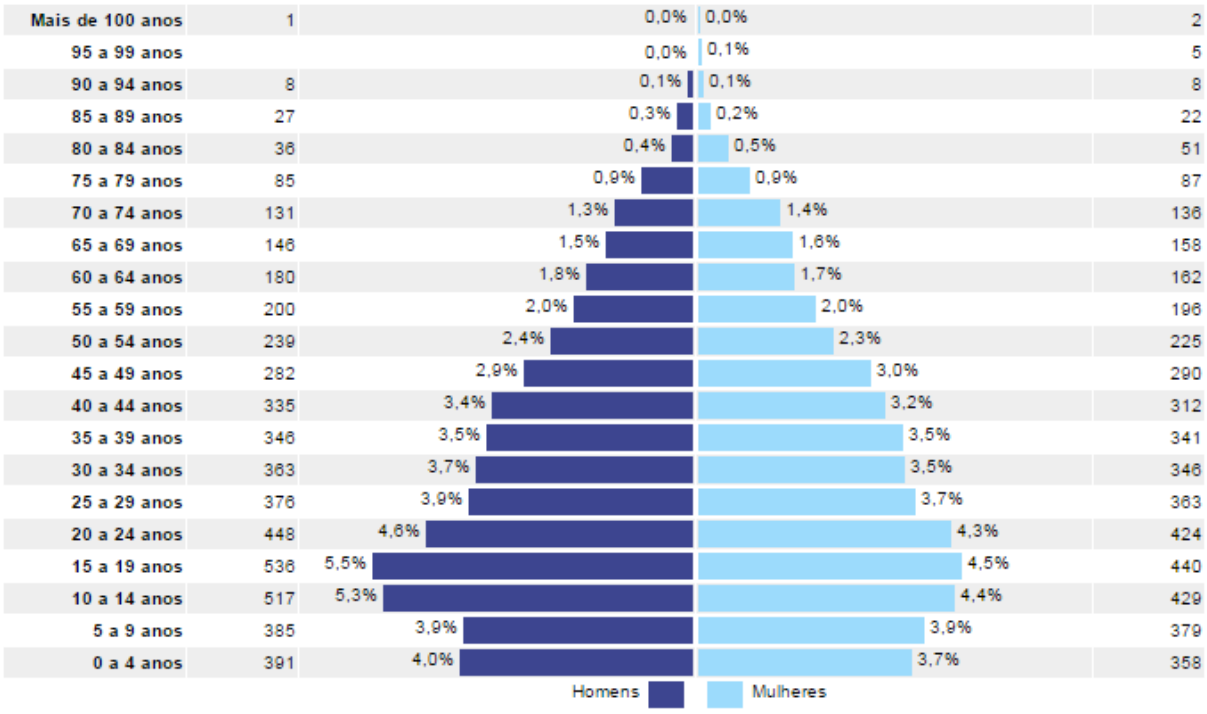


Figura 19: Pirâmide etária da cidade de Eugenópolis no ano 2000.
Fonte: IBGE (2010).

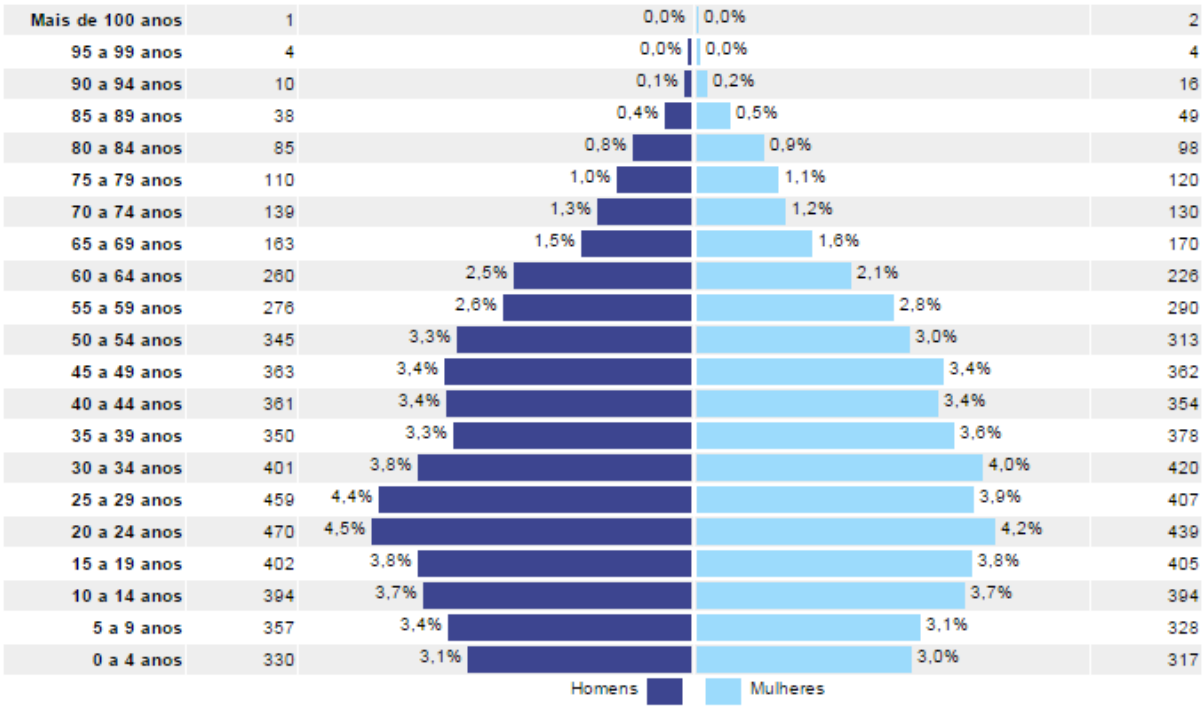


Figura 20: Pirâmide etária da cidade de Eugenópolis em 2010.
Fonte: IBGE (2010).

A elaboração da estratégia das empresas deve levar em consideração esta tendência, com adoção de medidas que visem atender este público, como melhoria na acessibilidade, placas com informações escritas em letras grandes, que facilitem a leitura, investimento em locais para descanso, como poltronas e cadeiras (em casos onde seja necessária a espera) e também o treinamento de funcionários para atender a estes clientes de forma personalizada.

A Mercearia São José de Eugenópolis conta com uma grande parcela de clientes antigos, que compram no crediário, com prazo geralmente de trinta dias e que se enquadram na faixa etária acima de 60 anos, em sua maioria semi-analfabeta ou analfabeta e que necessitam de atendimento especial, o que fez com que a empresa desenvolvesse um *know-how* no atendimento deste público. Os atendentes são instruídos a ajudar os clientes desde o momento da retirada do carrinho, passando pela escolha dos produtos, até a finalização do atendimento e realização do pagamento. Essa característica é tão importante que já foi relatada por alguns desses clientes como o principal motivo de fidelização deles à empresa, alguns por mais de duas ou três décadas.

É necessário aprofundar esse *know-how* e realizar também adaptações físicas mencionadas anteriormente.

No que tange à **distribuição geográfica**, o município possui 7405 pessoas residentes na zona urbana (70,26%) e 3135 pessoas residentes na zona rural (29,74%). A população rural representa parcela significativa dos clientes da empresa e, assim como os clientes acima de 60 anos, geralmente apresentam dificuldades de leitura e necessitam de ajuda especializada. Além disso, são pessoas mais afeitas a um tratamento mais informal e pessoal, algo que a empresa desenvolveu ao longo do tempo e que é facilitado pelo fato de a cidade ser pequena, o que viabiliza essa intimidade do público com a empresa. Mesmo que sejam feitas mudanças estruturais, é importante conservar esse aspecto, já relatado também por alguns como o principal motivo de fidelização à empresa.

Em termos de **distribuição de renda**, o censo de 2010 do IBGE revela uma cidade em que a maioria das pessoas possui renda entre meio salário mínimo e 2 salários mínimos, como pode ser observado no quadro 18.

Faixa de renda	Número de pessoas
Até 1/4 de salário mínimo	578
De 1/4 a 1/2 salário mínimo	496
De 1/2 a 1 salário mínimo	**3003**
De 1 a 2 salários mínimos	**1801**
De 2 a 3 salários mínimos	395
De 3 a 5 salários mínimos	307
De 5 a 10 salários mínimos	134
De 10 a 15 salários mínimos	15
De 15 a 20 salários mínimos	13
De 20 a 30 salários mínimos	4
Sem rendimento	2451

Quadro 17: Distribuição de renda em Eugenópolis em 2010.
Fonte IBGE, adaptado pelo autor.

De acordo com a renda familiar, a população pode ser distribuída em classes sociais, conforme a classificação adotada pelo IBGE:

Classificação	**Faixa salarial por família**
Classe A	Acima de 20 salários mínimo
Classe B	Entre 10 e 20 salários mínimos
Classe C	Entre 5 e 10 salários mínimos
Classe D	Entre 2 e 5 salários mínimos
Classe E	Até 2 salários mínimos

Quadro 18: Classes sociais de acordo com a renda familiar.
Fonte: IBGE, adaptado pelo autor.

Deste modo, de acordo com informações do IBGE (2010), as classes sociais em Eugenópolis, levando-se em consideração a renda familiar, são distribuídas da seguinte forma:

Classificação	Número de domicílios
Classe A	14
Classe B	67
Classe C	311
Classe D	1146
Classe E	1890

Quadro 19: Classes sociais em Eugenópolis.
Fonte: IBGE (2010), adaptado pelo autor.

Como se pode observar, a maior parte da população de Eugenópolis se concentra nas classes C, D e E, sendo que a maioria das pessoas vive com renda na faixa entre meio e dois salários mínimos. É natural, portanto, que o principal fator valorizado na hora das compras seja o preço. Além das medidas já relatadas anteriormente, investir em promoções e ofertas também pode ser uma boa estratégia de marketing para atrair este mercado, que é também a maioria dos clientes da Mercearia São José.

Há uma certa resistência do mercado consumidor de maior renda em relação a microempresas como a que é alvo deste trabalho e o principal motivo, neste caso, parece ser a maior exigência desse público, não apenas em termos de conforto e comodidade, mas também em termos de variedade. Como a empresa tem como foco uma população de menor renda, as marcas priorizadas nas compras são as mais procuradas por este público, o que automaticamente exclui as marcas mais procuradas por um público de maior renda. Caso a empresa decida ampliar seu público na direção deste mercado consumidor, é importante investir em diversificação da oferta de produtos.

b) Segmento Econômico

Analisando o segmento econômico, em nível **nacional,** o principal fator de influência atualmente tem sido a crise econômica. De acordo com o Portal G1 (2016), a inflação em 2015 fechou em 10,52% e para a população mais pobre esse índice foi ainda maior, chegando a 11,54%, o maior nível dos últimos 11 anos. Além disso, o país enfrenta uma grave recessão e há estimativa de que a queda tenha sido de mais de 3% no PIB de 2015, de acordo com Costas (2015), além de uma taxa de desemprego que, de acordo com Cury e Caoli (2015)

atingiu 8,7% já no terceiro trimestre de 2015. Toda essa conjuntura nacional de desaquecimento da economia tem seus reflexos no mercado local de Eugenópolis.

