

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Rodrigo Mello Casanova Ramires

**MODELO DE BALANCED SCORECARD FOCADO
EM APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO:
o caso da INETCOMM, agente exclusivo da OI**

Porto Alegre

2010

Rodrigo Mello Casanova Ramires

**MODELO DE BALANCED SCORECARD FOCADO
EM APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO:
o caso da INETCOMM, agente exclusivo da OI**

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

Orientador: Profa. Dra. Ângela Freitag Brodbeck

Porto Alegre

2010

AGRADECIMENTOS

Para a realização deste trabalho de conclusão de curso (TCC), obtive o apoio de algumas pessoas que não posso deixar de lembrar neste momento.

Antes de tudo, agradeço a Deus, por me iluminar e me dar forças para a conclusão de mais uma importante etapa em minha vida.

Agradeço, também, à minha mãe e ao meu padrasto pelo apoio, pela paciência e pela confiança desde o início, nos estudos para o vestibular da UFRGS, até a data da finalização deste trabalho.

Gostaria de agradecer também ao meu Pai, também administrador, que apesar da distância sempre me apoiou durante a faculdade e nos momentos difíceis sempre se dispôs a me aconselhar.

Também agradeço aos meus avós, pelo carinho, pela alegria e pela pré-disposição de sempre querer me ajudar, e por terem me ensinado a ser a pessoa que sou hoje.

Aos meus amigos e colegas de faculdade que, de alguma forma, contribuíram nesta etapa da minha vida, me apoiando e ajudando desde o início a finalizar o trabalho e realizar os meus sonhos.

À Professora Dra. Ângela Freitag. Brodbeck, pela sua dedicação, compreensão, paciência, companheirismo e eficiência na orientação deste trabalho.

E, finalmente, agradeço a UFRGS, pelo investimento e por promover todo o conhecimento que adquiri neste cinco anos de jornada, através de professores qualificados e uma ótima infra-estrutura disponibilizada.

A todos aqueles que participaram dessa importante etapa da minha vida e carreira profissional, meu sincero agradecimento.

RESUMO

Este estudo teve por objetivo desenvolver um *Balanced Scorecard* para um agente exclusivo da Oi, localizado no centro de Porto Alegre. Desenvolvido por Robert S. Kaplan e David P. Norton, consiste em um sistema de gestão que traduz a estratégia de uma empresa em objetivos, medidas, metas e iniciativas de fácil entendimento pelos participantes da organização, buscando avaliar o desempenho através de indicadores. Os objetivos estratégicos do BSC são distribuídos em quatro perspectivas: a financeira, de clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Estas perspectivas são equilibradas entre si e seus objetivos estabelecem uma relação de causa e efeito que se reforçam mutuamente, impactando diretamente no desempenho um do outro. A metodologia adotada foi de uma pesquisa qualitativa classificada como estudo de caso. Foram realizadas entrevistas e reuniões junto aos proprietários e gerentes da empresa, de modo a coletar dados necessários para o desenvolvimento do estudo. O BSC construído teve como foco a perspectiva de aprendizado e crescimento, vista como o vetor principal para o desenvolvimento da empresa. Ao final do trabalho, foi elaborado um mapa estratégico que permitiu visualizar o desempenho da organização frente às suas estratégias e metas estabelecidas.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*. Objetivos estratégicos. Indicadores de desempenho. Perspectivas. Mapa estratégico

ABSTRACT

This paper aimed to develop a Balanced Scorecard for an Oi Exclusive Dealer in Porto Alegre's downtown. Developed by Robert S. Kaplan and David P. Norton, it consists in a management system that translates the company's strategies in objectives, measures, purposes and initiatives for easy understanding by participants of the organization, aiming to evaluate the performance through indicators. The strategic objectives of the BSC are distributed among four perspectives: financial, customer, internal processes and learning and growth. These perspectives are balanced with each other and their goals establish a relationship of cause and effect that are mutually reinforcing, directly impacting on the performance of each other. The methodology used was a qualitative research classified as a case study. Interviews and meetings with the company's owners and managers, were carried out in order to collect data necessary for the development of the study. The built BSC focused on the learning and growth perspective, considered the main vector for the development of the company. At the end of the paper, was drawn up a strategic map that allowed to visualize the organization's performance according to their strategies and established purposes.

Key words: *Balanced Scorecard*. Performance indicators. Strategic objectives. Perspectives. Strategic Map

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|---|----|
| Figura 1 – Organograma da Inetcomm..... | 44 |
| Figura 2 – Mapa Estratégico da Inetcomm, Agente Exclusivo da Oi | 83 |
| Quadro 1 - Matriz SWOT da Inetcomm..... | 51 |
| Quadro 2 – Objetivos e Metas da Perspectiva Financeira..... | 53 |
| Quadro 3 – Objetivos e Metas da Perspectiva de Clientes | 54 |
| Quadro 4 – Objetivos e Metas da Perspectiva de Processos Internos | 54 |
| Quadro 5 – Objetivos , Metas e Iniciativas da Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento . | 56 |
| Quadro 6 – Indicador 1 da Perspectiva Financeira..... | 58 |
| Quadro 7 – Indicador 2 da Perspectiva Financeira..... | 59 |
| Quadro 8 – Indicador 1 da Perspectiva de Clientes..... | 61 |
| Quadro 9 – Indicador 2 da Perspectiva de Clientes..... | 62 |
| Quadro 10 – Indicador 1 da Perspectiva de Processos Internos | 64 |
| Quadro 11 – Indicador 2 da Perspectiva de Processos Internos | 65 |
| Quadro 12 – Objetivo 1 e Indicadores 1 e 2 da Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento | 67 |
| Quadro 13 – Objetivo 2 e Indicadores 3 e 4 da Perspectiva de Aprendizado e Crescimento .. | 69 |
| Quadro 14 – Objetivo 3 e Indicadores 5 e 6 da perspectiva de Aprendizagem e Crescimento | 71 |
| Quadro 15 – Objetivo 4 e Indicadores 7 e 8 da Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento | 74 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 - Exemplo do histórico de vendas obtidas | 58 |
| Tabela 2 - Exemplo do histórico de vendas a serem realizadas (primeiro quadrimestre) | 59 |
| Tabela 3 - Exemplo do histórico de vendas a serem realizadas (segundo quadrimestre) | 59 |
| Tabela 4 – Exemplo do total de custos de venda de um serviço | 60 |
| Tabela 5 – Exemplo de custos de venda a serem reduzidos..... | 60 |
| Tabela 6 – Exemplo de acompanhamento de cadastro de novos clientes | 62 |
| Tabela 7 - Relação de vendas com clientes novos e antigos | 62 |
| Tabela 8 – Exemplo de relação de clientes fidelizados | 63 |
| Tabela 9 – Relação de vendas totais e vendas aprovadas..... | 64 |
| Tabela 10 – Exemplo de análise de vendas aprovadas..... | 64 |
| Tabela 11 – Exemplo de relação entre processos mapeados e processos a serem mapeados .. | 65 |
| Tabela 12 – Exemplo da relação de horas de treinamentos realizado por vendedor..... | 68 |
| Tabela 13 – Exemplo de acompanhamento da média das avaliações | 68 |
| Tabela 14 – Exemplo do acompanhamento de campanhas semanais e mensais..... | 69 |
| Tabela 15 – Exemplo de acompanhamento de reuniões e sugestões implementadas | 70 |
| Tabela 16 – Quadro de funcionários e vínculos empregatícios..... | 72 |
| Tabela 17 – Exemplo de acompanhamento de funcionários com carteira assinada..... | 72 |
| Tabela 18 – Exemplo 1 de acompanhamento do acréscimo de comissão | 73 |
| Tabela 19 - Exemplo 2 de acompanhamento do acréscimo de comissão..... | 73 |
| Tabela 20 – Exemplo de acompanhamento de <i>feedback</i> | 75 |
| Tabela 21 – Exemplo de acompanhamento da meta de <i>feedback</i> | 75 |
| Tabela 22 – Exemplo de controle de comunicados assinados..... | 76 |
| Tabela 23 – Exemplo de acompanhamento da meta de comunicados assinados | 76 |
| Tabela 24 – Frequência de Avaliação da Perspectiva Financeira | 77 |
| Tabela 25 - Frequência de Avaliação da Perspectiva de Clientes | 77 |

| | |
|--|----|
| Tabela 26 - Frequência de Avaliação da Perspectiva de Processos Internos | 78 |
| Tabela 27 - Frequência de Avaliação da Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento..... | 78 |
| Tabela 28 – Responsabilidade sobre os indicadores da Perspectiva Financeira | 79 |
| Tabela 29 - Responsabilidade sobre os indicadores da Perspectiva de Clientes | 79 |
| Tabela 30 - Responsabilidade sobre os indicadores da Perspectiva de Processos Internos | 80 |
| Tabela 31 - Responsabilidade sobre os indicadores da Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento | 80 |
| Tabela 32 - Causa x Efeito (Painel de Objetivos e Indicadores do BSC) | 82 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 11 |
| 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA | 12 |
| 1.2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA | 13 |
| 1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO | 14 |
| 1.3.1 Objetivo Geral | 14 |
| 1.3.2 Objetivos Específicos..... | 15 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO | 16 |
| 2.1 ESTRATÉGIA | 16 |
| 2.1.1 Definição de Estratégia | 16 |
| 2.1.2 Definição de Gestão Estratégica e Diagnóstico Organizacional..... | 16 |
| 2.1.3 Formulação de Estratégias | 18 |
| 2.1.4 Tipos de Estratégias | 19 |
| 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (PE)..... | 20 |
| 2.2.1 Conceito de Planejamento Estratégico | 20 |
| 2.2.2 Componentes do PE | 21 |
| 2.2.2.1 Missão..... | 21 |
| 2.2.2.2 Valores..... | 21 |
| 2.2.2.3 Visão..... | 22 |
| 2.2.2.4 Objetivos..... | 22 |
| 2.2.2.5 Fatores Críticos de Sucesso (FCS) | 23 |
| 2.2.2.6 Metas | 23 |
| 2.2.2.7 Estratégias..... | 23 |
| 2.2.2.8 Planos de Ação | 23 |
| 2.2.3 Planejamento Estratégico e Metodologias..... | 24 |
| 2.3 METODOLOGIA BALANCED SCORECARD | 24 |
| 2.3.1 Definição de BSC e Metodologia | 24 |
| 2.3.2 Perspectivas do BSC..... | 26 |
| 2.3.2.1 Perspectiva Financeira..... | 27 |
| 2.3.2.2 Perspectiva do Cliente | 28 |
| 2.3.2.3 Perspectiva dos Processos Internos | 29 |
| 2.3.2.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento | 30 |
| 2.3.2.4.1 <i>Capacidade dos funcionários</i> | 31 |

| | |
|--|-----------|
| 2.3.2.4.2 <i>Capacidade dos sistemas de informação</i> | 32 |
| 2.3.2.4.3 <i>Motivação, empowerment e alinhamento organizacional</i> | 33 |
| 2.3.3 Mapa Estratégico | 34 |
| 3 METODOLOGIA DE PESQUISA | 35 |
| 3.1 MÉTODO DE PESQUISA..... | 35 |
| 3.2 MÉTODO DE ESTUDO DE CASO | 36 |
| 3.3 MÉTODO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS | 37 |
| 3.4 ETAPAS DA PESQUISA | 38 |
| 3.5 PROTOCOLO DA PESQUISA | 39 |
| 3.6 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS | 39 |
| 3.7 ANÁLISE DOS DADOS | 40 |
| 4 ESTUDO DE CASO | 42 |
| 4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA..... | 42 |
| 4.2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA | 42 |
| 4.2.1 Dados Gerais da Empresa | 43 |
| 4.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL..... | 43 |
| 4.4 O NEGÓCIO | 44 |
| 4.5 PÚBLICO-ALVO..... | 46 |
| 4.6 OS CONCORRENTES | 47 |
| 4.7 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ANTERIOR | 48 |
| 5 O BSC PROPOSTO | 49 |
| 5.1 MISSÃO | 49 |
| 5.2 VISÃO | 49 |
| 5.3 VALORES..... | 50 |
| 5.4 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO | 50 |
| 5.5 ANÁLISE DO AMBIENTE E FORMULAÇÃO DE NOVAS ESTRATÉGIAS | 50 |
| 5.6 OBJETIVOS E METAS | 52 |
| 5.6.1 Perspectiva Financeira | 52 |
| 5.6.2 Perspectiva de Clientes | 53 |
| 5.6.3 Perspectiva de Processos Internos | 54 |
| 5.6.4 Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento | 55 |
| 5.7 INDICADORES DE CADA OBJETIVO | 57 |
| 5.7.1 Indicadores da Perspectiva Financeira | 57 |
| 5.7.1.1 Indicador Faturamento Bruto | 58 |

| | |
|---|-----------|
| 5.7.1.2 Indicador Custos de venda a serem reduzidos..... | 59 |
| 5.7.2 Indicadores da Perspectiva de Clientes | 61 |
| 5.7.2.1 Indicador Número de Novos Clientes Cadastrados | 61 |
| 5.7.2.2 Indicador nº de clientes fidelizados | 62 |
| 5.7.3 Indicadores da Perspectiva de Processos Internos | 63 |
| 5.7.3.1 Indicador % de Vendas Aprovadas | 63 |
| 5.7.3.2 Indicador nº de processos mapeados | 65 |
| 5.7.4 Indicadores da Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento | 66 |
| 5.7.5 Indicador nível de qualificação dos funcionários | 67 |
| 5.7.5.1 Mensuração do nível de qualificação dos funcionários..... | 68 |
| 5.7.6 Indicador nível de satisfação dos funcionários | 69 |
| 5.7.6.1 Mensuração do nível de satisfação dos funcionários | 70 |
| 5.7.7 Nível de retenção dos funcionários | 71 |
| 5.7.7.1 Mensuração do nível de retenção dos funcionários..... | 73 |
| 5.7.8 Nível de comunicação dos funcionários..... | 74 |
| 5.7.8.1 Mensuração do nível de comunicação dos funcionários | 76 |
| 5.8 PERIODICIDADE / FREQUÊNCIA DAS MEDIÇÕES | 77 |
| 5.8.1 Perspectiva Financeira | 77 |
| 5.8.2 Perspectiva de Clientes..... | 77 |
| 5.8.3 Perspectiva de Processos Internos | 78 |
| 5.8.4 Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento..... | 78 |
| 5.9 RESPONSABILIDADES SOBRE OS INDICADORES | 79 |
| 5.9.1 Perspectiva Financeira | 79 |
| 5.9.2 Perspectiva de Clientes..... | 79 |
| 5.9.3 Perspectiva de Processos Internos | 80 |
| 5.9.4 Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento..... | 80 |
| 6 MAPA ESTRATÉGICO | 82 |
| 7 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES..... | 86 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 88 |
| ANEXO A – PERSPECTIVA FINANCEIRA | 91 |
| ANEXO B – PERSPECTIVA DE CLIENTES | 92 |
| ANEXO C – PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS | 93 |
| ANEXO D – PERSPECTIVA DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO | 94 |

1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, as lojas de empresas de telecomunicações são cada vez mais expressivas tanto no mercado brasileiro como mundial. Os principais objetivos desse tipo de empresa consistem em atendimento ao cliente, vendas, retenção, pesquisa e cobrança. Estão compostas basicamente por um número pequeno de níveis hierárquicos, mas cada um com importância vital para o desenvolvimento eficaz do negócio. Estes níveis dividem-se em vendedores, supervisores, *backoffice*, gestores e diretores / proprietários, além de uma estrutura física equipada com telefones, computadores e sistemas de informação.

Para este tipo de organização, principalmente na área de vendas (que será o foco do trabalho), a obtenção de vantagens competitivas é essencial para sua permanência e crescimento no mercado. O perfil do cliente tem mudado de forma que este está cada vez mais exigente não só quanto à qualidade dos serviços e dos produtos, mas também quanto à receptividade dos vendedores e a qualidade do atendimento, fator que tem se tornado decisivo para a compra, por tratar-se na maioria das vezes de compra por impulso.

No caso das grandes empresas de telecomunicações, como a Oi, a exigência em relação às suas revendedoras tem aumentado bastante, principalmente no que se refere ao aumento nas vendas de seus produtos de forma mais uniforme, retenção de seus clientes e funcionários e redução nos índices de cancelamento de produtos e serviços.

Devido a isto, tornou-se importante a elaboração e implementação de estratégias para atender a estas exigências, e adquirir vantagem competitiva de modo a fornecer um maior valor agregado aos produtos e serviços, visando atingir as metas e objetivos da organização de maneira mais eficiente e eficaz. Na atividade de varejo, como se sabe, o capital humano é o principal gerador de riqueza para a empresa, e o seu resultado depende quase que exclusivamente do desempenho dos vendedores. Dessa maneira, é necessário, antes de delinear uma estratégia a ser adotada, difundir-la a toda organização, evitando que esta fique apenas sob conhecimento dos altos níveis organizacionais (Kaplan e Norton, 1997). Portanto é fundamental que o nível operacional tenha a informação e o conhecimento de todas as estratégias, missão e visão da organização de uma maneira esclarecedora e objetiva.

De modo a desenvolver estas estratégias de forma eficiente e satisfatória, existe um sistema de indicadores de desempenho, desenvolvido por Kaplan e Norton (1997), denominado *Balanced Scorecard* (BSC) que busca viabilizar o processo de alinhamento de ações com as medidas estratégicas definidas pela empresa. Além disso, se propõe a estabelecer metas, elaborar e associar objetivos e indicadores estratégicos, traduzir a missão e

os valores da empresa e promover feedback através de medidores de desempenho, que servem como base para análises e tomada de decisões estratégicas. Dessa maneira, o BSC possibilita que os gestores consigam mensurar e enxergar o quanto às estratégias estão sendo atingidas e quais os pontos que precisam ser percebidos e/ou alterados para que a mantenham conforme o planejado. Para que isto seja possível, o BSC é dividido em quatro dimensões estratégicas: Clientes, Finanças, Processos Internos, Aprendizado e crescimento.

Por conseguinte, é criado e estruturado um mapa estratégico, o qual fornece uma maneira simples, uniforme e consistente de descrever a estratégia, que facilita a definição e administração dos objetivos e indicadores e, conseqüentemente, contribui para a implementação das estratégias e o alinhamento dos objetivos estratégicos com os operacionais.

Consideradas a relevância do processo de elaboração de um planejamento estratégico, como forma de adquirir maior vantagem competitiva e excelência na qualidade dos serviços em pontos de venda de telecomunicação, este trabalho tem como propósito: a construção de um BSC e elaboração de um modelo de mapa estratégico na empresa Inetcomm, Agente Exclusivo da Oi, focado na quarta perspectiva do *Balanced Scorecard*: aprendizado e crescimento.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Num ambiente de negócios com acirrada competição, o sistema de indicadores de desempenho e seu propósito de contribuir para a gestão estratégica torna-se um método eficaz para a conquista de vantagem competitiva. Através deste, é possível estabelecer um conjunto de indicadores que verifiquem e mensurem a efetividade da estratégia, acompanhem seu andamento, além de serem capazes de avaliar os resultados que estão sendo obtidos – que também são importantes instrumentos na tomada de decisão.

Tendo em vista que estamos em uma época de melhoria no atendimento e na qualidade de fornecimento de informações e serviços ao cliente, é importante que a equipe de vendas esteja qualificada, motivada, organizada e treinada, pois estes fatores refletem diretamente na satisfação do consumidor e, conseqüentemente, repercutem na produtividade dos operadores.

Apesar de que o *Balanced Scorecard* estabelece uma metodologia para construção de um sistema de avaliação de desempenho baseado em quatro perspectivas, o tema desta dissertação se focará na de Aprendizagem e Crescimento, pois esta, além de ser a base para o início do planejamento das atividades e sustentar as outras três perspectivas, é aplicada

diretamente na área operacional da empresa que, como já mencionado, é de onde diretamente provêm os resultados.

Dessa maneira, o que se busca de fato, é elaborar estratégias que qualifiquem o quadro operacional de forma a torná-lo mais eficiente, satisfeito e competitivo. Assim, este será capaz de gerar melhores resultados, que implicarão inclusive em um maior desempenho das outras perspectivas, como a financeira, pois evidentemente aumentará a rentabilidade, a valorização de mercado e as possibilidades de crescimento.

1.2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

Campanhas de vendas bem formuladas, ambiente agradável, investimentos em infraestrutura, profissionais no suporte e horas de trabalhos diários por parte dos diretores da empresa. Todos estes fatores parecem importantes à primeira vista, e tornam a empresa um modelo de mercado. Porém a inexistência de uma estratégia detalhada para que cada um destes fatores tenha sido adotado identifica o pouco investimento e preocupação com planejamento por parte da organização. Isto também se reflete no sistema de avaliação de desempenho de vendas da empresa, em que o objetivo é visto como único: atingir a meta.

Dessa maneira, apesar de haver certa “consciência” e preocupação com outros fatores que influenciam na produtividade, como satisfação dos funcionários, retenção da equipe, qualificação dos operadores e comunicação adequada, não há uma estratégia estabelecida para que se utilize estes fatores como importantes instrumentos para a gestão estratégica. Desse modo, não existe uma percepção da influência destes fatores na produtividade da empresa, e todos os problemas acabam atribuindo-se aos próprios operadores ou supervisores da área.

Os critérios para definição das metas não são claros, pois estas são determinadas através de uma quota financeira fornecida pela Oi, que não subdivide em produtos a serem vendidos. Sem estratégia previamente definida, esta então é determinada e distribuída pelo gerente / supervisor de vendas, que passa as informações sobre o desempenho aos diretores da empresa. O sistema de avaliação de desempenho consiste em planilhas de Excel, elaboradas pelo *Backoffice* e atualizadas diariamente na *Internet*, porém esta se restringe apenas ao desempenho de vendas. Não há, dessa maneira, estratégias definidas referentes ao treinamento dos operadores, motivação da equipe, redução da rotatividade e integração dos setores. No caso do treinamento, este é apenas realizado durante as primeiras semanas dos operadores que acabaram de ser contratados, de modo a aprender o que fazer e como fazer, não havendo outros eventos para qualificá-los ainda mais. A motivação da equipe é apenas através de

rendas extras e prêmios por desempenho, sem uma avaliação de como estes métodos têm sido eficazes para o aumento da produtividade. A rotatividade de funcionários é alta, normal em empresas de telecomunicações em que o funcionário sente-se pouco comprometido, porém não se procura elaborar estratégias de modo que se reduzam esse problema com o tempo, e a empresa acaba gastando demasiadamente em recrutamento, seleções e treinamentos. A comunicação entre os setores é limitada e falha, havendo uma hierarquização desnecessária para o pequeno porte da empresa, não havendo sincronização dos entendimentos e conceitos sobre os assuntos correlatos às atividades da operação.

