

Diego Yuiti Danno

**Estruturação estratégica e melhoria de processos
chaves de uma empresa do setor de varejo**

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção de diploma de
Engenheiro de Produção

SÃO PAULO

2014

Diego Yuiti Danno

**Estruturação estratégica e melhoria de processos
chaves de uma empresa do setor de varejo**

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção de diploma de
Engenheiro de Produção

Orientador: Prof. Dr. André Leme Fleury

SÃO PAULO

2014

FICHA CATALOGRÁFICA

AGRADECIMENTOS

A toda a minha família, pais e irmãs, que sempre me apoiaram em todas as decisões da minha vida e me deram condições para que eu sempre conseguisse suportar todas as dificuldades que a vida nos impôs.

Aos meus primos e amigos pela lealdade e união, estando presentes em todos os momentos da minha vida, contribuindo de forma decisiva para a minha formação como pessoa.

Ao meu grandíssimo orientador, Prof. André Leme Fleury, que não somente me orientou neste trabalho, como também me forneceu conselhos valiosos para a minha vida, além de todo o suporte em momentos difíceis, não me deixando nunca desistir.

Aos meus professores do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade de São Paulo, que contribuíram para a minha formação profissional.

À empresa varejista deste estudo que me deu todo o material necessário para que pudesse realizar um trabalho significativo.

RESUMO

De acordo com ABRAS (2014), o setor varejista vem apresentando um crescimento consistente durante os últimos anos, sendo que em 2013 apresentou um crescimento de 9,31%. Ademais, durante estes anos, também está ocorrendo uma consolidação do setor de forma que as grandes empresas varejistas estão aumentando o seu *market share* e pressionando as empresas menores, como a empresa deste estudo.

A rede de supermercado em estudo perdeu, de forma inesperada, o seu sócio fundador em 2011, sendo que estava centrado nele todo o conhecimento estratégico e administrativo da empresa. Após isto, a empresa apresentou problemas operacionais e financeiros. Assim, este trabalho tem como objetivo geral propor diretrizes capazes de aumentar a eficiência da rede de varejo através da reformulação e gestão de processos que de fato tem impacto sobre o desempenho da empresa. Para tanto, este trabalho (1) desenvolveu uma estratégia consistente com definições de visão, missão e valores, (2) analisou, mapeou e redesenhou as atividades chaves para o sucesso da empresa, (3) buscou e definiu indicadores de desempenho que correspondiam com as expectativas estratégicas definidas para a empresa, (4) desenvolveu o *Balanced Scorecard* juntamente com um (5) plano de ação para a implementação do *Balanced Scorecard*

De modo que este trabalho pudesse alcançar os seus objetivos, foi realizada uma revisão bibliográfica dos conceitos utilizados, assim como foi elaborada uma metodologia específica que abrangeu: concepção da estratégia, busca pelos fatores críticos de sucesso, mapeamento dos processos, identificação dos processos críticos, redesenho dos processos críticos, desenho do *Balanced Scorecard* com escolha e elaboração dos indicadores e plano de implementação.

Após o término deste trabalho foi constatada uma melhora nos processos que foram reformulados, mais especificamente, no atendimento ao cliente, reposição de produtos e sortimento de produtos. Estes processos alcançaram uma maior eficiência e proporcionaram uma diferenciação da rede de varejo junto aos seus clientes através de um serviço de qualidade e disponibilização assertiva e constante dos produtos. Com a elaboração do BSC foi possível criar indicadores e metas condizentes com os objetivos estratégicos da empresa, de forma a permitir a mensuração do alcance dos mesmos.

Palavras chave: *Balanced Scorecard*, Análise Estratégica, Gestão de processos, Fatores Críticos de Sucesso.

ABSTRACT

According to ABRAS (2014), the retail sector has shown a consistent growth over the last few years, and in 2013 grew by 9.31%. In addition, during these years, is also occurring a consolidation of the sector so that the big retailers are increasing their market share and pushing smaller companies like the company of this study.

The retail company study lost, in an unexpectedly way, its founding partner in 2011, with who was centered the strategic and administrative knowledge of the company. After this, the company reported operating and financial problems. So, the main objective of this study isto propose guidelines able to increase the efficiency of the retail network through the redesign and management of processes that actually has an impact on company performance. Therefore, this work (1) developed a strategy consistent with definitions of vision, mission and values, (2) analyzed, mapped and redesigned the key activities for the success of the company, (3) sought and defined performance indicators that corresponded with strategic expectations set for the company, (4) developed the Balanced Scorecard along with (5) action plan for the implementation of the Balanced Scorecard.

So that this work could achieve its objectives, a literature review was conducted of the concepts used, as it was developed a specific methodology that included: design strategy, search for critical success factors, process mapping, identification of critical processes, redesign of critical business processes, design of the Balanced Scorecard with choice and development of indicators and implementation plan.

After completed this work was found an improvement in the processes that have been reworked, more specifically, customer service, restocking and product assortment. These processes have achieved greater efficiency and provided a differentiation of the retail network with its customers through quality service and assertive and constant availability of product. With the development of the BSC was possible to create indicators and targets consistent with the strategic objectives of the company, in a way to enable the measurement of the reach of them.

Key words: Balanced Scorecard, Strategic Analysis, Process management, Critical Success Factors.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução das Classes Econômicas (fonte: FGV, 2010).	14
Figura 2 - Faturamento 20 maiores varejistas (Fonte: DIEESE, 2013).	15
Figura 3 - A missão da empresa e seus desdobramentos (Fonte: CHIAVENATO, 2004, p.138).....	23
Figura 4 - Forças de Porter (Porter, 2008).	26
Figura 5 - PESTEL (Fonte: Pestel Analysis, 2014).	31
Figura 6 - Estratégias Competitivas Genéricas (Fonte: Porter (2004))	34
Figura 7 - Matriz Fatores Críticos de Sucesso x Processos. (Fonte: Rotondaro, 2005)	39
Figura 8 - Matriz “Business x Quality”. (Fonte: Rotondaro, 2005)	39
Figura 9 - Diagrama Espinha de Peixe (Fonte: Rotondaro, 2005).	41
Figura 10 - Representação dos elementos Básicos do BPMN (Fonte: Valle, 2009).	42
Figura 11 - Swimlane (Fonte: Valle, 2009).	43
Figura 12 - Etapas Balanced Scorecard (fonte: Kaplan e Norton, 1994).	44
Figura 13 - Perspectivas Balanced Scorecard (fonte: Kaplan e Norton, 1997).	46
Figura 14 - Método Utilizado. (Fonte: Elaborado pelo autor)	50
Figura 15 - Organograma Loja 01 (Fonte: Empresa em Estudo, 2014).	63
Figura 16 - Organograma Loja 02 (Fonte: Empresa em Estudo, 2014).	64
Figura 17 - Organograma Loja 03 (Fonte: Empresa em Estudo, 2014).	65
Figura 18 - Capa Dossiê Refrigerante (Fonte: Empresa em estudo)	67
Figura 19 – Método Concepção da Estratégia (Fonte: elaborado pelo autor).	68
Figura 20 - Top 10 categorias mais vendidos. (Fonte: E-bit Informação, 2013)	74
Figura 21 – Classe C não é mais o motor das vendas dos supermercados. Fonte: FOLHA (2014)	77
Figura 22 - Estratégias Competitivas Genéricas da Rede Varejista	83
Figura 23 – Método FCS (elaborado pelo autor)	84
Figura 24 – Método Processos (elaborado pelo autor)	87
Figura 25 – Macroprocesso da empresa (elaborado pelo autor)	88
Figura 26 - Reposição de Produtos nas Gôndolas (elaborado pelo autor)	89
Figura 27 - Atendimento Açougue (elaborado pelo autor)	90
Figura 28 - Atendimento Padaria (elaborado pelo autor)	90
Figura 29 – Compras (elaborado pelo autor).....	91
Figura 30 – Estocagem (elaborado pelo autor).....	92
Figura 31 - Atendimento Caixa (elaborado pelo autor)	92
Figura 32 - Atendimento ao cliente na loja (elaborado pelo autor)	93
Figura 33 – Financeiro (elaborado pelo autor)	94
Figura 34 - Contratação de Funcionário (elaborado pelo autor)	94
Figura 35 - Sortimento de Produtos (elaborado pelo autor)	95
Figura 36 – Matriz BxD (elaborado pelo autor)	99
Figura 37 – Espinha de Peixe: Mau atendimento ao Cliente (elaborado pelo autor)	101

Figura 38 – Redesenho Atendimento na loja(elaborado pelo autor).....	103
Figura 39 – Espinha de Peixe: Reposição de Produtos (elaborado pelo próprio autor).....	105
Figura 40 – Redesenho Reposição Gôndola (elaborado pelo autor).....	107
Figura 41 – Espinha de Peixe: Mix errado de Produtos (elaborado pelo autor).....	108
Figura 42 – Redesenho Sortimento de Produtos (elaborado pelo autor)	111
Figura 43 – Método Balanced Scorecard (elaborado pelo autor)	112
Figura 44 – Mapa Estratégico da Empresa em Estudo (elaborado pelo autor)	115

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Informações de Varejo (Fonte: DIEESE, 2013).....	14
Tabela 2 - Questões para a análise SWOT. Fonte: Adaptado de Martins (2007).....	30
Tabela 3 - Comparação com outras redes de mesmo porte (Fonte: adaptado de Supermercado-Moderno, 2013).	60
Tabela 4 - Caracterização das lojas	61
Tabela 5 – Análise SWOT (Adaptado de Martins, 2007)	77
Tabela 6 – Análise PESTEL (Elaborado pelo próprio autor)	82
Tabela 7 – Fatores Críticos de Sucesso (Elaborado pelo autor)	96
Tabela 8 – Processos da Empresa em Estudo (Elaborado pelo autor)	96
Tabela 9 – Matriz FC-P da empresa em estudo (elaborado pelo autor)	97
Tabela 10 – Quintil e Desempenho (elaborado pelo autor)	99
Tabela 11 – BSC: Objetivos, Indicadores e Fontes (elaborado pelo autor)	117
Tabela 12 – BSC: Indicadores, Fontes, Metas e Periodicidade (elaborado pelo autor)	122

LISTA DE ABREVIATURAS

BABOK	<i>Business Analysis Body of Knowledge</i>
BPMN	<i>Business Process Modeling Notation</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
DPN	Diagrama de Processos de Negócio
OMG	<i>Object Management Group</i>
PME	Pequenas e Médias Empresas
PESTEL	<i>Political, Economic, Social, Technological, Environmental and Legal</i>
RH	<i>Recursos Humanos</i>
SKU	<i>Stock Keeping Unit</i>
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>

Sumário

1.	Introdução	13
1.1	Contexto	13
1.2	Problema	16
1.3	Objetivo do Trabalho	17
1.4	Justificativa.....	18
1.5	Estrutura do Trabalho.....	19
2.	Revisão Bibliográfica	21
2.1	Estratégia.....	21
2.1.1	Missão	22
2.1.2	Visão	23
2.1.3	Valores	24
2.1.4	Cinco Forças de Porter	25
2.1.5	Análise SWOT	29
2.1.6	PESTEL.....	31
2.1.7	Estratégia Competitiva Genérica.....	33
2.2	Fatores Críticos de Sucesso	35
2.3	Processos	37
2.3.1	Conceito de Processos	37
2.3.2	Gestão por Processos.....	38
2.3.3	Mapeamento de Processos.....	41
2.4	Balanced Scorecard.....	43
2.4.1	Definição do Balanced Scorecard	43
2.4.2	Elaboração e Implementação do Balanced Scorecard	47
3.	Método.....	50
3.1	Apresentação do Método Utilizado	50
3.2	Concepção da Estratégia	51
3.2.1	Missão, Visão e Valores	52
3.2.2	Ferramentas Estratégicas	53
3.3	Busca dos Fatores Críticos de Sucesso	53
3.4	Processos	54
3.4.1	Mapeamento	55
3.4.2	Processos Críticos	55

3.5	Balanced Scorecard	57
4.	Apresentação da Empresa	59
4.1	Histórico	59
4.2	Contexto Específico	59
4.3	Características Gerais das Lojas	61
4.4	Estrutura Organizacional	62
4.5	Público Alvo	65
4.6	Produtos	66
5.	Desenvolvimento	68
5.1	Concepção da Estratégia.....	68
5.1.1	Missão.....	68
5.1.2	Valores.....	69
5.1.3	Visão.....	71
5.1.4	Ferramentas estratégicas	72
5.2	Fatores críticos de Sucesso	84
5.3	Processos	87
5.3.1	Mapeamento.....	87
5.3.2	Identificação.....	95
5.3.3	Redesenho.....	100
5.4	Balanced Scorecard.....	112
5.4.1	Arquitetura de Indicadores.....	112
5.4.2	Objetivos Estratégicos	113
5.4.3	Indicadores.....	115
5.4.4	Plano de Implementação	120
6.	Resultados	123
6.1	Concepção da Estratégia.....	123
6.2	Fatores Críticos de Sucesso	123
6.3	Processos	124
6.4	<i>Balanced Scorecard</i>	129
7.	Conclusão.....	131
8.	Referências Bibliográficas	133

1. Introdução

Este capítulo apresenta ao leitor as diretrizes gerais nas quais o trabalho se apoiou. Sendo assim, serão descritos o contexto no qual a empresa estudada está inserida, o problema apresentado pela empresa e o objetivo do trabalho com a sua justificativa. Ao final deste, apresentaremos o modo como foram estruturados todos os capítulos para a melhor compreensão do leitor.