De acordo com o censo do IBGE (2010), a economia de Eugenópolis recebe maior contribuição do setor de serviços, seguido pela agropecuária e pela indústria. Neste último setor, destacam-se as confecções têxteis. A figura 21 mostra a contribuição de cada um desses setores no PIB, numa escala de mil reais.

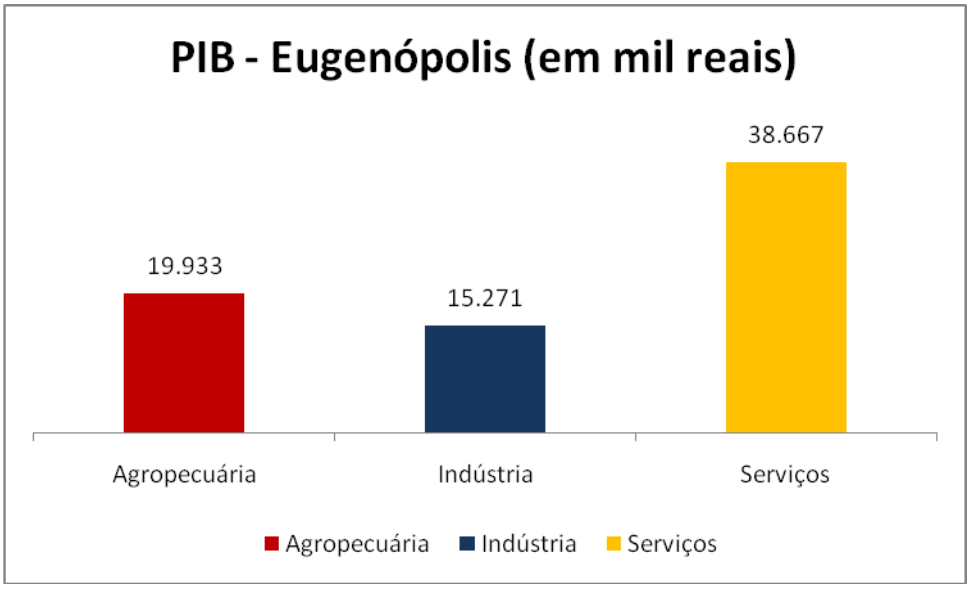


Figura 21: PIB de Eugenópolis em 2010.
Fonte: IBGE (2010), adaptado pelo autor.

O setor mais sensível à crise no município de Eugenópolis tem sido o setor industrial. Não há dados oficiais, mas em conversas com donos de confecções da cidade, foi constatado significativo impacto. Rumores dão conta de que uma das maiores confecções da cidade demitiu em 2015 mais de 50 funcionários, o que numa cidade do porte de Eugenópolis tem um impacto importante.

Toda essa situação levou a um aumento da inadimplência por parte de clientes que compravam com prazo. Como a empresa não dispõe de sistemas para gerar números oficiais não é possível afirmar o tamanho do impacto, mas ele foi sentido principalmente através de uma descompensação do seu fluxo de caixa, levando a atrasos no pagamento de fornecedores e desabastecimento em meados do ano de 2015. A situação foi amenizada quando a empresa decidiu abrir aos domingos, o que até então não fazia devido a uma lei municipal que proibia o trabalho de funcionários aos domingos, mas não proibia abrir caso apenas os sócios trabalhassem.

Outra questão importante se refere aos impostos estaduais: como a empresa se situa próxima à fronteira com o estado do Rio de Janeiro, muitos fornecedores são desse estado e quando são feitas compras destes fornecedores, incide além dos impostos normais, a chamada substituição tributária, que é diferença entre as alíquotas de ICMS entre um estado e outro. Como o ICMS de Minas Gerais, de acordo com Ernesto (2014), é o mais alto do Brasil, isso resulta sempre em altas alíquotas de substituição tributária, o que dificulta competitividade em termos de preços, já que esse imposto precisa ser repassado aos consumidores no preço final do produto.

c) Segmento Político

Por se tratar de um município pequeno, o setor público tem grande influência sobre a economia da cidade. Muitas pessoas trabalham nos quadros do funcionalismo municipal e estadual e as instituições que fazem parte do poder público contribuem para dinamização da economia através da compra de produtos de limpeza, merenda escolar, produtos hospitalares, entre outros, por meio de licitação.

Atualmente o município de Eugenópolis possui uma dívida com a empresa, relativa a uma aquisição feita por licitação ainda no mandato anterior ao atual, o que representou um prejuízo, corrigido monetariamente e acrescido de juros, de mais de 20 mil reais, representando impacto negativo na receita da empresa. Por esse motivo, a empresa não cogita a entrada em processos de licitação do município, até que os processos de pagamento se tornem mais idôneos.

No ano de 2013 houve a aprovação da Lei Municipal nº 1086/2013, que obrigava o fechamento do comércio local aos domingos, com o intuito, segundo os vereadores, de garantir o descanso dominical aos empregados do comércio. Por esse motivo, a empresa passou a abrir aos domingos contando apenas com o trabalho dos sócios e da família, o que representou um aumento significativo no lucro da empresa, uma vez que os principais concorrentes não puderam mais abrir aos domingos. Como não há sistemas implantados para medir a lucratividade, é difícil mensurar quantitativamente o impacto positivo, mas os sócios relatam melhoria significativa, principalmente pelo maior volume de vendas a vista, ficando o faturamento do domingo maior que o de muitos dias da semana e representando uma ajuda importante principalmente nos períodos de baixa nas vendas entre os dias 15 e 25 de cada mês principalmente.

A venda principalmente de produtos como cerveja, carne para churrasco, etc, a vista, alavancou o fluxo de caixa e proporcionou recuperação parcial da empresa que vinha sofrendo até então com a inadimplência dos clientes a prazo. Isto, inclusive, fez com que a empresa identificasse uma nova oportunidade de negócios, que é na venda de bebidas geladas, especialmente aos domingos e feriados e direcionou os sócios para uma redução drástica das vendas a prazo e tentativa de focar mais nas vendas a vista.

Outro aspecto político importante a nível nacional diz respeito ao ajuste fiscal, proposto pelo governo federal no ano de 2015 com vistas a mitigar a crise econômica pela qual o país vem passando. Para isto, segundo Amato e Alegretti (2015), o relator do orçamento de 2016 chegou a propor cortes no programa Bolsa Família. Além disso, Martello (2015) relata que o ex-ministro da Fazenda Joaquim Levy chegou a propor discussão da aposentadoria rural que representa um terço das aposentadorias no país, enquanto que a população economicamente ativa no setor chega a apenas 9%. Todas essas propostas geram temor na população local de Eugenópolis, que depende em partes destes recursos para subsistência, o que pode refrear o consumo das famílias e tornar o mercado consumidor ainda mais sensível ao preço.

d) Segmento Sociocultural

Culturalmente, o mercado local possui algumas características relevantes. A primeira é a força das marcas: é considerado motivo de *status* fazer compras em empresas que possuem renome. Essa é uma das forças, por exemplo, da rede de supermercados Bahamas, que recentemente se instalou na cidade vizinha de Muriaé.

É necessário, portanto, adotar medidas para reforçar a marca da empresa, fazendo com que o público assimile a ideia de que a empresa vende barato e tem variedade. Isso foi verificado recentemente, quando a empresa passou a realizar promoções para venda de cervejas e refrigerantes gelados, bem como de carnes para churrasco. Alguns clientes que compraram por causa das promoções continuaram comprando porque o preço nestas mercadorias é o mais barato da cidade. É importante verificar formas de criar essa cultura também em relação aos demais produtos, através principalmente de ações de marketing, aliadas a medidas que possibilitem a compra de produtos mais baratos de fornecedores, como já citado anteriormente, seja através de parcerias com outras empresas, seja pela escolha de novos fornecedores.

e) Segmento tecnológico e global

Não foi identificada relevância significativa para estes segmentos.

3.1.1.2 Ambiente da indústria (setor)

Nesta etapa analisa-se a empresa do ponto de vista de sua relação com as demais empresas que concorrem no mesmo mercado ou mercados próximos. Para isso, será utilizado o modelo das cinco forças de Michael Porter. O que vai determinar se a ameaça representada por determinada força é alta ou baixa é a presença mais ou menos intensa dos fatores descritos no quadro 6.

a) Ameaça de novos entrantes

Dentre os principais fatores que influenciam na entrada de novos concorrentes no mercado local de mercearias e supermercados de Eugenópolis, pode-se destacar, em primeiro lugar, o investimento necessário para a abertura de um negócio deste tipo. Os terrenos são escassos nos pontos mais centrais da cidade, o que faz com que seu preço seja bastante alto. Os sócios possuem, além do terreno onde está atualmente localizada a empresa, um outro terreno, pelo qual já receberam oferta de R$ 500,00 por m². Para uma loja de, no mínimo 200m², como é a loja atual onde funciona a empresa, considerada pequena, é necessário um investimento, só em compra de terreno, de R$100000,00. Junte-se a isso gastos com a construção e montagem da loja, compra de equipamentos, contratação de funcionários e tem-se um alto investimento inicial.

Os empreendedores que optarem por não comprar terreno para construir, mas alugarem lojas já existentes, também não vão se deparar com um mercado melhor. As lojas disponíveis na região central da cidade são, em sua maioria, pequenas e possuem um valor de aluguel altíssimo para os padrões da cidade, sendo disputadas acirradamente por lojas de roupas, sapatarias e lanchonetes, o que eleva ainda mais a pressão sobre o preço dos alugueis. Um lojista entrevistado pelo autor relatou que paga em uma loja de 70 m² o valor de R$ 1322,00 em aluguel. A média gira em torno de R$ 1600,00 para lojas com menos de 100m².

Restaria, para os novos entrantes, a opção de procurar terrenos mais afastados do centro da cidade, mas para este ramo, a localização é importante. Apesar do tamanho da cidade, as pessoas só estão dispostas a percorrer uma longa distância para fazer uma compra

se o preço for realmente compensador. Do contrário, preferem comprar em locais mais próximos, o que aumenta a preferência por locais mais centrais.

Por fim, pode-se considerar que há um certo nível de fidelização dos clientes aos comércios já existentes e resistência a novos empreendimentos. Para se ter uma ideia, o ultimo novo entrante no mercado local iniciou suas atividades há cerca de dez anos, o que mostra que as barreiras citadas são realmente importantes e pesam na hora de um empreendedor pensar em investir neste setor.

b) Ameaça de produtos ou serviços substitutos

Nos últimos três anos uma tendência tem se mostrado forte na cidade: cada vez mais pessoas estão adotando o hábito de comer fora de casa, seja almoçando em restaurantes, seja fazendo lanches a noite. Isso reduz a demanda por produtos alimentícios que geralmente precisam ser preparados e é, portanto, uma importante ameaça. Como a empresa não tem a pretensão, pelo menos atual, de adentrar no mercado de restaurantes, uma opção para resistir a isso seria o investimento na venda de produtos de preparo prático, como os congelados: pizza, pão de queijo, entre outros. A empresa já vende produtos do tipo, mas uma diversificação poderia ser um ponto positivo.