O serviço de telecomunicação vem sofrendo muitas modificações e, ao longo dos últimos dez anos, a regulamentação e adequação da empresa conforme as necessidades do cliente são quesitos fundamentais para que a organização permaneça no mercado de forma sólida e competitiva. Para isso, é necessário possuir uma equipe operacional, além de flexível, qualificada e motivada.

Levando-se em consideração que todas estas situações estão diretamente relacionadas ao desempenho das vendas, conclui-se que o processo de aprendizado e crescimento da empresa tem sido pouco explorado até então. Por conseguinte, considerando as características potenciais do BSC como instrumento de gestão, este trabalho propõe a elaboração desta metodologia para, primeiramente, estabelecer estratégias claras e que contribuam para o desenvolvimento da empresa como um todo, e como uma forma de aperfeiçoar o sistema de avaliação de desempenho - considerando não apenas um fator como responsável pela produtividade, mas sim todos que de alguma forma exerçam influência sobre os processos geradores de resultados, elevando-se, assim, o potencial de ganhos para a organização.

1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO

1.3.1 Objetivo Geral

Propor um modelo de BSC com foco em Aprendizado e Crescimento para a Inetcomm, de modo a incrementar a sua contribuição ao processo de gestão estratégica da organização.

1.3.2 Objetivos Específicos

Em complementação ao objetivo geral, os objetivos específicos estabelecidos para o estudo são:

- a) definir, junto aos diretores da empresa, as estratégias, objetivos e metas, componentes do *Balanced Scorecard* mantendo o foco na Perspectiva de Aprendizado e Crescimento;
- b) desenvolver um mapa estratégico de modo a visualizar a relação de causa e efeitos dos objetivos do BSC;
- c) identificar os indicadores de desempenho de cada objetivo do BSC que possibilitem acompanhar e avaliar a implementação das estratégias.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ESTRATÉGIA

2.1.1 Definição de Estratégia

No ambiente empresarial, estratégia é uma das palavras mais utilizadas pelos administradores. O conceito desta, porém, não pode ser atribuído a uma definição única de aceitação universal. Esta pode ser atribuída de diferentes formas e variar seu significado conforme as situações e objetivos a serem atingidos.

Porém mesmo com uma quantidade considerável de conceitos e divergência entre autores, é importante destacar as visões de alguns destes que mais se identificam com o propósito do trabalho: estabelecimento de objetivos, metas e planos de ação.

Segundo Hitt (2008), uma estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva.

A obtenção desta vantagem, segundo Porter (1980), é adquirida através do planejamento e implementação de ações ofensivas e defensivas, de modo a fortalecer a empresa para enfrentar o mercado e as forças competitivas e obter um maior retorno sobre o investimento.

Para Steiner e Miner (1977), agir estrategicamente significa estabelecer uma missão, ter uma visão de quais são os objetivos a serem atingidos, e formular políticas específicas e ações adequadas de modo a assegurar a realização dos resultados pretendidos.

Muitos autores como Katz (1970) e Ansoff (1965), destacam também a importância da estratégia ser referida à relação da empresa com o seu meio envolvente, isto é, não existe estratégia caso não haja um objetivo de adquirir vantagem competitiva frente ao ambiente externo que envolve o negócio da organização. Com este mesmo pensamento, Mintzberg (1988) acrescenta que para que a organização consiga fazer face ao meio envolvente, é necessário que haja uma padronização no processo de tomada de decisões.

2.1.2 Definição de Gestão Estratégica e Diagnóstico Organizacional

Gestão Estratégica é uma forma de gerir toda uma organização, com foco em ações estratégicas em todas as áreas, acrescentando novos elementos de reflexão e ação, a fim de

avaliar a situação, elaborar projetos de mudanças estratégicas e acompanhar e gerenciar os passos de implementação. Para que uma empresa administre seu negócio de forma estratégica, esta precisa apurar todos seus processos e sua real situação e desenvolver ações corretivas constantes, focando seus objetivos e metas e desenvolvendo suas estratégias de forma a manter sua sobrevivência, crescimento e diferenciação competitiva.

Neste tipo de gestão, antes mesmo de trabalhar com as estratégias propriamente ditas, é importante a elaboração de um **Diagnóstico Organizacional**, que permite às organizações verificar a existência de problemas ou disfunções através de uma análise de visão global dentro da mesma. Dessa maneira, procura-se detectar as causas destes empecilhos e, posteriormente, estabelecer indicadores de ações eficazes para solucioná-los.

Para Hesketh (1979), o diagnóstico organizacional tem como objetivo estabelecer dados sobre a posição estratégica atual da empresa, e a partir de uma análise mais minuciosa definir o rumo da empresa quanto a metas e desejos futuros.

De acordo Claro (2002), este estabelecimento é feito através de um levantamento das necessidades antigas, atuais e futuras que identifiquem as carências da empresa. Além disso, são elaboradas pesquisas, coleta e cruzamento de dados e informações, análise de pontos fracos e pontos fortes. Assim, consegue-se descrever melhor os problemas e procurar ações de intervenção para a solução destes e sugestões de melhoria.

Segundo Campos (2009), o processo de gestão estratégia envolve algumas etapas. Inicialmente é realizado um **Diagnóstico Estratégico**, onde são realizados os levantamentos das situações atuais da empresa, buscando assim avaliar a existência e a adequação das estratégias vigentes dentro da instituição, bem como se estão oferecendo os resultados esperados. Além disso, são levantadas informações como a competitividade da empresa, o portfólio de produtos, ações de mudanças, vulnerabilidade às ameaças existentes, quantidade de recursos estratégicos disponíveis e projetos futuros. Após esta etapa, entra o papel da alta administração, que procura consolidar o resultado das informações obtidas de forma coerente e que esteja de acordo com todos, visando a estabelecer um ambiente de confiança e sentimento de identidade dos envolvidos com o processo, e que venham de encontro com a Missão, Visão e Valores da empresa. Posteriormente inicia-se o processo de seleção das prioridades da empresa, em função do grau de importância e influência dos problemas no negócio, e assim é estabelecida uma seqüência lógica para a implementação das ações, com foco nos mais importantes em primeiro plano. Tal ação é conhecida como **Direcionamento Estratégico**, ou seja, é o momento que se define o direcionamento que a instituição precisa seguir para sobreviver ou se sobressair em determinado cenário. A partir daí iniciam-se as

tomadas de decisões que buscam identificar os meios para que o objetivo até então planejado seja convertido em uma ação prática. Além disso, cada pessoa envolvida no diagnóstico deverá saber exatamente o que, quando, como e com quem deverá fazer o plano, além de estar ciente dos resultados esperados. Ainda nessa fase, são feitas análises que tornem este mais sólido e tangível, como orçamentos e avaliação de retornos e riscos. A última etapa consiste na avaliação estratégica, onde é feito o acompanhamento do plano após sua implementação, realizando modificações quando necessário e aplicando novas idéias e conceitos quando possível, além de mensurar e analisar os resultados obtidos ao longo do processo. O papel do gestor é observar, acompanhar, questionar, à procura de possíveis riscos e oportunidades que possam exigir, oportunamente, ações antecipadas e respostas estratégicas ou contramedidas da organização.

2.1.3 Formulação de Estratégias

A atual conjuntura econômica em que estamos inseridos é caracterizada pela concorrência acirrada. Nos diferentes setores do mercado não tem sido diferente. Os consumidores estão cada vez mais exigentes e as mudanças estão acontecendo cada vez mais rápido.

A concorrência acirrada e a retração econômica fazem com que a preocupação dos gestores se resuma na sobrevivência da empresa como um negócio lucrativo. A escolha de uma estratégia clara e bem definida é o que vai permitir que a empresa molde sua estrutura, sendo esta coerente com a cultura da empresa, para fácil adaptação. É esta coerência que torna possível a execução de uma estratégia bem definida, para se ter êxito em suas ações.

Definidos alguns conceitos de estratégia, é importante compreender os processos que lhe dão origem. Assim como existem diversas definições, a forma como as estratégias são implementadas também variam de acordo com aspectos internos das organizações (dimensão, capacidade de investimento, o tipo de negócio) e aspectos externos (características e condições do meio envolvente em que estas estão inseridas).

O Primeiro passo da formulação de uma estratégia, para Hitt (2008), é a empresa, ou o responsável imediato pelo processo, identificar e analisar seus ambientes externos e internos (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), de modo a determinar seus recursos, suas capacitações e competências essenciais – classificados como fontes de informações estratégicas (“*inputs*”). Através destas informações, a empresa estabelece a sua visão e sua

missão, elaborando planos de ação para que seus objetivos (obter vantagem competitiva e retorno acima da média) sejam atingidos.

2.1.4 Tipos de Estratégias

A seguir são apresentadas as estratégias competitivas genéricas de **Michael Porter** (1986): estratégias de custo, estratégia de diferenciação e estratégia de foco. Também são estudados os riscos associados à cada um dos tipos.

A primeira é a estratégia competitiva de custo, na qual a empresa centra seus esforços na busca de eficiência produtiva, na ampliação do volume de produção e na minimização de gastos com propaganda, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, tendo no preço um dos principais atrativos para o consumidor.

A opção pela estratégia competitiva de diferenciação faz com que a empresa invista mais pesado em imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, pesquisa de mercado com a finalidade de criar diferenciais para o consumidor adquirir seu produto ou serviço, em vez de optar pelo concorrente em segmentos ou nichos específicos.

A estratégia competitiva de foco significa escolher um alvo restrito, no qual, por meio da diferenciação ou do custo, a empresa se especializará atendendo a segmentos ou nichos específicos. A adoção de qualquer estratégia competitiva tem seus riscos, suas armadilhas.

Na estratégia de custos, as principais são: a excessiva importância que se dá à fabricação; a possibilidade de acabar com qualquer chance de diferenciação; a dificuldade de se estabelecer um critério *Activity Based Costing* (ABC) de controle de custos; e, mais importante, que apareça um novo concorrente com nova tecnologia, novo processo e abocanhe parcela significativa de mercado ou o mercado passe a valorar o produto por critérios diferentes.

Na estratégia de diferenciação, as principais armadilhas são representadas pela diferenciação excessiva, pelo preço *Premium* muito elevado, por um enfoque exagerado no produto e pela possibilidade de ignorar os critérios de sinalização.

Já na estratégia de foco o risco é o de segmento escolhido não propiciar “massa crítica” que permita à empresa operar.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (PE)

O planejamento estratégico é o processo de planejamento formalizado e de longo alcance, empregado para se definir e atingir os objetivos organizacionais.

2.2.1 Conceito de Planejamento Estratégico

Segundo Oliveira (1999), planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida para a empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Para Drucker (1986), planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Já Kotler (2000) define muito bem o planejamento estratégico, como um processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, as habilidades e os recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em constante mudança, sendo seu objetivo dar forma aos negócios e produtos da empresa, possibilitando os lucros e crescimento almejados.

Verifica-se que as visões de Drucker (1986) e Kotler (2000) encontram vários pontos em comum, ambos defendendo processos dinâmicos, que não ficam inertes, estando focados nas constantes mudanças, na busca dos objetivos da organização, sendo que Oliveira ressalta a importância da inovação e diferenciação, com interação com o ambiente, lembrando a Teoria Geral dos Sistemas.

Para complementar a questão sobre o planejamento estratégico, é salutar classificarmos a estrutura da empresa em três níveis: o nível estratégico, o nível tático e o nível operacional.

O planejamento estratégico é o processo que ocorre no nível estratégico da estrutura da organização (geralmente a cúpula diretiva ou comitê reunindo a alta gerência) e deverá nortear as atividades de planejamento nos demais níveis hierárquicos.

Para se obter êxito na implantação do planejamento estratégico, a empresa deverá seguir uma série de etapas que assegurem a coerência do processo. Considerando-se que

busca partir de uma situação atual para alcançar uma situação ideal, deve levar em consideração a conjuntura presente, os objetivos que pretende atingir, os recursos de que dispõe para tanto, o ambiente em que se encontra, a estratégia que será adotada para executar a mudança, as formas de mensuração e controle dos resultados, etc.

2.2.2 Componentes do PE

O Planejamento Estratégico é também considerado um modelo de decisão, unificado e integrador, que determina e revela o propósito organizacional em termos de Missão, Valores, Visão, Objetivos, FCS, Metas, Estratégias e Ações, com foco em priorizar a alocação de recursos. Dessa maneira, é importante que se descreva cada um de seus componentes.

2.2.2.1 Missão

A missão deverá refletir a razão de ser da organização e qual o seu propósito. É o papel desempenhado pela empresa em seu negócio.

Essa missão deverá buscar responder intrinsecamente qual é o negócio da empresa, quem são os seus clientes e quais são as necessidades que eles demandam ser supridas.

Geralmente a declaração da missão é curta, com no máximo duas sentenças ou um pequeno parágrafo.

Para que a declaração da missão da empresa seja efetiva, ela deve:

- a) destacar as atividades da empresa, incluindo os mercados que ela serve e os produtos e serviços que oferece;
- b) enfatizar as atividades que a organização desempenha e que a diferenciam das outras instituições no mercado;
- c) incluir as principais conquistas que se prevê para os próximos anos;
- d) transmitir o que se quer dizer de forma clara, concisa e interessante.

2.2.2.2 Valores

Valores são princípios, ou crenças, que servem de guia, ou critério, para os comportamentos, atitudes e decisões de todas e quaisquer pessoas, que no exercício das suas responsabilidades, e na busca dos seus objetivos, estejam executando a Missão, na direção da Visão.

Da mesma maneira que uma pessoa ou família tem seus valores estabelecidos, como honestidade, ética, educação com os mais velhos e respeito ao próximo, uma empresa não é diferente. Ela deve pautar sua existência por valores semelhantes aos desejáveis em uma pessoa. Esses valores devem ser coerentes com as necessidades de seus clientes e outras partes interessadas, como acionistas e funcionários, fornecedores, comunidade. Ao exprimir os valores, não existe necessidade de grandes explicações. Na maioria das vezes, uma palavra basta para cada um (Fonte: merkatus.com.br).

2.2.2.3 Visão

A visão é o sonho da organização. É aquilo que se espera ser num determinado tempo e espaço. A visão é um plano, uma idéia mental que descreve o que a organização quer realizar objetivamente nos próximos anos de sua existência. Normalmente é um prazo longo (pelo menos, 5 anos). Ela deve refletir as aspirações da empresa e de suas crenças.

A visão provê motivação, uma direção geral, uma imagem e uma filosofia que guia a empresa.

A partir da visão e missão da empresa pode se estabelecer ações que serão implementadas, analisadas e acompanhadas visando a atingir os objetivos e as metas estipuladas.

Porém, jamais devemos confundir Missão e Visão: a Missão é algo perene, sustentável, que perdura, enquanto que a Visão é mutável por natureza, algo concreto a ser alcançado. A Visão deve ser inspiradora, clara e concisa, de modo que todos a sintam (oficinadanet.com.br).

2.2.2.4 Objetivos

Objetivos são aspectos que a organização deverá alcançar para seguir a estratégia estabelecida. Eles expressam ação e portanto devem começar com verbos. Os objetivos devem mostrar:

- a) a situação a atingir pela organização como um todo em um futuro próximo;
- b) devem sustentar a missão, isto é, não podem querer atingir algo que foge a identidade do negócio, como por exemplo, lançar novos cursos quando a empresa é uma fábrica balas. Cursos não são de sua competência;

- c) a conexão com os objetivos mais operacionais (táticos e operacionais), isto é, do dia-a-dia.

2.2.2.5 Fatores Críticos de Sucesso (FCS)

Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) são os pontos chave que definem o sucesso ou o fracasso de um objetivo definido por um planejamento de determinada organização. Estes fatores precisam ser encontrados pelo estudo sobre os próprios objetivos, derivados deles, e tomados como condições fundamentais a serem cumpridas para que a instituição sobreviva e tenha sucesso na sua área. Quando bem definidos, os fatores críticos de sucesso se tornam um ponto de referência para toda a organização em suas atividades voltadas para a sua missão.

O primeiro passo é procurar identificar os principais fatores críticos de sucesso de seu empreendimento. O segundo passo é monitorar, e selecionar algum indicador possível para auxiliar no seu acompanhamento.

2.2.2.6 Metas

Metas são valores definidos dos objetivos a serem alcançados ao longo do tempo. Estas devem ser quantificáveis, pois se um objetivo não tiver possibilidade de ser quantificado então ele não serve, devendo ser revisto. Kaplan e Norton (1997) salientam que “o que não pode ser medido não pode ser gerenciado”.

2.2.2.7 Estratégias

Estratégias são medidas práticas de impacto que devem ser adotadas para que um FCS seja concretizado. Por exemplo, se faltam programadores para desenvolvimento de sistemas dentro da empresa e ela não quer contratar porque serão projetos temporários, ela pode adotar a estratégia de terceirização de desenvolvimento de sistemas.

2.2.2.8 Planos de Ação

Planos de Ação representam os passos que serão necessários ser feitos para que as estratégias sejam concretizadas e os objetivos sejam atingidos.

2.2.3 Planejamento Estratégico e Metodologias

Segundo Fischmann e Almeida (1991), o processo de implementação do planejamento estratégico divide-se em quatro etapas:

- a) **etapa de diagnóstico:** Análise do ambiente atual e revisão dos principais elementos do PE (missão, princípios, valores, etc.), dos pontos fortes e fracos de seu negócio, oportunidades e fraquezas;
- b) **etapa de formulação:** Dos pontos definidos na etapa anterior, tomar a decisão do que fazer criando os objetivos organizacionais, os FCS, as metas e as iniciativas (planos de ação);
- c) **etapa de implementação:** Colocar as iniciativas ou planos de ação em marcha para atingir os objetivos planejados, ou seja, “executar a obra”;
- d) **etapa de avaliação:** Monitorar o atingimento dos objetivos visando melhor o atingimento das metas determinadas (uso de indicadores balanceados).

É importante ressaltar que as etapas não necessitam de implementação nesta seqüência, pois podem variar de acordo com a organização e seus objetivos. O processo divisório auxilia os gestores no entendimento do processo como um todo, e facilita a realização e o acompanhamento do cronograma.

2.3 METODOLOGIA BALANCED SCORECARD

2.3.1 Definição de BSC e Metodologia

Até a década de 80, a gestão estratégica e a medição de desempenho possuía uma predominante utilização de medidas do caráter financeiro. A demasiada preocupação com o aumento do faturamento dificilmente considerava a importância do capital humano, o qual é a fonte de geração de riqueza para toda e qualquer organização. Dessa maneira não havia um alinhamento eficaz da gestão estratégica com a operacional.

Diante disso, visando a um excelente desenvolvimento das organizações e uma completa implementação das estratégias elaboradas, Kaplan e Norton (2000) propuseram um instrumento de gestão que consiste num conjunto de indicadores de desempenho. Estes, porém, não seriam apenas medidores financeiros, mensurariam também todas as perspectivas que de alguma forma afetassem no resultado da empresa, identificando como os processos contribuem para o alcance dos objetivos da organização e avaliando-os posteriormente. Este

instrumento é denominado de *Balanced Scorecard* (BSC), uma ferramenta gerencial de avaliação de desempenho através de indicadores.

O BSC busca o alinhamento das ações do dia a dia com as estratégias definidas pela gerência. Visa também a traduzir a missão, visão e metas da empresa num conjunto abrangente de medidores de desempenho que servem de base para a gestão estratégica. Desta maneira, também serve como uma excelente ferramenta para se obter *feedback sobre* a estratégia. É importante ressaltar que o BSC é mais do que um sistema de medidas táticas e operacionais. Se utilizado de maneira otimizada, o scorecard torna-se um sistema de gestão estratégica, muito eficaz para administrar a estratégia a longo prazo através dos objetivos estabelecidos. Os processos gerenciais construídos a partir do BSC asseguram que a organização fique alinhada e focada na implementação da estratégia de longo prazo, identifique mecanismos e forneça recursos para que os resultados sejam alcançados.

Diante disso, é fundamental que o nível operacional tenha a informação e o conhecimento de todas as estratégias, missão e visão da organização definida pelo nível estratégico de uma maneira clara e objetiva. Para facilitar este processo, Kaplan e Norton (1997) afirmam que podem ser aplicados os cinco princípios fundamentais para que a Gestão Estratégica obtenha o resultado esperado. São eles:

- a) traduzir a estratégia em termos operacionais;
- b) alinhar a empresa com a estratégia;
- c) transformar a estratégia no trabalho diário de cada funcionário;
- d) transformar a estratégia num processo contínuo; e
- e) mobilizar a mudança através da liderança executiva.

Estes princípios, por sua vez, precisam ser inseridos em todos os setores da organização para que ela obtenha êxito na implementação da estratégia.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 2), “O *Balanced Scorecard* permite que as Empresas acompanhem o desenvolvimento financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro”.

Assim a gestão estratégica baseada no BSC, para Kaplan e Norton (2000) pode ser entendida como uma estratégia competitiva que gera valor para os acionistas e executivos, através da formulação e implementação da estratégia com todos os envolvidos nas fases de desenvolvimento, que possibilita:

- a) inserir a estratégia em todas as fases do processo operacional e gerencial, desenvolve sinergias estratégicas para que todos os colaboradores passem a integrar a estratégia no dia a dia de trabalho;
- b) obter uma melhor eficácia no desenvolvimento das atividades com a compreensão e entendimento das estratégias por parte dos colaboradores;
- c) traduzir das estratégias de uma maneira clara e objetiva para que facilitem o entendimento de novos níveis hierárquicos, a fim de estimular a sinergia e troca de idéias os envolvidos.