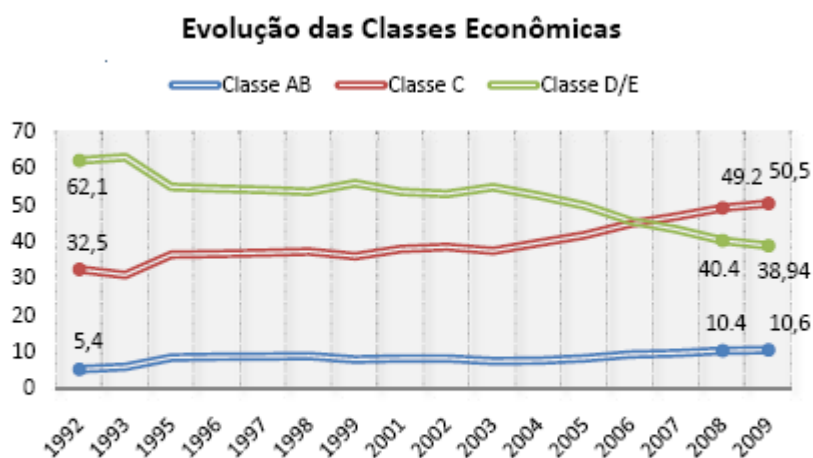
1.1 Contexto

O contexto mundial da atividade supermercadista vem passando por uma mudança muito grande desde seu início até os dias de hoje. É possível verificar que a partir da década de 80, diversas redes varejistas da Europa e dos Estados Unidos, iniciaram um processo de internacionalização de suas respectivas redes, a fim de angariar mercados fora de seus países de origem e de fugir dos mercados considerados inflados, mudando todo o mercado varejista ao redor do mundo, inclusive o do Brasil (WRIGLEY, 2002; ALEXANDER; SILVA, 2002).

No Brasil, o processo de entrada de multinacionais iniciou-se no governo Collor, pois nele houve um processo de abertura econômica, na qual se mudou o cenário do mercado brasileiro (MACHADO, 2003). Após isto, com o governo Fernando Henrique ocorreu a estabilização da moeda brasileira graças ao Plano Real que gerou aumento no poder de compra do consumidor (SILVA, 2005), o qual propiciou um excelente ambiente para a entrada e propagação de empresas varejistas.

A partir disto, diversos varejistas multinacionais entraram no mercado brasileiro em busca de crescimento e foram alavancados ainda pelo crescimento da nova classe média brasileira (renda domiciliar entre R\$ 1.116 e R\$ 4.854, definido pela Fundação Getúlio Vargas como Classe C) entre 2003 e 2009. Em 2009, esta classe incluía 50,5% da população, ou seja, 94,9 milhões de brasileiros (FOLHA, 2011). Há de se salientar também que houve também um aumento das classes AB que alcançou entre 2003 e 2009

a 10,5% da população, ou 20 milhões brasileiros, o que também incrementa a despesa de consumo familiar (NERI, 2010).



Fonte: Centro de Políticas Sociais da FGV a partir dos microdados da PNAD/IBGE

Figura 1 - Evolução das Classes Econômicas (fonte: FGV, 2010).

O varejo, então, passou por uma reestruturação para que as empresas pudessem se adequar a concorrência mais intensa. A competição pelo cliente modificou as estratégias de lojas e redes, como, por exemplo, a diversificação de atuação, ou a especialização do negócio (SANTOS e COSTA, 1997).

	Mercearia	Mini Mercado	Loja de Conveniência	Supermercado	Hipermercado
Nº médio de itens oferecidos	1159	6632	12.105	19.740	41.420
Nº médio de caixas registradoras	02	09	15	36	50
Participação de não alimentos/m²	0,2%	13,6%	14,2%	26,3%	32,1%
Área de vendas (m²)	250	251-1000	1101-2500	2501-5000	>5000

Tabela 1 - Informações de Varejo (Fonte: DIEESE, 2013).

Atualmente, o setor está concentrado em poucas empresas, as cinco maiores representam mais de 65% do faturamento bruto de 2013. No ano anterior, esta participação era de 52,6%. As vinte maiores redes mantêm cerca de 85% do faturamento do setor (Figura 2). Estas mantêm a posição no ranking desde 2012 (DIEESE, Boletim de Indicadores do COMÉRCIO: Supermercados em 2012, 2013; DIEESE, Boletim de Indicadores do COMÉRCIO: Supermercados em 2013, 2014; FILHO, 2014). Portanto,

pode-se observar uma grande consolidação do setor, o que gera uma pressão e uma consequente diminuição do *market share* das pequenas e médias empresas varejistas. Logo, as grandes varejistas tendem a continuar ou aumentar as suas vantagens competitivas devido ao aumento dos seus respectivos ganhos de escala.

A seguir é apresentada a figura com o faturamento das vinte maiores varejistas do ramo segundo dados do DIEESE (2013):

CLASS 2013	CLASS 2012	Razão Social	Sede	Faturamento Bruto em 2013 (R\$)	Número de Lojas
1	1	COMPANHIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO	SP	64.405.475.962	1.999
2	2	CARREFOU COM IND LTDA	SP	34.012.572.214	241
3	3	WAL-MART BRASIL LTDA	SP	28.477.467.543	544
4	4	CENCOSUD BRASIL COMERCIAL LTDA	SE	9.611.363.497	221
5	5	COMPANHIA ZAFFARI COMERCIO E INDUSTRIA	RS	3.765.000.000	30
TOTAL 5 MAIORES				140.471.879.216	3035
6	7	CONDOR SUPER CENTER LTDA	PR	3.190.766.370	35
7	6	IRMAOS MUFFATO & CIA LTDA	PR	3.111.523.217	40
8	8	SUPERMERCADOS BH COMERCIO DE ALIMENTOS LTDA	MG	2.848.400.945	127
9	9	SONDA SUPERMERCADOS EXPORTAÇÃO E IMPORTAÇÃO S.A.	SP	2.639.443.550	36
10	10	A ANGELONI CIA LTDA	SC	2.364.031.945	27
TOTAL 10 MAIORES				154.626.045.243	3.301
11	12	SDB COMERCIO DE ALIMENTOS LTDA	SP	2.362.180.000	49
12	11	DMA DISTRIBUIDORA S/A	MG	2.273.885.693	93
13	14	COOP - COOPERATIVA DE CONSUMO	SP	1.977.147.906	33
14	13	Y. YAMADA S/A - COMERCIO E INDUSTRIA	PA	1.864.669.440	36
15	15	SA VEGNAGO - SUPERMERCADOS LTDA	SP	1.738.966.100	35
16	16	LIDER COMERCIO E INDUSTRIA LTDA	PA	1.707.894.897	16
17	17	CARVALHO FERNANDES LTDA	PI	1.495.414.066	52
18	18	MULTI FORMATO DISTRUBUIDORA S/A	MG	1.475.500.000	24
19	20	COMERCIAL ZARAGOZA IMP. EXP. LTDA	SP	1.370.954.715	13
20	19	SUPERMERCADO ZONA SUL S/A	RJ	1.287.419.753	35
TOTAL 20 MAIORES				172.180.077.813	3.687

Figura 2 - Faturamento 20 maiores varejistas (Fonte: DIEESE, 2013).

Assim, evidencia-se a necessidade de que redes menores de supermercado busquem alternativas estratégicas para manter um diferencial e uma eficiência dentro de um mercado. Este por sua vez, vem sendo dominado por grandes empresas nacionais e internacionais, logo é de suma importância conquistar novos clientes, fidelizá-los, além manter os antigos clientes.

1.2 Problema

A rede de supermercados em estudo é uma empresa familiar, com uma administração não profissionalizada, muito dependente dos sócios que centralizam todo o processo decisório. Estas decisões sempre foram baseadas em instintos e experiências anteriores, não em dados concretos ou embasados por práticas empresariais comprovadamente eficazes. Esta rede de supermercados é composta por três lojas, localizadas nas regiões periféricas da região do ABC paulista. Logo, tem como público alvo as pessoas das classes C e D. Estas lojas possuem um mix de produtos variados, compostos por mercearia seca, limpeza, líquidos, hortifruti, perfumaria, açougue, padaria, frios, laticínios entre outros.

O sócio fundador foi uma pessoa extremamente simples e tinha uma mentalidade voltada para “tocar o dia a dia”. Assim, sempre achou desnecessário grandes investimentos em infraestrutura, operacional ou financeira, e também não tinha estabelecido exatamente uma estratégia de longo prazo. Portanto, tudo sempre foi feito de uma forma não profissional, sem muitos registros e sem uma definição formal dos processos.

Há aproximadamente três anos atrás, este sócio-fundador faleceu e levou consigo todo o “conhecimento” administrativo da empresa, visto que, como dito anteriormente, administrou este negócio com sucesso por meio de seus instintos e suas experiências, moldados durante toda a sua vida. Logo, não tendo uma estratégia clara sobre as diretrizes que norteavam a empresa, a sua esposa e a sua filha começaram a administrar a rede de supermercados, o que a levou a uma crise financeira. Durante estes três anos sem o sócio-fundador, ocorreram e mantiveram-se muitos obstáculos, tais como:

- Falta de procedimentos operacionais explícitos

- Falta de controle de estoque
- Diminuição do faturamento frente à inflação
- Diminuição do lucro
- Erros de baixa de produtos nos caixas e nas gôndolas
- Erros de reposição nas gôndolas

Somado a isto, as sócias vem verificando que, com o passar dos anos, os grandes *players*, como a rede de supermercados do Grupo Pão de Açúcar, estão avançando cada vez mais nas regiões periféricas, aumentando ainda mais a concorrência. Apesar de não terem a experiência de atuar no segmento de público alvos de classe C e D, os grandes *players* possuem um alto poder de barganha com todos os fornecedores devido a grande escala de pedidos que possuem. Assim sendo, eles deverão pressionar ainda mais a já apertada margem da rede de supermercados em estudo.

Portanto, a rede de supermercado em estudo se encontra em dificuldades financeiras e a sua perspectiva de futuro em termos de concorrência deverá piorar ainda mais a sua situação financeira. Deste modo, as sócias sabiam que deveriam ganhar mais eficiência, no entanto, não sabiam como fazer, o que gerou o presente trabalho.

1.3 Objetivo do Trabalho

Este trabalho tem como objetivo geral propor diretrizes capazes de aumentar a eficiência da rede de varejo como um todo através da modificação de processos chaves, ou seja, através da reformulação e gestão de processos que de fato tem impacto sobre o desempenho da empresa e, conseqüentemente, no seu resultado financeiro.

Logo, os objetivos específicos deste trabalho são os seguintes:

1. Desenvolver uma estratégia consistente para a rede de supermercados, com definições de visão, missão e valores.
2. Analisar, mapear e redesenhar a(s) atividade(s) chaves para o sucesso da empresa.
3. Buscar e definir indicadores de desempenho que correspondam com as expectativas estratégicas definidas para a empresa.
4. Desenvolver o *Balanced Scorecard* da empresa.

5. Propor um plano de ação para a implementação do *Balanced Scorecard*

Espera-se que, com este trabalho, a empresa alcance uma melhor eficiência, através da modificação e gestão dos processos chaves para o sucesso da mesma. Neste intuito, ao final deste trabalho, almejava-se que a empresa se desprendesse das decisões por intuições e se baseasse mais em dados concretos, diretrizes coerentes e procedimentos definidos, tornando-se mais profissional e se despreendendo da sombra do antigo sócio.

1.4 Justificativa

Com o falecimento do sócio fundador, a empresa varejista perdeu todo o seu conhecimento administrativo, dado que este consistia unicamente na sua experiência e nos seus instintos moldados durante anos de vivência no ramo. Deste modo, os herdeiros viram que era necessário implantar uma gestão baseada em processos e com visão de longo prazo, visto que a empresa não poderia ficar a mercê de uma pessoa.

Ademais, esta fatalidade iniciou uma crise financeira na rede varejista, reforçando ainda mais esta gestão mais profissionalizada, almejando uma melhora do desempenho dos seus recursos.

Para tanto, é essencial determinar a estratégia da empresa e suas diretrizes gerais de forma que esta embase todas as suas atividades, direcionando as ações para as metas de longo prazo. Dado que a missão, visão e valores são os alicerces da estrutura estratégica de qualquer empresa, conforme Costa (2007), então, estes devem ser os primeiros conceitos a serem desenvolvidos. Após isto, deve ser analisado o ambiente de negócios em que a rede varejista está envolvida, pois, para a formulação de uma estratégia consistente, deve-se ter o conhecimento de como a empresa está inserida no mercado. Com este panorama definido, então deve ser feita uma análise e definição do posicionamento estratégico da empresa.