Um ramo para o qual a empresa despertou no ano de 2015, que é o de venda de bebidas (cervejas, refrigerantes, etc), possui bares e distribuidores de bebidas como potenciais substitutos. Negociações com fornecedores têm permitido à empresa adquirir estes produtos para revender a preços competitivos no mercado local, o que tem sido uma boa oportunidade de crescimento, especialmente no mercado de cervejas de marcas mais baratas, que em épocas de crise como a atual, apresentam-se como uma forma de lazer barata e acessível. A empresa cogita uma expansão nesse sentido nos próximos anos.

Outra questão importante a ser avaliada para o futuro, apesar de ainda não ser uma realidade no mercado local, é o crescimento do número de pessoas que optam por produtos orgânicos. De acordo com Luiz (2015), o Projeto Organics Brasil estima que em 2015 o mercado de orgânicos no Brasil tenha crescido cerca de 30%, representando atualmente 1,5% do mercado de produtos alimentícios no Brasil. Com este nível de crescimento, é importante estar atento ao mercado, para que a empresa possa atender à demanda local que, apesar de ainda não ser relevante, pode vir a se tornar mais a frente, uma vez que já há uma procura por produtos chamados “da roça”, que são vendidos semanalmente numa feira local onde produtores vendem diretamente aos consumidores.

As vendas virtuais também têm despontado como uma tendência importante. Para produtos alimentícios já se verifica essa tendência, com os aplicativos para pedir lanches e refeições *online*. Algo que a empresa já faz é a entrega de pedidos feitos por telefone, mas os pedidos *online* ainda não são realidade. Mas a expansão deste setor é uma realidade e as empresas precisam estar atentas: somente em 2014, de acordo com a agência digital Oxigenweb (2015), as vendas *online* cresceram 27%, enquanto as vendas em lojas físicas cresceram apenas 4,5%. Pensar formas de facilitar pedidos de clientes por meios virtuais pode ser um importante diferencial no futuro próximo.

Um potencial da cidade ainda pouco aproveitado pela empresa é o turístico. Por se tratar de uma cidade pólo em confecções, toda semana centenas de turistas passam pela cidade e eles não buscam apenas roupas, mas também produtos típicos mineiros, como artesanatos e comidas. Neste ponto as padarias da cidade e alguns comércios no entorno do centro da cidade, onde geralmente esses turistas desembarcam, acabam lucrando e agindo como um substituto da Mercearia. Para fazer frente a essa substituição, há dois caminhos: a empresa pode levar seus produtos até os turistas, com a instalação de quiosques para vendê-los na praça central da cidade, algo que poderia trazer alguns transtornos, como a necessidade de instalações, obtenção de alvará sanitário entre outros; ou atrair esses clientes para empresa, por meio de ações de marketing, com distribuição de panfletos e adaptações físicas na empresa, como a criação de um "cantinho" para esse tipo de produtos.

c) Poder de barganha dos fornecedores

Empresas pequenas como a Mercearia São José de Eugenópolis costumam sofrer com o poder de barganha dos fornecedores, porque por comprarem em quantidades menores, acabam ficando suscetíveis a preços menos atrativos e prazos para pagamentos menos dilatados. Há também dificuldade de comprar diretamente de níveis superiores da cadeia de suprimentos, ficando a empresa refém de revendedores que em muitos casos já compraram de outros revendedores, o que dificulta o acesso a preços mais baixos. Isso ocorre porque para comprar diretamente da fábrica ou de fornecedores mais diretos, geralmente é necessário adquirir grandes quantidades e a empresa não possui porte para fazer esse tipo de aquisição.

Para fazer frente a esse forte poder de barganha dos fornecedores, uma saída seria a formação de uma rede, em conjunto com outros concorrentes do mercado local. Essa realidade, atualmente, ainda é um tanto distante quando se trata dos três maiores concorrentes, uma vez que dois deles já pertencem a redes e com o outro tal parceria é inviável por motivos

pessoais. Há, por outro lado, pequenos negócios, menores que a Mercearia São José, que podem ser mais abertos à ideia, bem como pequenos negócios em cidades vizinhas. Uma rede de tamanho considerável, formada por diversas empresas, poderia tanto comprar quantidades maiores e obter descontos e prazos flexíveis dos fornecedores, como comprar diretamente de fabricantes, o que poderia ser um importante diferencial em termos competitivos.

Recentemente o mercado de fornecedores recebeu a entrada do Bahamas Mix, na cidade vizinha de Muriaé, que se comporta ao mesmo tempo como fornecedor e como concorrente, uma vez que vende tanto no varejo quanto no atacado e seus preços têm atraído os consumidores de Eugenópolis, caracterizando-se como uma integração para frente. Isso reduziu um pouco o poder de barganha dos fornecedores mais antigos, apesar de ter causado impacto negativo em termos de concorrência.

d) Poder de barganha dos clientes

Como mencionado na seção 3.1.1.1, subseção a, a chegada recente na cidade vizinha de Muriaé do Bahamas Mix, que atua tanto como atacadista como varejista, aliada a um aumento da mobilidade da população de Eugenópolis, bem como a proximidade com a cidade vizinha (cerca de 25km), trouxe um aumento muito grande no poder de barganha dos clientes, que até então costumavam circular pelos quatro principais concorrentes da cidade.

Tal aumento do poder de barganha dos clientes se deve ao fato de a rede em questão fornecer preços mais baixos, justamente por ser de grande porte e ter acesso direto aos fabricantes na maioria das vezes. Como se trata de um mercado consumidor sensível primeiramente a preços e depois prazos para pagamento, aconteceu uma migração de muitos clientes das empresas locais, que em muitos casos deixaram suas contas a prazo sem pagamento nas empresas para comprarem a vista no Bahamas Mix.

Este comportamento do mercado consumidor causou um impacto negativo nas finanças da empresa, mas se revelou como oportunidade para direcionar as vendas, que antes eram em sua maioria feitas a prazo, para vendas a vista, aumentando a liquidez da empresa, principalmente nas vendas realizadas aos domingos e feriados.

e) Rivalidade interna entre os concorrentes

Há até cerca de dez anos, a rivalidade no mercado local de Eugenópolis não era tão exacerbada quanto se tornou nos últimos anos, após a entrada de um concorrente. Isso fez

com que aumentasse muito a rivalidade local, porque passou-se a adotar um marketing mais agressivo, muitas vezes utilizando até o chamado “corpo-a-corpo”.

A Mercearia São José, inicialmente, reagiu a esse acirramento da competitividade investindo em ampliação, melhorias no atendimento e investimento em ações de marketing, em carros de som pelas ruas da cidade e na rádio local. Além disso, foram realizados, em parceria com outras empresas locais, sorteios de prêmios para os clientes, visando atraí-los e fidelizá-los. Nos últimos anos, porém, as iniciativas da empresa nesse sentido diminuíram e pode-se afirmar que deve ser uma das prioridades para a empresa nos próximos anos o investimento maior em ações de marketing, sejam as clássicas (propaganda nas ruas e na rádio local, panfletagem), até outras mais modernas, como o marketing virtual (a empresa ainda não possui página na internet, nem perfis em redes sociais, por exemplo). Outra ação importante e que vem surtindo resultados aparentes para os concorrentes é a criação de dias temáticos de promoções, para acostumar os clientes com a dinâmica de que a empresa promove reduções de preços habitualmente e não apenas pontualmente.

Investimentos já mencionados anteriormente em instalações físicas, visando a um maior conforto e comodidade dos clientes também são importantes de serem feitas, seja a mais drástica cogitada pelos sócios, que é a construção de uma nova loja, seja a reforma da loja atual.

3.1.1.3 Análise dos concorrentes

Os concorrentes revelam muito pouco sobre seus objetivos futuros, estratégia atual, premissas, capacitações. Tudo isso tem que ser apreendido pelo que eles permitem que escape para o público, por meio de suas ações.

Há um grande foco em marketing, principalmente nos dois maiores concorrentes, algo que aumentou após a instalação do Bahamas Mix em Muriaé. Ambos criaram dias temáticos de promoção semanal e investiram em panfletagem, propagandas em rádio, internet e carros de som. Até 2014 eram comuns promoções de fim de ano, que a Mercearia São José também realizava, mas com a crise em 2015 essa prática foi suspensa. Isso mostra que os concorrentes partem da premissa de que o mercado local é muito sensível a preços e por isso a estratégia atual tem sido ações de marketing constantes.

Além disso, os concorrentes também possuem como vantagem processos de ampliação pelos quais passaram nos últimos anos, o que torna a Mercearia São José

desfavorecida no quesito conforto e aparência das instalações em relação a seus concorrentes, o que torna a necessidade de melhorias nessa área ainda mais urgente. Algumas melhorias foram feitas, como a abertura de açougue, por exemplo, mas é necessário mais medidas, aliadas a um crescimento nas ações de marketing.

Outro aspecto em que os concorrentes levam vantagem em relação à Mercearia São José é a presença de uma organização melhor, com alguns sistemas que permitem ter um controle melhor de estoques, despesas, receitas, etc. Não é possível saber quão melhores são esses sistemas em relação à Mercearia São José, mas dada a precariedade dos sistemas desta, é bastante razoável crer que, pelo porte dos concorrentes, comparado ao da empresa, eles possuem maior e melhor organização. O objetivo deste trabalho é justamente ser o ponto de partida para a organização melhor da empresa.

Atualmente a Mercearia São José necessita de um sistema que permita um controle melhor do estoque, para evitar compras desnecessárias e desabastecimentos, bem como um controle mais firme do fluxo de caixa. Além disso, é preciso também ter um controle melhor das dívidas, para que a empresa possa se programar melhor e evite ficar inadimplente. Em um mercado cada vez mais acirrado, mínimas mudanças podem fazer grande diferença.

Os pontos fortes devem ser incentivados e melhorados para que sejam cada vez mais diferencial competitivo para a empresa: atendimento personalizado, relação próxima com os clientes, abertura aos domingos, promoções de bebidas, carnes e artigos para festas e churrascos. Os prontos fracos precisam ser avaliados para que a empresa possa tomar medidas para debelar esses pontos.

3.1.2 Ambiente interno

Para análise do ambiente interno deve-se levantar, conforme indica a seção 2.3.1.2, os recursos e as capacitações da empresa e em seguida analisá-los de acordo com o modelo VRIO.

3.1.2.1 Recursos tangíveis

Em termos financeiros, a capacidade de empréstimo da empresa é baixa: atualmente os empréstimos são feitos pelos sócios com pessoas físicas e pagando juros muito altos. Recentemente identificou-se uma oportunidade de se obter empréstimos do BNDES, mas ainda não foram tomadas medidas nesse sentido.

Recursos organizacionais, como documentação, ferramentas de controle e apresentação de relatórios são muito pouco utilizados. Isso dificulta, por exemplo, a obtenção de informações precisas sobre a situação financeira da empresa, níveis de estoque, volume de clientes inadimplentes, entre outros.