Buscando a visão de outro autor, de acordo com Herrero Filho, (2005, p. 26) “O BSC pode ser entendido, de uma forma mais objetiva, em duas dimensões”:

- a) é um sistema de gestão que traduz a estratégia de uma empresa em objetivos, medidas, metas e iniciativas de fácil entendimento pelos participantes da organização;
- b) é uma ferramenta gerencial que permite capturar, descrever e transformar os ativos intangíveis de uma organização em valor para os *stakeholders*.

Conclui-se que, o BSC permite que os executivos avaliem eficazmente suas unidades de negócio, criando um valor para os clientes atuais e futuros, sem desviar do foco do desempenho financeiro da organização.

2.3.2 Perspectivas do BSC

Como visto anteriormente, a proposta do BSC é mensurar, de maneira eficiente e eficaz, o quanto as estratégias estão sendo atingidas e quais os pontos que precisam ser percebidos para que mantenham a estratégia no rumo correto, ou seja, que se obtenha o resultado esperado. Para isto, apenas decisões financeiras não são mais suficientes para se avaliar a trajetória da empresa. Na era da informação, o futuro também esta no investimento em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação. Assim, os executivos devem agora avaliar ate que pontos suas unidades de negócios geram valor para os clientes atuais e futuros, e como devem aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos visando melhorar o desempenho futuro.

Desta maneira, Segundo Kaplan e Norton (2000), o *Balanced Scorecard* origina-se da medição de quatro perspectivas básicas: finanças, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento, e entende-se que estas dimensões possibilitem uma análise completa das estratégias que precisam ser envolvidas. O foco fundamental do BSC é a medição destas

quatro perspectivas, onde qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que proporcionam a melhora no desempenho financeiro.

2.3.2.1 Perspectiva Financeira

As medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros dentro da organização. Os objetivos financeiros são considerados foco, pois são nestes que se encontra a estratégia de crescimento, de rentabilidade e risco do negócio de acordo com a perspectiva dos acionistas. As medidas de performance financeira indicam se as ações que estão sendo tomadas pela administração da empresa estão, de fato, refletindo em um aumento dos ativos e agregando valor para os stakeholders. Estes objetivos servem de parâmetro para as outras perspectivas do *Scorecard*.

Segundo Kaplan e Norton (1997), os objetivos financeiros podem variar de acordo com três fases bastante diferentes entre as empresas, de crescimento, de sustentação e de colheita. Na fase de crescimento, os objetivos financeiros enfatizarão no aumento de vendas – em novos mercados e para novos clientes, gerado por novos produtos e serviços – mantendo níveis de gastos adequados para o desenvolvimento do negocio como um todo. Na fase de sustentação, os objetivos financeiros irão consistir em medidas mais tradicionais, como retorno sobre o capital empregado, receita operacional e margem bruta. Por fim, na fase de colheita os objetivos terão foco no fluxo de caixa, ou seja, constante análise de retorno sobre investimento, em que a meta é maximizar a geração de caixa em benefício da empresa, como consequência de todos os investimentos feitos no passado.

Através da perspectiva financeira, o BSC permite que os executivos das unidades de negócios especifiquem os indicadores pelos quais o sucesso da empresa, a longo prazo, será avaliado, e também as variáveis consideradas mais importantes para criar e impulsionar os objetivos de resultado a longo prazo.

Kaplan e Norton (2004) consideram as principais medidas de desempenho (tangíveis) financeiras:

- a) retorno sobre o investimento;
- b) aumento da receita e volume de vendas;
- c) valor econômico agregado;
- d) redução de custo e aumento da produtividade;
- e) geração de fluxo de caixa;

- f) lucratividade de clientes (mede o lucro líquido de clientes ou segmentos depois de deduzidas as despesas específica para sustentar um cliente).

2.3.2.2 Perspectiva do Cliente

Nos dias atuais, a satisfação dos clientes é vista como essencial para o sucesso e viabilidade das empresas. Para Porter (1989), o cliente precisa estar disposto a pagar um preço por um produto ou serviço que seja superior ao seu custo de produção, identificando neste um benefício e valor agregado.

A perspectiva do cliente permite à administração o alinhamento de suas medidas essenciais de resultado, proporcionando satisfação, fidelidade, captação, retenção e lucratividade, de acordo com o mercado e seus clientes. É uma estratégia para criar valor e diferenciação junto ao segmento-alvo, que deve estar bem definido pela direção.

Segundo Kaplan e Norton (1997), é importante que o BSC de clientes traduza bem os objetivos estratégicos da empresa e sua missão. Estes variam conforme os diferentes segmentos de mercado ou clientes e suas preferências, juntamente com dimensões de preço, qualidade, funcionalidade, imagem, reputação, relacionamento e serviço.

Embora os interesses dos clientes possam variar, identifica-se uma tendência que se concentra em quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviço, e custo. O prazo, também conhecido como *lead-time*, mede o tempo que a empresa leva para atender as necessidades de seus clientes. Para produtos prontos, o prazo pode ser medido a partir do momento em que a empresa recebe um pedido, até o momento em que efetivamente entrega o produto ou serviço ao cliente. Para produtos novos, o prazo representa o quanto tempo é necessário desde o estágio de definição do produto até o início das entregas. A qualidade mede o nível de defeitos dos produtos, segundo a percepção dos clientes. Qualidade pode também medir pontualidade das entregas e a exatidão nas previsões de entrega da empresa. A combinação de desempenho e serviço mede como os produtos ou serviços contribuem para gerar valor aos seus clientes. Dessa maneira a empresa avalia suas atitudes sob a perspectiva do cliente, através de pesquisas de mercado e *benchmarking* como forma de melhorar a performance. Além de medidas de tempo, qualidade, desempenho e serviço, as empresas devem ficar atentas ao custo de seus produtos. Na hora de definir seu fornecedor, dependendo do segmento-alvo, o cliente pode ser sensível ao preço e poderão dar preferência aos que oferecerem não apenas a um valor mais baixo, mas também custos menores de aquisição e utilização do produto ou serviço.

Além de conhecer os interesses dos clientes, Kaplan e Norton (1997) estabelecem cinco medidas essenciais de desempenho de modo a mensurar se os objetivos estratégicos da empresa quanto aos clientes estão obtendo um crescimento eficaz e lucratividade. Estes são:

- a) participação de mercado (reflete a proporção de negócios num determinado mercado);
- b) captação de clientes (mede a intensidade com que uma empresa atrai ou conquista novos clientes ou negócios);
- c) retenção de clientes (controla a intensidade com que uma empresa retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes);
- d) satisfação dos clientes (mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor);
- e) lucratividade dos clientes (mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, de modo a garantir que todas estas medidas anteriores, de fato, geraram lucratividade aos negócios da empresa).

Estas medidas possuem uma relação de causa e efeito entre si, e é importante que sejam customizadas para grupos específicos de clientes com os quais a unidade de negócios espera obter seu maior crescimento e lucratividade.

2.3.2.3 Perspectiva dos Processos Internos

As medidas dos processos internos estão voltadas para a satisfação do cliente e na realização dos objetivos financeiros da empresa. Para isto é necessário uma excelente performance nos processos, ações e decisões internas, de modo que se ofereça propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado e satisfazer às expectativas dos acionistas quanto à lucratividade. Nesta perspectiva, as empresas devem decidir quais são os processos e competências nos quais devem ser excelentes e especificar medidas correspondentes naquelas que tenham o maior impacto sobre a satisfação dos clientes.

Segundo Porter (1989), os processos internos são importantes para obter vantagem competitiva, e estes devem direcionar a empresa para a redução de custos ou para a diferenciação do produto, de acordo com a estratégia da empresa.

Kaplan e Norton (1997) constatam que, nos processos internos, há uma cadeia de valor genérica para que as empresas possam utilizar como modelo para construir as estratégias desta perspectiva de maneira eficaz. Este modelo inclui três processos:

- a) processo de inovação: a empresa pesquisa o mercado e as necessidades dos clientes, e depois cria os produtos e serviços que atendam a demanda identificada;
- b) processo de operações: consiste na criação de valor desde o início, ao gerar produtos e serviços, até a entrega do pedido ao cliente;
- c) processo de serviço pós-venda: inclui serviços aos clientes, como garantia e conserto, correção de defeitos e devoluções, auxílio em serviços, etc.

As principais medidas de desempenho genéricas da perspectiva de processos internos, segundo Kaplan e Norton (1997), consistem em:

- a) tempo: período que a empresa leva desde o momento em que é feito o pedido até a entrega do produto. É importante que hajam estratégias para garantir a qualidade dos processos de produção e processamento de pedidos, com eficiência, confiabilidade, sem defeitos e prazos capazes de atender rapidamente aos clientes;
- b) qualidade: a empresa busca desenvolver medidas que evitem ou reduzam fatores que afetam negativamente nos custos, na capacidade de resposta e na satisfação dos clientes, como: taxas de defeito, desperdício, perdas, retrabalho, devoluções, cancelamentos e estornos;
- c) custo: a empresa busca medidas para mensurar os custos de seus processos de negócio e compreender, principalmente, aqueles associados ao lançamento de novos produtos, tornando a produção mais eficiente e eficaz. Assim, os executivos obtêm informações mais precisas para importantes análises como % vendas / novos produtos, lançamento de novos produtos versus concorrentes e tempo de desenvolvimento da próxima linha de produtos.

Dessa maneira, a análise do tempo de ciclo, da qualidade e mensuração dos custos oferecem parâmetros importantes para caracterizar estratégias eficazes na perspectiva de processos internos, oferecendo dados que indicarão se as metas de melhoria neste setor estão sendo atingidas.

2.3.2.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

A quarta e última perspectiva do *Balanced Scorecard* desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. Para Kaplan e Norton (1997), esta é considerada o vetor de resultado do *scorecard*, pois oferece sustentação, suporte às mudanças, à inovação e o crescimento organizacional para as três primeiras perspectivas alcançarem os seus objetivos. Dessa maneira, o principal objetivo da perspectiva de

aprendizado e crescimento é ser o vetor dos bons resultados, nas demais perspectivas do BSC (CAVENAGHI, 2001, p. 132).

Nesta perspectiva, o investimento é focado nas pessoas, na infra-estrutura de sistemas de informação e no alinhamento organizacional. Desse modo, o capital humano é de grande relevância nos objetivos estratégicos, pois reconhece que o indivíduo nas equipes de trabalho ou nas áreas de negócios, é o fator mais importante para sobrevivência e renovação das empresas em todos os níveis de atividades (HERRERO FILHO, 2005, p. 158).

Segundo Kaplan e Norton (1997), existem três categorias principais, como medidas de desempenho genéricas, para a perspectiva de aprendizado e crescimento: capacidade dos funcionários; capacidade dos sistemas de informação; motivação, *empowerment* e alinhamento organizacional.

2.3.2.4.1 Capacidade dos funcionários

A capacidade dos funcionários tem como objetivo aumentar, através de iniciativas estratégicas, a qualificação da mão-de-obra. Esta é mensurada através de três medidas essenciais:

- a) satisfação dos funcionários;
- b) retenção de funcionários; e
- c) produtividade dos funcionários.

O objetivo de satisfação dos funcionários, nos dias de hoje, está intimamente ligado com a satisfação dos clientes e, conseqüentemente, no bom resultado da unidade de negócios. Dessa maneira, funcionários satisfeitos são uma pré-condição para o aumento da produtividade, da capacidade de resposta, da qualidade e da melhoria do serviço aos clientes. Na opinião de Kaplan e Norton (2000), a medição da satisfação dos funcionários é medida pelas empresas geralmente através de pesquisas anuais ou contínuas, que avaliam se os funcionários estão satisfeitos ou insatisfeitos com: o envolvimento nas decisões; a qualidade do apoio administrativo; acesso a informações suficientes para o bom desempenho da função; a satisfação geral com as empresas; conhecimento pela realização de um bom trabalho; incentivo ao uso de criatividade e iniciativa; possibilidade de efetivação, etc.

No objetivo de retenção de funcionários, a empresa deve traçar estratégias para manter aqueles colaboradores que considera produtivos de modo a estabelecer uma relação de longo prazo. Esta medida evita que se perca o capital intelectual da empresa e, conseqüentemente, capital investido em treinamentos para melhoria dos mesmos que geraria resultados

financeiros e satisfação dos acionistas. A retenção dos funcionários, normalmente, é medida através do percentual de rotatividade de “pessoas-chave”.

A produtividade dos funcionários mede o resultado do impacto agregado da elevação do nível de habilidade e do moral dos funcionários, pela inovação, pela melhoria dos processos internos e pelos clientes satisfeitos. Neste caso, o objetivo principal é criar uma relação entre a produção dos funcionários e o número de funcionários utilizados para que esse nível seja alcançado. A medida da produtividade normalmente é feita através de uma análise do volume de produção gerado por funcionário. Dessa maneira, quanto maior a quantidade e qualidade de vendas maior receita o colaborador gera para a organização. Porém é importante ressaltar que neste cálculo os custos associados à receita não são incluídos, podendo gerar conclusões disfuncionais.

2.3.2.4.2 Capacidade dos sistemas de informação

Consiste na infra-estrutura fornecida pela organização para que se tenha a informação necessária para o melhor desempenho do negócio. Para um funcionário da linha de frente, por exemplo, é indispensável que ele possua informações sobre seus clientes e sobre suas vendas, para que possa tentar satisfazer tanto o interesse dos seus clientes quanto suas ambições pessoais. Portanto, informações simples, claras e precisas são de trivial importância e as empresas devem ter recursos disponíveis para que este processo seja feito de maneira eficaz.

Estes sistemas de informação devem, também, dispor de tecnologias estratégicas que proporcionem um feedback rápido, oportuno e preciso aos colaboradores, de modo que auxilie estes na compreensão de todo o andamento do negócio – sobre os clientes, os processos internos e as conseqüências financeiras para a empresa proporcionadas pelo seu desempenho.

A medição desta capacidade normalmente atribui-se à disponibilidade de sistemas de informação comparada às necessidades vigentes. Medidas viáveis poderiam ser o percentual de processos que oferecem feedback em tempo real sobre qualidade, tempo e custo, e o percentual de funcionários que tem acesso e possuem conhecimento necessário para adquirir todas as informações desejadas.

2.3.2.4.3 *Motivação, empowerment e alinhamento organizacional*

Mesmo que a empresa tenha funcionários competentes e com disponibilidade de boas infra-estruturas e sistemas, estes têm que estar motivados e interessados em agir com o propósito de sucesso organizacional. É importante que haja uma concepção de benefício mútuo para que ambas as partes sintam-se recompensada pelo seu trabalho. Esta terceira categoria, então, focaliza o clima organizacional para a motivação (*empowerment*) e a iniciativa dos funcionários.

Segundo Kaplan e Norton (1997), uma boa maneira de se medir o resultado gerado por funcionários motivados é o número das sugestões apresentadas e implementadas por funcionário. Essa medida percebe quanto os funcionários estão se empenhando em usar a criatividade para dar sugestões de melhoria dentro da empresa, e, se estas sugestões são acatadas, o funcionário se sente valorizado e levado a mais a sério. Essas sugestões não precisam necessariamente se restringir à redução de custos e despesas, poderá ser também sugestões de melhorias na qualidade, tempo ou desempenho para os processos internos e dos clientes. Para isto a empresa deve ser capaz de utilizar indicadores de resultados que mensurem estas melhorias, identificando inicialmente onde estas serão feitas, estipular prazos esperados, e criar índices que informem percentuais de processos que estão melhorando.

Além da questão da motivação e iniciativa, é importante que haja uma medição voltada a definir se as finalidades dos departamentos ou indivíduos estão alinhadas com os objetivos da empresa, articulados no BSC. Nos dias de hoje, é extremamente necessário que os funcionários de uma empresa trabalhem de forma eficaz em equipes e com objetivo corporativo. Além disso, é essencial que as equipes de diferentes setores da empresa se integrem e prestem assistência e apoio umas as outras. Para que isto seja possível, uma das formas de medida pode ser feita através de pesquisas que avaliam o nível de conscientização dos funcionários e o seu comprometimento com as metas previstas no scorecard. É cada vez mais importante que os executivos estabeleçam objetivos estratégicos monitorem a motivação, a capacidade, a eficiência e a performance das equipes. Para Kaplan e Norton (2000, p. 149), o conceito de desenvolvimento de equipe pode ser estendido ainda mais mediante a sua associação a planos de participação nos ganhos. A participação nos ganhos distribui recompensas a todos os membros da equipe quando a equipe alcança uma meta comum, criando um clima organizacional em que os funcionários trabalhem de forma eficaz e com objetivo pessoais associados aos objetivos corporativos.

2.3.3 Mapa Estratégico

Após a definição dos objetivos e indicadores estratégicos nas quatro perspectivas, é essencial que se descreva a estratégia da empresa através de objetivos relacionados entre si. Segundo Kaplan e Norton (2000), o mapa estratégico do *Balanced Scorecard* explicita a hipótese da estratégia, e cada indicador se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia. Dessa maneira visualiza-se de forma clara e resumida os objetivos a serem desenvolvidos, monitorados e avaliados pela administração.

A utilização de mapas estratégicos permite uma perfeita descrição e compreensão da estratégia da organização. Para isto, o mapa faz uma relação com:

- a) objetivos estratégicos de cada uma das perspectivas para serem acompanhados;
- b) indicadores de desempenho, que tem como finalidade possibilitar a mensuração e avaliação de um determinado objetivo;
- c) as metas estipuladas para que os objetivos possam ser alcançados;
- d) os planos de ação, isto é, as iniciativas que serão viabilizadas pela organização no sentido de permitir que o objetivo definido seja alcançado;
- e) por fim, a frequência de acompanhamento dos indicadores para que se possa estipular prazos de avaliação de resultado.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Um método é um conjunto de processos pelos quais se torna possível conhecer uma determinada realidade, produzir determinado objeto ou desenvolver certos procedimentos ou comportamentos (OLIVEIRA, 1999). O método científico caracteriza-se pela escolha de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação de uma determinada situação sob estudo, e sua escolha deve estar baseada em dois critérios básicos: a natureza do objetivo ao qual se aplica e o objetivo que se tem em vista no estudo (FACHIN, 2001). Para Yin (2001), o método científico de pesquisa pode ser conceituado como um conjunto de passos específicos e claramente definidos para a obtenção de um conhecimento que agregue valor.

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

Dentro do método científico pode-se optar por abordagens quantitativas ou qualitativas. A abordagem quantitativa preocupa-se com quantificação de dados, utilizando para isto recursos e técnicas estatísticas; é muito utilizada em pesquisas descritivas onde se procura descobrir e classificar a relação entre variáveis ou em pesquisas conclusivas, onde se buscam relações de causalidade entre eventos (OLIVEIRA, 1999). Já a abordagem qualitativa restringe-se a um universo amostral mais reduzido, não utilizando ferramentas estatísticas para análise de dados. Segundo Mattar (1997), seu foco de interesse é mais amplo, e consiste em descobrir novos relacionamentos e compreender as razões e motivações de um determinado evento.

Dessa maneira, o método qualitativo traz como contribuição ao trabalho de pesquisa uma mistura de procedimentos de cunho mais racional, interpretativo e intuitivo, capaz de compreender eficazmente o objeto em estudo e contribuir de forma bastante satisfatória com a realização de seus objetivos. Pesquisas de natureza qualitativa envolvem uma grande variedade de materiais empíricos, que podem ser estudos de caso, experiências pessoais, histórias de vida, relatos de introspecções, produções e artefatos culturais, interações, enfim, materiais que descrevam a rotina e os significados da vida humana em grupos (DENZIN; LINCOLN, 2000).

Uma boa comparação entre os dois métodos de pesquisa é feita por Mattar (1997), afirmando que a pesquisa quantitativa procura medir o grau em que um determinado evento

esta presente, através de amostras e análises de dados estatísticos, enquanto que a pesquisa qualitativa identifica a presença ou ausência deste evento

3.2 MÉTODO DE ESTUDO DE CASO

Enquadrado como uma abordagem qualitativa tem como proposta analisar um ou mais objetivos, explorar situações reais, preservar o caráter do objetivo estudado, formular hipóteses e interpretações e explicar variáveis causais de determinado fenômeno. Para Godoy (1995), visão ao exame detalhado de um ambiente, de um sujeito ou de uma situação em particular. Amplamente utilizado em estudos de administração, tem se tornado a modalidade daqueles estudiosos que procuram saber “como” e “por que” certos fenômenos acontecem ou dos que se dedicam a analisar eventos sobre os quais a possibilidade de controle e compreensão é reduzida, ou mesmo quando os fenômenos analisados são atuais e só fazem sentido dentro de um contexto específico.

Pode-se dizer que os estudos de caso têm algumas características em comum: são descrições complexas e holísticas de uma realidade, que envolvem um grande conjunto de dados; os dados são obtidos basicamente por observação pessoal; o estilo de relato é informal, narrativo, e traz ilustrações, alusões e metáforas; as comparações feitas são mais implícitas do que explícitas; os temas e hipóteses são importantes, mas são subordinados à compreensão do caso. Assim, um estudo de caso é mais indicado para aumentar a compreensão de um fenômeno do que para delimitá-lo; é mais idiossincrático do que pervasivo; e apesar de ser usado na construção de teorias, pode não ser o melhor método para isto (STAKE, In: DENZIN; LINCOLN, 2001, p. 135).

Yin (2001) define o estudo de caso como uma investigação científica que estuda um fenômeno dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos; enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidência e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise dos dados.

Por fim, para a implementação do Método de Estudo de Caso Yin (2001) define três fases distintas:

- a) a escolha do referencial teórico sobre o qual se pretende trabalhar
- b) a seleção dos casos e o desenvolvimento de protocolos para a coleta de dados;

- c) a condução do estudo de caso, com a coleta e análise de dados, culminando com o relatório do caso;
- d) a análise dos dados obtidos à luz da teoria selecionada, interpretando os resultados

3.3 MÉTODO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para que se alcancem os objetivos do trabalho, é necessário que se colem dados, organize-os de forma coerente e que seja feita uma análise de resultado dos mesmos. Trata-se, então, de uma captação de documentos (da empresa, de órgãos relacionados, etc.), do desenvolvimento de entrevistas junto às pessoas relacionadas ao caso, de observações (direta ou participativa, quando o observador faz parte da realidade sob estudo) ou mesmo da utilização de artefatos (câmaras de vídeo, gravadores, etc). O que é fundamental, neste processo, é a utilização de várias fontes de evidência, como a triangulação de dados, de avaliadores, de indicadores, de métodos ou mesmo de teorias ou perspectivas diferentes que possam estar explicando os dados obtidos.