Em vista ainda do objetivo geral proposto por este trabalho, deve-se verificar os processos que realmente influenciam no desempenho da empresa. Obviamente, modificar processos que forneçam pouco impacto, levará a um trabalho pouco produtivo e provavelmente, não mudará a sua eficiência e a situação crítica financeiramente da

empresa. Isto posto, o trabalho então deverá buscar os processos críticos de sucesso com base nos fatores críticos de sucesso para a empresa, ou seja, os fatores que de fato impactam no seu desempenho. Isto será alcançado, listando os processos que possuem grandes influências nestes fatores e eles serão modificados de acordo com os desempenhos apresentados.

Com os processos essenciais definidos temos as condições necessárias para procurar e elaborar os indicadores que contemplem os objetivos estratégicos da empresa e forneçam um controle sobre os processos considerados essenciais. Logo, com esta definição de indicadores, a rede varejista deverá basear as suas decisões em dados concretos e não somente em instintos e experiência como o antigo sócio fundador as realizava.

Portanto, os sócios esperam que com este trabalho inicie-se uma revolução na empresa, promovendo uma administração focada em processos e com visão de longo prazo, alcançando resultados superiores aos dos últimos anos.

Ressalta-se também que o trabalho realizado está dentro do escopo das áreas abrangidas pela Engenharia de Produção. Segundo a ABEPRO (2001), o engenheiro de produção deve ter a capacidade de projetar, modelar, implantar, operar, fazer manutenções e melhorias em sistemas produtivos integrados de bens e/ou serviços, abrangendo recursos humanos, financeiros, entre outros. Assim, dado o mencionado acima, este trabalho utilizará praticamente todos estes campos.

1.5 Estrutura do Trabalho

Este trabalho de formatura está segmentado em oito capítulos.

O primeiro capítulo se refere à Introdução, no qual são apresentadas as linhas gerais em que o trabalho foi realizado. Descrevendo o contexto em que a empresa está inserida, os problemas pertinentes a ela, o objetivo do trabalho com base dos problemas apresentados e a justificativa para esta abordagem.

No segundo capítulo, intitulado como Revisão Bibliográfica, será descrito toda a abordagem teórica utilizada neste trabalho, apresentando todos os conceitos envolvidos, além das ferramentas que foram utilizadas para a sua realização.

O terceiro capítulo abrange a Metodologia. Neste capítulo será detalhado o método utilizado para a execução do presente trabalho, descrevendo as suas fases com suas respectivas etapas.

O quarto capítulo foi designado para a Apresentação da empresa, onde será descrito a empresa em estudo, apresentando a sua história, estrutura, público-alvo, de forma que o leitor possa entender a realidade da empresa.

No quinto capítulo será realizado a Aplicação do Método, o qual foi delineado no terceiro capítulo.

No sexto capítulo serão apresentados os resultados e, com as devidas análises dos mesmos, serão propostas soluções de modo que sejam solucionados os problemas descritos no primeiro capítulo.

O sétimo capítulo destina-se a apresentação das conclusões e a finalização do trabalho realizado, descrevendo as suas possíveis influências na empresa.

2. Revisão Bibliográfica

Neste capítulo serão apresentados todos os conceitos e ferramentas utilizados na execução do presente trabalho, detalhando os principais temas pertinentes ao seu desenvolvimento.

Com o intuito de facilitar o processo de leitura, os subcapítulos estão divididos na ordem em que são apresentados na execução do trabalho. Assim sendo, os primeiros conceitos se referem à estratégia. Primeiramente são definidos os conceitos de visão, missão e valores, alicerces para a construção estratégica de qualquer empresa. Após isto, descreveremos as ferramentas utilizadas para o posicionamento estratégico da empresa em estudo, que são: Estratégias Genéricas, Cinco Forças de Porter e Análise Swot.

Em seguida, serão apresentados os conceitos de Fatores Críticos de Sucesso, no qual serão obtidas as principais questões para o êxito da empresa. E também os conceitos de Gestão dos Processos, onde definiremos os processos que mais influenciam nos fatores críticos de sucesso e os analisaremos de forma a dar à empresa em estudo a eficiência necessária.

Posteriormente, exporemos os conceitos do Balanced Scorecard, onde o desenharemos, definiremos os indicadores de desempenho chaves, além de realizar o plano de implementação do mesmo.

2.1 Estratégia

Um dos objetivos deste trabalho é formar uma estratégia consistente para a empresa varejista em estudo. Assim, temos que entender o que é o conceito de estratégia, visto que ela possui enfoques distintos e está em constante evolução (Carvalho; Laurindo, 2007). Logo, nem sempre uma estratégia compatível com os tempos de hoje será compatível no futuro da empresa.

Para Porter (1998), o desenvolvimento da estratégia consiste na combinação adequada das atividades da empresa de modo que ela se destaque entre seus concorrentes, obtendo uma posição diferenciada em relação ao mercado. Portanto, se há o surgimento

de novos concorrentes, sejam eles diretos ou indiretos, a estratégia utilizada anteriormente talvez não seja mais adequada ao atual momento.

Ainda para Porter (1998), é necessária a definição do escopo da empresa para a criação da estratégia. Segundo Costa (2007), a missão, a visão e os valores da empresa são os alicerces para a formulação estratégica. Já para Kotler e Keller (2012), a determinação da missão, visão e valores fornece uma chance de entrada para a criação de uma cultura estratégica para a empresa.

Sendo assim, observa-se a grande relevância dos conceitos de missão, visão e valores que detalharemos a seguir.

2.1.1 Missão

Para Kotler (2012), a empresa deve desenvolver a sua missão de forma clara para que forneça o suporte necessário às metas e objetivos traçados, definindo o que ela faz.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2004), a criação da estratégia começa com a definição da missão. Isto se deve ao fato de que a missão reflete as aspirações e responsabilidades da empresa no mercado.

Para Ackoff (1981 apud Porto, 1997), a missão deve ter a finalidade de unificar todos os objetivos que o sistema se propôs a cumprir. Ou seja, uma organização, enquanto sistema, deve estabelecer seu propósito abrangendo todo elemento importante, de modo a garantir que não lhe falte coesão. Por isso, segundo Chiavenato (2004) a missão especifica o tipo de negócio e os clientes para definir:

- O que fazer?
- Como fazer?
- Para quem fazer?

A seguir a figura que demonstra os desdobramentos da missão, segundo Chiavenato.

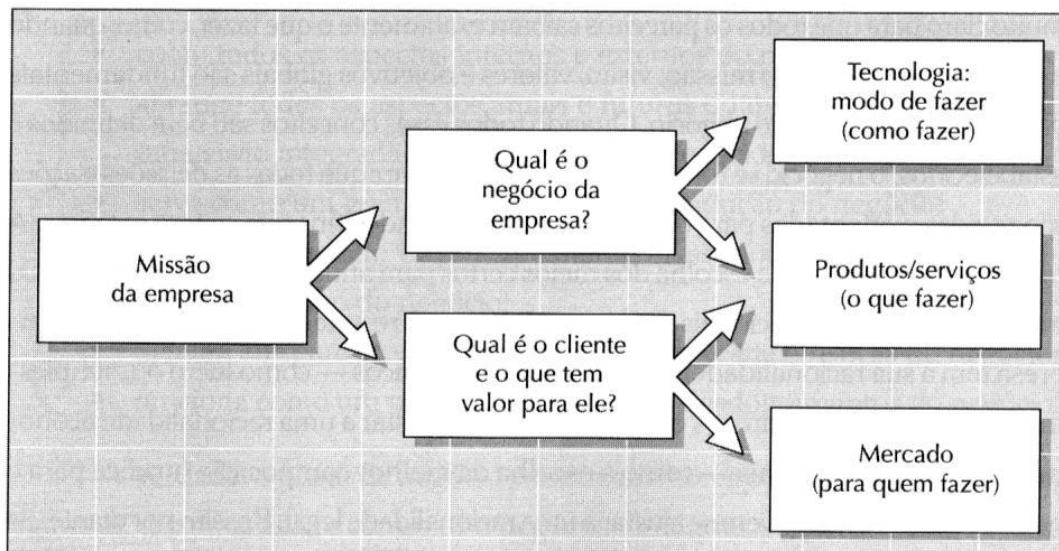


Figura 3 - A missão da empresa e seus desdobramentos (Fonte: CHIAVENATO, 2004, p.138).

Segundo Scott, Jaffe e Tobe (1993), missão é a finalidade para a qual a empresa foi criada. Para Kaplan e Norton (1997), a missão de uma empresa deve ser o seu propósito básico, feita de forma sucinta e facilmente comunicável, sendo este alinhado à suas atividades e aos valores que norteiam os colaboradores.

2.1.2 Visão

Para Scott, Jaffe e Tobe (1993), os motivos para uma empresa definir a sua visão são:

- Faz com que os colaboradores tenham a mesma mentalidade, o mesmo ideal.
- Ações ou atitudes incompatíveis são identificadas mais facilmente
- Faz com que os colaboradores trabalhem coordenadamente em prol da missão
- As decisões são mais consistentes
- O planejamento da empresa adquire fundamentos sólidos
- Facilita a identificação de qual o estado da empresa

Logo, detalhamos algumas definições de visão. Segundo Kaplan e Norton (1997), a visão da organização é uma definição sucinta das metas a médio e longo prazos da

empresa. A visão se refere a como a empresa deseja ser reconhecida pelo meio externo e ela deve ser expressa de um modo visionário ou motivador.

Para Andrade (2002), a visão de uma organização deve ser a situação futura desejada a longo prazo, dever ser uma meta ambiciosa, e servir como um guia para a definição dos objetivos e a realização da missão.

Segundo Senge (1990 apud Porto, 1997), não há um procedimento único que consiga definir a visão de qualquer empresa, visto que as empresas podem possuir variáveis diferentes, como setor, produto, entre outras.

Para Collins e Porras (1996), a visão deve:

- Estar alinhados com os princípios básicos e com o futuro que a empresa deseja buscar.
- Demandar uma meta com prazo de 10 a 30 anos para toda a empresa
- Ser clara, inspiradora e detalhada de quais são as intenções das metas.

Assim, pode-se observar que para Collins e Porras (1996), a visão está intimamente ligada com os valores centrais da empresa. Logo, a seguir descreveremos os conceitos de valores da literatura acadêmica.

2.1.3 Valores

Segundo Torres (2004), a empresa deve definir os seus valores, com honestidade, e eles não devem mudar para reagir a quaisquer efeitos externos. Se necessário, ela deve mudar de mercado para manter-se fiel aos seus valores. Estes valores devem representar os princípios éticos que norteiam todas as suas ações, servindo de guia tanto para seus fundadores, como para os seus administradores e colaboradores em geral.

Para Scott, Jaffe e Tobe (1993), os valores constituem a essência da filosofia da empresa, de modo que definem os princípios que guiam o trabalho e o relacionamento dos funcionários independente de qualquer diferença que possa existir dentro e fora da empresa. Estes valores devem ser imutáveis e devem ser respeitados, independente da ocasião.

Deve-se atentar ao fato da formalização dos valores, de modo que estes sejam conscientes, compartilhados e vividos, e não se mantenham inconscientes e indiscutidos. Assim, espera-se que a cultura da organização não fique internalizada somente na personalidade dos seus líderes (BARRETT, 1998).

2.1.4 Cinco Forças de Porter

Segundo Maximiano (2006), “o entendimento das forças competitivas de um ramo de negócios é fundamental para o desenvolvimento da estratégia”. Criada por Michael Porter em 1979, as Cinco Forças de Porter, abordam o modo como as forças de mercado interagem com a empresa.

Este modelo consiste na identificação dos fatores que afetam a competitividade e as suas respectivas análises de intensidade, de tal modo que quanto maior for a intensidade de um dado elemento, maior é o nível de influência que este exerce sobre o negócio da empresa, merecendo assim uma maior atenção, visto que este elemento será determinante para a lucratividade da empresa. No entanto, para Porter (2008), uma empresa deve ter como meta estratégica, a definição de um posicionamento dentro do setor onde esta atua, de maneira que a empresa possa ou se defender contras as forças competitivas, ou então, influenciá-las a seu favor, independente da intensidade das forças.