No que diz respeito a recursos físicos, a empresa tem a vantagem de ter sua loja localizada na região central da cidade, em imóvel próprio, ocupando o mesmo endereço desde sua fundação, o que cria uma identificação do público com o local. O fato de a cidade de Eugenópolis estar localizada às margens da rodovia BR-356 e a menos de 30km da rodovia BR-116 faz com que seja de fácil acesso e permita bom atendimento em termos de fornecimento de mercadorias. Por outro lado, as instalações ainda precisam de ampliações e reformas para atender melhor requisitos como conforto, comodidade e acessibilidade.

Recursos tecnológicos são apenas os básicos para o funcionamento: computadores, emissores de cupom fiscal, balanças digitais, máquinas para açougue e freezers. Recurso tecnológico importante adquirido recentemente pela empresa foi o sistema de câmeras de vigilância.

3.1.2.2 Recursos intangíveis

No quesito recursos humanos, a empresa possui algumas vantagens importantes. Em primeiro lugar, o conhecimento do mercado local, uma vez que já atua há quase quarenta anos, o que permite aos sócios conhecerem o perfil de cada cliente e suas peculiaridades. Além disso, pode-se considerar que os atuais funcionários também já possuem boa noção dos perfis dos clientes, o que permite executar um atendimento mais personalizado, apontado já por alguns clientes como um ponto forte da empresa. Carece, no entanto, de sistematização e padronização para que esse conhecimento possa ser aproveitado em treinamentos para novos funcionários no futuro.

Ainda em termos de recursos humanos, verifica-se um nível baixo de capacitação do mercado de trabalho. É difícil encontrar pessoas capacitadas a operar equipamentos tecnológicos, algo imprescindível na era da informação que vivemos.

Outro recurso importante é a reputação da empresa, construída ao longo de quase quarenta anos na cidade, como empresa idônea e confiável, o que evita ou pelo menos minimiza os problemas com consumidores. Por exemplo: se um consumidor adquire uma mercadoria que está com algum defeito, geralmente há a resolução do problema de forma

amigável e negociada, sem necessidade de processos judiciais. Por outro lado, desabastecimentos causados pela crise financeira em meados de 2015 fizeram a empresa deixar faltar produtos que alguns clientes tinham costume de comprar, o que prejudicou a reputação da empresa em termos de atendimento às necessidades dos clientes.

A reputação para os fornecedores ficou um pouco prejudicada no último ano quando houve atrasos em pagamentos a fornecedores. Dentre os principais motivos estão: inadimplência por parte dos clientes e falta de um sistema de cobranças (atrasos em pagamentos costumam ser percebidos pelos sócios apenas quando já estão há mais de dois meses atrasados e alguns até passam despercebidos mais tempo); falta de uma organização das contas a pagar, que permita identificar e priorizar os pagamentos de acordo com o montante e a data de vencimento; dificuldades de obtenção de crédito no mercado.

3.1.2.3 Capacitações

Os recursos organizados e integrados geram as capacitações da empresa.

A incorporação de recursos tecnológicos nos últimos dez anos permitiu à empresa uma melhoria no atendimento: além de maior rapidez, trouxe maior confiabilidade, devido à presença de comprovantes e cupons fiscais. Recursos de filmagem permitiram maior atenção à prevenção de roubos e furtos. Ainda há necessidade de se investir na utilização de ferramentas que melhorem o atendimento, como *software* de vendas comerciais com mais recursos, sistema de controle de estoque mais eficiente, sistema de cadastro de clientes para monitoramento da situação deles. Porém, a empresa esbarra na pouca formação do mercado de trabalho local: é muito difícil encontrar pessoas capacitadas a operar tais sistemas, o que recai quase que exclusivamente sobre os sócios, que já possuem uma alta carga de trabalho. A empresa atualmente conta apenas com um caixa para atendimento de clientes, o que em alguns momentos é insuficiente para dar conta do volume de clientes e isso gera reclamações quanto à demora no atendimento.

Os recursos humanos, no que diz respeito ao conhecimento dos funcionários, postos em prática, capacitam a empresa a oferecer um atendimento personalizado, especialmente a clientes com dificuldades de locomoção, de leitura, mas também àqueles que preferem um atendimento mais humanizado, com certo nível de informalidade

Quanto ao conhecimento que os sócios possuem do perfil dos clientes, isso permite identificar tendências de consumo, como o recentemente detectado aumento de demanda por

bebidas. Falta, no entanto, investir em uma sistematização dessas informações, que atualmente existem apenas de forma intuitiva na mente dos sócios, devido à falta, justamente, de recursos tangíveis organizacionais que permitam a criação de documentos que possibilitem ter essas informações acessíveis e organizadas de forma lógica, de modo a proporcionar vantagem competitiva.

A reputação da empresa representa uma capacitação importante em termos de marketing, porque além do marketing natural, baseado em preços e variedade, a empresa ainda se utiliza dessa questão da reputação, especialmente no que diz respeito ao famoso marketing "boca-a-boca". Deve-se considerar explorar melhor esta capacitação nas ações de marketing, especialmente pela comparação com os concorrentes.

3.1.2.4 Modelo VRIO

Recurso ou Capacitação	Valioso?	Raro?	Custoso de Imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas
Boa localização na cidade	Sim	Não	Sim	Sim	Vantagem Competitiva
Localização da cidade	Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva
Recursos tecnológicos	Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva
Conhecimento do mercado por parte dos sócios	Sim	Sim	Sim	Não	Vantagem Competitiva
Atendimento personalizado	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem Competitiva
Reputação da empresa com os clientes	Sim	Não	Sim	Não	Paridade Competitiva

Quadro 20: Modelo VRIO para os recursos e capacitações da empresa.
Fonte: elaborado pelo autor.

Algumas análises são importantes de serem realizadas para que se compreenda a aplicação e as implicações do modelo:

- **Boa localização na cidade:** trata-se de um recurso valioso, porque ajuda a neutralizar uma ameaça externa, que é a ameaça de novos entrantes no mercado, que se sentem intimidados a concorrer devido à dificuldade de encontrar um bom local para situar a loja. Não é raro porque dos outros principais três concorrentes, dois possuem boa localização e um possui localização um pouco pior, porém em local onde já funcionava um comércio do mesmo ramo anteriormente, o que criou uma identificação com o local. É custoso de imitar devido a dificuldade de encontrar terrenos, aos custos para se construir e ao alto valor do aluguel. É bem explorado pela empresa, sendo um dos motivos que geram dúvida nos sócios para decidir construir outra loja no

outro terreno pertencente aos sócios. Por esse motivo pode ser considerado vantagem competitiva.

- **Localização da cidade:** é um recurso valioso porque facilita o escoamento de produtos. Há até bem pouco tempo, era comum haver muitas cidades cujo acesso era dificultado, pois era feito apenas por estradas vicinais, o que constantemente gerava desabastecimento e empurrava o mercado consumidor desses locais para locais de melhor localização. Por esse motivo mesmo, a empresa sempre teve muitos clientes da zona rural, porque as empresas destas áreas sofrem com essa dificuldade de acesso. Não é raro, porque todos os principais concorrentes locais se situam na cidade mesmo, nas mesmas condições de localização. Não é custoso de ser imitado pelos concorrentes, já que todos estão na mesma cidade, mas é bem explorado pela empresa. Por isso proporciona paridade competitiva.
- **Recursos tecnológicos:** na verdade, os recursos tecnológicos por si não proporcionam vantagem, mas quando aplicados geram uma série de capacitações como já relatado na seção 3.1.2.3. Nesta aplicação do modelo VRIO, recursos tecnológicos representam todas essas capacitações citadas. São recursos valiosos, porque dinamizam as operações da empresa, trazem confiabilidade aos processos com a utilização de comprovantes impressos e a possibilidade de fiscalização por parte dos consumidores e previnem incidentes como roubos e furtos que causam prejuízo financeiro à empresa. Não é raro porque todos os concorrentes principais possuem os mesmos recursos e em alguns casos até melhores. Não é custoso de imitar porque atualmente estes equipamentos são uma obrigação para todas as empresas do ramo e são fáceis de adquirir, além de não representarem grande parcela do investimento necessário, face a despesas com aquisição de terrenos, por exemplo. É explorado pela empresa, mas caso houvesse recursos melhores poderia haver uma melhor exploração. Por isso são recursos que trazem paridade competitiva.
- **Conhecimento do mercado por parte dos sócios:** é um recurso valioso, porque o conhecimento do mercado permite à empresa ter noção do perfil de cada cliente, identificar tendências de consumo e se adiantar a elas. É raro porque requer tempo de observação até se atingir um bom nível de

conhecimento do mercado e nesse quesito a empresa leva vantagem sobre seus concorrentes locais, pois é a mais antiga na cidade. É custoso de imitar também pelo tempo necessário para se construir isso, mas não é bem explorado pela organização quanto deveria, porque não há uma sistematização dessas informações, nem uma documentação, que permita padronizar esse conhecimento. Por isso foi qualificado como vantagem competitiva.

- **Atendimento personalizado:** Atendimento não apenas personalizado como humanizado, ou seja, mais próximo do cliente. É um recurso valioso porque se revela como uma vantagem sobre os outros concorrentes, apontada por muitos clientes e ajuda a fidelizar os clientes. É raro, porque até onde se sabe não há esse atendimento nos demais concorrentes. Não é custoso de imitar, mas é bem explorado pela organização. Necessita, contudo, de uma sistematização, de modo a facilitar o treinamento de futuros funcionários nessa prática, evitar exageros e aplicação com clientes que prefiram tratamento mais formal e também a identificar oportunidades de melhoria.
- **Reputação da empresa:** é valioso, porque funciona como um diferencial que pode ser explorado no marketing e ajuda a neutralizar outras reclamações por parte dos clientes. Não é raro, porque até onde se sabe os demais concorrentes locais gozam de boa reputação diante do mercado local. É custoso de imitar porque leva tempo para se construir uma boa reputação e qualquer problema pode colocá-la a perder. É pouco explorado pela organização em termos de marketing, já que é, ao lado do preço e da variedade, um quesito bastante valorizado no mercado local.

É imprescindível investir para transformar os recursos que hoje representam paridade competitiva em recursos que produzam vantagem competitiva. A exceção da localização da cidade, que é algo positivo para todos os concorrentes, é possível valorizar mais os recursos paritários. A boa localização na cidade pode ser melhor explorada através de medidas como a fixação de cavaletes, faixas, pinturas em muros, placas e outros recursos que indiquem a localização da empresa. Panfletos também com promoções podem ser utilizados para atrair e divulgar a empresa, porque isso pode chamar a atenção de clientes que até então, mesmo sabendo a localização da empresa, não tinham conhecimento de sua dinâmica positiva. É uma questão que precisa ser estudada também para decidir se haverá ou não a construção de outra loja em outro endereço ou apenas ampliação da atual.

Os recursos tecnológicos atuais não estão no estado da técnica, principalmente no que tange aos *softwares* de vendas e de controle de estoques. Mas além de investir em recursos melhores, é necessário também maximizar a exploração dos atuais, o que é dificultado pela formação precária dos funcionários, que com muita dificuldade operam poucos instrumentos tecnológicos, restando apenas aos sócios a operação dos mesmos. Muitas vezes se deixou de investir em melhores tecnologias por causa dessa dificuldade da mão-de-obra. O uso de planilhas ainda é pouco difundido e poderia ser importante ferramenta para controle de contas a receber, contas a pagar, pagamento de funcionários, controles de cheques, controle de estoques, entre outros. A padronização de comunicados por escrito é também uma alternativa para evitar dificuldades de comunicação e mal entendidos, já que atualmente acontece de muitos serviços não serem executados porque não houve comunicação eficiente.