Yin (2001), define quatro métodos principais de análise de dados:

- a) adequação ao padrão, onde são comparados os padrões empíricos encontrados no estudo com os padrões prognósticos, derivados da teoria ou de outras evidências; se os padrões confirmarem os prognósticos e não forem encontrados padrões alternativos de valores previstos, pode-se fazer inferências de relação entre eventos; nesta análise o foco também pode estar nas explicações concorrentes, ou seja, identificar porque os resultados foram iguais sob situações diversas;
- b) construção da explanação, que é um tipo mais complexo de adequação ao padrão pois buscam-se efetivamente relações de causa e efeito entre os dados; isto exige a utilização de casos múltiplos para comparação de resultados;
- c) análise de séries temporais, onde a comparação de padrões se dá a partir de uma
- d) variável ao longo de um espaço de tempo; este tipo de análise só se justifica quando se busca entender “como” e “porque” um evento modificou-se ao longo do tempo; se a preocupação for meramente descritiva a técnica não se justifica;
- e) análise dos dados a partir de modelos previamente formulados; isto é especialmente importante quando a análise envolve um encadeamento complexo de eventos ao longo do tempo.

A proposta deste trabalho consiste em uma pesquisa de caráter qualitativo, que utilizará o método de estudo de caso único, em que a partir das informações e documentos coletados, o autor fará os questionamentos necessários com as pessoas envolvidas e utilizará os dados obtidos para ser dado início à construção do BSC e do Mapa Estratégico. Ao final do projeto, será apresentada uma proposta de estrutura ideal, que possa ser implementada futuramente na empresa de modo que agregue valor para a mesma e aumente sua produtividade e performance organizacional. Para isto, serão feitas elaborações de estratégias, em todas as quatro perspectivas, porém com foco na perspectiva de Aprendizagem e Crescimento, considerada a mais influenciadora para o sucesso deste tipo de organização comercial (ponto de venda) a ser estudada.

3.4 ETAPAS DA PESQUISA

Para elaborar uma pesquisa ou um estudo de qualidade, é importante que estes estejam organizados em etapas, de modo que haja um planejamento pré-estabelecido e uma percepção de início, meio e fim. Dessa maneira, as etapas para o desenvolvimento desta pesquisa são:

- a) definição do tema e do problema a ser estudado;
- b) definição dos objetivos gerais e específicos do trabalho;
- c) revisão Bibliográfica de assuntos relacionados ao tema do trabalho, como: Estratégia, Gestão e Planejamento Estratégico, BSC e Mapas Estratégicos;
- d) desenvolvimento do protocolo a ser utilizado nas reuniões de levantamento das estratégias;
- e) desenvolvimento do protocolo a ser utilizado nas reuniões de levantamento dos objetivos;
- f) desenvolvimento do protocolo a ser utilizado nas reuniões de levantamento dos indicadores para o BSC;
- g) aplicação do Estudo de Caso (reuniões onde será feita a coleta de dados);
- h) elaboração do modelo do BSC com base na coleta de dados, criação do Mapa estratégico e composição dos indicadores de desempenho para monitoramento dos objetivos para a empresa estudada.

3.5 PROTOCOLO DA PESQUISA

O instrumento de coleta de dados foi desenvolvido a partir do referencial teórico descrito anteriormente. Nele estavam contidas questões abertas que envolviam os seguintes assuntos:

Questões sobre como estava o processo de planejamento estratégico:

- a) qual a estratégia atual da empresa? Qual a estratégia pretendida e para quanto tempo à frente?
- b) vocês já realizaram algum processo de planejamento estratégico? Se sim, descreva como ele transcorreu, quais suas partes e o que foi feito em cada uma delas?
- c) vocês querem continuar utilizando esta mesma forma de fazer o planejamento estratégico?
- d) como vocês implementaram o planejamento estratégico e como monitoraram se atingiram os objetivos?

Questões sobre como deveria ser construído o BSC:

- a) vocês sabem o que é a metodologia *balanced scorecard* ou BSC? Vocês gostariam de aplicá-la? Quais os objetivos estratégicos para o período de planejamento?
- b) quais as metas de cada objetivo?
- c) quais os indicadores para cada objetivo?
- d) classifique cada objetivo dentro de uma das perspectivas do BSC.
- e) determine a relação de causa e efeito entre os objetivos das perspectivas.
- f) após o desenvolvimento do BSC, vocês gostariam de elaborar um mapa estratégico para monitorar os objetivos e ilustrar as relações de impacto entre os mesmos?
- g) se sim, os entrevistados devem analisar o mapa estratégico proposto pelo pesquisador após a elaboração do BSC (o protocolo foi o próprio mapa estratégico)

O objetivo do protocolo de pesquisa é estabelecer as perguntas que devem ser questionadas. Além disso, estas devem ser devidamente respondidas através do estudo de caso elaborado no trabalho proposto.

3.6 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi feita através de entrevistas utilizando o protocolo acima descrito e em reuniões do processo de planejamento estratégico. Também foram analisadas, para fins

de conhecimento e comparação, as estratégias anteriores elaboradas pela empresa – mesmo que tenham sido aplicadas por um período curto de tempo (análise de documentos).

O primeiro contato com a empresa serviu para expor a idéia da elaboração do BSC, detectar algumas falhas e dificuldades encontradas, e analisar os objetivos e metas dos diretores da empresa quanto ao seu negócio.

Após a manifestação de interesse da empresa em ser utilizada como objeto de estudo, foram definidas as etapas da pesquisa e um cronograma de trabalho e, assim, iniciou-se o processo de coleta de dados através de entrevistas.

As entrevistas realizadas foram individuais, com duração de 2 horas e anotadas pelo pesquisador. Ao final de cada entrevista foi realizada a confirmação com o entrevistado de suas repostas.

Para obter uma quantidade considerável de informações, foram feitas 6 entrevistas, com as seguintes pessoas (duas entrevistas com cada uma das pessoas):

- a) entrevistado 1: Diretor, ensino superior incompleto, 5 anos, faixa etária 50 anos;
- b) entrevistado 2: Diretor, ensino superior incompleto, 5 anos, faixa etária 45 anos;
- c) entrevistado 3: Gerente Comercial, ensino superior incompleto, 5 meses, faixa etária 25 anos.

Após as entrevistas individuais foram realizadas mais três reuniões em grupo de duas horas cada para a definição do BSC. Nela todos os entrevistados participaram de modo a trocar idéias e estabelecer consensos. O documento gerado a cada reunião era constituído de elementos do BSC. Na primeira reunião se obteve os objetivos e as metas, na segunda se obteve os indicadores, fórmulas, períodos e as responsabilidades, e na terceira foi realizado um balanço geral do BSC de modo a partir para a definição das relações de causa e efeito e, assim, finalizar o trabalho com a elaboração do mapa estratégico.

O modelo de BSC, de mapa estratégico e de indicadores para monitoramento dos objetivos foi revisado no final pelos entrevistados, reforçando o mesmo.

3.7 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados utilizou a técnica de análise de conteúdo em cima dos dados coletados ao longo das próprias reuniões e entrevistas. Cada rodada determinava os próximos passos. Não se passava para um passo seguinte sem deixar tudo resolvido do que foi discutido anteriormente.

Nas reuniões coletivas estabeleceram-se os consensos entre os responsáveis, e assim foram definidos com maior convicção os objetivos estratégicos a constituírem o BSC e, conseqüentemente, o mapa estratégico assim como os indicadores de desempenho. Dessa maneira, foi possível obter dados suficientes para se dar início ao estudo de caso.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

Com uma visão estratégica sobre a crescente demanda e potencialidade do mercado de Internet e Telecomunicações, a Inetcomm foi fundada em 2005 por dois sócios, que uniram seus conhecimentos e experiências de gestão anteriores criando uma parceria como revendedora Brasil Telecom, de modo a suprir esta necessidade. A operação de *Call Center* da empresa consiste praticamente em telemarketing ativo (*out bound*), em que os operadores oferecem, através do telefone, produtos e serviços aos clientes, tanto atuais como potenciais, determinados através de *mailings* (banco de dados com relação de consumidores a serem contatados).

A empresa iniciou com pouco mais de vinte funcionários, sendo quatorze destes operadores (em sua maioria estagiários), um supervisor, um gerente de vendas, um gerente de recursos humanos e quatro auxiliares (*Back Office* e pós-venda), além dos dois diretores da empresa. Hoje, a empresa está situada em um prédio com uma infra-estrutura muito maior do que a anterior (localizada no centro de Porto Alegre), e seu quadro de colaboradores aumentou consideravelmente, chegando a aproximadamente quarenta e cinco. Além disso, após a venda da Brasil Telecom, a empresa passou a trabalhar para a Oi, porém praticamente da mesma maneira que vinha atuando anteriormente.

Em dezembro de 2009, os proprietários do *Call Center* decidiram abrir a sua primeira loja da Oi, classificada como Agente Exclusivo TOP.

4.2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Diferentemente das franquias, localizadas nos principais shoppings e pontos de vendas de médio e grande porte, o Agente Exclusivo tem uma estrutura menor, com menos funcionários, espaço reduzido (35 a 40m²) e um portfólio de aparelhos em menor quantidade. Alguns aspectos de layout e arquitetura também diferenciam bem as duas categorias, como a cor (AGEX roxo/branco, franquia verde/branco) e o design dos móveis, da fachada, das vitrines, precários, e inclusive materiais de merchandising. Além destes aspectos, o Agente Exclusivo diferencia-se quanto à liberdade de gerir seu próprio negócio, ou seja, o proprietário consegue, por exemplo, comprar os aparelhos que deseja, na quantidade preferida

e estabelecer o preço que achar conveniente. Já o franqueado é obrigado a ter um portfólio mínimo de produtos, com preços e forma de pagamentos padronizados. A grande desvantagem do Agente Exclusivo é que a Oi, por dar mais liberdade, ao mesmo tempo não fornece um maior auxílio financeiro, isto é, o proprietário arca com o valor do aluguel do ponto (que é muito elevado para uma loja no Centro de Porto Alegre), com compra de materiais de merchandising e uniformes para a equipe. Porém esta maior independência, no que se refere a proposta do trabalho, é favorável, por exemplo, para implementação de ferramentas estratégicas, táticas de marketing e vendas. Dessa maneira, a loja Inetcomm torna-se uma excelente referência para o estudo de caso que será proposto nesse trabalho.

4.2.1 Dados Gerais da Empresa

- a) razão social: Rodrigo Mello Casanova Ramires;
- b) nome fantasia: Inetcomm;
- c) ramo de atividade: Varejo;
- d) Porte: Micro-pequena empresa;
- e) CNPJ: 093795060001-28;
- f) endereço: Rua Marechal Floriano Peixoto, 19. Bairro: Centro;
- g) CEP: 90020-061;
- h) cidade: Porto Alegre – RS;
- i) telefone: (51) 3212-2685;
- j) e-mail: inetcomm@inetcomm.com.br.

4.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A diretoria da empresa é formada por dois sócios que administram as relações com a parceria Oi, e são responsáveis pelas principais decisões referentes às metas, contratação e demissão, compras, comissões e questões financeiras em geral. Estes basicamente administram todos os processos da empresa do próprio Call Center, e o gerente administrativo é que executa todos estes procedimentos, reportando-se sempre aos diretores. Além do gerente administrativo, há um cargo de gerente comercial, em que a função é basicamente auxílio constante à equipe de vendedores, garantindo a qualidade da venda, dos procedimentos após esta (digitalização), *feedback* aos vendedores, planejamento de campanhas e motivação.

A área de RH da empresa consiste em uma pessoa responsável, de forma geral, pelos processos de recrutamento, seleção, treinamento e controle de pagamentos. Este profissional também intermedeia a relação da empresa com a Cooperativa CIACOOOP, a qual tem parceria direta com a Inetcomm, que atualmente não trabalha mais com estágio nem CLT (com exceção dos gerentes). O *Back Office* da empresa é composto pelo mesmo supervisor do Call Center, cujo trabalho é elaborar o ranking, controlar o status das vendas no Oi Vende (sistema da Oi em que as vendas são feitas) e o status das digitalizações junto a Contax (empresa que fiscaliza os documentos dos clientes). Por fim, o setor operacional consiste em atualmente três vendedores, e é responsável unicamente pela venda dos produtos e serviços, abordagem ao cliente (dentro e fora da loja), e digitalização dos documentos – procedimento obrigatório de venda. É importante ressaltar que o perfil de vendedor idealizado pela Oi é ativo, com postura agressiva de vendas, ou seja, diferentemente de muitas lojas em que os funcionários aguardam os clientes entrarem e solicitar ajuda, o operador deve trazer o cliente para dentro da loja e apresentar produtos e serviços mesmo que não haja uma demanda inicial para estes. Os vendedores agem na maioria das vezes como “conversores de pedidos” (ex: transformar uma demanda de pré-pago ou recarga para um plano pós-pago, foco do negócio da empresa e altamente comissionado pela Oi).

Na figura 1, segue o organograma da Loja da Inetcomm, de modo a ilustrar as relações entre as respectivas áreas.

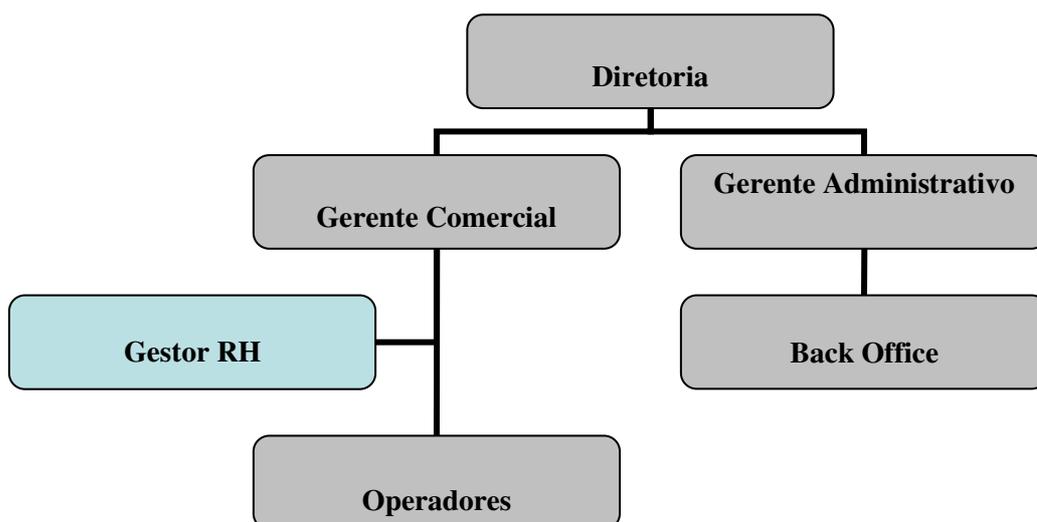


Figura 1 – Organograma da Inetcomm

Fonte: Elaborada pelo autor

4.4 O NEGÓCIO

No início de suas atividades, a Inetcomm baseava-se apenas na venda de *Internet Banda Larga*, a *Asymmetric Digital Subscriber Line (ADSL)* – *Internet* de alta velocidade sem utilizar a linha telefônica - e provedores para o acesso no mercado residencial de todo o Estado do Rio Grande do Sul. Como este tipo de serviço já era bastante comum em Porto Alegre e na região metropolitana, o foco da empresa era oferecer o serviço para o interior, que em contrapartida muitas vezes tinha problema com disponibilidade do serviço além do fato de que muitas pessoas nem computador possuíam. Além disso, é um mercado em que existem diversos concorrentes, tanto de revendas da mesma empresa como de outras marcas, oferecendo o mesmo tipo de produto. Tendo em vista estes problemas, aos poucos a empresa foi adquirindo uma nova linha de produtos e serviços, todos fornecidos pela Oi / Brasil Telecom. Após a abertura da loja, esta linha aumentou consideravelmente, e a empresa passou também a comprar bens para vender serviços, como chips, modems e aparelhos celulares (o que não acontecia anteriormente pois atuava apenas como revendedora de planos através do telemarketing).

Dessa maneira, a empresa começou a trabalhar com novos produtos e segmentos, com os quais atua hoje, de acordo com o descritivo abaixo:

a) Internet

- Oi Velox: internet banda-larga residencial,
- Oi Velox 3G: internet banda-larga móvel, ideal para quem não possui disponibilidade de internet fixa ou está sempre se locomovendo,
- Oi Dados 3G: pacote de dados para o cliente navegar na internet através do celular em velocidade 3G. Para este, é necessário o cliente possuir/comprar um Smartphone,

b) Linha Fixa

Planos de telefonia fixa para pessoas físicas:

- Oi Fale,
- Oi Fale Mais,
- Oi Fale Ilimitado,

c) Linha Móvel

Planos de telefonia móvel para pessoas físicas:

- Oi Cartão,
- Oi Controle,
- Oi Conta e Oi Portabilidade,

d) Televisão

- Oi TV,

e) Aparelhos Celulares

- Samsung,
- Nokia,
- LG,
- Motorola,
- Sony Ericsson,
- Apple (Iphone),

f) Recarga

- Recarga Oi,
- Recarga Brasil Telecom,

Através da venda de todos estes produtos e serviços é que a loja constrói todo seu faturamento. A Oi comissiona cada serviço de uma maneira diferente, variando basicamente conforme o preço do mesmo. O valor médio de comissão por serviços é entre R\$75,00 e R\$ 120. É importante ressaltar que o plano pré-pago não é comissionado, apenas o pós – a vantagem do pré seria apenas o lucro do chip, estimado em R\$ 3,00 a unidade. Além deste, a recarga também não é comissionada oficialmente, e o lucro baseia-se em 7% do total vendido. Venda de aparelhos também não é comissionado e nem há metas para isto, como na Claro e na Vivo por exemplo. Como o foco da Oi é venda de serviços, o aparelho é visto apenas como um agregado, sendo a rentabilidade atribuída apenas à margem de lucro do mesmo, determinada pelos proprietários. Portanto o foco de uma loja da Oi, considerando a política de comissão desta, é a venda de planos Pós-pagos. Nesta categoria incluem-se: Velox Fixo e 3G; Oi Controle; Oi Conta e Portabilidade; Oi TV. Todos estes possuem metas segmentadas distribuídas mensalmente pela Oi, que são repassadas proporcionalmente aos vendedores.

4.5 PÚBLICO-ALVO

Os principais clientes da Inetcomm são as pessoas físicas que demandam por serviços de *Internet* e telecomunicações. Estes normalmente são pessoas que trabalham ou moram no Centro, em que a demanda surge por impulso ao passar em frente da loja e ser atraído pela vitrine. Além disso, por estar localizada no Centro de porto-alegre, a classe social destes varia muito, atendendo desde a maioria classe C e B até raros da classe A.

É importante que fique claro, porém, que a maioria destes clientes, num primeiro momento, não possui conhecimento nem intenção de compra de um plano pós, até serem

abordados pelo vendedor e conhecerem as vantagens e promoções. Por serem de maioria Classe C e B, o perfil de cliente que entra na loja é aquele que procura comprar um chip pré-pago, “ganhar um aparelho” ou efetuar uma recarga. Evidentemente, este fator dificulta a obtenção de resultados mais satisfatórios, visto que os vendedores têm que trabalhar sempre para oferecer algo que, até então, não era uma necessidade do consumidor. Outra questão que também causa bastante dificuldade, é a condição para que o cliente possa adquirir um plano pós, pois é imprescindível que este não possua nem um tipo de restrição no SPC ou no SERASA. Infelizmente uma grande parcela de clientes que demonstra interesse nos serviços possui este tipo de problema. O serviço Oi Controle vem como uma solução para este tipo de situação, e funciona como um pré-pago, porém com a recarga feita na fatura do cartão de crédito mensalmente. Embora seja uma alternativa atrativa, a maioria dos clientes com restrição também não possuem cartão de crédito.

4.6 OS CONCORRENTES

Acredita-se que os concorrentes diretos da Inetcomm são as outras revendas da Oi, principalmente localizadas no Centro de Porto Alegre. A loja, que se situa na Rua Marechal Floriano Peixoto, ainda divide o espaço com diversos outros pontos de vendas, nas seguintes localidades:

- a) Canquerini Network – duas lojas no centro: Rua dos Andradas e Avenida Senador Salgado Filho;
- b) Conecta – Rua Dr. Flores;
- c) Moraes.com – Avenida Alberto Bins;
- d) Piccoli – Rua dos Andradas;
- e) Convalue – quiosque situado no Shopping Rua da Praia.

Além dos concorrentes da mesma bandeira, há também os concorrentes de outras empresas, que também não deixam de ser concorrentes primários, pois atuam no mesmo espaço geográfico e oferecem praticamente os mesmos serviços, na mesma faixa de preços, almejando o mesmo público-alvo da Oi.

Os principais são:

- a) Claro;
- b) Vivo;
- c) Tim.

Como concorrentes diretos secundários, podemos citar:

- a) GVT (telefonia fixa e Internet banda-larga);
- b) NET (televisão, telefonia fixa e Internet banda-larga);
- c) SKY (televisão).

Estes são considerados concorrentes secundários pois possuem uma linha de serviços menor do que a da loja, preços mais elevados e atuam de forma diferenciada (não há ponto de venda, apenas *callcenters*), focando-se, de certa maneira, em outro segmento de mercado e público-alvo, mas não deixam de ser uma ameaça para dividir o *market-share* não só da loja, mas da Oi como um todo.

Por fim, há os concorrentes indiretos, isto é, não são percebidos objetivamente porém seu produto e serviço pode atingir de alguma maneira o público alvo de telecomunicação.

Alguns destes seriam:

- a) lojas do centro, em sua maioria em galerias e camelódromos, que vendem aparelhos celulares (usados, marcas não homologadas, preço baixo, etc.);
- b) pontos de desbloqueio de aparelhos;
- c) farmácias e lotéricas do centro que efetuam recargas;
- d) bancas de revistas que vendem chip.

4.7 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ANTERIOR

A empresa, por ser recente no ramo de lojas, não possui um planejamento estratégico estruturado, mas sim algumas metas referentes à faturamento desejado para que se paguem todos os custos fixos e variáveis da loja de modo a obter um lucro satisfatório. Porém ainda não existe nenhum tipo de estratégia que tenha sido implementada para que esta meta seja alcançada, e muito menos indicadores que analisem e avaliem o progresso da mesma de forma clara e objetiva.