Deste modo, Porter (2008) propõe a existência básica de cinco forças competitivas que atuam em um setor, descritas no gráfico abaixo:

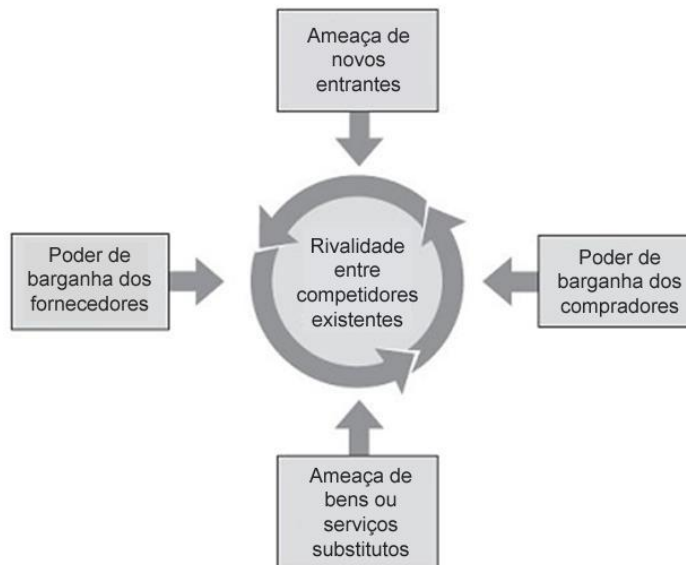


Figura 4 - Forças de Porter (Porter, 2008).

1. Ameaça de novos entrantes

Novos entrantes podem ser uma ameaça às empresas já presentes no mercado á medida que estes acabam por disputar a demanda do mercado, os recursos disponíveis, além de poderem inserir um procedimento diferenciado no modo de fazer o produto/serviço, seja através da inclusão de uma tecnologia nova ou mesmo através de processos internos inovadores. (Porter, 2008)

Contudo, existem algumas dificuldades para entrada de novos competidores em um determinado mercado, o que limita a quantidade de empresas principiantes neste nicho. Estas dificuldades são abordadas por Porter (2008) como sendo barreiras, mais especificamente seis barreiras, que podem dificultar ou impedir a entrada de novos concorrentes, de acordo com o tamanho destas e também da intensidade de reação das empresas presentes no mercado.

As barreiras citadas por Porter (2008) são apresentadas a seguir:

- Economias de escala:

Economia de escala se refere ao fato de, ao se produzir em grande quantidade, há uma redução nos custos totais do processo produtivo. Logo, quando existe esta barreira,

um novo competidor somente teria um preço competitivo, caso produzisse em larga escala.

- Benefícios de Escala devido a Demanda:

Esses benefícios são conhecidos como efeitos de rede. Estes surgem em mercados os quais um comprador apresenta uma maior preferência para pagar por um produto devido a esta empresa ter um número significativo de compradores que também compram desta empresa.

- Requerimentos de Capital:

Dependendo da quantidade de capital exigido para abertura e operação do negócio, pode acabar sendo um impedimento para a entrada de novos entrantes por óbvios motivos financeiros.

- Custos de Mudança:

Referem-se aos custos que os compradores enfrentam quando mudam o seu fornecedor que era considerado fixo. Esses custos podem surgir porque um comprador que muda os fornecedores deve, por exemplo, alterar seus hábitos, as especificações do produto, treinar funcionários para usar um produto novo ou modificar processos ou sistemas de informação.

- Vantagens intrínsecas independente do tamanho:

Independente do tamanho da empresa, há certas vantagens, como em relação a custo ou a qualidade, que podem não estar disponíveis para os entrantes no mercado. Estas vantagens podem derivar de fontes como:

- Tecnologia própria e diferenciada
- Acesso preferencial às melhores fontes de matéria-prima
- Localizações geográficas mais favoráveis
- Identidades de marcas estabelecidas
- Eficiência devido à experiência

- Canais de distribuição:

Esta barreira se refere às desigualdades ao acesso aos canais de distribuição envolvidos no processo.

- Políticas de Governo:

Os governos com os órgãos reguladores podem apresentar políticas que dificultam ou facilitam a entrada de novos entrantes.

2. Poder de barganha dos fornecedores

Segundo Porter (2008), esta força se refere ao poder que os fornecedores possuem para influenciar no produto ou serviço da empresa, de modo que possa prejudicar a rentabilidade da mesma. Isto pode acontecer, caso o fornecedor esteja em um mercado com produtos diferenciados e/ou o mercado seja altamente concentrado em poucas empresas e/ou os fornecedores não possuem uma dependência dos pedidos da empresa, dentre outros fatores. Assim, o fornecedor poderia entregar um produto ou serviço de baixa qualidade ou aumentar o preço, de forma que a empresa em questão não teria condições de não repassá-los ao seu cliente, gerando uma diminuição do seu lucro.

3. Ameaça de Substitutos

Esta força se refere aos produtos e serviços que podem suprir a mesma necessidade do cliente de um modo diferente. Assim, deve-se atentar se estes substitutos possuem um bom custo/benefício na visão do cliente. Segundo Porter (2008), estes substitutos podem fazer com que os preços caiam e, conseqüentemente, haveria uma redução do lucro da empresa.

4. Poder de barganha dos clientes

O poder de barganha dos clientes é a força que os mesmos possuem de pressionarem o preço para baixo e/ou aumento da qualidade e/ou a concorrência pela sua compra. Assim, podemos verificar segundo Porter (2008) que os clientes têm grande poder de barganha se: ele possui grande volume de compras e/ou o custo/benefício de substituição do produto é bom e/ou a possui alta sensibilidade aos preços e/ou os produtos do mercado são padronizados, dentre outros fatores.

5. Rivalidade entre concorrentes

Segundo Porter (2008), a rivalidade entre concorrentes existe devido à disputa por angariar uma maior participação no mercado e, conseqüentemente, um maior lucro. Ainda segundo Porter (2008), esta rivalidade é mais acirrada em mercados que possuem alto

número de concorrentes e/ou custos fixos altos e/ou crescimento lento da indústria e/ou dificuldade de sair do mercado, dentre outros.

Esta disputa pela quota do mercado pode ocorrer em diversos campos como em relação a preço, a publicidade, novos produtos, aumento de benefícios, entre outros. Assim, dependendo do campo de disputa, ocorrerão diferentes impactos e de diferentes níveis de intensidade no lucro da empresa.

2.1.5 Análise SWOT

De acordo com o guia BABOK versão 2.0 (2009), a análise SWOT ajuda a empresa a avaliar a sua posição no mercado através da caracterização e visualização do seu ambiente externo e interno. Para Serra, Torres e Torres (2004) apud Appio (2009), a principal função da Análise SWOT é fornecer as perspectivas apropriadas, a partir de uma análise dos ambientes externos e internos, para a formulação da estratégia da empresa, tendo em vista os seus objetivos.

Segundo a Harvard Business School Press (2005), na análise do ambiente externo são identificadas as Oportunidades e as Ameaças e na análise do ambiente interno são identificadas as Forças e as Fraquezas. Para Aacker (2001) apud Brito et. al. (2010), primeiro é realizado a análise do ambiente interno para se determinar:

- Força

Refere-se aos pontos fortes da empresa sob o ponto de vista tanto do cliente como dos próprios funcionários, ou seja, características em que possui um alto nível de excelência. De acordo com o guia BABOK versão 2.0 (2009), estas características podem ser a tecnologia empregada no produto ou prestação do serviço, eficiência operacional, recursos humanos experientes entre outros fatores internos com alto nível de excelência.

- Fraqueza

São os pontos fracos da empresa sob o ponto de vista tanto do cliente quanto dos próprios funcionários. Logo, são características com um baixo nível de excelência e que a empresa deve tratá-las para melhorar o seu desempenho. Ainda segundo o guia BABOK

versão 2.0 (2009), a empresa deve-se atentar as características que a empresa não possui, mas que deveria possuir.

Após esta primeira etapa, ainda segundo Aacker (2001) apud Brito et. al. (2010), é realizada a análise do ambiente externo para se determinar:

- Oportunidades

Para o guia BABOK versão 2.0 (2009), se refere a fatores externos, logo, não controláveis, em que a empresa pode ou não se aproveitar para o seu benefício.

- Ameaças

Ainda segundo o guia BABOK versão 2.0 (2009), se refere a fatores externos, logo, não controláveis, em que a empresa pode ser afetada de forma negativa.

Martins (apud Medeiros, 2010) sugere as seguintes questões para cada perspectiva:

	FORÇAS	FRAQUEZAS
INTERNO (Empresa)	<ul style="list-style-type: none"> •Quais setores têm as melhores Margens de Contribuição? •Quais são os melhores funcionários? •Quais são os nossos diferenciais perante o mercado? •Qual o nosso diferencial no gerenciamento de pessoas? •Qual a vantagem estrutural que nós temos? 	<ul style="list-style-type: none"> • Existem operações ou procedimentos que podem ser melhorados? •No que ou por que seus concorrentes operam melhor que a sua organização? •Existe algo inoperante da qual sua empresa deveria estar ciente?
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
EXTERNO (Ambiente)	<ul style="list-style-type: none"> •Onde e quais são as oportunidades atrativas dentro do seu mercado? •Existe alguma nova tendência surgindo dentro do mercado? •Quais as perspectivas futuras da sua empresa que possam vir a descrever novas oportunidades? 	<ul style="list-style-type: none"> •O que seu concorrente está fazendo que está suprimindo seu desenvolvimento organizacional? •Existe alguma mudança na demanda do consumidor, que pede por novas exigências de seus produtos e serviços? •As mudanças tecnológicas estão afetando sua posição dentro do mercado?

Tabela 2 - Questões para a análise SWOT. Fonte: Adaptado de Martins (2007)

Segundo Ferrel et al. (2000), estas características da empresa devem ser relacionadas de tal forma que a leve ao sucesso. Assim, as fraquezas, quando possível, devem ser melhoradas e transformadas em forças ou, caso não seja possível, devem ser minimizadas ou evitadas. O mesmo vale para ameaças, quando possível, devem ser melhoradas e transformadas em oportunidades ou, caso não seja possível, devem ser minimizadas ou evitadas. Ainda segundo Ferrel et al. (2000), a chave para o sucesso é a combinação das forças da empresa com as oportunidades do meio externo.

2.1.6 PESTEL

Segundo Machado (2005, apud Neto et. al., 2007), o planejamento estratégico deve ter como base a avaliação do panorama externo. Logo, a ferramenta estratégica PESTEL pode ser considerada adequada para tal análise, visto que ela visa compreender as perspectivas agregadas ao macro ambiente, avaliando variáveis políticas, econômicas, sociais e tecnológicas que podem influenciar no negócio da empresa. A seguir uma representação das variáveis que envolvem a organização:



Figura 5 - PESTEL (Fonte: Pestel Analysis, 2014).

Segundo Yüksel (2012), PEST é o acrônimo de Política, Economia, Social e Tecnologia. Originalmente, este modelo foi concebido por Aguilar como ETPS (Economia, Técnica, Política e Social). A *Arnold Brown Institute of Life Insurance* identificou esta ferramenta como STEP, utilizando-a na avaliação estratégica de tendências. Posteriormente, o modelo foi empregado em macro análises do meio ambiente ou em mudanças de meio ambiente, mudando para o nome STEPE, e em seguida foi acrescentada a dimensão legal à análise, se tornando PESTEL (Richardson, 2006 apud Yüksel, 2012). Assim, esta ferramenta compreende além das análises mencionadas no PEST, análises de meio ambiente e análises referentes a leis. Assim, segundo Kotler e Armstrong (apud Yüksel, 2012), esta ferramenta possibilita uma análise ambiental, geralmente realizada a fim de revelar os fatores que ajudam ou dificultam a dinâmica de negócios.

A análise PESTEL é uma ferramenta útil para a compreensão da "*big picture*" do ambiente em que uma organização está em operação. Especificamente, uma análise PESTEL é uma ferramenta útil para compreender os riscos associados de mercado, como o seu crescimento ou declínio, a necessidade de um produto ou serviço, e a posição, o potencial ou o direcionamento da empresa (CIPD, 2013). Para tanto, a ferramenta PESTEL aborda o macro ambiente sob a ótica das seguintes perspectivas segundo a Pestle Analysis (2014):

- Política

Os fatores políticos referem-se à estabilidade do ambiente político e as atitudes dos partidos ou movimentos políticos. Isso pode se manifestar de influência do governo sobre a política fiscal, ou o envolvimento do governo em acordos comerciais.

- Legal

Os fatores legais referem-se a leis e regulamentos da própria empresa e dos órgãos reguladores, sejam eles de países, do comércio, entre outros. Os fatores legais estão inevitavelmente entrelaçados com os fatores políticos, como leis nacionais de emprego, regulamentação do comércio internacional e as restrições, monopólios e regras de fusões e de defesa do consumidor. A diferença entre os fatores políticos e legais é que político refere-se a atitudes e abordagens, enquanto fatores legais são aqueles que se tornaram leis e regulamentos. Legal deve ser

cumprida enquanto política pode representar influências, restrições ou oportunidades, mas não são obrigatórios.

- **Economia**

Fatores econômicos representam a economia em geral, podendo incluir as taxas de crescimento econômico, os níveis de emprego e desemprego, os custos de matérias-primas, tais como energia, petróleo e aço, as taxas de juros e políticas monetárias, as taxas de câmbio e de inflação. Estes também podem variar de um país para outro. Esses fatores são determinantes por impactarem diretamente a empresa, podendo repercutir no longo prazo.