A reputação pode ser melhor explorada, mas para isso é preciso cuidar para que ela não seja manchada, porque qualquer mínimo erro pode gerar perda de reputação. E a reputação precisa ser de confiabilidade, transparência, bom preço e variedade.

Quanto aos recursos que a empresa ainda não possui, mencionados no início da seção 3.1.2, é necessário adotar medidas para adquiri-los, pois são importantes: melhorar acesso a financiamentos de bancos públicos, sistematizar documentação, documentar processos internos e padronizar procedimentos.

3.1.3 Análise SWOT

FORÇAS	FRAQUEZAS
-Localização privilegiada na cidade	-Baixa capacidade de acesso a empréstimos e financiamentos para expansão da empresa
-Sócios conhecem bem o mercado	-Pouca utilização de recursos organizacionais, como documentação , planilhas de controle de clientes, controle de estoque, contas a pagar, etc.
-Atendimento personalizado e humanizado	-Instalações físicas de tamanho reduzido, sem estacionamento e com pouca comodidade para clientes
-Boa reputação da empresa com os clientes	-Dificuldade de encontrar profissionais com qualificação para lidar com equipamentos tecnológicos
OPORTUNIDADES	**AMEAÇAS**
-Estimativa de crescimento da população com potencial crescimento do mercado consumidor	-Acesso facilitado ao comércio de cidades vizinhas
-Terreno em local com aumento de fluxo de pessoas	-Crise econômica: aumento da inadimplência
-Crescimento do público idoso	-Alta carga tributária
-Vendas aos domingos e feriados	-Inadimplência do setor público
-Vendas de cervejas, refrigerantes e produtos para churrasco	-Alto poder de barganha dos fornecedores
-Investimentos na marca	-Entrada do Bahamas Mix em Muriaé
-Dificuldade para novos entrantes	-Acirramento da rivalidade entre concorrentes locais
-Crescimento da demanda por produtos de preparo prático	-Ameaças de cortes em programas sociais
-Tendência de demanda por produtos orgânicos	- Maior sensibilidade ao preço por parte dos consumidores
-Exploração do potencial turístico	

Quadro 21: Matriz SWOT para a Mercearia São José.
Fonte: elaborado pelo autor.

3.2 FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Antes de formular a estratégia da empresa, representada pela Visão e pela Missão, é necessário definir qual será o tipo de estratégia que a empresa adotará nos níveis corporativo, de negócios e operacional.

Como se trata de uma microempresa, o nível corporativo se confunde com o nível de negócios, porque a empresa possui apenas uma unidade de negócio muito bem definida e específica, que é o mercado varejista de produtos alimentícios, higiene, limpeza, etc. Por isso, basta definir a estratégia em nível de negócios.

Dentro do espectro proposto por Porter (2004), a Mercearia São José de Eugenópolis deverá optar pela estratégia de enfoque. Como já mencionado anteriormente, a empresa especializou-se no atendimento de um público mais identificado com as classes C, D e E o que, aliado ao conhecimento do mercado por parte dos sócios, permite que esse grupo possa ser atendido pela empresa de uma forma melhor, tendo suas necessidades identificadas com

eficiência. Muito dessa especialização que permite a estratégia de enfoque, repousa no fato de que a empresa especializou-se num atendimento diferenciado, personalizado e humanizado. Porém, ao mesmo tempo, não se deve descartar uma grande atenção à liderança em preços, pois é um público bastante sensível ao preço e muito suscetível ao marketing: é um público que precisa ser convencido que está comprando a preços baixos.. Desse modo, no desdobrar da estratégia e na definição de ações para que ela possa ser implementada com sucesso, serão adotadas ações que visem o reforço a características da empresa aprovadas pelo público alvo, treinamento de funcionários para melhorar esse atendimento, padronização dos mesmos, além de investimentos em ações de marketing, ao mesmo tempo que se busca uma redução de custos variáveis, negociações para obter preços melhores e prazos maiores de fornecedores, entre outras medidas para suportar a estratégia de negócios.

Já a estratégia em nível operacional será um desdobramento da estratégia de negócios em metas, com objetivo, valor e prazo a serem alcançados nas quatro perspectivas do BSC, visando alcançar os principais objetivos de desempenho que se espera de uma empresa que concorre por liderança em custos/preços.

3.2.1 Visão e Missão

Após analisar todas as informações levantadas sobre a empresa, suas forças e fraquezas, bem como as ameaças e oportunidades presentes no ambiente externo, a **Visão** da empresa ficou definida da seguinte forma:

"Ser líder em vendas no mercado consumidor das classes C, D e E."

O motivo da escolha desta visão é justamente o fator demográfico: como observado, em termos de distribuição de renda, a maior parte da população da cidade se encontra nessas três classes. Além disso, a empresa já detém certo nível de conhecimento deste mercado, de suas preferências e do perfil de consumo, o que facilita a elaboração de medidas com vistas a atrair este público.

Já a Missão da empresa, seguindo a mesma linha da Visão, ficou definida assim:

"Promover atendimento personalizado e humanizado ao público alvo, proporcionando poder de consumo e satisfação de suas necessidades com conforto, comodidade e acessibilidade."

3.3 DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA

A partir da missão e da visão é necessário definir uma diretriz organizacional. Isso porque a missão e a visão são genéricas, com um objetivo mais norteador e inspirador, não trazendo detalhes sobre a estratégia. Já uma diretriz é composta por uma meta e por medidas ou ações necessárias para alcançar essa meta. A meta, por sua vez, tem um objetivo, um valor e um prazo para ser cumprido. Com isso, a empresa passa a ter algo mais concreto para seguir.

Sendo assim, ficou definida a seguinte diretriz:

Meta: Aumentar em 20% a participação no mercado local nos próximos 5 anos.

Para o alcance desta meta, é necessário, contudo, que a empresa adote medidas ou ações prioritárias que possam suportar a empresa para atingir o objetivo, dentro do valor estipulado e respeitando o prazo estabelecido. Algumas **medidas prioritárias** definidas:

- Melhorar a liquidez da empresa;
- Adotar medidas que possibilitem a prática de preços mais competitivos e aumento da margem de lucro;
- Tornar mais eficiente o controle de estoque, evitando a insatisfação dos clientes pela falta de produtos;
- Aprofundar no conhecimento do público alvo;
- Padronizar procedimentos de atendimento ao público, para que o cliente se sinta bem atendido;
- Estabelecer critérios para abertura de crédito baseados na renda do requerente, mas incentivar mais as compras à vista, com a promoção de descontos;
- Adotar medidas que evitem desperdício e mercadorias danificadas;
- Repensar o layout da empresa, visando uma melhor disposição das mercadorias, melhoria da mobilidade e aumento do conforto dos clientes;
- Realizar reformas na loja;
- Melhorar a organização do ambiente de trabalho através da adoção de programas de qualidade, como o 5S;
- Estudar viabilidade de empréstimos para quitação de dívidas atuais da empresa junto a bancos públicos como o BNDES;
- Definir objetivos e indicadores que meçam a aderência a esses objetivos, para que a empresa tenha um controle melhor do ponto onde está atualmente e

assim possa atingir o ponto desejado, definido na meta organizacional (será tema do próximo capítulo);

Definida esta diretriz, é necessário proceder ao seu desdobramento, que no presente trabalho será feito tendo em vista as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.

3.4 BALANCED SCORECARD

Antes de iniciar a definição das metas nas quatro perspectivas do BSC, é necessário ter em conta que a empresa se encontra numa fase que Kaplan e Norton (1997) chamam de fase de **sustentação**, na qual ela possui uma posição já consolidada no mercado e precisa melhorar os retornos sobre tudo o que já foi investido até o momento, além de aumentar participação de mercado, melhorar capacidade, aliviar estrangulamentos, etc. Melhorias no fluxo de caixa, reduzindo a necessidade de capital de giro, apesar de característicos da fase de colheita, também são desejáveis para a empresa. Por isso, os indicadores financeiros terão sempre como norte essa linha de pensamento e, seguindo a proposta do método do *Balanced Scorecard*, os indicadores nas demais perspectivas deverão ser definidos para suportar os objetivos financeiros.

A elaboração do *Balanced Scorecard* da Mercearia São José de Eugenópolis seguirá os passos propostos por Kaplan e Norton (1997), porém apenas as etapas possíveis de se aplicar na empresa, uma vez que se trata de uma microempresa, sem departamentalização e com pouco capital humano para se dedicar ao projeto, ficando praticamente tudo a cargo dos sócios. Vale salientar que a proposta do presente trabalho é ir apenas até o estabelecimento dos indicadores, já que não haverá tempo hábil para implantação e medição desses indicadores.

Antes de iniciar, é necessário definir qual o objetivo do projeto e os participantes.

- Objetivo do projeto: estabelecer metas estratégicas que permitam à empresa se organizar melhor para obter crescimento de participação no mercado local onde atua.
- Participantes do projeto: o autor e os sócios.

Definidos estes pontos, inicia-se o projeto propriamente dito, que seguirá as etapas seguintes.

3.4.1 Verificar se a empresa é adequada para o recebimento do BSC

Inicialmente a Mercearia São José de Eugenópolis não teria os pré-requisitos necessários para receber um projeto de *Balanced Scorecard*, principalmente pela ausência de um planejamento estratégico. Mas o presente trabalho atuou para sanar essa inadequação, realizando todo o processo de gestão estratégica, qualificando a empresa para o recebimento.

A ausência de departamentalização e o tamanho da empresa podem ser possíveis barreiras para a implantação prática do projeto. Os sócios acabam concentrando todas as atividades da empresa e pode ser difícil encontrar tempo e capital humano para focar na implantação do projeto que será proposto. Porém, apesar das dificuldades, a literatura mostra que é possível implantar o BSC em microempresas, como foi mostrado na seção 2.5.

3.4.2 Primeira entrevista com os sócios

Após a elaboração do planejamento estratégico, o autor submeteu o mesmo aos sócios da empresa, que deram sugestões de indicadores.

A principal reclamação dos mesmos diz respeito a questões envolvendo a liquidez da empresa. Como apontado na matriz SWOT, uma importante fraqueza da empresa é a dificuldade de acesso a empréstimos devido à falta de avalistas. Além disso, verificou-se como medida prioritária para o alcance da meta organizacional da empresa a necessidade de expansão e melhoria das instalações físicas. Por isso, na perspectiva financeira foram sugeridos indicadores que possibilitassem a melhoria na liquidez e a realização de projetos de expansão, tendo em vista não só a dificuldade de obtenção de empréstimos como aumento da inadimplência e o aumento da carga tributária.