Diante disso, buscou-se conhecer a empresa e seus objetivos de modo a escolher e classificar os diversos indicadores, metas e planos de ação em diferentes grupos e, assim, dividi-los nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, com foco na perspectiva do Aprendizado e Crescimento, como vetor impulsionador para desenvolvimento da equipe de vendas e, conseqüentemente, para o sucesso do negócio.

5 O BSC PROPOSTO

Para dar-se início à construção do BSC, primeiramente foram revisados importantes ferramentas do planejamento estratégico: a missão, a visão e os valores da empresa. Dessa maneira, foram definidos os Fatores Críticos de Sucesso, além de uma análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) da empresa de modo a oferecer mais consistência e precisão na elaboração de objetivos e indicadores de desempenho.

Após esta etapa, foram definidos os objetivos de cada perspectiva: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, com ênfase nesta última. A partir da elaboração dos objetivos, o monitoramento dos mesmos será feito através de um painel de indicadores. Neste painel, além dos objetivos estratégicos serem acompanhados, serão estipuladas metas para serem alcançadas, iniciativas ou planos de ação que serão viabilizadas pela organização no sentido de permitir que o objetivo definido seja alcançado e a frequência de acompanhamento dos indicadores.

Por fim, será feito o mapa estratégico baseado no BSC proposto, de modo que se visualize de forma clara e resumida os objetivos a serem desenvolvidos, monitorados e avaliados pela administração, além das relações de causa e efeito entre os mesmos.

O objetivo deste trabalho, portanto, é apresentar a importância da Gestão Estratégica e o *Balanced Scorecard* dentro de uma organização com ênfase na Perspectiva do Aprendizado e Crescimento e contribuir com uma proposta de mapa estratégico nesta perspectiva.

5.1 MISSÃO

Feita a revisão na reunião inicial da coleta de dados, a missão da empresa ficou definida como: “Fornecer serviços de telecomunicações para a Oi com eficiência, qualidade e rentabilidade, visando a total satisfação dos clientes através da excelência em atendimento e da venda dos produtos e serviços que mais contribuam para suas necessidades e desejos”.

5.2 VISÃO

Da mesma forma, após a revisão na reunião inicial da coleta de dados, a visão da empresa ficou definida como: “Ser reconhecida como a loja modelo do centro de Porto Alegre, com a melhor referência de resultado e qualidade em vendas, satisfação dos clientes e desenvolvimento da equipe de colaboradores”.

5.3 VALORES

Os novos valores da empresa foram reestruturados após definir a missão e visão, e confirmados pelos entrevistados como:

- a) trabalhar com ética, seriedade, comprometimento e responsabilidade;
- b) ter qualidade no atendimento ao cliente;
- c) ser diferenciado, inovador e competitivo, de modo a trazer os melhores resultados;
- d) dividir resultados com os colaboradores, estabelecendo uma relação de parceria;
- e) ter os colaboradores qualificados e motivados de modo a trabalhar com a máxima eficácia e comprometimento.

Em valores apontados como “ética” e “seriedade”, a concepção dos diretores que se percebeu na entrevista é de que a loja um dia será muito valorizada por esta virtude, pois há informações de que outras lojas da Oi utilizam métodos não autorizados para aumentar o volume de vendas.

5.4 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Por fim, através da definição da missão, visão e valores organizacionais, foi possível estabelecer os FCS junto aos diretores da empresa:

- a) treinamentos;
- b) remuneração atrativa para os colaboradores;
- c) campanhas motivacionais;
- d) promoção de vendas e ações externas.

É interessante analisar algumas divergências identificadas entre os diretores, no momento de definir estes fatores. Para o diretor financeiro, “campanhas motivacionais só geram custos extras e parece que estamos pagando mais para o vendedor bater a meta, sendo que isto deve ser o mínimo que ele deve fazer”. Para a diretora, “incentivos sempre são válidos, pois trazem um resultado muito maior do que o esperado e os gastos acabam sendo recompensados”.

5.5 ANÁLISE DO AMBIENTE E FORMULAÇÃO DE NOVAS ESTRATÉGIAS

Para obter os objetivos estratégicos a serem trabalhados em cada perspectiva, primeiro foi realizada uma análise SWOT, para listar todas as forças, fraquezas, oportunidades e

ameaças detectadas no ambiente interno e externo da empresa, de modo a observar as vantagens e desvantagens da organização de maneira mais transparente, bem como sua situação perante o mercado.

Com o desenvolvimento da matriz SWOT, foi possível estruturar de maneira mais organizada as informações relevantes para a tomada de decisão, referentes à formulação das novas estratégias do *scorecard*. Dessa maneira, definiram-se melhor as direções para as quais os objetivos a serem apresentados no BSC irão se enfatizar.

A seguir a matriz SWOT da Inetcomm.

| Forças | Fraquezas |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Localização privilegiada (centro de Porto Alegre, excelente fluxo de pessoas) • Estética e atratividade da loja destaca-se vertiginosamente em relação às demais da rua. • Ambiente confortável, agradável ao cliente • Possibilidade de fazer ações externas, eventos (animação, panfletagem) e promoção de vendas. • Campanhas de vendas constantes e comissões bem atrativas, possibilitando ter uma equipe empenhada e motivada. | <ul style="list-style-type: none"> • Não há permissão, pela Oi, para utilizar os pontos de atendimento do <i>call center</i> como forma de captar novos clientes e indicá-los à loja. • Não há liberdade de preços em serviços, nem possibilidade de solucionar alguns tipos de problemas por falta de sistema específico. • Não há desbloqueador na loja, o serviço é terceirizado para clientes que desejam um plano. • Custos fixos muito altos, principalmente o aluguel do ponto. • Dificuldade de reter o funcionário, pois o sistema de contratação inicial é através de cooperativa e não CLT. |
| Oportunidades | Ameaças |
| <ul style="list-style-type: none"> • A Nova Oi é a que mais cresce em <i>market-share</i> de telecomunicações no RS desde a compra da Brasil Telecom. • Clientes estão mais exigentes, valorizando atributos como não haver fidelidade, bloqueio de aparelhos e muitas rescisórias. • Planos pós-pago com preços cada vez mais acessíveis, e clientes mais sensíveis à compra e troca de operadora. • Implementação, no RS, de novos serviços e projetos de fidelização e relacionamento com o cliente (Oi Conta Total e Oi Pontos) | <ul style="list-style-type: none"> • Forte concorrência no setor de telecomunicações, praticando preços bastante competitivos. • Grande quantidade de lojas da Oi, Claro, Vivo e Tim nas proximidades • A meta que a Oi passa à loja é bastante agressiva, e há risco de descredenciamento caso esta não seja atingida por vezes consecutivas. • Grande quantidade de clientes que estão no SPC ou SERASA. Estes não podem adquirir os planos pós-pago. |

Quadro 1 - Matriz SWOT da Inetcomm

Fonte: Elaborado pelo autor

Esta análise SWOT foi requerida pelos entrevistados que já conheciam o modelo. Esta foi desenvolvida por Kenneth Andrews e Roland Christensen, dois professores da Harvard Business School.

O termo SWOT resulta da conjugação das iniciais das palavras anglo-saxónicas Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças). Assim, a análise SWOT corresponde à identificação por parte de uma organização e de forma integrada dos principais aspectos que caracterizam a sua posição estratégica num determinado momento, tanto a nível interno como externo (forma como a organização se relaciona com o seu meio envolvente). Segundo a análise de Goldschmidt (2006), a importância do ambiente externo está associada à necessidade de, dentro do possível, os gestores e outros responsáveis preverem eventuais desenvolvimentos futuros que possam ter maior ou menor impacto nessa mesma organização. Já com o ambiente interno, a correta definição das suas forças e fraquezas dá à organização elementos importantes no que se refere à sua orientação estratégica, que tenderá naturalmente a tirar o maior proveito possível das forças e a minorar ao máximo as fraquezas.

Para a construção da análise SWOT, Goldschmidt (2006) destaca a importância desta ser feita e interpretada de forma integrada, estabelecendo os elementos da análise interna e externa de modo que o diagnóstico resultante seja viável e constitua uma fonte de informação e suporte adequada às necessidades da gestão estratégica da empresa. Dessa maneira, possibilita-se uma maior eficiência na tomada de decisão referente aos objetivos organizacionais, fatores críticos de sucesso e às perspectivas de futuro do negócio.

5.6 OBJETIVOS E METAS

Após a análise SWOT, com a realização das reuniões foram classificados os objetivos estratégicos pelas quatro perspectivas do BSC, com maior detalhamento na perspectiva de aprendizagem e crescimento e, por fim, as metas foram designadas.

5.6.1 Perspectiva Financeira

Nesta perspectiva, são propostos os objetivos que busquem a maximização do valor da empresa, através do bom desempenho econômico e financeiro. As metas devem ser estabelecidas de acordo com o interesse monetário dos diretores da empresa, além dos

executivos da Oi interessados no negócio e responsáveis pela lucratividade, desenvolvimento e crescimento da loja no mercado.

| PERSPECTIVAS | OBJETIVOS | METAS |
|-------------------|----------------------------|---|
| Financeira | Aumentar o faturamento | Em 2010, aumentar 10% de faturamento ao mês em relação ao mês anterior. |
| | Reduzir o custo das vendas | Reduzir em 30% até o final do ano |

Quadro 2 – Objetivos e Metas da Perspectiva Financeira

Fonte: elaborado pelo autor

A meta estabelecida para o faturamento, segundo a diretora da loja, “representa a visão de melhoria contínua do resultado da loja, em que cada mês a meta será mais agressiva e a equipe de vendas deverá entregar um número cada vez maior de serviços”. O diretor financeiro alerta também para a importância de reduzir custos e aumentar o lucro: “apenas faturar alto não serve mais para a empresa, já temos custos fixos muito elevados, como o aluguel e folha de pagamento, então precisamos urgentemente reduzir os gastos com procedimentos utilizados hoje mas que esperamos que possam ser dispensáveis no futuro”. Dessa maneira, estabeleceu-se uma meta de reduzir pelo menos 30% destes custos atuais até o final do ano para que, a partir do próximo, a loja consiga não só faturar mais, mas também ter um lucro mais elevado.

5.6.2 Perspectiva de Clientes

Nesta perspectiva é importante avaliar se a loja está conseguindo captar uma quantidade satisfatória de novos clientes todo o mês. Captar novos clientes não significa, porém, que estes obrigatoriamente adquiram um plano pós-pago. Dessa maneira, produtos e serviços não comissionáveis, como recargas *on line*, chips pré-pago e venda de aparelhos celulares, também devem incluir os clientes, visto que estes são designados como potenciais para vendas futuras. Daí surge, também, a importância do relacionamento com o cliente e sua fidelização junto à loja, de modo que estes saiam da loja com a intenção de voltar e comprar outros serviços, além de indicar um amigo, familiar ou conhecido.

| PERSPECTIVAS | OBJETIVOS | METAS |
|-----------------|--|--|
| Clientes | Captação de novos clientes | Aumentar a carteira de clientes em 300 % até o final do ano |
| | Relacionamento e fidelização de clientes | Aumentar em 5 % ao trimestre as vendas para clientes já cadastrados. |

Quadro 3 – Objetivos e Metas da Perspectiva de Clientes

Fonte: Elaborado pelo autor

Para o diretor da empresa, “cada cliente que entra na loja deve ter seus dados cadastrados pelos vendedores para adquirir qualquer serviço, até mesmo uma recarga, assim a carteira aumentará em uma proporção muito maior e teremos *mailings* mais rapidamente”. O gerente comercial ressaltou a importância da fidelização do cliente: “não podemos pensar só em clientes novos, temos que desenvolver clientes antigos oferecendo-lhes novos serviços e promoções, trazendo-os de volta para a loja e, de preferência, com uma indicação”.

5.6.3 Perspectiva de Processos Internos

Para esta perspectiva são propostos objetivos que maximizem a qualidade das vendas e dos processos envolvidos, de modo que se aprimorem os resultados e a produtividade da empresa como um todo.

| PERSPECTIVAS | OBJETIVOS | METAS |
|---------------------------|--|--|
| Processos Internos | Aumentar o índice de vendas aprovadas | 95% de vendas aprovadas por mês no sistema em até 3 meses. |
| | Mapear os processos internos de vendas | 100% dos processos mapeados em até três meses. |

Quadro 4 – Objetivos e Metas da Perspectiva de Processos Internos

Fonte: Elaborado pelo autor

A aprovação de uma venda é feita pelo *back-office* da Contax, localizado no Rio de Janeiro, e depende da apresentação correta dos seguintes documentos digitalizados:

- a) Identidade com CPF;
- b) Contrato do serviço adquirido e devidamente assinado;
- c) Termo de autorização do serviço adquirido e devidamente assinado;
- d) Comprovante de residência válido.

Na reunião realizada, o diretor financeiro apontou que este é um dos objetivos mais importantes e urgentes da empresa: “é através da análise da elegibilidade destes documentos que as vendas são aprovadas ou não. Ter um índice alto de aprovação é de vital importância para a empresa, pois é este que garante o comissionamento da venda ao parceiro. Além disso, se 95% das vendas estiverem aprovadas, a empresa ganha um bônus extra de 10% sobre o faturamento total todo o mês”. Portanto é fundamental que esta meta seja trabalhada arduamente e acompanhada com frequência para que seja atingida o mais rápido possível e a empresa passe, assim, a faturar mais.

A questão do mapeamento dos processos internos tem como objetivo tornar o fluxo de vendas mais eficiente e eficaz. O ideal é que se estabeleça um passo a passo para cada procedimento, desde a entrada do cliente até o pagamento e sua saída da loja. Dessa maneira, será possível:

- a) atender ao cliente de forma mais rápida;
- b) evitar retrabalho;
- c) reduzir o número de falhas;
- d) aumentar a produção por funcionário (com vendas mais rápidas, poderá atender mais clientes);
- e) aumentar a produtividade da empresa como um todo, através de mais atendimentos por período de tempo e, conseqüentemente, elevar o volume de vendas.

5.6.4 Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

O desenvolvimento desta perspectiva foi o foco principal do trabalho, por motivos já esclarecidos anteriormente. É importante, por isso, destacar mais detalhadamente as citações coletadas nas entrevistas e reuniões, de modo a justificar com maior clareza escolha dos objetivos estratégicos. Segundo a diretora da loja, “o sucesso do negócio está ligado diretamente ao desempenho dos vendedores, na capacidade deles converterem o cliente para um plano pós, em vez de simplesmente tomar o pedido, normalmente um chip pré ou uma

recarga”. Esta, ainda ressalta: “não queremos ter que ficar trocando de vendedores com frequência, como ocorre no *call center*, pois lá o comprometimento é mais difícil de ser conquistado, porém aqui na loja a equipe é menor e mais fácil de ser controlada”.

Ao ser questionado sobre o perfil ideal de vendedor, o gerente comercial definiu que “o importante é ter pessoas que realmente precisem ganhar muito dinheiro, que estejam satisfeitas com o seu ambiente de trabalho e motivados a crescer junto com a empresa”. Indagado sobre como a empresa faria para deixá-los satisfeitos, a resposta foi direta: “vendedor bom é aquele que sempre vai querer saber de seu desempenho, receber *feedback* constantes e ganhar algo a mais em troca de um resultado satisfatório. Hoje, infelizmente a comissão parece que virou parte do salário fixo, então elaboramos campanhas constantes para motivá-los ainda mais!”

Com base nas informações coletadas, concluímos que os principais pontos a serem desenvolvidos são: qualificação, satisfação, retenção e comunicação da equipe. Além dos objetivos gerais, serão descritas as iniciativas correspondentes, de modo a determinar os passos que serão necessários para que as estratégias sejam concretizadas e os objetivos sejam atingidos.

| PERSPECTIVAS | OBJETIVOS | INICIATIVAS | METAS |
|----------------------------------|--|--|--|
| Aprendizado e Crescimento | Qualificar os funcionários | Desenvolver treinamentos constantes | 2 horas de treinamento por semana por vendedor |
| | | Analisar o desempenho operacional através de avaliações | Nota mínima a partir de 7 |
| | Promover satisfação dos funcionários | Criar e atingir as metas de campanhas de vendas motivacionais | Pelo menos 1 campanha semanal e mensal todos os meses, 100% atingida pela equipe |
| | | Incentivar o uso da criatividade e da iniciativa | 2 reuniões por mês com todos os colaboradores e 1 sugestão implementada |
| | Reter os funcionários | Assinar a carteira após 3 meses de trabalho como cooperativado | Ter 100% dos funcionários com carteira assinada até o final do ano de 2010. |
| | | Incrementar a porcentagem da comissão de acordo com o tempo de trabalho | Aumentar 1% a cada 3 meses com carteira assinada. |
| | Comunicar os funcionários eficientemente | Promover <i>feedback</i> de desempenho constantemente | 100% dos funcionários cientes de seu desempenho diariamente |
| | | Informar aos vendedores os comunicados da Oi, com assinaturas de conhecimento. | 100% dos funcionários cientes de todos os comunicados diariamente |

Quadro 5 – Objetivos, Metas e Iniciativas da Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

Fonte: elaborado pelo autor

É importante ressaltar, para conhecimento, que o diretor financeiro discorda de alguns objetivos traçados. Segundo ele, “a comissão, que já é alta, é mais do que suficiente para motivar os vendedores, não tem que aumentar nem ser dado algo a mais do que isso, pois do contrário cada vez mais eles estarão acostumados a ficar ganhando prêmios e bonificações e a empresa aumentando cada vez mais os seus custos com este tipo de procedimento”. Já a diretora pensa o contrário, pois “se a loja for igual a todas as outras, o vendedor que é bom irá procurar o lugar que lhe oferecerá melhores oportunidades de rentabilidade e crescimento. Portanto, ser diferenciado nesta questão é de vital importância para satisfazer e reter os funcionários e ter sempre os melhores para trabalhar junto aos objetivos da empresa.”

5.7 INDICADORES DE CADA OBJETIVO

Como sabemos, um indicador tem como finalidade básica possibilitar a avaliação de um processo (plano de ação ou iniciativa de um objetivo organizacional) e de seu resultado, comparando-o com uma meta pré-estabelecida.

A construção do *Balanced Scorecard* exige que se estabeleça um indicador por objetivo estratégico para cada uma das perspectivas. Estes indicadores serão utilizados como ferramentas para mensuração dos resultados desejados, e facilitarão as análises e acompanhamento das metas propostas.

É importante ressaltar, porém, que não há como avaliar ainda se os indicadores são capazes de definir e traduzir os objetivos da empresa corretamente. Isto ocorre porque a construção do BSC e do mapa estratégico é de período recente, não havendo dados suficientes para uma análise mais profunda, o que será possível evidenciar num futuro próximo.

5.7.1 Indicadores da Perspectiva Financeira

Os indicadores da perspectiva financeira são dois: **faturamento bruto** para medir o objetivo “aumentar o faturamento” e **custo de venda a serem reduzidos** para medir o objetivo “reduzir o custo das vendas”. Os indicadores e suas respectivas fórmulas de cálculo encontram-se descritos em detalhe a seguir.

5.7.1.1 Indicador Faturamento Bruto

Este indicador é composto por duas variáveis – o faturamento obtido depois das vendas do mês e o faturamento esperado para o mês. O faturamento obtido significa o número de vendas realizadas no mês vezes a comissão por venda estabelecida pela Oi (considerando que o faturamento médio por venda é de R\$ 100,00). É importante ressaltar que o estabelecimento desta meta de faturamento bruto condiz com os objetivos dos proprietários de “faturar no mínimo R\$ 40.000 por mês com a venda de serviços comissionáveis pela Oi”. Assim, outras formas de faturamento não estão sendo consideradas aqui, como venda de aparelhos, acessórios e recargas.

De modo a tornar o acompanhamento mais tangível, foi estabelecido que a cada mês deverá aumentar, pelo menos, 10% o faturamento em relação ao mês anterior, pois como visto anteriormente o objetivo dos diretores é “ter um crescimento contínuo e ganhar mais a cada mês, até alcançar um ponto ótimo de volume de vendas e produtividade”. Com o desenvolvimento da equipe e com a elaboração de estratégias nas outras perspectivas, este seria o mínimo esperado. Obtendo este resultado por mês será possível, no final do ano, alcançar a meta desejada.

| OBJETIVOS | INDICADOR | FÓRMULA |
|---------------------------|-----------------------------|---|
| 1. Aumentar o faturamento | 1. Faturamento Bruto | $\text{Fat Obtido} = \text{N}^\circ \text{ Vendas} \times \text{R\$ } 100,00$ $\text{Fat Esperado de Mês Atual} = \text{Fat Mês Anterior} + 10\%$ |

Quadro 6 – Indicador 1 da Perspectiva Financeira

Fonte: Elaborado pelo autor

As tabelas 1, 2 e 3 mostram que é possível analisar quantas vendas a mais cada mês deverá ter para que se atinja este objetivo até o final do ano, para que a partir de então a empresa possa trabalhar neste ponto ótimo de faturamento.

Tabela 1 - Exemplo do histórico de vendas obtidas

| Mês | Jan | Fev | Mar | Abr |
|---------------------------------|-----------|------------|------------|------------|
| Vendas Obtidas | 90 | 100 | 120 | 190 |
| Aumento obtido (%) | | 11,11% | 20,00% | 58,33% |
| Faturamento Bruto Obtido | R\$ 9.000 | R\$ 10.000 | R\$ 12.000 | R\$ 19.000 |

Fonte: Elaborada pelo autor

A loja iniciou, de fato, suas vendas em janeiro, com um faturamento inicial de R\$ 9.000. Como se pode verificar, este aumentou mais que 100% por mês até Abril.

A partir de Maio este índice começará a ser controlado pelo BSC proposto, para que se possa ter uma análise clara e objetiva da repercussão das vendas no faturamento da loja, além de acompanhar e avaliar futuramente o progresso para atingimento da meta.