- **Social**

Fatores sociais representam a cultura da sociedade, na qual uma organização opera. Eles podem incluir a demografia, distribuição etária, as taxas de crescimento da população, nível de educação, tendência cultural, distribuição de renda e classes sociais, condições de vida e estilo de vida.

- **Tecnologia**

Fatores tecnológicos referem-se à taxa de novas invenções e desenvolvimento, mudanças nas tecnologias de informação e tecnologia móvel, mudanças na internet e e-commerce ou até mesmo no comércio móvel, e os gastos do governo em pesquisa. Muitas vezes há uma tendência a concentrar-se na evolução tecnológicas relacionadas às áreas digitais e à Internet, mas também se devem salientar o desenvolvimento de materiais e novos métodos de produção, distribuição e logística, como também fatores de tecnologia.

- **Ambiental**

Os fatores ambientais referem-se a todos os fatores do ambiente que envolve o negócio e que podem ser influenciar ou determinar a sua atividade. Há diversos negócios que estes fatores tem grande impacto como, por exemplo, o turismo, a agricultura, a agricultura, entre outros.

2.1.7 Estratégia Competitiva Genérica

Mintzberg e Quinn (2001) defendem a utilização destas estratégias genéricas devido a sua eficiência em obter o “*core business*” da empresa em questão.

Segundo Porter (2004), as estratégias genéricas competitivas tem a finalidade de posicionar a empresa de modo que alcance ou defenda uma alta posição no mercado. Assim, ela deve utilizar métodos para aumentar as vantagens competitivas da empresa sobre os concorrentes de um determinado alvo estratégico.

Apresentam-se a seguir as três estratégias genéricas competitivas criadas por Porter (2004), de acordo com a sua vantagem competitiva, unicidade observada pelo cliente ou posição de baixo custo, e seu alvo estratégico, âmbito de toda indústria ou segmento particular.

		Unicidade Observada pelo cliente	Posição de baixo custo
ALVO ESTRATÉGICO	No âmbito de toda a indústria	DIFERENCIAÇÃO	LIDERANÇA NO CUSTO TOTAL
	Apenas um segmento particular	ENFOQUE	

Figura 6 - Estratégias Competitivas Genéricas (Fonte: Porter (2004))

- Liderança no Custo Total

Para Porter (2004), a liderança no custo total se refere à estratégia em que se busca produzir ou prestar um serviço a um custo baixo para o mercado todo, sem um nicho específico. Logo, em geral, o produto ou serviço é padronizado, de forma que possa ser produzido ou prestado eficientemente em larga escala, obviamente obtendo a economia por isto. Outras características relacionadas ao baixo custo destas empresas são economias devido à experiência, agressividade de instalações em escala eficiente, facilidade no acesso aos clientes, facilidade ao acesso aos recursos para produção ou prestação de serviço, emprego de tecnologias para economias, entre outros.

- Diferenciação

Segundo Porter (2004), esta estratégia busca produzir um produto ou prestar um serviço único/ diferenciado para o mercado todo, sem um nicho específico. Deste modo,

em geral, a empresa pode cobrar um valor mais elevado, além de poder fidelizar os seus clientes, devido a sua unicidade. Esta diferenciação pode ocorrer de diversas maneiras como devido ao projeto ou imagem, design, serviços relacionados, tecnologia, proximidade em relação aos clientes, rede de fornecedores entre outros.

- Enfoque

De acordo com Porter (2004), esta estratégia tem a finalidade de suprir as necessidades de um segmento específico ou grupo de segmentos do mercado, mas não o mercado como um todo. Assim, a concorrência terá uma maior dificuldade de atender esta parcela do mercado, dado que a empresa em questão é especialista nisto e, provavelmente, deverá entregar um produto ou serviço de maior qualidade e eficiência a estes clientes.

Ainda segundo Porter (2004), esta estratégia pode focar, em termos de vantagem competitiva, tanto para a unicidade observada pelo cliente quanto para a posição de baixo custo. No primeiro caso, a empresa busca a diferenciação em um mercado específico, e no segundo, ela busca uma vantagem competitiva em relação ao custo, mas também em um segmento específico.

2.2 Fatores Críticos de Sucesso

Os fatores críticos de sucesso é um termo criado por Rockart em 1979. Naquela época, o autor sugeriu um novo enfoque das informações que a cúpula executiva deveria ter. Nesta nova perspectiva, deveriam ser mapeados e definidos os fatores que de fato proporcionavam o sucesso a empresa.

Assim, segundo Rockart (1978, apud Fontanillas et. at., 2013), os Fatores Críticos de Sucesso para uma empresa correspondem àquelas áreas, em quantidade limitada, em que a organização deve obter um desempenho aceitável para que consiga prosperar e alcançar o sucesso.

Os fatores críticos de sucesso podem ser identificados através de diversas fontes de dados. Bullen e Rockart (1981, apud GRUNERT e ELLEGAARD, 1992) definem da seguinte forma as fontes:

1) Indústria ou ramo de negócio

Esta fonte prove informações das características intrínsecas à indústria ou ramo de negócio, podendo afetar todos os competidores, no entanto, com grau diferente de intensidade dependendo das particularidades de cada ramo. Alguns exemplos são: tecnologia utilizada, público alvo, características do produto entre outros.

2) Estratégia ou posicionamento competitivo do negócio

Trata-se de uma fonte de informações do histórico e do posicionamento competitivo do setor.

3) Fatores ambientais externos

Esta fonte está diretamente relacionada ao fato de que os fatores ambientais correspondem às influências macroeconômicas. Estas não podem ser controladas pelos competidores e toda a indústria é afetada por elas. Alguns exemplos são: demografia, políticas econômicas e legislativas do governo entre outros.

4) Fatores temporais

Existem áreas dentro de um negócio que necessitam de um tempo para se implementar uma estratégia escolhida. Estes fatores relacionados a esta necessidade são os fatores temporais, considerado por Bullen e Rockart (1981, apud GRUNERT e ELLEGAARD, 1992), como fontes de fatores críticos de sucesso. Alguns exemplos são: a falta de experiência gerencial ou de trabalhadores qualificados.

5) Posição administrativa

Esta fonte vem do fato de que cada posição gerencial em um negócio possui um conjunto genérico de fatores críticos de sucesso associados.

Segundo Stollenwerk (2001, apud Colauto et. al., 2004), a metodologia dos Fatores Críticos de Sucesso tem como base a identificação, monitoramento e gerenciamento de todos os elementos relacionados ao negócio e que os quais permitem que a organização angarie vantagens competitivas em relação ao mercado em que ela está inserida. Assim sendo, esta metodologia deve fornecer as informações necessárias para

que os responsáveis pela administração possam tomar as suas decisões, além de dar o suporte necessário para que os funcionários e todos os envolvidos possam executar as tarefas relacionadas a estes fatores com sucesso.

2.3 Processos

Após encontrar e compreender os fatores críticos de sucesso para a empresa, o próximo passo deverá ser a modulação dos processos que afetam diretamente estes fatores. Deste modo, busca-se uma melhor eficiência e eficácia destes processos e, conseqüentemente, o sucesso da empresa.

2.3.1 Conceito de Processos

Segundo Rotondaro (2005), os conceitos relacionados a processos podem ter diferentes enfoques. Estes podem ser descritos abaixo segundo o autor:

- 1) Tarefas em cadeia ou feitas de modo a se repetir por diversas vezes que utilizam insumos para produzir produtos que podem ser medidos. Esta produção deve ser medida e gerenciada.
- 2) Tarefas ordenadas que recebam os insumos dos seus fornecedores e os modificam de forma a produzir saídas com valor agregado para os clientes.
- 3) Um ou mais efeitos relacionados a uma determinada quantidade de causas.

Para Humphrey (2003, apud Carrara, 2007), os processos devem ser definidos passo a passo de modo a fornecer o suporte ao planejamento e à execução de uma ou mais tarefas. Assim sendo, estes processos devem ser formalizados detalhadamente com o intuito de poderem ser utilizados de forma contínua.

De acordo com ISO 9001 (2008), processo é toda a atividade que transforma entradas em saídas, utilizando insumos e podendo ser administrada. Assim, segundo a norma, as organizações devem identificar e administrar várias atividades que estão interligadas para alcançar a sua eficácia.

2.3.2 Gestão por Processos

Rotondaro (2005) afirma que a gestão por processos deve ser realizada de forma consistente ao longo do tempo, abrangendo atividades de avaliação, análise e melhorias dos processos considerados essenciais, ou seja, dos processos que de fato afetam o público alvo da empresa e os sócios da mesma. O autor embasa esta informação afirmando que os aprimoramentos em busca da eficácia dos processos como um todo fornecerão um resultado melhor para a empresa do que ter uma eficácia em tarefas individuais. Logo, o mesmo autor afirma que para a empresa obter vantagens sobre os seus concorrentes, ela deve focar nestes processos chaves e não em departamentos isolados.

Já para Netto (2006), a finalidade da gestão por processos deve ser a satisfação do cliente final através da entrega de um produto ou serviço com alto valor agregado. Isto deve ser realizado, por meio do planejamento, aprimoramento e otimização dos processos de forma consistente e contínua ao longo do tempo.

Uma vez definidos os Fatores Críticos de Sucesso, conforme a bibliografia apresentada no item 2.2 deste trabalho, a metodologia de Rotondaro (2005) propõe que estes fatores devem ser elencados aos processos que possuem influência sobre eles. Assim sendo, o autor sugere a utilização de duas ferramentas com o intuito de determinar estes processos chaves: matriz “*Fatores Críticos de Sucesso x Processos*” e matriz “*Business x Quality*”.


A primeira matriz, “*Fatores Críticos de Sucesso x Processos*”, correlaciona os fatores críticos de sucesso determinados pela empresa com os processos que ela possui, associando um valor da escala de 1 a 3 (1 para fraco e 3 para forte) de acordo com a intensidade da correlação. Os fatores críticos de sucesso também devem ser ponderados de acordo com a relevância do mesmo para a empresa, segundo Rotondaro (2005). Após isto, é realizada a soma ponderada das correlações e obtêm-se uma quantificação do impacto de cada processo no negócio.

	FC1	FC2	FC3	FC4	FC5	TOTAL
	P=1	P=2	P=1	P=3	P=2	
P1	1	1	3	2	3	18
P2	2	1	3	3	2	20
P3	2	0	1	2	1	11
P...
Pn	2	2	1	2	0	13

Legenda	
Correlação Forte	3
Correlação Média	2
Correlação Fraca	1

Figura 7 - Matriz Fatores Críticos de Sucesso x Processos. (Fonte: Rotondaro, 2005)

De acordo com Rotondaro (2005), com a definição dos valores dos impactos sobre o negócio, estes são separados em cinco categorias conforme as suas intensidades. Após isto, cada processo deve ser analisado quanto à qualidade do seu desempenho individualmente para que assim, possa ser montada a matriz “*Business x Quality*”, conforme a figura abaixo:

Qualidade (D)	E					
	D	Urgente			Melhora	
	C					
	B				Adequar	
	A	Aprimorar				
		5	4	3	2	1
		Impacto sobre o Negócio (B) 				

Legenda	
IMPACTO DO PROCESSO SOBRE O NEGÓCIO - BUSINESS (B)	
FUNDAMENTAL	5
ELEVADO	4
MÉDIO	3
INCIPIENTE	2
MODESTO	1
NENHUM	0

Legenda	
QUALIDADE DO DESEMPENHO (Q)	
ÓTIMO	A
BOM	B
RAZOÁVEL	C
SUFICIENTE	D
INSUFICIENTE	E

Figura 8 - Matriz “Business x Quality”. (Fonte: Rotondaro, 2005)

De acordo com Rotondaro (2005), esta matriz pode ser dividida em quatro zonas de melhorias e que possuem processos com características distintas. Deste modo, dependendo da zona, os processos devem ser tratados de maneiras diferentes conforme é apresentado abaixo:

- Zona de Urgência: nesta zona encontram-se projetos que devem ser reavaliados e reprojitados, de forma a se obter um melhor desempenho. Este reprojeto deve conter modificações em todas as suas partes, incluindo procedimentos, recursos humanos e tecnológicos, organização e responsabilidades. Estas modificações se fazem necessárias devido a estes projetos apresentarem baixa qualidade de desempenho e alto grau de impacto no negócio, sendo assim essenciais para o sucesso da empresa.
- Zona de Aprimoramento: ao contrário da zona de urgência, esta zona apresenta processos que devem ser aprimorados, pois possuem grande importância para o negócio da empresa, mas se apresentam adequados no momento. É ressaltado que estes devem ser continuamente monitorados, dado a sua importância.
- Zona de Melhoria: nesta zona encontram-se processos com qualidade de desempenho baixo e impacto no negócio médio. Assim, devem ser realizadas pequenas melhorias de forma a se obter um maior grau de desempenho.
- Zona de Adequação: nesta zona encontram-se processos que não são necessárias modificações, pois estes processos não possuem um impacto significativo para o negócio e, além disto, possuem um desempenho satisfatório.