Outro aspecto levantado pelos sócios com relação à perspectiva dos clientes foi a excessiva inadimplência causada especialmente pela crise econômica e cortes em benefícios sociais, identificada como importante ameaça, mas que é causada também pela combinação de duas fraquezas da empresa: uma é a deficiência de documentação e cadastro de clientes, que dificulta um melhor controle da situação dos mesmos e a adoção de medidas para redução deste quadro, com a intensificação de cobranças, propostas para negociação, bloqueio de crédito, entre outros. A outra fraqueza que contribui neste quesito é a falta de pessoal preparado para lidar com recursos tecnológicos, devido à pouca formação da força de trabalho.

Ainda tendo em vista a perspectiva dos clientes, uma ameaça identificada tem sido a perda de alguns clientes, especialmente pela reclamação de necessidades não atendidas e percepção de preços altos praticados pela empresa.

Internamente, os sócios têm como importante insatisfação a dificuldade de relacionamento com fornecedores, que oferecem prazos muito curtos para pagamento (alto poder de barganha) e não costumam cumprir com assiduidade os prazos de entrega acordado. Além disso, o estoque não é bem controlado, o que provoca falta de produtos e impacta diretamente na satisfação dos clientes. Os altos custos variáveis, aliados a outros fatores identificados como fraquezas e ameaças também são apontados como uma dificuldade da empresa.

Adotar na empresa medidas que permitam o aprendizado e a padronização de certas medidas foi apontada pelos sócios como atitude importante para mitigar as fraquezas e neutralizar as ameaças apontadas, porque muitas vezes algumas medidas boas são tomadas, mas por falta de critérios que permitam a aprendizagem, acabam por não se tornarem habituais na empresa.

3.4.3 Síntese

Após o amadurecimento das propostas, o autor elaborou e definiu os objetivos e indicadores nas quatro perspectivas do BSC, que foram apresentados e aprovados pelos sócios. A literatura estabelece que a meta deve ter um objetivo, um prazo e um valor bem estabelecidos, mas no caso da empresa estudada se torna impossível estabelecer prazo e valor, uma vez que os sócios não têm ainda noção do atual estado da empresa para, a partir daí, estabelecer percentuais e prazos para melhorias.

Na perspectiva financeira, como forma de fazer frente às fraquezas apontadas e atender às necessidades apontadas pelos clientes, foram adotados objetivos e seus respectivos indicadores:

- Objetivo 1 – Melhorar a liquidez da empresa: o indicador proposto para esse objetivo é o índice de liquidez, que é o ativo circulante dividido pelo passivo circulante. O ativo circulante são os direitos a curto prazo da empresa e o passivo circulante são as obrigações a curto prazo da empresa. Quanto mais direitos a curto prazo e menos obrigações, melhor a saúde financeira da empresa, o que possibilita pensar em projetos de expansão mesmo com acesso

dificultado a empréstimos de bancos públicos, ao mesmo que se faz frente as ameaças do ambiente, como o aumento da inadimplência dos clientes.

- Objetivo 2 – Aumentar a receita bruta diária: o indicador proposto para esse objetivo é a própria receita bruta diária, cujo aumento melhora o fluxo de caixa e possibilita o cumprimento das obrigações da empresa, melhorando também a liquidez e reduzindo a inadimplência da empresa para com seus fornecedores. Além disso, uma receita bruta maior evidencia um volume maior de vendas, o que melhora a competitividade da empresa. Esse aumento pode ser feito aproveitando-se as oportunidades identificadas, dentre elas a estimativa de crescimento da população e, consequentemente, do mercado consumidor local, vendas aos domingos e feriados, vendas de produtos como carnes e cervejas, bem como bebidas geladas, além de exploração do potencial turístico da cidade.
- Objetivo 3 – Aumentar a margem de lucro dos produtos: para este objetivo o indicador é a própria margem de lucro dos produtos vendidos pela empresa. Para isso é necessário fazer uma averiguação da margem de lucro de cada produto e procurar aumentar, ao mesmo tempo que se ganha competitividade de preços. Isso pode ser feito através do aumento do poder de barganha frente aos fornecedores, por meio da formação de redes de pequenos comércios. Enquanto isso não é possível, pode-se adotar táticas de aumento de vendas, pois com um volume maior consegue-se preços menores juntos aos fornecedores.

Para cada um desses objetivos foram desdobrados outros objetivos, visando também neutralizar ameaças, eliminar fraquezas e atender necessidades dos clientes. Assim, temos, para o objetivo 1:

- Perspectiva dos clientes: nesta perspectiva, além de suportar o indicador financeiro, foram escolhidos dois indicadores para neutralizarem importantes fraquezas da empresa. O objetivo “aumentar vendas a vista e no cartão”, que tem como indicador o valor de vendas a vista e no cartão, visa aproveitar-se de uma força da empresa, que é a boa reputação junto aos clientes e de oportunidades identificadas no ambiente externo, como a estimativa de crescimento populacional e a possibilidade de vendas aos domingos e feriados, especialmente de produtos para churrasco, cervejas e bebidas em geral, para

realizar promoções que visem neutralizar as ameaças relacionadas à crise econômica por que passa o Brasil atualmente, com aumento de inadimplência dos clientes. Trata-se de mudar a estratégia de aquisição de novos clientes: em vez de aumentar o número de clientes que comprarão no crediário, oferecem-se descontos e promoções que incentivem compras a vista. Assim, num público sensível ao preço, com um ambiente competitivo acirrado, aumenta-se também a percepção do público de que a empresa vende barato a vista.

Ao mesmo tempo, foi proposto o objetivo "reduzir a inadimplência", dessa vez com uma abordagem mais voltada ao controle da situação do crediário do cliente e intensificação de medidas que visem a cobrança e propostas de negociação para clientes inadimplentes há um determinado tempo.

- Perspectiva de processos internos: para essa perspectiva foi proposto o indicador "concentrar compras em fornecedores que oferecem maior prazo para pagamento". Esse indicador tem relação direta com a liquidez da empresa, pois quanto mais prazo para pagar uma determinada compra de estoque, mais tempo para a empresa ir atrás de seus recebíveis e conseguirem arcar com seus compromissos. Isso aumenta o poder de barganha da empresa frente aos fornecedores, que foi uma ameaça importante identificada, ao mesmo tempo que permite negociar preços melhores, o que melhora a posição da empresa no ambiente local competitivo.
- Perspectiva de crescimento e aprendizagem: o objetivo proposto foi o de "melhorar a qualidade do cadastro dos fornecedores no sistema", justamente com o objetivo de permitir que se escolha melhor os fornecedores e se aumente o poder de barganha da empresa frente a esses fornecedores.

Quanto ao objetivo 2, também foram estabelecidos indicadores para suportarem o financeiro, ao mesmo tempo que neutralizam ameaças e eliminam fraquezas:

- Perspectiva dos clientes: o objetivo "aumentar a satisfação dos clientes", com o indicador de "percentual de necessidades atendidas", reforça uma força identificada que foi o atendimento personalizado e humanizado. Ao mesmo tempo, com a criação de questionários, mitiga-se uma fraqueza da empresa que é a pouca utilização de documentação por parte da empresa. Mas principalmente serve para neutralizar ameaças relacionadas ao acirramento da

rivalidade entre concorrentes locais, pois quanto maior o percentual de necessidades atendidas, maior a chance de fidelizar o cliente.

- Perspectiva dos processos internos: com o objetivo “melhorar o inventário da empresa”, cujo indicador é a acuracidade do sistema de gestão de estoques, a empresa consegue relacionar melhor o estoque em sistema com o estoque real e assim garantir melhor o atendimento à necessidade dos clientes, auxiliando na neutralização de ameaças e na mitigação de fraquezas da perspectiva anterior, ao mesmo tempo que atua diretamente na neutralização da ameaça do poder de barganha dos fornecedores, evitando compras de produtos desnecessários e permitindo comparações de preços.
- Perspectiva de aprendizagem e crescimento: o objetivo para essa perspectiva tem como intenção melhorar as entradas no sistema de estoque, o que respalda a perspectiva anterior e a auxilia na neutralização das ameaças e mitigação das fraquezas. Há também uma importante mitigação de uma fraqueza: que é a falta de profissionais qualificados para lidar com sistemas de gestão e eletrônicos em geral. Ao adotar este indicador, a empresa será obrigada a oferecer treinamento, o que reforçará a formação do mão de obra da empresa e reduzirá a fraqueza mencionada.

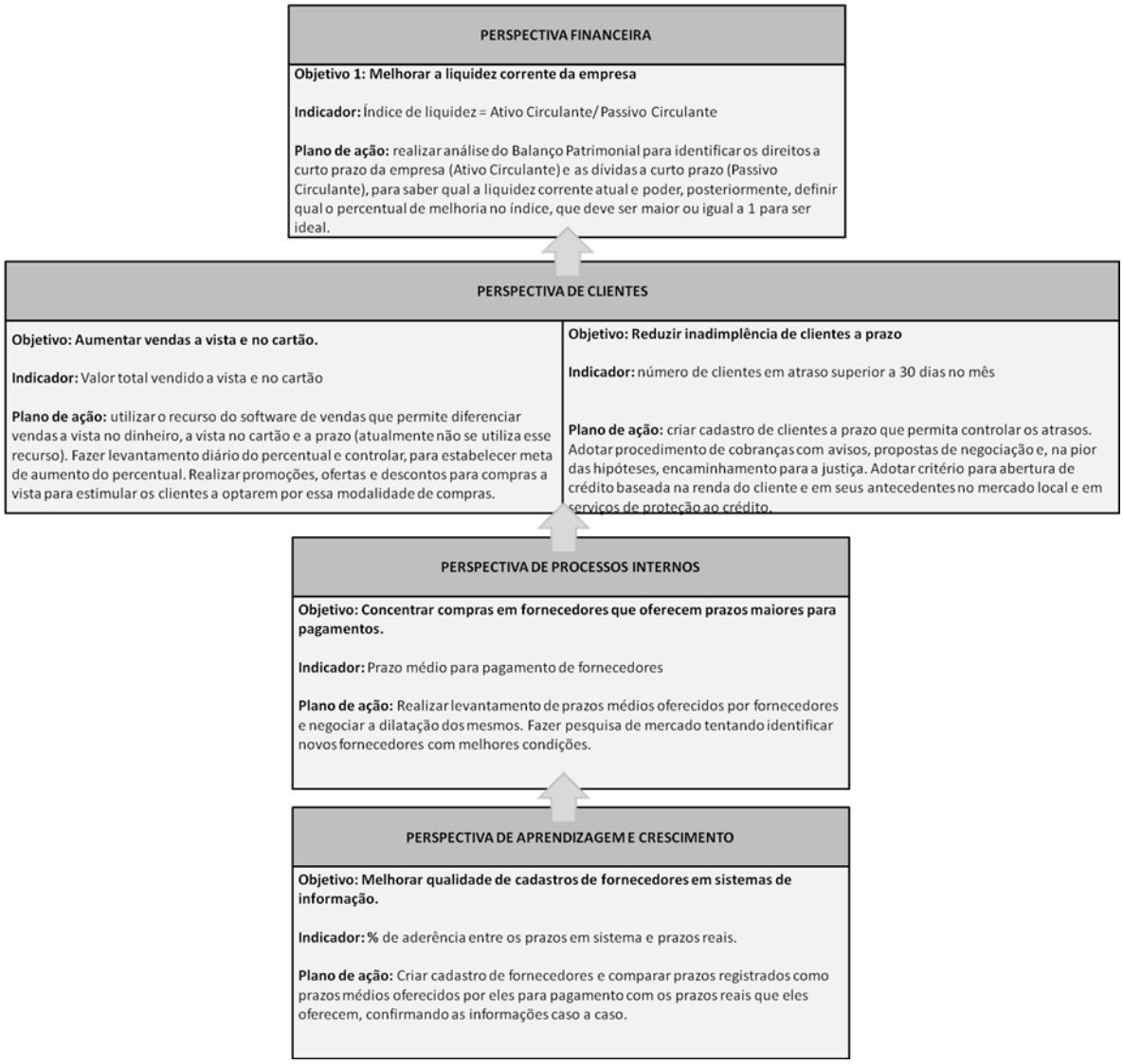
Por fim, para o objetivo 3, temos:

- Perspectiva dos clientes: foram escolhidos dois objetivos nesta perspectiva mas que se relacionam intimamente. Tornar preços mais competitivos e melhorar a percepção dos clientes da competitividade destes preços. Esses dois indicadores são imprescindíveis para um ambiente onde o acirramento da rivalidade e o aumento da sensibilidade ao preço por parte do mercado consumidor foram identificados como importantes ameaças do ambiente.
- Perspectiva dos processos internos: a redução dos custos variáveis é imprescindível para uma empresa cuja estratégia, apesar de não se de liderança em custo total, apresenta um enfoque no custo, já que custo baixo permite aumento de margem de lucro e preços mais competitivos. Contas de água, luz, telefone, entre outras, representam atualmente grande parte das despesas da empresa e sua redução seria fundamental para tornar a empresa mais competitiva e aproveitar melhor as oportunidades, especialmente a estimativa de crescimento do mercado consumidor nos próximos anos.

- Perspectiva de aprendizagem e crescimento: incentivar, não apenas verbalmente, mas por meio de treinamentos e padronizações, os hábitos de economia, é imprescindível para que se consiga alcançar o indicador de processos internos, ao mesmo tempo que se mitiga a fraqueza de documentação e falta de padronização dos processos da empresa, identificada como fraqueza.

3.4.4 Objetivos e indicadores propostos para a empresa

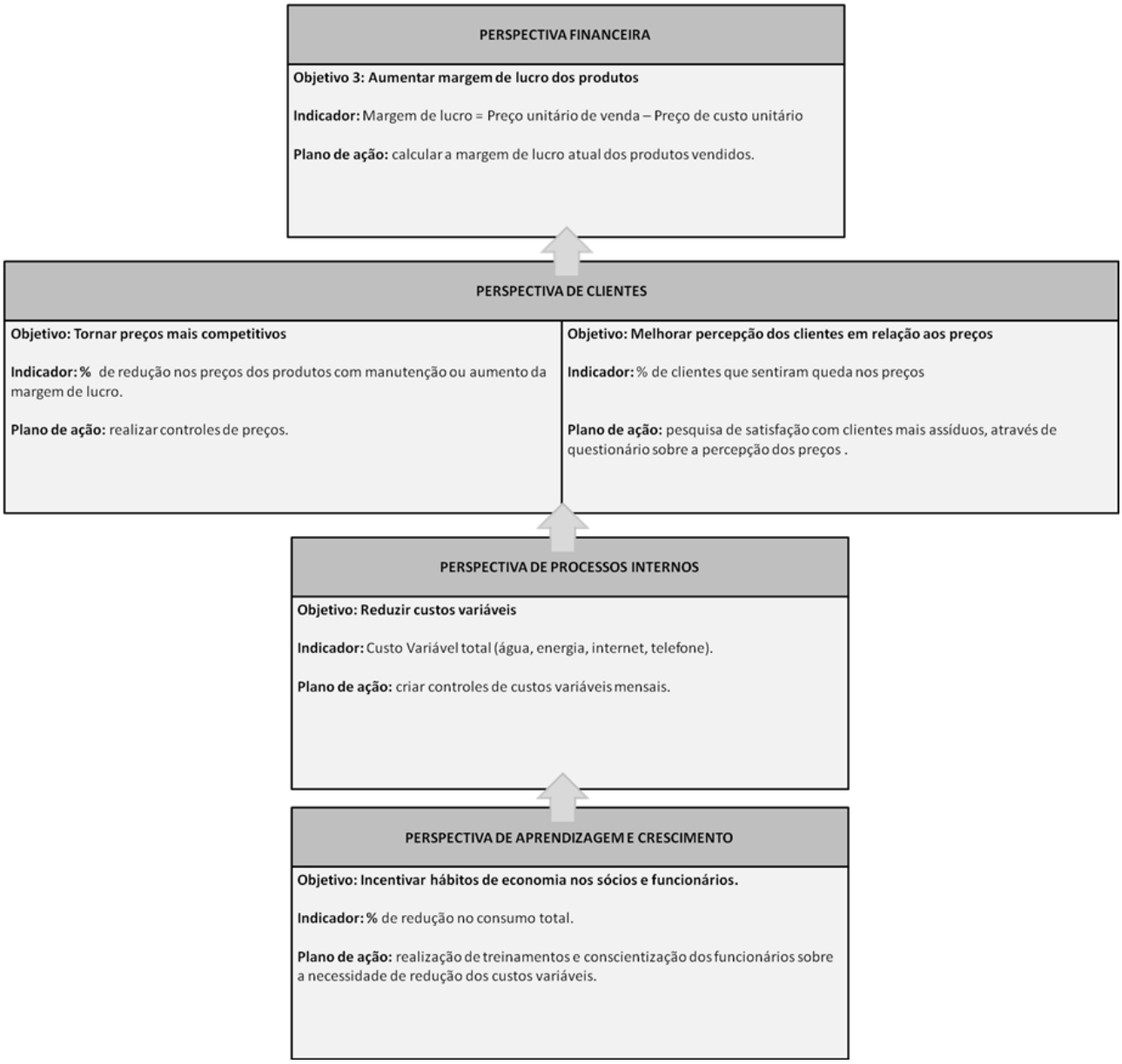
Os quadros 22, 23 e 24 trazem os indicadores definidos nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.



Quadro 22: Indicadores propostos para a empresa.
Fonte: Elaborado pelo autor

PERSPECTIVA FINANCEIRA
Objetivo 2: Aumentar a receita bruta diária **Indicador:** Receita bruta diária **Plano de ação:** fazer controle de todas as entradas diárias da empresa. Adotar medidas para aumento da receita, especialmente em dias do mês de movimento mais fraco (realização de promoções, por exemplo).
PERSPECTIVA DE CLIENTES
Objetivo: Aumentar a satisfação das necessidades dos clientes **Indicador:** % de necessidades atendidas de cada cliente. **Plano de ação:** criação de questionário para os clientes mais assíduos da empresa questionando sobre possíveis produtos que não foram encontrados na empresa em suas compras.
PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS
Objetivo: Melhorar o inventário da empresa **Indicador:** acuracidade do sistema de gestão de estoques. **Plano de ação:** realizar conferências do estoque real e do estoque em sistema e registrar as inconsistências. Verificar se melhora acuracidade do sistema já existente ou se será criado outro sistema a parte para o controle.
PERSPECTIVA DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO
Objetivo: Melhorar a rapidez com que são feitas as entradas no sistema de controle de estoque. **Indicador:** tempo médio entre a chegada da mercadoria o lançamento da nota no sistema de controle de estoque. **Plano de ação:** estabelecer prazo máximo para lançamento das notas e não deixar notas de um dia acumularem para o outro.

Quadro 23: Indicadores propostos para a empresa.
Fonte: elaborado pelo autor.



Quadro 24: Indicadores propostos para a empresa.
Fonte: elaborado pelo autor

O relacionamento entre os indicadores do quadro 22 é o seguinte: ao conseguir melhorar a qualidade dos cadastros de fornecedores em sistema (perspectiva de aprendizado e crescimento), a empresa vai conseguir concentrar melhor suas compras em fornecedores que oferecem melhores prazos para pagamentos (perspectiva de processos internos). Com fornecedores oferecendo maiores prazos para pagamento é possível comprar maiores quantidade e com isso conseguir elaborar promoções e ofertas para incentivar as compras a vista em dinheiro ou no cartão (perspectiva dos clientes) e isso, aliado a redução da inadimplência (perspectiva dos clientes), vai permitir à empresa melhorar a relação entre os direitos de curto prazo da empresa (ativo circulante) e as dívidas de curto prazo da empresa (passivo circulante), melhorando a liquidez (perspectiva financeira).

Com relação ao quadro 23: aumentando a rapidez com que são feitos os lançamentos em sistema (perspectiva de aprendizado e crescimento), é possível melhorar a acuracidade do estoque (perspectiva de processos internos). Consequentemente a satisfação das necessidades dos clientes será maior (perspectiva dos clientes) e com mais clientes satisfeitos espera-se que comprem mais e que o marketing boca-a-boca melhore, aumentando a receita bruta diária (perspectiva financeira).

Por fim, para o quadro 24: hábitos de economia geram redução no consumo de água, luz, internet, telefone, etc (perspectiva de aprendizado e crescimento), o que leva a redução dos custos representados por esses elementos, que são custos variáveis (perspectiva de processos internos). Como os custos são parcela que pesa bastante na margem de lucro, reduzir esses custos possibilita tornar preços mais competitivos, que não bastam apenas serem competitivos, mas precisa haver também a percepção dos clientes dessa melhora, que pode ser medida, por exemplo, pelo percentual de novos clientes da empresa (perspectiva dos clientes). Com a melhora na competitividade dos preços, que proporciona aumento de vendas e consequentemente ganhos em escala, aliada à redução de custos, há melhora na margem de lucro dos produtos (perspectiva financeira).

3.4.5 Implantação

Como dito na delimitação do trabalho, não será abordada aqui a implantação do projeto na empresa, porque não haveria tempo hábil para que resultados significativos pudessem ser coletados e apresentados.

4. CONCLUSÃO

Apesar de serem responsáveis por grande parte da geração de riquezas no Brasil, muitas vezes as microempresas não recebem a devida atenção da academia. Ferramentas importantes para o controle da estratégia das empresas, como o *Balanced Scorecard*, são elaboradas e aplicadas tendo em vista grandes empresas, principalmente unidades fabris.

Porém, os princípios universais que regem tais ferramentas permitem que elas sejam também aplicadas ao caso das micro e pequenas empresas, não sem um certo nível de adaptação à realidade local, proporcionando melhoria na qualidade do serviço prestado, aumento da lucratividade do negócio, melhoria na organização,entre outros aspectos.

No caso da Mercearia São José essa importância é potencializada pelo fato de ser uma empresa até então gerida com base apenas no conhecimento do fundador e dos sócios, sem processos de gestão bem estabelecidos e sem uma estratégia bem delimitada. Ao adotar como pré-requisito para sua implantação a existência prévia de um planejamento estratégico, o BSC permitiu que este trabalho fosse além de uma mera elaboração e proposição de indicadores em suas quatro perspectivas, mas que promovessem uma verdadeira revolução organizacional na empresa.