Tabela 2 - Exemplo do histórico de vendas a serem realizadas (primeiro quadrimestre)

| Mês | Mai | Jun | Jul | Ago |
|---------------------------------|------------|------------|------------|------------|
| Vendas Necessárias | 209 | 230 | 253 | 278 |
| Vendas Realizadas | 215 | - | - | - |
| Aumento desejado (%) | 10% | 10% | 10% | 10% |
| Aumento obtido (%) | 13,2% | | | |
| Faturamento Bruto Obtido | R\$ 21.500 | R\$ 23.650 | R\$ 26.015 | R\$ 28.617 |

Fonte: Elaborada pelo autor

Tabela 3 - Exemplo do histórico de vendas a serem realizadas (segundo quadrimestre)

| Mês | Set | Out | Nov | Dez |
|-----------------------------------|------------|------------|------------|------------|
| Vendas Necessárias | 306 | 337 | 370 | 407 |
| Vendas Realizadas | - | - | - | - |
| Aumento desejado (%) | 10% | 10% | 10% | 10% |
| Aumento obtido (%) | | | | |
| Faturamento Bruto Esperado | R\$ 31.478 | R\$ 34.626 | R\$ 38.089 | R\$ 41.897 |

Fonte: Elaborada pelo autor

5.7.1.2 Indicador Custos de venda a serem reduzidos

Além de aumentar o faturamento, é extremamente importante que a empresa reduza seus custos para que o lucro obtido seja cada vez maior. Este indicador é composto por duas variáveis - o custo total das vendas e a redução de custo de venda obtida no mês.

| OBJETIVOS | INDICADOR | FÓRMULA |
|-------------------------------|---|---|
| 2. Reduzir o custo das vendas | 2. Custos de venda a serem reduzidos | (Custos Totais) – (Redução de Custos Obtidos) |

Quadro 7 – Indicador 2 da Perspectiva Financeira

Fonte: Elaborada pelo autor

Neste caso, foi considerado apenas o custo total que consiste em uma venda unitária, conforme mostrado na tabela 4.

Tabela 4 – Exemplo do total de custos de venda de um serviço

| | |
|-----------------------------|--------------------|
| Faturamento da Venda | R\$ 100,00 |
| Custo Vendedor | (R\$ 6,40) |
| Custo da Ação externa | (R\$ 5,10) |
| Custo médio do Desbloqueio | (R\$ 10,00) |
| Bonificação de chip | (R\$ 10,00) |
| Imposto | (R\$ 12,00) |
| Custos Totais | R\$ (43,50) |
| Lucro | R\$ 56,50 |

Fonte: Elaborada pelo autor

Alguns destes custos, como os vendedores e os impostos são praticamente impossíveis de serem reduzidos. Segundo a diretora da empresa, “o primeiro desmotivaria a equipe e, conseqüentemente, geraria fracasso nas vendas, já o segundo é um compromisso fiscal da empresa e nada pode ser feito”.

Já os outros custos podem ser reduzidos com o passar do tempo, e assim proporcionar maior lucro à empresa. A tabela 5 abaixo demonstra o quanto estes custos representam, hoje, numa venda da empresa.

Tabela 5 – Exemplo de custos de venda a serem reduzidos

| | |
|---------------------------------|--------------------|
| Custos a serem reduzidos | |
| Custo da Ação externa | (R\$ 5,10) |
| Custo médio do Desbloqueio | (R\$ 10,00) |
| Bonificação de chip | (R\$ 10,00) |
| Total | R\$ (25,10) |
| Representatividade (%) | 58% |

Fonte: Elaborada pelo autor

As ações externas e bonificações do chip são métodos encontrados pela empresa para aumentar o seu volume de vendas consideravelmente. Segundo os diretores da empresa, “o grande desafio é obter o mesmo resultado atual sem gastar com este tipo de procedimento, assim a lucratividade seria excepcionalmente maior”. Em relação ao custo do desbloqueio, a tendência é que este reduza cada vez mais, visto que, com o tempo, haverá menos aparelhos bloqueados após a implementação da nova lei pela Anatel, em que proíbe esta prática pelas outras operadoras. Através da tabela 5 podemos concluir que, se estes custos forem de fato

reduzidos, os 58% atingidos serão mais do que suficientes para atingir a meta estabelecida (reduzir 30% até o final do ano).

5.7.2 Indicadores da Perspectiva de Clientes

Os indicadores da perspectiva clientes de são : **nº de novos clientes cadastrados**, para medir o objetivo “captação de novos clientes” e **nº de clientes fidelizados**, para medir o objetivo “relacionamento e fidelização de clientes”. Os indicadores e suas respectivas fórmulas de cálculo encontram-se descritos em detalhe a seguir.

5.7.2.1 Indicador Número de Novos Clientes Cadastrados

A implementação deste indicador possibilitará aos gestores verificar quantos clientes novos são adquiridos a cada mês pela empresa. Além disso poderá estabelecer relações importantes, como % de clientes novos e antigos dentro de um total de cadastros. Este indicador é composto por duas variáveis – o número total de clientes do mês atual e o total de clientes do mês anterior.

| OBJETIVOS | INDICADOR | FÓRMULA |
|-------------------------------|--|--|
| 1. Captação de novos clientes | 1. Nº de novos clientes cadastrados | (Total de Clientes Mês Atual) – (Total de Clientes Mês Anterior) |

Quadro 8 – Indicador 1 da Perspectiva de Clientes

Fonte: Elaborada pelo autor

A tabela 6 considera o número total aproximado de clientes cadastrados no sistema de informação da loja (Dr. Soft) até o mês de Maio de 2010. A partir disso, foi estabelecida a meta de pelo menos triplicar esta quantidade até o final do ano, o que ficaria um valor próximo e constante de 26% ao mês referente ao mês anterior.

Tabela 6 – Exemplo de acompanhamento de cadastro de novos clientes

| Mês | Mai | Jun | Ag | Set | Out | Nov | Dez |
|--------------------------|-----|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Nº Clientes | 900 | 1134 | 1429 | 1800 | 2268 | 2858 | 3601 |
| Aumento (%) | | 26% | 26% | 26% | 26% | 26% | 26% |
| Nº Clientes novos | | 234 | 295 | 371 | 468 | 590 | 743 |

Fonte: Elaborada pelo autor

Através destes cálculos e da análise do indicador, conseguimos identificar quantos clientes a loja está captando por mês através da meta de 300% estabelecida anteriormente.

5.7.2.2 Indicador nº de clientes fidelizados

Segundo os diretores da empresa, “um dos objetivos da Oi é que o cliente possua a maior quantidade possível de serviços disponíveis em todos os segmentos (telefonia móvel, fixa, Internet fixa, 3G, TV, etc.)”. Dessa maneira, este objetivo é bastante importante para a loja quanto a sua imagem diante dos acionistas.

Este indicador, portanto, mensura a quantidade de clientes já cadastrados que adquirem um produto ou serviço da loja novamente. As variáveis utilizadas são duas – número de vendas realizadas e número de clientes novos que adquiriram um serviço. A diferença entre estas duas variáveis indica a quantidade e a porcentagem de clientes antigos.

| OBJETIVOS | INDICADOR | FÓRMULA |
|---|--------------------------------------|--|
| 2. Relacionamento e fidelização de clientes | 2. Nº de clientes fidelizados | $(\text{N}^\circ \text{ de vendas}) - (\text{N}^\circ \text{ clientes novos})$ |

Quadro 9 – Indicador 2 da Perspectiva de Clientes

Fonte: Elaborada pelo autor

Para esta análise, a tabela 7 demonstra que inicialmente foi feita uma relação de vendas com clientes novos e antigos até o mês de Abril, antes da proposta do BSC:

Tabela 7 - Relação de vendas com clientes novos e antigos

| Mês | Jan | Fev | Mar | Abr |
|---------------------|-----|-----|-----|-----|
| Vendas | 90 | 100 | 120 | 190 |
| Clientes Novos | 90 | 97 | 115 | 182 |
| % Clientes antigos | 0% | 3% | 4% | 4% |
| Nº Clientes Antigos | 0 | 3 | 5 | 8 |

Fonte: Elaborada pelo autor

A meta estabelecida prevê que, a cada três meses, a porcentagem de clientes antigos sobre o total de vendas aumente em 5%. Dessa maneira, é possível identificar através do indicador de desempenho quantos clientes, do total de vendas, estão fidelizados à empresa e voltaram para comprar outros produtos e serviços. É importante ressaltar, ainda, que as vendas projetadas de cada mês, na tabela 8, são as mesmas necessárias para atender à perspectiva financeira de aumentar o faturamento.

Tabela 8 – Exemplo de relação de clientes fidelizados

| Mês | Mai | Jun | Jul | Ago | Set | Out | Nov | Dez |
|-----------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Vendas (Meta BSC) | 209 | 230 | 253 | 278 | 306 | 337 | 370 | 407 |
| Clientes Novos | 198,55 | 219 | 240,35 | 250 | 275,4 | 303 | 314,5 | 346 |
| Meta Clientes Fidelizados | 5% | 5% | 5% | 10% | 10% | 10% | 15% | 15% |
| Nº de clientes fidelizados | 10 | 12 | 13 | 28 | 31 | 34 | 56 | 61 |

Fonte: Elaborada pelo autor

O atingimento desta meta possibilita que a empresa, a partir de novembro, mantenha uma quantidade alta de vendas, além de uma garantia segura de faturamento obtido simplesmente pela satisfação e fidelização de clientes antigos.

5.7.3 Indicadores da Perspectiva de Processos Internos

Os indicadores da perspectiva de processos internos são 2: **porcentagem de vendas aprovadas**, para medir o objetivo “aumentar o índice de vendas aprovadas” e **nº de processos mapeados**, para medir o objetivo “mapear os processos internos de vendas”. Os indicadores e suas respectivas fórmulas de cálculo encontram-se descritos em detalhe a seguir.

5.7.3.1 Indicador Porcentagem de Vendas Aprovadas

O indicador de vendas aprovadas é essencial para que a empresa controle bem o seu comissionamento, visto que a Oi só paga aquelas vendas que são aprovadas pela Contax. Segundo o gerente comercial, “estas aprovações normalmente são feitas diariamente e em até 24 horas, possibilitando um acompanhamento constante. O status de aprovação ou reprovação é informado no software gerenciador da loja, o Dr. Soft, e a partir dali é possível emitir diversos relatórios que facilitam o controle sobre as vendas do mês”. As variáveis utilizadas por este indicador são duas – vendas aprovadas e vendas totais. A relação entre as mesma possibilita analisar a quantidade e a porcentagem de vendas aprovadas pelo sistema.

| OBJETIVOS | INDICADOR | FÓRMULA |
|--|---|--------------------------------------|
| 1. Aumentar o índice de vendas aprovadas | 1. Porcentagem de Vendas Aprovadas | (Vendas Aprovadas) / (Vendas Totais) |

Quadro 10 – Indicador 1 da Perspectiva de Processos Internos

Fonte: Elaborada pelo autor

Na tabela 9, segue o demonstrativo de vendas aprovadas desde a abertura da loja, de acordo com o relatório extraído do sistema.

Tabela 9 – Relação de vendas totais e vendas aprovadas

| Mês | Janeiro | Fevereiro | Março | Abril |
|----------------------------|------------|------------|------------|------------|
| Vendas Totais | 90 | 100 | 120 | 190 |
| Vendas Aprovadas | 27 | 58 | 83 | 151 |
| Índice de Aprovação | 30% | 58% | 69% | 79% |

Fonte: Elaborada pelo autor

No mês inicial, os diretores da empresa não sabiam que a comissão vinha das aprovações. Segundo estes, “os próprios executivos da Oi, responsáveis pela loja, não tinham fornecido esta informação ou simplesmente não conheciam o procedimento também”. A implementação desta política de aprovação de vendas iniciou-se na metade de fevereiro, porém só em Março é que se obteve um resultado mais representativo.

Como visto anteriormente, a proposta do BSC nesta perspectiva é estabelecer um índice de 95% de aprovações de modo que se ganhe um bônus extra junto ao comissionamento de mais 10% sobre o faturamento. O controle desse objetivo estratégico será feito pelo indicador da porcentagem de vendas aprovadas, conforme exemplificado na tabela 10.

Tabela 10 – Exemplo de análise de vendas aprovadas

| Mês | Mai | Jun | Jul | Ago |
|------------------------------|------------|------------|------------|------------|
| Vendas Totais | 209 | 230 | 253 | 278 |
| Vendas Aprovadas | | | | 264 |
| % Vendas Aprovadas | | | | 95% |
| Meta de Aprovação | 95% | 95% | 95% | 95% |
| Vendas aprovadas necessárias | 199 | 219 | 240 | 264 |

Fonte: Elaborada pelo autor

Como a meta foi estabelecida para três meses, a empresa deverá controlar as aprovações constantemente para que, a partir de Agosto, o indicador atinja os 95% desejados. A quantidade de vendas pré-estabelecidas na tabela 10 condiz com a mesma evidenciada na perspectiva financeira, de modo a dar mais conectividade ao estudo. Nesta tabela é possível, inclusive, acompanhar quantas vendas no mês seriam necessárias para que o índice de aprovação fosse alcançado com sucesso.

5.7.3.2 Indicador nº de processos mapeados

Este indicador mede a quantidade de processos que a empresa mapeou, com o objetivo de tornar o fluxo de vendas mais eficiente e eficaz. A mensuração deste é estabelecida através da relação entre duas variáveis - quantidade total de processos mapeados e total de processos a serem mapeados.

| OBJETIVOS | INDICADOR | FÓRMULA |
|---|------------------------------------|---|
| 2. Mapear os processos internos de vendas | 2. N° de Processos Mapeados | $\frac{\text{(Processos mapeados)}}{\text{(Processos a serem mapeados)}}$ |

Quadro 11 – Indicador 2 da Perspectiva de Processos Internos

Fonte: Elaborada pelo autor

Em resultado disto, é adquirido um percentual, cuja meta, é de atingir 100% em até três meses. Na tabela 11 é exemplificado o acompanhamento deste indicador.

Tabela 11 – Exemplo de relação entre processos mapeados e processos a serem mapeados

| Mês do mapeamento | No. Processos mapeados | Processos a serem mapeados | Total |
|-------------------|------------------------|----------------------------|-------|
| Maio | 0 | 6 | 0% |
| Junho | 2 | 4 | 33% |
| Julho | 4 | 2 | 67% |
| Agosto | 6 | 0 | 100% |

Fonte: Elaborada pelo autor

Conclui-se que mapeando em média dois processos por mês a meta será atingida com sucesso. É importante ressaltar que os processos internos a serem mapeados, por enquanto,

serão focados apenas no que diz respeito ao fluxo de vendas na loja. Mapear todos os processos da organização é um objetivo de menos urgência e com previsão de longo prazo.

Os processos a serem mapeados inicialmente são os seis descritos abaixo, com seus respectivos objetivos descritos de forma resumida:

- a) **venda para demanda de recarga:** cadastro de clientes para recarga + pré-análise no sistema da Oi (se o cliente não estiver no SERASA, apresentar planos pós);
- b) **venda para demanda de desbloqueio:** pré-análise no sistema da Oi (se o cliente não estiver no SERASA, informar que o cliente receberá o desbloqueio do aparelho de graça caso leve um chip da loja);
- c) **venda para demanda de pré-pago:** a loja evita vender o chip pré pois não é comissionado pela Oi. Então deve ser mapeado um procedimento de ocultar, inicialmente, esta informação para o cliente, fazer a pré-análise e caso seja aprovado converter a venda para um pós;
- d) **fluxo de venda pós-pago:** acelerar o procedimento de vendas, que demora em média trinta minutos, de modo a satisfazer mais o cliente (pela rapidez e eficiência no atendimento) e aumentar a produtividade dos vendedores (pelo maior volume de atendimentos por dia);
- e) **vendas com documentos pendentes:** neste caso, a venda não será aprovada caso falte algum dos documentos previstos como obrigatórios pela Oi e pela Contax. É necessário, então, mapear o fluxo completo deste tipo de situação para que se garanta a eficiência na resolução destas pendências;
- f) **venda com desbloqueio de aparelho:** a loja já teve problemas com o desbloqueio que, por ser terceirizado, está sujeito a ser cobrado do cliente e o vendedor “ganhar por fora”. A empresa já adotou medidas para resolver este empecilho, porém ainda é necessário mapear o fluxo de desbloqueio de modo que não haja possíveis falhas e aumente-se a segurança quanto a este procedimento.

5.7.4 Indicadores da Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

Como este foi o foco do estudo, os objetivos desta perspectiva apresentam uma característica diferenciada: eles estão abertos em iniciativas, sendo que cada uma apresenta um indicador. No final estes indicadores de iniciativa são consolidados através de médias ponderadas para um indicador geral por objetivo. Desta maneira, serão destacados três indicadores por objetivo, um para o objetivo geral e dois para cada iniciativa. Isto foi feito

para que se pudesse avaliar futuramente se os objetivos gerais estavam sendo atingidos ou não com o desempenho dos indicadores das iniciativas.

Os indicadores da perspectiva de aprendizado e crescimento são doze, sendo quatro para medir os objetivos gerais e oito voltados a medir as iniciativas.

Para a elaboração desta etapa do estudo, será evidenciada, primeiramente, a análise dos indicadores das iniciativas, e posteriormente relação destes com o indicador geral.

Buscou-se também, nas reuniões, estabelecer uma meta padrão para o atingimento dos objetivos gerais. Através de um consenso entre os entrevistados, ficou definido que até o final do ano de 2010, todos os indicadores devem estar com um desempenho mínimo de 70%.

5.7.5 Indicador nível de qualificação dos funcionários

Este indicador geral, correspondente ao objetivo “qualificar os funcionários”, é mensurado através da média ponderada dos indicadores “**horas de treinamentos realizados**”, para medir a iniciativa “desenvolver treinamentos constantes”, e “**médias individuais das avaliações de desempenho**”, para medir a iniciativa “analisar o desempenho operacional através de avaliações”.

| OBJETIVOS | INICIATIVA | INDICADOR | FÓRMULA |
|-------------------------------|---|--|--|
| 1. Qualificar os funcionários | Desenvolver treinamentos constantes | 1.Horas de treinamentos realizados | Nº horas/treinamento por funcionário |
| | Analisar o desempenho operacional através de avaliações | 2.Médias individuais das avaliações de desempenho | Soma das notas das avaliações / Nº de avaliações |

Quadro 12 – Objetivo 1 e Indicadores 1 e 2 da Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

Fonte: Elaborada pelo autor

O primeiro indicador permitirá verificar, através da relação entre as variáveis nº horas e treinamento por funcionário, se os colaboradores estão, de fato, recebendo treinamento da Oi ou da gerência da loja. Os treinamentos são de vital importância para a qualificação dos operadores, de modo que estes estejam sempre atualizados quanto às promoções e tenham um maior poder de argumentação para vender ao cliente. A tabela 12 demonstra o exemplo de acompanhamento que será utilizado:

Tabela 12 – Exemplo da relação de horas de treinamentos realizado por vendedor

| Nome do Vendedor | Treinamentos na semana | Horas por treinamento | Meta (horas) | Atingimento |
|------------------|------------------------|-----------------------|--------------|-------------|
| Vendedor 1 | 2 | 01:00 | 2hrs | 100% |
| Vendedor 2 | 1 | 02:00 | 2hrs | 100% |
| Vendedor 3 | 4 | 00:30 | 2hrs | 100% |

Fonte: Elaborada pelo autor

Já no segundo indicador, será informado, através da relação entre as variáveis soma das notas das avaliações e nº de avaliações, a média obtida por cada vendedor nas avaliações de desempenho. Estas avaliações serão feitas pela gerência, através de provas objetivas e / ou escritas, e também pelo sistema da Oi, chamado Oi Conhece e que dispõe de ferramentas de avaliação on-line. A tabela 13 exemplifica o método de acompanhamento do indicador a ser utilizado.

Tabela 13 – Exemplo de acompanhamento da média das avaliações

| Nome do Vendedor | Avaliação Loja 1 | Avaliação Loja 2 | Avaliação Oi Conhece | Média | Meta | Status |
|------------------|------------------|------------------|----------------------|-------|------|----------|
| Vendedor 1 | 8 | 9 | 6 | 7,7 | < 7 | Aprovado |
| Vendedor 2 | 7 | 8 | 7 | 7,3 | < 7 | Aprovado |
| Vendedor 3 | 9 | 10 | 7 | 8,7 | < 7 | Aprovado |

Fonte: Elaborada pelo autor

5.7.5.1 Mensuração do nível de qualificação dos funcionários

O nível de qualificação dos operadores será medido através da soma do desempenho dos indicadores das iniciativas, com suas respectivas médias ponderadas.

Através das reuniões, a ponderação da representatividade dos dois indicadores foi estabelecida da seguinte maneira:

- a) o indicador 1, “**horas de treinamentos realizados**” representa 30%;
- b) o indicador 2, “**médias individuais das avaliações de desempenho**” representa 70%.

Se, por exemplo, os indicadores 1 e 2 estiverem com 50% de atingimento da meta, o nível de qualificação dos funcionários será mensurado através da fórmula abaixo:

$$a) \text{ nível de qualificação (\%)} = (30\% \times 0,5) + (70\% \times 0,5) = 15\% + 35\% = 50\%.$$

Podemos concluir que um desempenho de 50% em ambos indicadores acarretará em um nível de qualificação dos funcionários de apenas 50% também. Como a meta padrão é de 70%, a empresa deve cuidar para que ambos indicadores obtenham um bom resultado.

5.7.6 Indicador nível de satisfação dos funcionários

Este indicador geral, correspondente ao objetivo “promover satisfação dos funcionários”, é mensurado através da média ponderada dos indicadores “**campanhas semanais e mensais realizadas**”, para medir a iniciativa “criar e atingir as metas de campanhas de vendas motivacionais”, e “**reuniões realizadas e sugestões implementadas**”, para medir a iniciativa “incentivar o uso da criatividade e da iniciativa”.

| OBJETIVOS | INICIATIVA | INDICADOR | FÓRMULA |
|---|---|---|---|
| 2. Promover satisfação dos funcionários | Criar e atingir as metas de campanhas de vendas motivacionais | 3. Campanhas semanais e mensais realizadas | Nº de campanhas aprovadas por semana / mês |
| | Incentivar o uso da criatividade e da iniciativa | 4. Reuniões realizadas e sugestões implementadas | Nº de reuniões por mês com sugestões implementadas na empresa |

Quadro 13 – Objetivo 2 e Indicadores 3 e 4 da Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Fonte: Elaborada pelo autor

O primeiro indicador evidenciará, através da variável “nº de campanhas aprovadas por semana”, quantas campanhas estão sendo realizadas no mês. O ideal para a loja, segundo a diretora, “é que haja, além da comissão, uma premiação por atingimento de metas desafiadoras”. A premiação semanal deverá ser em dinheiro, e no final do mês, caso haja sucesso no total da campanha, uma premiação não monetária deverá ser repassada à equipe (exemplos: jantar em restaurante, televisão, celular).