Encontrado os processos que influenciam fortemente no negócio da empresa e possuem um desempenho ruim, o gestor deve buscar as causas do desempenho insuficiente destes processos. Para tanto, Rotondaro (2005) sugere a utilização do Diagrama Espinha de Peixe ou Diagrama de Causa e Efeito.



Figura 9 - Diagrama Espinha de Peixe (Fonte: Rotondaro, 2005).

Com o mapeamento do processo e a utilização desta ferramenta, espera-se que sejam encontradas as causas do mau desempenho dos processos críticos para a empresa para que então estes possam ser administrados.

2.3.3 Mapeamento de Processos

Há variadas metodologias de modelagem apresentadas na literatura acadêmica, segundo Valle e Oliveira (2009). Dentre as mais difundidas encontra-se a modelagem BPMN, siglas de *Business Process Modeling Notation*, que foi a técnica utilizada neste trabalho.

De acordo com Valle e Oliveira (2009), esta técnica fornece uma notação padronizada à modelagem de processos de negócio, possuindo uma grande aceitação frente a outras técnicas. Esta aceitação tem como base o fato de que ela possui características muito importantes para a sua finalidade, dentre estas, se destacam o padrão de notação com suporte em diversas ferramentas de modelagem e a adoção de funções e capacidades de outras técnicas. Uma das características mais importantes destacadas por Valle e Oliveira (2009) é a padronização e gestão feitas pela Object Management Group. Esta é uma respeitada organização internacional de empresas do setor da computação que

possui a finalidade de padronizar as aplicações orientadas a objetos de uma ampla quantidade de tecnologias e setores de negócios, sem fins lucrativos.

Ainda de acordo com Valle e Oliveira (2009), esta notação padrão fornecida pelo BPMN para a modelagem de processos tem como base a utilização de somente um diagrama, conhecido como Diagrama de Processos de Negócios (DPN) ou na versão em inglês *Business Process Diagram* (BPD). Este é um diagrama singular, segundo Valle (2009), no qual os processos de negócios podem ser representados através de elementos gráficos.

Estes elementos serão descritos a seguir.

2.3.3.1 Elementos Básicos

A figura abaixo mostra a representação gráfica dos elementos básicos:

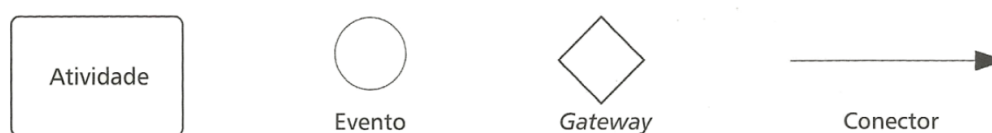


Figura 10 - Representação dos elementos Básicos do BPMN (Fonte: Valle, 2009).

Valle e Oliveira (2009) descreve cada elemento básico da seguinte forma:

- **Atividades**
São representados por um retângulo ou quadrado e tem como significado um trabalho que deve ser executado em um processo de negócio.
- **Eventos**
São representados por um círculo e tem como significado algo que ocorre durante o processo de negócio e o influencia. Existem eventos intermediários que são representados por dois círculos e ocorrem entre um evento de início e um evento de término, indicando mudança de estado.
- **Gateways**
São representados por um losango e trata-se de filtro de decisões que controlam a maneira com que a sequência irá fluir dentro do processo. Há gateways que são representados por um losango com um “X” dentro, caso sejam “ou exclusivo” com marcador, ou com uma bola dentro, caso seja uma decisão inclusiva condicional.

- Conectores

São representados por uma seta e demonstra a ordem que as atividades devem ser realizadas no processo de negócio. Eles também podem demonstrar o fluxo de dados e mensagens que os participantes do processo devem trocar entre eles.

2.3.3.2 *Swimlane*

O *Swimlane* é representado no BPMN de acordo com a figura abaixo:

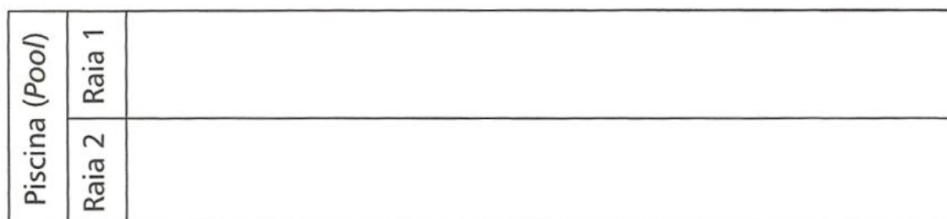


Figura 11 - Swimlane (Fonte: Valle, 2009).

Conforme Valle e Oliveira (2009), o *Swimlane* é um mecanismo que tem como objetivo a organização e separação visual das atividades, assim como a separação dos participantes e das funções específicas do processo.

Deste modo, Valle e Oliveira (2009) descreve como sendo Pool a representação dos participantes envolvidos no processo de negócio. Lane, segundo o mesmo autor, refere-se à separação das atividades relacionadas a uma função específica ou papel.

2.4 Balanced Scorecard

2.4.1 Definição do Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard é uma abordagem para administração estratégica, desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton em meados de 1990, que permite uma análise interna mais aprofundada, implantando também a estratégia na empresa (KAPLAN ; NORTON, 1997). Segundo os seus autores (1997), o Balanced Scorecard tem como função o desmembramento da missão e da estratégia das empresas em metas e objetivos estratégicos no nível operacional, de forma que estes possam ser medidos e, conseqüentemente, sendo a base para o sistema de gestão da empresa. Assim, o Balanced

Scorecard é um sistema de gestão, e não apenas um sistema de medidas, possibilitando o alinhamento de toda a organização em relação aos objetivos gerais da empresa.

Para tanto, segundo Kaplan e Norton (2004), a empresa deve saber primeiramente o que ela é em termos de negócios, a sua missão, os seus valores e sua visão. Para depois definir suas políticas estratégicas, analisar e definir o ambiente em que está inserido e os seus fatores críticos de sucesso. Para em seguida, iniciar o desenho do mapa estratégico e o Balanced Scorecard, conforme a figura a seguir demonstra.



Figura 12 - Etapas Balanced Scorecard (fonte: Kaplan e Norton, 1994).

De acordo com Kaplan e Norton (1997), para se obter sucesso é necessário a existência de uma estrutura que permita a que todos integrantes, compreendam a estratégia da empresa, e vejam como suas atividades individuais contribuem para que a empresa alcance a estratégia como um todo. Por esse motivo, os autores acreditam que o sistema do Balanced Scorecard se transforma em um tipo de linguagem que facilita o entendimento a respeito da complexidade envolvida no alcance de um desempenho de excelência.

Nesse sistema de gestão, segundo Kaplan e Norton (1997), os objetivos da empresa se interligam através de relações de causa e efeito, de acordo com a lógica “se - então”. Essas relações atravessam quatro perspectivas (financeiro, clientes, processos

internos e aprendizado e crescimento). E cada objetivo, ao ser interligado a outro, forma um mapa, chamado pelos autores de “mapa estratégico”.

As quatro perspectivas do Balanced Scorecard podem ser descritas da seguinte forma segundo Kaplan e Norton (1997):

- **Perspectiva Financeira**

A perspectiva financeira é considerada a orientadora das outras perspectivas, pois é a partir dela que as outras perspectivas devem alinhar os seus objetivos. Ela é o fim de qualquer sequência de ligações de causa e efeito. Ademais, ela deve possuir os indicadores que traduzem a estratégia em termos financeiros da empresa.

- **Perspectiva de Cliente**

A perspectiva de clientes tem como base o seu relacionamento com o seu público alvo, de forma que esta deve tanto indicar o segmento alvo a ser atendido como também definir os atributos e valores que os seus produtos e serviços devem oferecer.

- **Perspectiva dos Processos internos**

A perspectiva dos processos internos tem como finalidade atender às expectativas dos acionistas e clientes. Assim sendo, ela está relacionada aos processos internos chaves, que devem ter a sua identificação e métrica definidas, de forma que a empresa obtenha meios claros para atingir os objetivos estratégicos propostos.

- **Perspectiva de Aprendizado e Inovação**

A perspectiva de aprendizado e inovação é a base para todas as perspectivas. Esta perspectiva deve embasar todos os objetivos das outras perspectivas, ou seja, ela deve conter os objetivos que forneçam a infraestrutura necessária para que se cumpram os objetivos das outras perspectivas. Sendo assim, são destacadas pelos autores três principais categorias:

- a. Capacitação dos funcionários
- b. Capacitação dos sistemas de informação
- c. Motivação, iniciativa e alinhamento.



Figura 13 - Perspectivas Balanced Scorecard (fonte: Kaplan e Norton, 1997).

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o Balanced Scorecard permite as empresas obtenham uma visão sobre o andamento estratégico da empresa. Isto é, avalia as atividades internas coordenando e controlando se a realização destas está de acordo com as estratégias da empresa e se estão bem feitas. Mas não se trata de um modelo de avaliação operacional. Assim, quando é feita a detecção de um baixo desempenho de um indicador, através das relações de causa-efeito, é possível rastrear facilmente qual atividade possui alguma falha e então repará-la. No entanto, caso todas as atividades estejam funcionando perfeitamente é preciso que os gestores repensem na estratégia da empresa, revisem as relações de causa-efeito, pois pode haver erros na lógica destas. O processo de coleta de dados (*data gathering*), testes de hipóteses, aprendizagem de estratégia e adaptação é fundamental para a implantação da estratégia da empresa.

Portanto, pode-se observar uma grande importância desta ferramenta para a administração de qualquer negócio.

2.4.2 Elaboração e Implementação do Balanced Scorecard

A elaboração do Balanced Scorecard de uma empresa, segundo Kaplan e Norton (1997), deve ser iniciada através da definição da visão e estratégia da empresa. Feito isto, os autores sugerem as seguintes etapas de desenvolvimento do Balance Scorecard:

1. Arquitetura do Balanced Scorecard
2. Alocação e Alinhamento dos Objetivos Estratégicos em cada Perspectiva
3. Escolha e Criação dos Indicadores
4. Criação do Plano de Implementação do Balanced Scorecard

1. Arquitetura do Balanced Scorecard

Nesta etapa, deve ser selecionada uma unidade de negócios, caso seja complicado a realização do Balanced Scorecard na empresa como um todo. Esta unidade de negócio deve ter uma cadeia isolada do resto da empresa, de modo que esta apresente métricas fáceis de serem compreendidas, não sendo compartilhadas com outras unidades de negócios (Kaplan e Norton, 1997).

Após a seleção da unidade de negócios a ser realizada o Balanced Scorecard, deve haver uma análise desta unidade em relação às outras unidades de negócios de modo que fiquem evidentes as relações entre elas.

Assim sendo, espera-se que os objetivos de negócios estejam em conformidade com a visão da empresa, proporcionando um maior embasamento para a próxima etapa.

2. Alocação e Alinhamento dos Objetivos Estratégicos em cada Perspectiva

Como o próprio nome do passo sugere, esta etapa consiste na alocação dos objetivos estratégicos em cada perspectiva do Balanced Scorecard da empresa e, após isto, realizar um alinhamento entre estes objetivos alocados de forma que haja uma relação entre eles, como afirmam Kaplan e Norton (1997).

Para tanto, Kaplan e Norton (1997) sugerem que sejam realizadas entrevistas com cada um dos altos executivos da empresa com o intuito de que eles aprendam os conceitos

do Balanced Scorecard. Ademais, nestas entrevistas deve haver sugestões para o alinhamento dos objetivos e métricas de todas as perspectivas em relação à estratégia da empresa.

Após estas entrevistas, segundo o método de Kaplan e Norton (1997), deve ser feito um *workshop* com o intuito de realizar uma análise das respostas obtidas para que depois seja feita uma consolidação das mesmas, de modo que se obtenha, em consenso, uma lista de objetivos prioritários de cada perspectiva.

3. Escolha e Criação dos Indicadores

De posse dos objetivos prioritários, é necessário que a empresa atinja estes objetivos. Assim sendo, são de extrema importância nesta etapa, a criação e escolha dos indicadores que melhor avaliem se os objetivos traçados estão sendo de fato alcançados, como afirmam Kaplan e Norton (1997).

Para tanto, segundo Kaplan e Norton (1997), devem ser realizadas reuniões separadas em pequenos grupos com o intuito de se conseguir um aprimoramento do que realmente são os objetivos estratégicos definidos na etapa anterior e uma consequente definição dos indicadores que melhor os avaliem. Para alimentar estes indicadores é necessária que as informações cheguem aos responsáveis pela sua gestão. Assim, nestas reuniões também deverão ser esclarecidas de onde virão estas informações para a criação destes indicadores e, se essas informações não estiverem à disposição, como estas informações serão alcançadas. Ademais, ainda nestas reuniões cada indicador deve ser relacionado com outros indicadores, seja da mesma ou de outra perspectiva, os inter-relacionado de modo a criarem cadeias de causa e efeito através de todas as perspectivas do Balanced Scorecard. Kaplan e Norton (1997) ressaltam que no fim de cada cadeia de relacionamento deverão estar associados a um ou mais objetivos da perspectiva financeira, visto que a meta de longo prazo é a obtenção de retornos financeiros.