Algumas dificuldades foram verificadas ao longo do trabalho. A principal delas é justamente devido ao tamanho da empresa e a precariedade da formação dos funcionários, fazendo com que toda carga de trabalho mais direcionada à gestão fique concentrada nos sócios. Isso inclusive é um ponto de atenção para o futuro, quando os indicadores forem implantados na empresa, porque haverá necessidade de emprego de tempo considerável para tornar realidade os indicadores propostos.

Contudo, são esperadas melhorias importantes, especialmente no quesito organização e gestão estratégica, pois a literatura, conforme demonstrado com os exemplos da seção 2.5, evidencia casos de sucesso na utilização deste tipo de ferramenta em microempresas. Espera-se também que este seja apenas o ponto inicial para a construção de um modelo de gestão mais profissional na empresa, fazendo com que ela recupere posições perdidas e alcance patamares inéditos nestes quase quarenta anos de vida.

5. REFERÊNCIAS

ACI/EWTN NOTÍCIAS. **Exigem que Pepsi que não use restos de bebês eliminados por aborto.** ACI Digital, out./2011. Disponível em: < http://www.acidigital.com/noticias/exigem-que-pepsi-que-nao-use-restos-de-bebes-eliminados-por-aborto-69041/ >. Acesso em: 15/05/2015.

AGÊNCIA BRASIL. **Expansão da classe C contribui para crescimento de 19,6% do mercado de seguros do país este ano.** Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios Online. 2012. Disponível em: < http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI327028-17180,00-EXPANSAO+DA+CLASSE+C+CONTRIBUI+PARA+CRESCIMENTO+DE+DO+MERCADO+DE+SEGUROS+DO.html >. Acesso em: 06/05/2015.

AGÊNCIA DIGITAL OXIGENWEB. **Crescimento de vendas pela internet é maior que lojas físicas.** Presidente Prudente, SP. Jan/2015. Disponível em: < http://www.oxigenweb.com.br/noticias/crescimento-de-vendas-pela-internet-e-maior-que-lojas-fisicas/ >. Acesso em 09/01/2016.

AMATO, F.; ALEGRETTI, L. **Relator do orçamento confirma que vai propor corte no Bolsa Família.** Portal G1 Economia. Brasília, dez/2015. Disponível em: < http://g1.globo.com/economia/noticia/2015/12/relator-do-orcamento-oficializa-corte-de-r-10-bilhoes-no-bolsa-familia.html >. Acesso em 11/01/2016.

ANDREWS, K. R.. **The concept of corporate strategy.** 2ª ed. Richard Irwin, Inc. Estados Unidos. Nova York, 1980.

ANTUNES, L. C. ***Balanced Scorecard*** **como ferramenta de estratégia em uma empresa de investimentos financeiros.** In: ENCONTRO MINEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 10. Brasil. Juiz de Fora, 2014.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Comércio Varejista**: Supermercados. Rio de Janeiro, nov. 1996.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva.** Trad. YAMAMOTO, M.. Revisão técnica ZANNI, P. 3ªed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2011.

BOAVENTURA, J. M. G.; FISCHMANN, A. A. **A epistemologia da estratégia:** uma proposta para a classificação de seu conteúdo. In: CONGRESSO LATINO AMERICANO DE ESTRATÉGIA, 16. Peru. Lima, 2013.

CHANDLER, A. D. J. **Strategy and structure.** Estados Unidos. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico:** fundamentos e aplicações. 1. ed. 13° tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração da Produção e operações: manufatura e serviços:** uma abordagem estratégica. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

COSTA, B.; MATAIS, A. **Lobby empresarial preparou emenda adotada por deputado.** Portal Folha de S. Paulo. Brasília, mai/2013. Disponível em: < http://www1.folha.uol.com.br/poder/2013/05/1280134-lobby-empresarial-preparou-emenda-adotada-por-deputado.shtml >. Acesso em: 04/05/2015.

COSTAS, R. **Como se chegou à pior recessão desde os anos 90?** Portal BBC Brasil. São Paulo, dez/2015. Disponível em: < http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/12/151201_pib_terceirotri2015_ru >. Acesso em: 08/01/2016.

CURY, A.; CAOLI, C. **Desemprego fica em 8,7% nos três meses até agosto.** Portal G1. São Paulo, out/2015. Disponível em: < http://g1.globo.com/economia/noticia/2015/10/desemprego-fica-em-87-nos-tres-meses-ate-agosto.html >. Acesso em: 08/01/2016.

DESCONCI, T. *et al.* **O planejamento estratégico como ferramenta competitiva.** In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA, 7. 2004. Cidade Universitária, USP. São Paulo. Disponível em: < http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7Semead/paginas/artigos%20recebidos/Pnee/PNEE13_-_O_planejamento_estrat%C3%A9gico.PDF >. Acesso em: 29/04/2015.

DIEESE; SEBRAE. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa: 2013.** 6ª ed. Brasília, 2013. 284p. Disponível em < http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae >. Acesso em 25/04/2015.

DOMINGUES, L. A. **A utilização do *Balanced Scorecard* em Microempresas e Empresas de Pequeno Porte para a geração de vantagem competitiva**. UNIESP – Faculdade de São Roque. São Roque. São Paulo, 2011.

ERNESTO, M. **Altos impostos afastam indústrias de Minas, diz Pimentel.** Portal Estado de Minas. Belo Horizonte, set/2014. Disponível em: < http://www.em.com.br/app/noticia/politica/2014/09/12/interna_politica,568514/altos-impostos-afastam-industrias-de-minas-diz-pimentel.shtml >. Acesso em: 08/01/2016.

ESTADÃO CONTEÚDO. **FMI prevê contração de 1% da economia brasileira em 2015.** Época Negócios, abr./2015. Disponível em: < http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Visao/noticia/2015/04/fmi-preve-contracao-de-1-da-economia-brasileira-em-2015.html >. Acesso em: 10/05/2015.

FALCONI, V. C. **Gerenciamento pelas diretrizes (Hoshin Kanri**). Belo Horizonte: Fundação Chistiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1996.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios.** Trad. RUBENICH, R. Porto Alegre: Bookman, 2012.

GIMENES, R. M. T.; ROCHA, V. L.; GIMENES, F. M. P. **O gerenciamento pelas diretrizes e o *Balanced Scorecard* como uma ferramenta de gestão estratégica.** Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR, v.3, n.1. Umuarama, 2002. Disponível em: < http://revistas.unipar.br/empresarial/article/view/1466 >. Acesso em: 08/06/2015.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKINSSON, R. E. **Administração Estratégica:** Competitividade e Globalização. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

HOSKINSSON, R. E. *et al.* **Estratégia Competitiva.** 2ªed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

IBPQ; SEBRAE; FGV. ***Global Entrepeneurship Monitor* Brasil 2014 - Empreendedorismo no Brasil:** Relatório executivo. Brasil, 2014. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae >. Acesso em 25/04/2015

INSTITUTO BRASILEIRO DE PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO. **Causas do desaparecimento das micro e pequenas empresas.** São Paulo, abr. 2013. Disponível em: < https://www.ibpt.org.br/img/uploads/novelty/estudo/701/CausasDeDesaparecimentoDasMicrosEPequenasEmpresas.pdf >. Acesso em: 25/04/2015

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Populacional 2010.** Disponível em: < http://www.censo2010.ibge.gov.br/ >. Acesso em: 23/12/2015.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The *Balanced Scorecard*:** measures that drive performance. Harvard Business Review, v. 70, n. 1, p. 71-79, jan./feb. 1992.

KAPLAN, R. S. NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação**: *Balanced Scorecard*. 24 ed. Rio de Janeiro: Elseiver, 1997.

LUIZ, R. **Mercado de orgânicos deve crescer 30% em 2015.** Sociedade Rural Brasileira. São Paulo, 2015. Disponível em: < http://www.srb.org.br/noticias/article.php?article_id=7751 >. Acesso em: 09/01/2016.

MAIA, M. P. F. Notas de aula da disciplina Planejamento Estratégico. Faculdade Machado Sobrinho. Juiz de Fora, 2014.

MARTELLO, A. **Ministro da Fazenda quer discutir aposentadoria rural e seguro-defeso.** Portal G1 Economia. Brasília, set/2015. Disponível em: < http://g1.globo.com/economia/noticia/2015/09/ministro-da-fazenda-quer-discutir-aposentadoria-rural-e-seguro-defeso.html >. Acesso em: 11/01/2016.

MIGUEL, P. A. C. (organizador). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J**. Safari de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Tradução: RIBEIRO, L. B. Revisão técnica: ROSSI, C. A. V. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico:** conceitos, metodologias e práticas. 31ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PAIVA, E. L.; CARVALHO, J. M.; EVALDO, J. **Estratégia de produção e de Operações:** conceitos, melhores práticas, visão de futuro. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PORTAL G1. **Inflação em 2015 subiu mais para pessoas mais pobres.** Bom dia Brasil, jan/2016. Disponível em: < http://g1.globo.com/bom-dia-brasil/noticia/2016/01/inflacao-em-2015-subiu-mais-para-pessoas-mais-pobres.html?utm_source=dlvr.it&utm_medium=twitter >. Acesso em 08/01/2016.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy:** Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Nova York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva:** técnicas para análise de industria e concorrência. Rio de Janeiro, Elsevier 2004.

PORTER, M. **What is strategy?** Harvard Business Review, nov./dez. 1996

SANTOS, J. R. L. **Planejamento Estratégico, uma ferramenta acessível à pequena empresa.** In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 25. 2005. Porto Alegre. Disponível em: < www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2005_enegep0702_0391.pdf >. Acesso em 27/04/2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO. **Causa mortis:** o sucesso e o fracasso das empresas nos 5 primeiros anos de vida. São Paulo, 2013. Disponível em: < http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/causa_mortis_2014.pdf >. Acesso em: 25/04/2015.

SILVA, A. A. *et al.* A **Utilização da Matriz Swot como Ferramenta Estratégica** – um Estudo de Caso em uma Escola de Idioma de São Paulo. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8. Resende (RJ), 2011. Disponível em: < http://cetir.aedb.br/seget/artigos11/26714255.pdf >. Acesso em: 06/05/2015.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e elaboração de dissertação.** 4ª ed. rev. atual. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2005. 138p. Disponível em: < https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf >. Acesso em: 03/05/2015.

SILVA, L. C. **O *Balanced Scorecard* e o Processo Estratégico.** Caderno de Pesquisas em Administração, v.10, n.4, p. 61-73. São Paulo, out./dez. 2003.

SLACK, N.; CHUMBERS, S; JOHNSTON, R. **Administração da Produção.** Trad. OLIVEIRA, M. T. C; ALHER, F. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

STEINER, G. A.; MINER, J. B. **Política estratégia administrativa**. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

TRENNEPOHL, J. I. M.; PEGORARO, P. R. ***Balanced Scorecard*:** estudo de caso numa pequena prestadora de serviços. Universidade Federal Tecnológica do Paraná. Paraná, 2007.