Utilizando o mês de Maio (construção do BSC) como exemplo, a tabela 14 representa o acompanhamento do indicador.

Tabela 14 – Exemplo do acompanhamento de campanhas semanais e mensais

| Maio | Vendas | Meta Normal | Meta Campanha | Atingimento Campanha | Premiação Semanal |
|--------------|--------|-------------|---------------|----------------------|-------------------|
| Semana 1 | 50 | 52 | 70 | 71% | Não |
| Semana 2 | 60 | 52 | 70 | 86% | Não |
| Semana 3 | 70 | 52 | 70 | 100% | Sim |
| Semana 4 | 75 | 52 | 70 | 107% | Sim |
| Total | | 209 | 280 | | |

Fonte: Elaborada pelo autor

| | |
|--------------------------|------------|
| Premiação mensal? | Não |
|--------------------------|------------|

Através deste exemplo, concluímos que o indicador apresenta quatro campanhas semanais criadas, porém apenas duas foram atingidas, resultando no fracasso da premiação mensal. A meta, por sua vez, é que a equipe de vendas atinja todos os resultados semanais de modo a ganhar o bônus no final do mês.

O segundo indicador, cuja variável é o “nº de reuniões por mês com sugestões implementadas na empresa”, tem como objetivo controlar se houveram reuniões com o grande grupo de modo a incentivar os funcionários a participar das mudanças e tomadas de decisão organizacionais. Este procedimento aumenta a satisfação à medida que suas idéias e sugestões de melhoria são implementadas no negócio. A tabela 15 exemplifica o controle desta medida.

Tabela 15 – Exemplo de acompanhamento de reuniões e sugestões implementadas

| Mês | Maio | Junho | Julho |
|---------------------------------|-------------|--------------|--------------|
| Nº Reuniões Realizadas | 1 | 2 | 2 |
| Meta Reuniões | 2 | 2 | 2 |
| Atingimento | 50% | 100% | 100% |
| Sugestões obtidas | 5 | 4 | 2 |
| Nº Sugestões implementadas | 1 | 2 | 0 |
| Meta de sugestões implementadas | 1 | 1 | 1 |
| Atingimento | 100% | 200% | 0% |

Fonte: Elaborada pelo autor

De acordo com o exemplo, o indicador permite verificar se estão sendo feitas as duas reuniões mínimas por mês, além de informar se este procedimento está trazendo retornos positivos à empresa, isto é, se as sugestões estão sendo implementadas e os vendedores, ao mesmo tempo em que agregam valor à organização, sentem-se satisfeitos por fazerem parte elaboração de melhorias.

5.7.6.1 Mensuração do nível de satisfação dos funcionários

O nível de satisfação dos funcionários será medido através da soma do desempenho dos indicadores das iniciativas, com suas respectivas médias ponderadas.

Através das reuniões, a ponderação da representatividade dos dois indicadores foi estabelecida da seguinte maneira:

- a) o indicador 3, “**campanhas semanais e mensais realizadas**” representa 80%;
- b) o indicador 4, “**reuniões realizadas e sugestões implementadas**” representa 20%.

Se, por exemplo, o indicador 3 estiver com 50% e o indicador 4 com 100% de atingimento da meta, o nível de qualificação dos funcionários será mensurado através da fórmula abaixo:

$$a) \text{ nível de satisfação (\%)} = (80\% \times 0,5) + (20\% \times 1) = 40\% + 20\% = 60\%.$$

Podemos concluir que um desempenho de 50% no indicador 3 e 100% no indicador 4, acarretará em um nível de satisfação dos funcionários de apenas 60%. Como a meta padrão é de 70%, empresa deve focar no indicador 3 para obter um bom resultado.

5.7.7 Nível de retenção dos funcionários

Este indicador geral, correspondente ao objetivo “reter os funcionários”, é mensurado através da média ponderada dos indicadores “**colaboradores com carteira assinada**”, para medir a iniciativa “assinar a carteira após 3 meses de trabalho como cooperativado”, e “**comissão acrescentada por trimestre**”, para medir a iniciativa “incrementar a porcentagem da comissão de acordo com o tempo de trabalho”.

| OBJETIVOS | INICIATIVA | INDICADOR | FÓRMULA |
|--------------------------|---|---|--|
| 3. Reter os funcionários | Assinar a carteira após 3 meses de trabalho como cooperativado | 5. Funcionários com carteira assinada | (Nº de funcionários com carteira assinada) / (Total de funcionários) |
| | Incrementar a porcentagem da comissão de acordo com o tempo de trabalho | 6. Comissão acrescentada por trimestre | (Comissão atual no Trimestre 2) – (Comissão atual no Trimestre 1) |

Quadro 14 – Objetivo 3 e Indicadores 5 e 6 da perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

Fonte: Elaborada pelo autor

O indicador 5, tem como variáveis a relação entre o “nº de funcionários com carteira assinada” e o “total de funcionários”. Através desta, é estabelecido um percentual cujo objetivo é analisar se a empresa está conseguindo efetivar os seus funcionários. Segundo o gerente comercial, “no momento da entrevista de emprego, é deixado claro para o candidato que nos três primeiros meses este trabalhará sob responsabilidade da CIACOOOP, cooperativa parceira da empresa. Assim, o regime de CLT é estabelecido como uma recompensa para

aqueles que, pelos três meses trabalhados, conseguirem atingir a meta estabelecida. Do contrário, estes permanecerão como cooperativados ou, mais provavelmente, serão desligados, pois não interessa à empresa funcionários com resultados insatisfatórios”.

A tabela 16 representa o quadro atual de colaboradores e seus respectivos vínculos com a empresa.

Tabela 16 – Quadro de funcionários e vínculos empregatícios

| Quadro Atual de Funcionários (Maio 2010) | Quantidade | Vínculo |
|---|-------------------|----------------|
| Vendedores | 3 | Cooperativa |
| Caixa | 1 | Cooperativa |
| Promotor de Vendas | 1 | Cooperativa |
| Gerente Comercial | 1 | CLT |
| Supervisor de BO | 1 | CLT |
| Gestor RH | 1 | CLT |

Fonte: Elaborada pelo autor

A meta estipulada é de que, até o final do ano, todos os colaboradores estejam vinculados sob o regime de CLT. De acordo com a diretoria, “este seria o ideal para a empresa pois, mesmo que este regime acarrete em mais tributos, significa que a empresa está satisfeita com o resultado e desempenho de 100% de seus colaboradores, e conseqüentemente o faturamento obtido será maior”

O acompanhamento deste indicador seria feito através do exemplo proposto na tabela 17.

Tabela 17 – Exemplo de acompanhamento de funcionários com carteira assinada

| Mês | Maio | Dezembro |
|----------------------------|-------------|-----------------|
| Nº de funcionários | 8 | 7 |
| Cooperativados | 5 | 0 |
| CLT | 3 | 7 |
| Meta | 100% | 100% |
| % Carteira Assinada | 38% | 100% |

Fonte: Elaborada pelo autor

No indicador 6, as variáveis atribuídas são “comissão atual no trimestre 2” e “comissão atual no Trimestre 1”. A diferença entre as mesmas mede o progresso no aumento da comissão de cada colaborador. De acordo com os diretores, “esta estratégia valoriza o vendedor de modo que, quanto mais tempo este estiver prestando serviços com resultados satisfatórios para a empresa, mais ele irá ganhar, gerando uma relação de benefício mútuo e fidelização com a empresa” - objetivos inclusive encontrados nos valores da organização.

As tabelas 18 e 19 exemplificam a mensuração deste indicador, em duas situações distintas.

Tabela 18 – Exemplo 1 de acompanhamento do acréscimo de comissão

| Vendedor 1 | Trimestre 1 | Trimestre 2 | Trimestre 3 | Trimestre 4 |
|------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Atingimento da Meta | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Comissão atual | 10% | 11% | 12% | 13% |
| Acréscimo na comissão | | 1% | 1% | 1% |

Fonte: Elaborada pelo autor

Esta é considerada a situação ideal, em que a meta trimestral está sempre sendo atingida. Em 1 ano, o vendedor aumentou sua porcentagem de comissão em 3% sobre o faturamento dos serviços aprovados.

Tabela 19 - Exemplo 2 de acompanhamento do acréscimo de comissão

| Vendedor 2 | Trimestre 1 | Trimestre 2 | Trimestre 3 | Trimestre 4 |
|------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Atingimento da Meta | 100% | 90% | 100% | 100% |
| Comissão atual | 10% | 11% | 11% | 12% |
| Acréscimo na comissão | | 1% | 0% | 1% |

Fonte: Elaborada pelo autor

Este caso é pertinente exemplificar com a finalidade de esclarecer bem o funcionamento da meta e do indicador. O vendedor precisa, para acrescentar 1% ao trimestre seguinte, atingir a meta de vendas nos três meses do trimestre anterior. Isto porque, segundo o diretor financeiro, “este 1% representa muito dinheiro, quando considerado que são 3 vendedores que ganhariam 3% de acréscimo ao ano”. Além disso, é de interesse da empresa manter apenas aqueles que cumpram com as expectativas e tragam resultados excelentes para o negócio.

5.7.7.1 Mensuração do nível de retenção dos funcionários

O nível de retenção dos funcionários será medido através da soma do desempenho dos indicadores das iniciativas, com suas respectivas médias ponderadas.

Através das reuniões, a ponderação da representatividade dos dois indicadores foi estabelecida da seguinte maneira:

- a) o indicador 5, “**funcionários com carteira assinada**” representa 40%.

b) o indicador 6, “**comissão acrescentada por trimestre**” representa 60%.

Se, por exemplo, o indicador 5 estiver com 80% e o indicador 4 com 30% de atingimento da meta, o nível de qualificação dos funcionários será mensurado através da fórmula abaixo:

$$a) \text{ nível de retenção (\%)} = (40\% \times 0,8) + (60\% \times 0,3) = 32\% + 18\% = 50\%.$$

Podemos concluir que um desempenho de 80% no indicador 5 e 30% no indicador 6, acarretará em um nível de satisfação dos funcionários de apenas 50%. Como a meta padrão é de 70%, a empresa deve cuidar para que ambos indicadores obtenham um bom resultado.

5.7.8 Nível de comunicação dos funcionários

Por fim, o último indicador geral, correspondente ao objetivo “comunicar os funcionários de vendas eficientemente”. Este é mensurado através da média ponderada dos indicadores “**recebimento do feedback diário**”, para medir a iniciativa “promover *feedback* de desempenho constantemente”, e “**comunicados com assinaturas de conhecimento**”, para medir a iniciativa “informar aos vendedores os comunicados da Oi, com assinaturas de conhecimento”.

| OBJETIVOS | INICIATIVA | INDICADOR | FÓRMULA |
|---|--|---|---|
| 4. Comunicar os funcionários de vendas eficientemente | Promover <i>feedback</i> de desempenho constantemente | 7. Recebimento do <i>feedback</i> diário | <i>(Feedback realizados) / (Dias trabalhados)</i> |
| | Informar aos vendedores os comunicados da Oi, com assinaturas de conhecimento. | 8. Comunicados com assinaturas de conhecimento | <i>(Comunicados assinados) / (Dias trabalhados)</i> |

Quadro 15 – Objetivo 4 e Indicadores 7 e 8 da Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

Fonte: Elaborada pelo autor

O indicador 7, através da relação entre as variáveis de “*feedback* realizados” e “dias trabalhados”, tem como objetivo certificar de que os funcionários estão recebendo retorno sobre o seu desempenho diariamente. De acordo com o gerente comercial, “esta atividade é importante pois a meta da empresa estabelecida pela Oi é muito agressiva, e assim é

necessário que haja um controle constante e eficaz sobre vendas, de modo que não chegue o final do mês e o objetivo esteja inalcançável”.

Atualmente na empresa, o ranking é impresso todos os dias e disponibilizado junto ao caixa para todos os vendedores. Porém só isto não é suficiente, a diretora da empresa acredita que “é importante que o gerente comercial realize um *feedback* com cada vendedor de modo a informá-los melhor quanto ao seu desempenho, alertá-los sobre resultados insatisfatórios e, por fim, orientá-los para que os objetivos sejam atingidos da melhor maneira possível”.

O acompanhamento da realização dos *feedbacks* será demonstrado através do exemplo da tabela 20.

Tabela 20 – Exemplo de acompanhamento de *feedback*

| Mês | Maio de 2010 | | | |
|------------------|---------------------|----------------|----------------|----------------|
| Nome do Vendedor | Feedback 01/05 | Feedback 02/05 | Feedback 03/05 | Feedback 04/05 |
| Vendedor 1 | Recebeu | Recebeu | Recebeu | Recebeu |
| Vendedor 2 | Não recebeu | Recebeu | Não Recebeu | Recebeu |
| Vendedor 3 | Não recebeu | Não recebeu | Não recebeu | Não recebeu |

Fonte: Elaborada pelo autor

Dessa maneira, através da tabela 21 será possível realizar uma análise da porcentagem de funcionários com *feedback* realizados e controlar o atingimento da meta estabelecida.

Tabela 21 – Exemplo de acompanhamento da meta de *feedback*

| Nome do Vendedor | Feedbacks realizados | Dias trabalhados | Atingimento |
|-------------------------|-----------------------------|-------------------------|--------------------|
| Vendedor 1 | 4 | 4 | 100% |
| Vendedor 2 | 2 | 4 | 50% |
| Vendedor 3 | 0 | 4 | 0% |

Fonte: Elaborada pelo autor

Já o indicador 8, mensurado através da relação entre as variáveis “comunicados assinados” e “dias trabalhados”, tem como propósito garantir que todos os vendedores estejam atualizados diariamente sobre:

- a) novos serviços da Oi;
- b) novas ofertas e promoções;
- c) novos treinamentos disponibilizados pela ferramenta Oi Conhece;
- d) alterações nos planos;
- e) prorrogação de campanhas;
- f) erratas.

De acordo com a diretora, “estes comunicados são hospedados no site da Oi com uma determinada frequência, e cabe ao gerente comercial a função de filtrar aquelas que são importantes para o conhecimento dos vendedores”.

A tabela 22 exemplifica o controle a ser implementado para este procedimento.

Tabela 22 – Exemplo de controle de comunicados assinados

| Mês | Mai de 2010 | | | |
|-------------------------|----------------------------|----------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Nome do Vendedor | Comunicado Oi 01/05 | Comunicado Oi 02/05 | Comunicado Oi 3/05 | Comunicado Oi 4/05 |
| Vendedor 1 | Assinou | Assinou | Assinou | Assinou |
| Vendedor 2 | Não assinou | Assinou | Não assinou | Assinou |
| Vendedor 3 | Não assinou | Não assinou | Não assinou | Não assinou |

Fonte: Elaborada pelo autor

Através desta relação inicial, será possível realizar uma análise da porcentagem dos colaboradores cientes de todos os comunicados da Oi, e controlar o atingimento da meta estabelecida, como mostrado na tabela 23.

Tabela 23 – Exemplo de acompanhamento da meta de comunicados assinados

| Nome do Vendedor | Comunicados Assinados | Dias trabalhados | Atingimento |
|-------------------------|------------------------------|-------------------------|--------------------|
| Vendedor 1 | 4 | 4 | 100% |
| Vendedor 2 | 2 | 4 | 50% |
| Vendedor 3 | 0 | 4 | 0% |

Fonte: Elaborada pelo autor

5.7.8.1 Mensuração do nível de comunicação dos funcionários

O nível de comunicação dos funcionários será medido através da soma do desempenho dos indicadores das iniciativas, com suas respectivas médias ponderadas.

Através das reuniões, a ponderação da representatividade dos dois indicadores foi estabelecida da seguinte maneira:

- a) o indicador 7, “**recebimento do feedback diário**” representa 70%;
- b) o indicador 8, “**comunicados com assinaturas de conhecimento**” representa 30%.

Se, por exemplo, o indicador 7 estiver com 60% e o indicador 8 com 90% de atingimento da meta, o nível de qualificação dos funcionários será mensurado através da fórmula abaixo:

$$a) \text{ nível de comunicação (\%)} = (70\% \times 0,6) + (30\% \times 0,9) = 42\% + 27\% = 69\%;$$

Podemos concluir que um desempenho de 60% no indicador 7 e 90% no indicador 8, acarretará num nível de satisfação dos funcionários de 69%. Como a meta padrão é de 70%, a empresa deve focar no indicador 7 para obter um bom resultado.

5.8 PERIODICIDADE / FREQUÊNCIA DAS MEDIÇÕES

Como pôde ser visto até então, os diversos indicadores estabelecidos são avaliados de acordo com um determinado período. Dessa maneira, é importante evidenciar e deixar claro a frequência em que as medições serão executadas nos objetivos estratégicos de cada perspectiva.

5.8.1 Perspectiva Financeira

A tabela 24 representa a frequência referente aos indicadores financeiros da empresa, acordadas em reunião com os responsáveis.

Tabela 24 – Frequência de Avaliação da Perspectiva Financeira

| Indicador | Frequência de Avaliação |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| Faturamento Bruto | Mensal |
| Custos da venda a serem reduzidos | Trimestral |

Fonte: Elaborada pelo autor

Foi estabelecido que o faturamento será acompanhada em todo fechamento de mês, juntamente com as vendas. A redução de custos, por ser um processo mais lento, será monitorada uma vez a cada três meses.

5.8.2 Perspectiva de Clientes

A tabela 25 representa a frequência referente aos indicadores de clientes da empresa, acordadas em reunião com os responsáveis.

Tabela 25 - Frequência de Avaliação da Perspectiva de Clientes

| Indicador | Frequência de Avaliação |
|----------------------------------|--------------------------------|
| Nº de novos clientes cadastrados | Mensal |
| Nº de clientes fidelizados | Mensal |

Fonte: Elaborada pelo autor

Foi estabelecido que o acompanhamento dos dois indicadores será feito no fechamento de todo o mês, pois se relaciona diretamente com as vendas realizadas.

5.8.3 Perspectiva de Processos Internos

A tabela 26 representa a frequência referente aos indicadores de processos internos da empresa, acordadas em reunião com os responsáveis.

Tabela 26 - Frequência de Avaliação da Perspectiva de Processos Internos

| Indicador | Frequência de Avaliação |
|---------------------------------|--------------------------------|
| Porcentagem de Vendas Aprovadas | Mensal |
| Processos internos mapeados | Mensal |

Fonte: Elaborada pelo autor

Foi estabelecido que o acompanhamento dos dois indicadores será feito mensalmente. Isto porque o indicador de vendas aprovadas relaciona-se diretamente com as vendas mensais. Já os processos a serem mapeados, como visto anteriormente, são 6 e, segundo os diretores, “é interessante que se tenha um controle para que pelo menos 1 por mês seja elaborado”.

5.8.4 Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

A tabela 27 representa a frequência referente aos indicadores de aprendizado e crescimento da empresa, acordadas em reunião com os responsáveis.

Tabela 27 - Frequência de Avaliação da Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

| Indicador | Frequência de Avaliação |
|---|--------------------------------|
| Horas de treinamentos realizados | Semanal |
| Médias individuais das avaliações de desempenho | Mensal |
| Campanhas semanais e mensais realizadas | Semanal |
| Reuniões realizadas e sugestões implementadas | Mensal |
| Colaboradores com carteira assinada | Trimestral |
| Comissão acrescentada por trimestre | Trimestral |
| Recebimento do <i>feedback</i> diário | Diária |
| Comunicados com assinaturas de conhecimento | Diária |

Fonte: Elaborada pelo autor

Nesta perspectiva, o controle dos indicadores foi adaptado diretamente às metas estabelecidas para cada objetivo estratégico. Esta foi a melhor alternativa encontrada nas

reuniões. Assim, se a meta de um indicador de desempenho, por exemplo, é ser atingida em até 3 meses, então a frequência deverá ser, no mínimo, trimestral.

5.9 RESPONSABILIDADES SOBRE OS INDICADORES

No *Balanced Scorecard*, cada indicador ou grupo de indicadores deverá ter um colaborador, de um determinado setor da empresa, responsável pelo monitoramento, pela análise e pela avaliação.

Nesta etapa, foram os entrevistados que decidiram as divisões e atribuições das atividades, baseado nas funções correspondentes ao cargo de cada um. Diante disto, distribuíram-se os indicadores de cada perspectiva em setores de responsabilidades, da seguinte maneira:

5.9.1 Perspectiva Financeira

A tabela 28 representa as responsabilidades pelo monitoramento, análise e avaliação dos indicadores financeiros da empresa.

Tabela 28 – Responsabilidade sobre os indicadores da Perspectiva Financeira

| Indicador | Monitoramento | Análise | Avaliação |
|-----------------------------------|------------------------|------------------------|------------------|
| Faturamento Bruto | Diretor | Diretor | Diretor |
| Custos da venda a serem reduzidos | Gerente Administrativo | Gerente Administrativo | Diretor |

Fonte: Elaborada pelo autor

5.9.2 Perspectiva de Clientes

A tabela 29 representa as responsabilidades pelo monitoramento, análise e avaliação dos indicadores de clientes da empresa.

Tabela 29 - Responsabilidade sobre os indicadores da Perspectiva de Clientes

| Indicador | Monitoramento | Análise | Avaliação |
|----------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Nº de novos clientes cadastrados | Gerente Administrativo | Gerente Administrativo | Gerente Administrativo |
| Nº de clientes fidelizados | Gerente Administrativo | Gerente Administrativo | Gerente Administrativo |

Fonte: Elaborada pelo autor

5.9.3 Perspectiva de Processos Internos

A tabela 30 representa as responsabilidades pelo monitoramento, análise e avaliação dos indicadores de processos internos da empresa.

Tabela 30 - Responsabilidade sobre os indicadores da Perspectiva de Processos Internos

| Indicador | Monitoramento | Análise | Avaliação |
|-----------------------------|--------------------------|------------------------|------------------------|
| % Vendas Aprovadas | Supervisor de Backoffice | Gerente Comercial | Diretor |
| Processos internos mapeados | Supervisor de Backoffice | Gerente Administrativo | Gerente Administrativo |

Fonte: Elaborada pelo autor

5.9.4 Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

A tabela 31 representa as responsabilidades pelo monitoramento, análise e avaliação dos indicadores de aprendizagem e crescimento da empresa.