Posteriormente, segundo o método de Kaplan e Norton (1997), deve ser feito um novo *workshop* com a finalidade de apresentar os indicadores obtidos e suas bases. Também neste *workshop*, deve ser feita uma análise dos indicadores para que a seguir seja feita uma consolidação dos mesmos.

4. Criação do Plano de Implementação do Balanced Scorecard

A última etapa da metodologia proposta por Kaplan e Norton (1997) diz respeito à criação e definição do Plano de Implementação do Balanced Scorecard. Deste modo, serão realizadas as bases de integração do Balanced Scorecard com os sistemas atuais da organização de forma que disponibilizarão as informações necessárias para que os indicadores sejam fiéis à realidade.

Para tanto, segundo Kaplan e Norton (1997), deverá ser designada uma equipe que terá como tarefas:

- Definir as metas de superação
- Criação do Plano de Implementação do Balanced Scorecard, incluindo a integração deste com os sistemas, conforme mencionado anteriormente, além de divulgar através de todos os níveis da organização, os objetivos, indicadores e a importância do Balanced Scorecard.

Em um novo *workshop* com a equipe definida anteriormente, conforme o método de Kaplan e Norton (1997), serão consolidados tudo o que foi realizado nas etapas anteriores, assim como as metas estipuladas nesta etapa e a formalização do modo de implementação do Balanced Scorecard. Ademais, podem ser iniciados os planejamentos de mudanças operacionais para o alcance das metas.

3. Método

Para Galliano (1979, apud Marzagão et al., 2010), método é um procedimento composto por fases ordenadas que devem ser executadas com a finalidade de estudar conhecimentos, de averiguar a veracidade de algo ou alcançar um objetivo.

Assim sendo, neste capítulo é descrito o procedimento que foi utilizado no desenvolvimento deste trabalho, dado os objetivos que deveriam ser alcançados, citados no capítulo 1.

3.1 Apresentação do Método Utilizado

O método que foi elaborado para este trabalho está representado na figura abaixo:

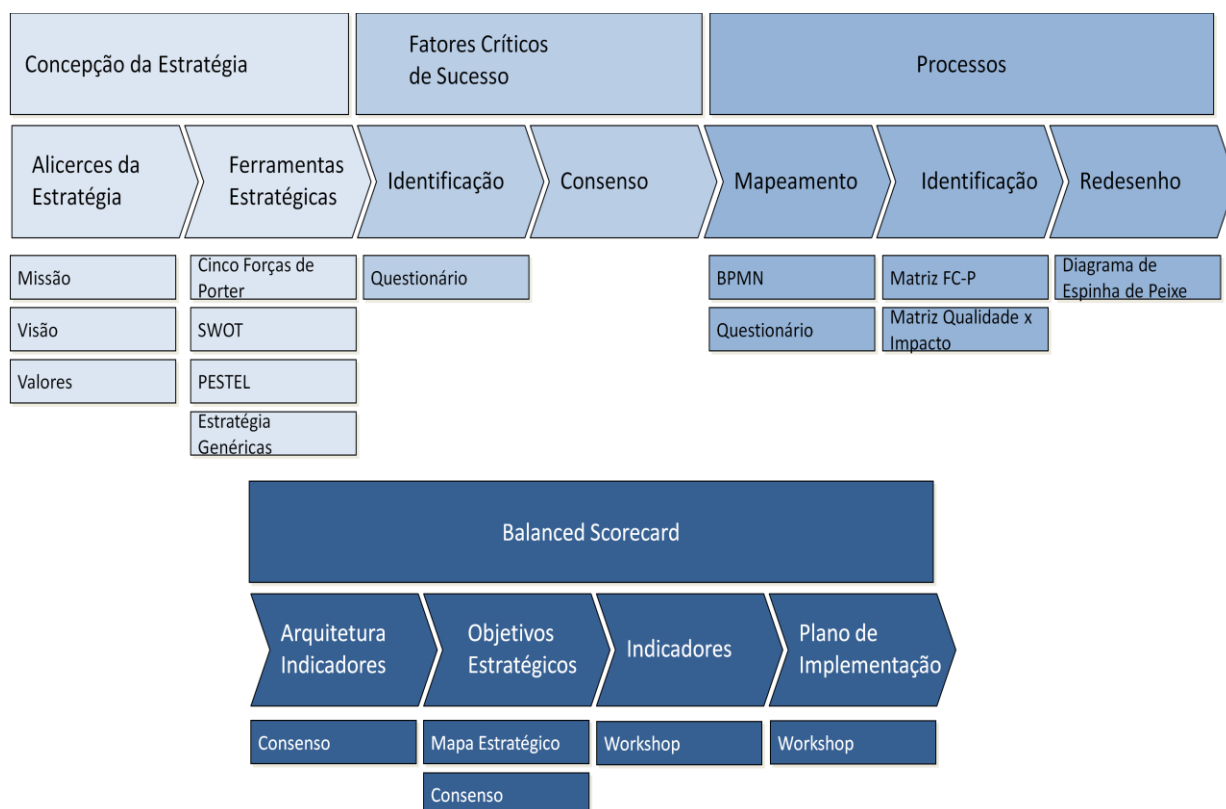


Figura 14 - Método Utilizado. (Fonte: Elaborado pelo autor)

FASE I – CONCEPÇÃO DA ESTRATÉGIA

A primeira fase do método elaborado diz respeito à criação da estratégia da rede de supermercados em estudo, visto que a mesma nunca teve uma definição e planejamento da estratégia. Esta fase é importante, pois é partir dela que teremos os alicerces para a definição dos fatores críticos de sucesso da empresa.

FASE II – FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Definidas as bases estratégicas, é possível definir os fatores críticos de sucesso, ou seja, os fatores que possuem maior impacto no desempenho da empresa e que são de grande importância na identificação dos seus processos-chaves.

FASE III - PROCESSOS

Primeiramente, são identificados os processos existentes na empresa. Após este mapeamento, foi realizada a identificação dos processos considerados críticos para o sucesso da empresa, ou seja, os que estavam relacionados com os fatores críticos de sucesso, e que apresentavam uma baixa qualidade de desempenho. Em seguida, foram verificadas as possíveis causas do mau funcionamento destes processos críticos para que então, estes fossem redesenhados de forma a atender de forma mais eficiente os objetivos traçados pela empresa.

FASE IV – *BALANCED SCORECARD*

Nesta última fase, com a estratégia e objetivos da empresa definidos e ainda os processos críticos desenhados e melhorados, foi desenhado o *Balanced Scorecard*. Após isto, foram criados os indicadores de desempenho com base nas definições das fases anteriores. E por fim, foi criado um plano de implementação do *Balanced Scorecard* de forma a garantir que este fosse utilizado de forma eficiente e constante.

A seguir serão detalhadas as metodologias que foram utilizadas para o desenvolvimento de cada fase.

3.2 Concepção da Estratégia

3.2.1 Missão, Visão e Valores

A primeira fase do método que foi utilizado é a concepção da estratégia da empresa. Para tanto, conforme Costa (2007), a formulação da estratégia deve ser iniciada pela definição da missão, da visão e dos valores da empresa, visto que estes são a base da estratégia de uma empresa.

Estes conceitos supracitados, não eram utilizados pela rede de varejo em questão. Logo, eles nunca foram definidos. Deste modo, foram realizadas reuniões com os sócios da empresa com a finalidade de defini-los. Assim, foi utilizada a metodologia de Collins e Porras (1996), no qual é necessário, primeiramente, as definições da finalidade básica da empresa, dos valores básicos e da visualização do futuro da empresa para depois definir a sua visão.

Logo, a missão foi definida através de reuniões de modo que estas abrangessem as respostas para as perguntas de CHIAVENATO (2004):

- O que fazer?
- Como fazer?
- Para quem fazer?

Para a definição dos valores da empresa também foram feitas reuniões de forma que estes consistissem de fato com a essência da empresa em relação ao seu trabalho e ao relacionamento da empresa internamente e externamente, seja com clientes, fornecedores ou a comunidade em si.

Definidas a missão e visão da empresa, foi elaborada a visualização do futuro da empresa e, conseqüentemente, da sua visão, seguindo os princípios de Collins e Porras (1996), citados na bibliografia deste trabalho:

- Estar alinhados com os princípios básicos e com o futuro que a empresa deseja buscar.
- Demandar uma meta com prazo de 10 a 30 anos para toda a empresa
- Ser clara, inspiradora e detalhada de quais são as intenções das metas.

Deste modo, foi criada a visão de modo que esta se verificasse alinhada com os princípios básicos e com o futuro que a empresa deseja buscar, almejando ser clara, inspiradora e detalhada suficientemente de forma evidenciar as intenções das suas metas.

3.2.2 Ferramentas Estratégicas

Feitas as definições da base da estratégia para a empresa, foi então realizada a análise da rede varejista internamente e externamente. Para tanto, foram utilizadas as ferramentas de análises de estratégia, mais especificamente, as Cinco Forças de Porter, Análise PESTEL e Análise SWOT. Estas ferramentas são de grande importância, pois relacionam a empresa varejista com o seu meio ambiente como um todo, além de analisar as capacidades e deficiências internas juntamente com as suas oportunidades e ameaças externas. Deste modo, era esperado verificar o estado atual da empresa para que então, fosse definido a sua estratégia.

Para a definição da estratégia e conclusão desta primeira fase, foi utilizada a ferramenta de Porter, Estratégias Genéricas. Assim, através desta ferramenta, era esperado obter um alinhamento estratégico de forma que as ações estivessem direcionadas para metas claras, promovendo um incremento em seu nível de competitividade.

Todas estas análises foram realizadas por meio de reuniões com os sócios, no qual cada variável de cada ferramenta utilizada foi definida em conjunto, reforçando um alinhamento na direção da empresa.

3.3 Busca dos Fatores Críticos de Sucesso

Definida as bases da estratégia, com missão, visão e valores, e ainda feita as análises interna e externa da rede varejista, é possível delinear os fatores que impactam significativamente a empresa. Deste modo, este subcapítulo tratará da Fase II do método

elaborado, no qual detalha o que foi realizado na busca e na definição dos fatores considerados essenciais para o sucesso da empresa.

Para Caralli (2004, apud Dias Júnior, Muniz Júnior E Gussoni, 2009), há um conjunto de fatores críticos de sucesso ou áreas chaves em que as performances destes irão determinar o quanto competitivo a empresa será e se ela conseguirá cumprir a sua missão.

Assim, após ser definida a estratégia juntamente com a visão, missão e os objetivos da empresa, foi necessário buscar quais fatores eram considerados chaves para que o negócio obtenha êxito. Estes fatores deverão guiar os processos da empresa, de forma que estes atendam os objetivos estratégicos traçados. Deste modo, nesta fase, foi feito um questionário para que os sócios e gerentes da empresa em estudo respondessem, de forma que se evidenciassem quais processos deveriam investigar.

Com base no que é sugerido por Bullen e Rockart (1981), foram feitas as seguintes perguntas:

1. Para você, quais as áreas que requerem uma maior atenção para que não parem de funcionar e prejudiquem muito a empresa?
2. Quais os fatores mais importantes do seu trabalho no momento?

Após a obtenção destas respostas, foi realizada uma reunião para as explanações das respostas e para se chegar a um consenso entre elas. Assim, era esperado encontrar os fatores críticos de sucesso, em vista das respostas recebidas.

3.4 Processos

Definidos os fatores que influenciam significativamente no desempenho da empresa, é necessário averiguar quais processos estão relacionados a estes fatores críticos de sucesso, de forma que a empresa possa melhorá-los. Assim, este subcapítulo se refere à Fase III do método elaborado. O objetivo desta fase é desenvolver os processos da empresa em estudo, mapeando os processos, identificando os processos críticos para empresa e os redesenhando conforme a urgência e necessidade do mesmo.

3.4.1 Mapeamento

Nesta fase, foram mapeados os processos existentes na rede varejista. Para tanto, foram feitas diversas visitas a rede de forma que pudesse obter quais são os processos existentes e suas interligações.

Após estas visitas e o devido mapeamento, foi levado o fluxo detalhado aos sócios para que eles pudessem validá-lo.

Para o desenho do fluxo da rede varejista, foi utilizada a técnica de modelagem BPMN, conforme informado na bibliografia. Esta técnica é amplamente usada no mundo acadêmico e se mostrou apta no atendimento da necessidade deste trabalho

Nesta etapa era esperado obter todos os processos da empresa em estudo de modo a fornecer à etapa seguinte as informações necessárias para uma melhora no desempenho da empresa como um todo através de uma melhor gestão dos processos críticos.

3.4.2 Processos Críticos

3.4.2.1 Identificação

Com os fatores críticos de sucesso definidos e todos os processos validados, foi realizado uma correlação destes de forma que fossem verificados quais processos eram considerados essenciais para o êxito da empresa.