Tabela 31 - Responsabilidade sobre os indicadores da Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

| Indicador | Monitoramento | Análise | Avaliação |
|---|--------------------------|------------------------|-------------------|
| Horas de treinamentos realizados | Gestor de RH | Gestor de RH | Gestor de RH |
| Médias individuais das avaliações de desempenho | Gestor de RH | Gestor de RH | Gestor de RH |
| Campanhas semanais e mensais realizadas | Gerente Comercial | Gerente Comercial | Diretor |
| Reuniões realizadas e sugestões implementadas | Gerente Comercial | Gerente Comercial | Gerente Comercial |
| Colaboradores com carteira assinada | Gestor de RH | Gestor de RH | Diretor |
| Comissão acrescentada por trimestre | Supervisor de Backoffice | Gerente Administrativo | Diretor |
| Recebimento do <i>feedback</i> diário | Gerente Comercial | Gerente Comercial | Gerente Comercial |
| Comunicados com assinaturas de conhecimento | Gerente Comercial | Gerente Comercial | Gerente Comercial |

Fonte: Elaborada pelo autor

É importante ressaltar que as funções de cada setor da empresa já foram destacadas anteriormente, junto ao organograma organizacional. A determinação de responsáveis permite que o BSC seja mais fácil de ser acompanhado, pois haverá uma divisão de tarefas em que cada área da empresa será encarregada de monitorar, analisar e avaliar indicadores correspondentes às suas competências e especialidades.

A análise da responsabilidade sobre os indicadores permite-nos concluir que os diretores envolvem-se mais com questões financeiras; o gerente administrativo envolve-se mais com análise de sistemas, clientes e processos internos; o papel do gerente comercial é atribuído a tudo que é relacionado a vendas; o supervisor de Backoffice concentra-se no monitoramento e nas questões burocráticas dos processos internos e das vendas; e, por fim, o gestor de RH encarrega-se de questões que envolvem treinamentos e avaliação de pessoas.

6 MAPA ESTRATÉGICO

Após a conclusão do BSC, a etapa final do trabalho consiste em elaborar um mapa estratégico que possibilite aos colaboradores avaliar como suas funções estão relacionadas aos objetivos estratégicos da organização, permitindo que estes estabeleçam relações de causa e efeito entre os indicadores de modo a atingir as metas almejadas pela empresa. Dessa maneira visualiza-se de forma clara e resumida os objetivos a serem desenvolvidos, monitorados e avaliados pela administração em cada perspectiva.

Na tabela 32, são estabelecidas as relações entre os indicadores, isto é, qual o impacto que um objetivo proporciona no outro. A variação do indicador “causa” levará uma consequência para o indicador “efeito”, podendo esta ser positiva ou negativa, dependendo unicamente da característica do indicador.

Tabela 32 - Causa x Efeito (Painel de Objetivos e Indicadores do BSC)

| Objetivos Organizacionais | Indicadores | Impactado Por | Efeito |
|---|---|---------------------------|----------|
| Perspectiva Financeira | | | |
| F1: Aumentar o faturamento | Faturamento Bruto | C1, C2, I1, A1, A2 | Positivo |
| F2: Reduzir o custo das vendas | Custos da venda a serem reduzidos | A3 | Negativo |
| Perspectiva dos Clientes | | | |
| C1: Captação de novos clientes | Nº de novos clientes cadastrados | C2, I2, A1 | Positivo |
| C2: Relacionamento e fidelização de clientes | Nº de clientes fidelizados | C1, I2, A1 | Positivo |
| Perspectiva dos Processos Internos | | | |
| I1: Aumentar o índice de vendas aprovadas | Porcentagem de Vendas Aprovadas | A1, A4 | Positivo |
| I2: Mapear os processos internos de vendas | Processos internos mapeados | A4 | Positivo |
| Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento | | | |
| A1: Qualificar os operadores | Horas de treinamentos realizados | | |
| | Médias individuais das avaliações de desempenho | | |
| A2: Promover satisfação dos funcionários | Campanhas semanais e mensais realizadas | | |
| | Reuniões realizadas e sugestões implementadas | | |
| A3: Reter os funcionários | Colaboradores com carteira assinada | | |
| | Comissão acrescentada por trimestre | | |
| A4: Comunicar os funcionários eficientemente | Recebimento do <i>feedback</i> diário | | |
| | Comunicados com assinaturas de conhecimento | | |

Fonte: Elaborada pelo autor

A seguir foi realizada a análise de cada objetivo, justificando-se por que seu resultado é influenciado pelas outras estratégias:

- a) **F1: Aumentar o faturamento:** a captação de novos clientes tem como objetivo aumentar o volume de vendas da loja (C1); clientes fidelizados tenderão a voltar na loja mais vezes e adquirir mais serviços, além de fazer indicações (C2); o índice de vendas aprovadas, à medida que aumenta, garante um comissionamento mais elevado (I1); vendedores qualificados possuem uma capacidade melhor de argumentação e conversão, gerando mais vendas (A1); e funcionários satisfeitos contribuem com resultados acima do esperado (A2);
- b) **F2: Reduzir o custo das vendas:** É importante ressaltar que nem sempre um efeito negativo significa que a empresa está sendo prejudicada. No caso da empresa, a retenção dos funcionários os torna mais caros para a empresa, devido aos tributos da CLT e ao acréscimo de comissão, porém se esta ação está sendo implementada na empresa é porque o retorno sobre esse capital investido é muito maior do que o custo extra gerado (A3);
- c) **C1: Captação de novos clientes:** clientes fidelizados tendem a indicar novos clientes para a loja (C2); o mapeamento dos processos torna o atendimento mais ágil possibilitando que o vendedor tenha uma produtividade maior durante os dias (I2); vendedores mais qualificados são capazes de conquistar mais clientes (A1);
- d) **C2: Relacionamento e fidelização de clientes:** quanto maior a quantidade de novos clientes, maior a possibilidade de adquirir clientes fidelizados futuramente (C1); o mapeamento aumenta a qualidade e eficiência no atendimento, resultando na satisfação e fidelização do cliente junto ao vendedor e à loja (I2); vendedores qualificados possuem uma capacidade maior de cativar o cliente e vender mais de um serviço para o mesmo, no mesmo momento ou futuramente (A1);
- e) **I1: Aumentar o índice de vendas aprovadas:** vendedores mais qualificados conseguem, além de vender mais, vender com mais qualidade e obter um alto índice de aprovação (A1); se os vendedores estão bem comunicados quanto às suas vendas e pendências de aprovações, este índice aumentará naturalmente (A4);
- f) **I2: Mapear os processos internos de vendas:** vendedores bem comunicados executarão as normas do mapeamento de maneira mais eficiente e eficaz (A4).

Estabelecida a relação de causa e efeito entre os objetivos estratégicos, por fim, é elaborado o mapa estratégico da empresa, conforme a figura 2 a seguir.

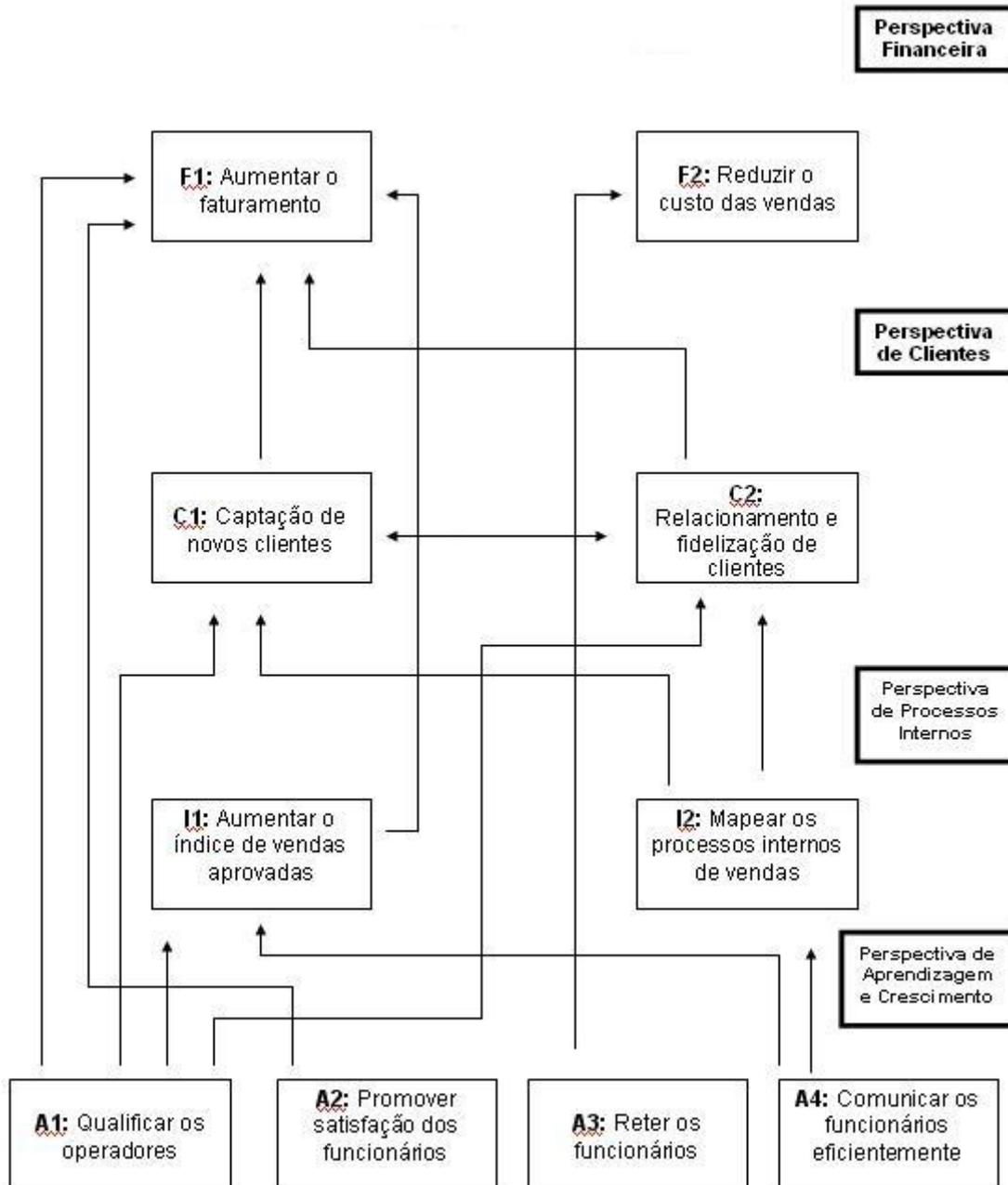


Figura 2 - Mapa Estratégico da Inetcomm, Agente Exclusivo da Oi

Fonte: elaborado pelo autor

Através das setas, verifica-se a relação de causa e efeitos entre os objetivos estratégicos da empresa de todas as perspectivas.

A elaboração do mapa estratégico permitirá que se estabeleça uma relação mais detalhada no futuro, com índices quantitativos que proporcionem uma informação mais precisa para a tomada de decisões.

7 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

Este estudo teve como objetivo principal, o desenvolvimento da metodologia do *Balanced Scorecard*, em um agente autorizado da Oi, localizado no Centro de Porto Alegre. Este sistema de gestão buscou traduzir a estratégia da empresa em objetivos, medidas, metas e iniciativas de fácil entendimento pelos participantes da organização, de modo a analisar o desempenho organizacional através de indicadores.

O modelo de BSC proposto foi desenvolvido com foco na Perspectiva de Aprendizado e Crescimento, devido a identificação da importância dessa como vetor essencial para o crescimento de todos os outros objetivos e, principalmente, de aumentar rapidamente o faturamento mensal. A elaboração do mapa estratégico foi muito importante para tornar mais visível a todos os colaboradores os principais objetivos da organização, de modo que estes se conscientizassem de seu papel para o atingimento das metas e conhecessem as relações de causa e efeito entre os indicadores definidos.

Através do BSC foi possível identificar os indicadores desempenho que permitirão aos gestores acompanhar o atingimento de todas as estratégias estabelecidas na empresa, definidas nas reuniões e entrevistas. Outra contribuição importante foi a questão da participação e atribuição de responsabilidades, pois possibilitou que supervisores e gestores de outras áreas também pudessem contribuir de maneira eficaz, para que não ficasse apenas ao cargo dos diretores da empresa. Dessa forma, constata-se que a empresa ganhará não só com os resultados proporcionados pelo BSC futuramente, mas também com a confiabilidade e satisfação entre os diversos níveis organizacionais.

A contribuição acadêmica deste trabalho encontra-se no fato dele apresentar um modelo de BSC para o tipo de empresa estudada. A maioria dos estudos aponta para modelos das empresas de telecomunicação e não para pontos ou agentes exclusivos de vendas. Um modelo deste tipo pode vir a agregar elementos a outros modelos conceituais já estabelecidos nas pesquisas de Kaplan e Norton (2004).

Na realização deste estudo, foram identificados algumas limitações que, por sua vez, podem afetar diretamente nos resultados almejados pela empresa. Dentre elas, o fato de não ter sido possível testar os indicadores definidos, de modo a verificar se estes realmente medem os objetivos propostos no BSC. Além disso, a empresa tem muito pouco tempo de operação, o que não permite uma grande quantidade de dados para fins de análise comparativa, visto que seria interessante, por exemplo, comparar o desempenho da empresa

num determinado mês em relação ao ano anterior, verificando mais precisamente o resultado obtido.

No entanto, estas limitações podem sugerir trabalhos futuros, tais como: outros alunos de TCC construam modelos de BSC em empresas similares a fim de verificar a validade deste modelo aqui construído; ou então, realizar um trabalho de implementação deste modelo em empresas similares. Também, como continuidade deste trabalho sugere-se que a empresa estudada implemente este BSC e avalie os indicadores ao longo de um período de tempo, para então rever suas variáveis e ponderações, ajustando a métrica do objetivo. Este procedimento de ajuste e revisão contínua é visto como algo natural na implementação de indicadores pelas metodologias de qualidade (Kaplan e Norton, 2004).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de; FISCHMANN, Adalberto A. **Planejamento Estratégico na Prática**. São Paulo: Atlas, 1991.

ANSOFF, I. **Estratégia Empresarial**. Trad. ed. 1965. São Paulo: McGraw-hill, 1977.

CAMPOS, WAGNER. **O que é a gestão estratégica**. Publicado em agosto de 2009. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/administracao-artigos/o-que-e-a-gestao-estrategica-816936.html>> Acesso em: 15 abr. de 2010.

CLARO, M. A. P. M; NICKEL, D. C. **Gestão do capital humano**. Fae business School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

RODRIGUES, Ronaldo Costa. **Qualidade – Visão, Missão e Valores**. Disponível em: <http://www.oficinadanet.com.br/artigo/1329/qualidade_-_visao_missao_e_valores> Acesso em: 15 abr. 2010.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1986.

GOLDSCHMIDT A. **Análise SWOT na captação de recursos – avaliação de oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos**. Disponível em: <http://integracao.fgvsp.br/ano6/06/financiadores.htm>. Publicado em 2006.

HERRERO FILHO, Emílio. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: Uma Abordagem Prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HESKETH, José Luiz. **Diagnóstico Organizacional Modelo e instrumentos de execução**. Vozes Ltda., 1979.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard**. 22.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos – *Balanced Scorecard***: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 6.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**: Como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KATZ, R. L. **Cases and Concepts in Corporate Strategy**. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1970.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**: metodologia, planejamento. São Paulo: Atlas, 1997.

MINTZBERG, H.. “Opening up the definition of strategy”, In **The Strategic Process – concepts, contexts and cases**, QUINN, J.B.; MINTZBERG, H.; JAMES, R.M.(Ed.), Prentice-Hall Inc. 1988a.

FARIA, Carlos Alberto. **MISSÃO, VISÃO E VALORES. Por que, o que e como?** **Boletim merkatus**. Disponível em: < http://www.merkatus.com.br/10_boletim/77.htm > Acesso em: 15 abr. 2010.

NASCIMENTO, Luis Gustavo; CAVENAGHI, Vagner. **Gestão Estratégica e o *Balanced Scorecard*: Proposta de Mapa Estratégico para Empresas de Call Center**. In: **IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. 31 jul. a 2 ago., São Paulo, 2008. Disponível em: <http://www.latec.uff.br/cneg/documentos/anais_cneg4/T7_0096_0265.pdf Acesso em: 17 out. 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**: Conceito, metodologias e práticas. 13.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 21.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SCHORR, Marciano. **Desenvolvimento do *balanced scorecard* numa indústria de alimentos.** Porto Alegre/RS:TCC Pós Graduação da UFRGS, 2006.

STEINER, George e MINER, John. **Política e Estratégia Administrativa.** São Paulo: Ed. da Universidade de São Paulo, 1981.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO A – PERSPECTIVA FINANCEIRA

| PERSPECTIVA | OBJETIVOS | METAS | INDICADOR | FÓRMULA | RESPONSÁVEL | FREQÜENCIA | IMPACTADO POR |
|-------------|--------------------------------|---|-----------------------------------|---|-------------|------------|--------------------|
| Financeira | A1: Aumentar o faturamento | Em 2010, aumentar 10% de faturamento ao mês em relação ao mês anterior. | Fatura-mento Bruto | $\text{Fat Obtido} = \text{N}^\circ \text{ Vendas} \times \text{R\$ } 100,00$ $\text{Fat Esperado de Mês Atual} = \text{Fat Mês Anterior} + 10\%$ | Diretor | Mensal. | C1, C2, I1, A1, A2 |
| | A2: Reduzir o custo das vendas | Reduzir em 30% até o final do ano | Custos de venda a serem reduzidos | (Custos Totais) – (Redução de Custos Obtidos) | Diretor | Trimestral | A3 |

ANEXO B – PERSPECTIVA DE CLIENTES

| PERSPECTIVA | OBJETIVOS | METAS | INDICADOR | FÓRMULA | RESPONSÁVEL | FREQÜÊNCIA | IMPACTADO POR |
|-----------------|---|--|----------------------------------|--|------------------------|------------|-------------------|
| Clientes | C1: Captação de novos clientes | Aumentar a carteira de clientes em 300 % até o final do ano | Nº de novos clientes cadastrados | (Total de Clientes Mês Atual) – (Total de Clientes Mês Anterior) | Gerente Administrativo | Mensal | C2, I2, A1 |
| | C2: Relacionamento e fidelização de clientes | Aumentar em 5 % ao trimestre as vendas para clientes já cadastrados. | Nº de clientes fidelizados | (Nº de vendas) – (Nº clientes novos) | Gerente Administrativo | Mensal | C1, I2, A1 |

ANEXO C – PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS

| PERSPECTIVA | OBJETIVOS | METAS | INDICADOR | FÓRMULA | RESPONSÁVEL | FREQÜENCIA | IMPACTADO POR |
|---------------------------|---|--|-----------------------------|---|------------------------|------------|---------------|
| Processos Internos | I1: Aumentar o índice de vendas aprovadas | 95% de vendas aprovadas por mês no sistema em até 3 meses. | % Vendas Aprovadas | $(\text{Vendas Aprovadas}) / (\text{Vendas Totais})$ | Gerente Administrativo | Mensal | A1, A4 |
| | I2: Mapear os processos internos de vendas | 100% dos processos mapeados em até três meses | Processos internos mapeados | $(\text{Processos mapeados}) / (\text{Processos a serem mapeados})$ | Gerente Administrativo | Mensal | A4 |

ANEXO D – PERSPECTIVA DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO

| PERSPECTIVA | OBJETIVOS | INICIATIVAS | METAS | INDICADOR | FÓRMULA | RESPONSÁ-VEL | FREQUENCIA | IMPACTADO POR |
|---------------------------|---|--|--|--|--|-------------------|------------|---------------|
| Aprendizado e Crescimento | A1: Qualificar os funcionários | Desenvolver treinamentos constantes | 2 horas de treinamento por semana por vendedor | Nº horas/treinamento por funcionário | Nº horas/treinamento por funcionário | Gestor de RH | Semanal | |
| | | Analisar o desempenho operacional através de avaliações | Nota mínima a partir de 7 | Soma das notas das avaliações / Nº de avaliações | Soma das notas das avaliações / Nº de avaliações | Gestor de RH | Mensal | |
| | A2: Promover satisfação dos funcionários | Criar e atingir as metas de campanhas de vendas motivacionais | Pelo menos 1 campanha semanal e mensal todos os meses, 100% atingida pela equipe | Campanhas semanais e mensais realizadas | Nº de campanhas aprovadas por semana / mês | Gerente Comercial | Semanal | |
| | | Incentivar o uso da criatividade e da iniciativa | 2 reuniões por mês com todos os colaboradores e 1 sugestão implementada | Reuniões realizadas e sugestões implementadas | Nº de reuniões por mês com sugestões implementadas na empresa | Gerente Comercial | Mensal | |
| | A3: Reter os funcionários | Assinar a carteira após 3 meses de trabalho como cooperativado | Ter 100% dos funcionários com carteira assinada até o final do ano de 2010. | Funcionários com carteira assinada | (Nº de funcionários com carteira assinada) / (Total de funcionários) | Diretor | Trimestral | |
| | | Incrementar a porcentagem da comissão de acordo com o tempo de trabalho | Aumentar 1% a cada 3 meses com carteira assinada. | Comissão acrescentada por trimestre | (Comissão atual no Trimestre 2) – (Comissão atual no Trimestre 1) | Diretor | Trimestral | |
| | A4: Comunicar os funcionários eficientemente | Promover <i>feedback</i> de desempenho constantemente | 100% dos funcionários cientes de seu desempenho diariamente | Recebimento do <i>feedback</i> diário | (<i>Feedback</i> realizados) / (Dias trabalhados) | Gerente Comercial | Diária | |
| | | Informar aos vendedores os comunicados da Oi, com assinaturas de conhecimento. | 100% dos funcionários cientes de todos os comunicados diariamente | Comunicados com assinaturas de conhecimento | (Comunicados assinados) / (Dias trabalhados) | Gerente Comercial | Diária | |