Para tanto, foi utilizado a metodologia sugerida por Rotondaro (2005). A primeira etapa desta metodologia, dado que os fatores críticos já eram conhecidos, era realizar uma ponderação destes fatores de uma escala de 1 a 3, de forma que esta fosse consistente com a importância do respectivo fator para a empresa. Isto foi realizado por consenso entre os sócios da empresa. Feito isto, foi desenhada a matriz FC-P (fatores chaves x processos), conforme consta na bibliografia deste trabalho. Então, foi pontuada de uma escala de 0 a 3, a intersecção do processo com o fator crítico de sucesso, de acordo com a correlação

entre eles. Isto foi realizado em consenso entre os sócios da empresa e o autor deste trabalho. Na última coluna foi realizada a soma ponderada destas correlações.

Após isto, foi feito o quintil, ou seja, foram colocados os dados em ordem crescente e separados em cinco categorias: até 20%, até 40%, até 60%, até 80% e 100%. Além disto, também foi classificado o funcionamento do processo em:

- A. Excelente
- B. Bom
- C. Regular
- D. Ruim
- E. Péssimo

Por fim, foi criada a matriz Qualidade x Impacto nos Negócios e os processos que ficaram no quadrante de Urgência, conforme citado na bibliografia deste trabalho, serão redesenhados. Após a conclusão desta matriz, foram determinados os processos considerados urgentes, os quais foram objetos da próxima etapa.

3.4.2.2 Redesenho

Com o conhecimento dos processos considerados urgentes e que, conseqüentemente, devem ser redesenhados, era necessário saber as causas de tais problemas nestes processos. Com este intuito, foi utilizado o método proposto por Rotondaro (2005) do diagrama de espinha de peixe, no qual são listados as causas que podem estar relacionados com o mau funcionamento do processo. Esta listagem foi realizada pelos sócios e alguns funcionários envolvidos nos respectivos processos.

De posse destas causas, o processo foi refeito de modo a anular ou minimizar os efeitos problemáticos percebidos. Assim, era esperado que a empresa apresentasse uma melhora no seu desempenho como um todo, visto que os processos redesenhados foram considerados de extrema importância para o negócio e apresentavam uma baixa qualidade na sua execução.

3.5 Balanced Scorecard

Após o mapeamento dos processos, identificação dos processos críticos e redesenho dos processos considerados urgentes, era necessário que a empresa tivesse um modo de controlar as variáveis consideradas estratégicas em toda a empresa. Para tanto, foi realizado um plano de implementação do Balanced Scorecard, que é apresentado neste subcapítulo, referindo-se à Fase IV do método elaborado.

De acordo com Kaplan e Norton (1994), para a implantação do Balanced Scorecard é necessário que a empresa tenha definida na ordem, conforme a Figura 12 - Etapas Balanced Scorecard (fonte: Kaplan e Norton, 1994, missão, visão, valores, políticas estratégicas, análise de ambientes, fatores críticos de sucesso, mapa estratégico, Balanced Scorecard e ações. Assim, dado o que foi realizado nos itens anteriores deste capítulo, havia a informação necessária para a realização do mapa estratégico.

Segundo Kaplan e Norton (1997), a metodologia de implantação do Balanced Scorecard possui quatro etapas:

1. Definição da arquitetura de indicadores estratégicos
2. Consenso dos objetivos estratégicos
3. Escolha e elaboração dos indicadores
4. Elaboração do plano de implementação

Na primeira etapa, foi definida através de reunião e consenso entre os sócios, a parte da empresa apropriada para o sistema de indicadores e a sua relação com a empresa como um todo.

Na segunda etapa, foi desdobrada a estratégia definida nas outras etapas desta metodologia em objetivos estratégicos divididos nas quatro perspectivas: inovação e aprendizado, processos internos, clientes e financeira. Isto foi realizado, através de entrevistas com os sócios e se obteve um consenso destes objetivos. Ao final desta etapa, foi desenhado o mapa estratégico da rede varejista.

Na terceira etapa, foi realizado um workshop com os sócios de forma que, com base nos objetivos estratégicos definidos, fossem criados os indicadores e escolhidos os que melhor se enquadrassem no controle dos objetivos.

Na quarta e última etapa do Balanced Scorecard, foram determinadas as metas de cada indicador, assim como a periodicidade em que cada indicador deve ser avaliado, além de determinar o lugar de onde virão os dados para cada indicador. Nesta última etapa, também foi mencionada o mecanismo de controle destes indicadores. Isto foi realizado através de um workshop junto aos sócios.

Com a finalização desta última fase do método elaborado para este trabalho, esperava-se alcançar um desmembramento da missão e da estratégia da empresa em metas e objetivos estratégicos no nível operacional. Desta forma estes objetivos poderiam ser medidos e, conseqüentemente, tornariam a base para o sistema de gestão da empresa. Assim, é esperado que a empresa alcançasse uma gestão baseada em processos e eficaz no seu cumprimento das metas estratégicas.

Portanto, era esperado que a empresa alcançasse uma melhora significativa em seus processos a partir da implementação do que foi proposto por este capítulo. Para tanto, a empresa disponibilizou um contato direto com os gerentes das lojas e com os responsáveis por cada departamento. Deste modo, era esperado comunicar a missão, visão e valores da empresa a todos com o intuito de eles passarem para os seus subordinados, além de incorporarem no seu dia a dia.

Para implementar as melhorias nos processos, foi disponibilizado total intervenção nas áreas que influenciam os processos dados como urgentes. Assim, eram esperados que, com a ajuda dos responsáveis pelas áreas, fossem aprimorados os processos críticos através das modificações que fossem propostas. Estes processos seriam modificados de forma gradual nas lojas com um treinamento prévio realizado pelo departamento de Recursos Humanos. Assim, era esperado minimizar os impactos dos hábitos dos funcionários e também os possíveis erros nas novas tarefas a serem realizadas.

Já para a implementação do Balanced Scorecard, também seria necessário a participação de todos, dado os *inputs* de dados que devem ser feitos para o funcionamento correto do Balanced Scorecard. Assim, também foram utilizados os contatos disponibilizados pela diretoria da empresa. Neste caso, por envolver toda a empresa, isto seria implementado de forma gradual de forma que os funcionários pudessem assimilar as novas tarefas e para que também fosse possível realizar os ajustes em sistemas entre outras coisas, possibilitando a disponibilização dos indicadores corretamente.

4. Apresentação da Empresa

4.1 Histórico

A rede de supermercado entrevistada foi fundada em 1994 e tinha como principal administrador o seu fundador, o qual possuía um conhecimento prático do ramo varejista, visto a tradição de seus descendentes no ramo. A sua primeira loja está localizada em São Bernardo do Campo, possuindo uma área total de 900 m². Em meados de 2001, houve a aquisição de mais uma loja em Santo André com uma área de 800 m². Ainda em Santo André, foi adquirida em 2010, outra loja com uma área 600 m². Em 2012 houve a aquisição de uma loja em Matão/SP, no entanto, ela foi desativada e não fará parte do nosso estudo.

No decorrer da administração do fundador, a rede varejista alcançou grandes ganhos, não somente em escala como também em termos financeiros. No entanto, por uma fatalidade, ele veio a falecer em 2011. Desde então a rede varejista iniciou um declínio que culminou na crise financeira em que a empresa se encontra hoje.

Esta crise vem do fato de que todo o conhecimento estratégico e administrativo da empresa estava centralizado em seu fundador, sem ter qualquer tipo de registro ou formalização de processos. Assim, após o seu falecimento, a sua esposa e a sua filha começaram a administrar a rede de supermercados sem a experiência e os instintos que o fundador possuía. Deste modo, elas sentiram a necessidade de buscar uma ajuda externa de forma a clarear o caminho que deveriam seguir. Assim, surgiu o presente trabalho.

4.2 Contexto Específico

A empresa ainda não está em uma crise profunda, de forma a ter que declarar falência ou mesmo recuperação judicial. No entanto, é necessário que a empresa forneça um lucro significativo tanto para o crescimento da empresa como também para a sobrevivência pessoal dos sócios. Assim, está evidente para os proprietários da empresa que o seu atual crescimento anual de 2% é muito inferior ao atual crescimento do setor, que está em 9,31%, segundo dados da ABRAS (2014). Deste modo, é de extrema

importância a empresa apresentar um crescimento maior e, conseqüentemente, uma lucratividade maior, visto que o setor vem se consolidando e as maiores empresas tem se tornado cada vez maiores, penetrando ainda mais no segmento alvo do supermercado, a classe C e D. Logo, é necessário investimentos e aumentos de eficiência para assegurar a sobrevivência da rede.

De acordo com a definição do SEBRAE/MS (2013), esta rede se enquadra no perfil de mini mercado e, segundo os sócios, a rede tem se mostrado no mesmo patamar da média de mini mercados existentes no Brasil. No entanto, conforme análise deste subcapítulo, os sócios possuem um panorama errado da empresa em relação aos outros mini mercados.

A seguir é apresentada uma comparação da empresa varejista em estudo com dois supermercados que estão na mesma categoria da rede estudada. Nesta tabela são apresentadas informações de faturamento, número de lojas, de funcionário e de *checkouts*, além de indicadores importantes como o quanto cada empresa fatura em relação a sua metragem e em relação à quantidade de funcionários. Desta forma, é analisar possíveis discrepâncias entre seus números. As informações foram obtidas a partir do Ranking Supermercados (SUPERMERCADO-MODERNO, 2013).

ANO	FATURAMENTO	FATURAMENTO/M ²	FATURAMENTO/FUNC.	N ^o LOJAS	M ²	CHECKOUT	N ^o FUNC.	POSIÇÃO NO RANKING
2013	R\$ 36.111.316,00	R\$ 9.426,08	R\$ 188.079,77	3	3.831	23	192	221
2013	R\$ 22.000.000,00	R\$ 12.571,43	R\$ 220.000,00	3	1.750	19	100	240
Rede analisada								
2013	R\$ 20.000.000,00	R\$ 8.510,64	R\$148.148,14	3	2.350	25	135	

Tabela 3 - Comparação com outras redes de mesmo porte (Fonte: adaptado de Supermercado-Moderno, 2013).

A Tabela 3 evidencia a falta de eficiência que a rede varejista se encontra. O seu faturamento em relação à metragem de suas lojas é a menor da comparação, apresentando um valor a menor de aproximadamente R\$ 1.000,00 por metro quadrado se comparado com a pior rede varejista apresentada na tabela. Logo, é possível observar que a empresa não está conseguindo obter um retorno sobre a sua área se comparado com a média dos outros dois supermercados. Obviamente, isto acaba diminuindo ainda mais o seu resultado financeiro, visto as despesas inerentes a metragens como aluguel, IPTU entre outros custos. Ademais, isto representa uma ociosidade de espaço, dado que, conforme os

dados apresentados, a empresa poderia faturar a mesma coisa mesmo se tivesse uma metragem menor.

Além disto, outro indicador que também evidencia a falta de eficiência é o faturamento em relação ao número de funcionários. Este indicador mostra uma grande diferença de aproximadamente R\$ 40.000,00 por funcionário em relação a pior rede varejista apresentada na tabela. Deste modo, é possível verificar um excesso de funcionários para a obtenção do faturamento atual da empresa. Isto também impacta de maneira significativa no resultado da empresa, dado que o custo de um funcionário é reconhecidamente alto devido aos diversos impostos que a empresa deve pagar por cada um deles, além, obviamente, do próprio salário e benefícios.

Portanto, percebe-se que a rede está apresentando um resultado ruim frente aos resultados das duas empresas comparadas, existindo assim uma oportunidade de ganhos de eficiência e crescimento de desempenho.

4.3 Características Gerais das Lojas

Atualmente, a rede varejista em estudo fatura aproximadamente R\$ 1.600.000,00 por mês e possui um quadro de 135 funcionários. No quadro a seguir, podemos ver como estão distribuídos cada um dos dados mencionados em cada loja, assim como a quantidade de *checkouts* (locais onde os clientes podem pagar as suas compras) e suas respectivas metragens.

	Loja 1	Loja 2	Loja 3
Localização	São Bernardo	Santo André	Santo André
Check-outs	9	9	7
Área (m ²)	900	850	600
Funcionários	70	40	25
Faturamento mensal (R\$ mil)	650	620	400
Faturamento anual / Área(m)	8.666,67	8.752,94	8.000,00
Faturamento anual / Funcionários	111.428,57	186.000,00	192.000,00

Tabela 4 - Caracterização das lojas

O quadro da empresa é composto por um total de 135 funcionários, 70 deles trabalham na maior loja e matriz, a intitulada “Loja 1”, 40 na intitulada “Loja 2” e 25 na intitulada “Loja 3”. Todas as lojas estão localizadas em regiões periféricas de suas cidades. Logo, é constatado que a rede tem como público alvo as classes C e D.

As lojas 1 e 2 possuem amplos estacionamentos com capacidade cada uma de aproximadamente 50 carros. Já a loja 3, possui somente um estacionamento na frente da loja com capacidade de 10 carros.

Podemos observar que todas as lojas apresentam indicadores de faturamento em relação à metragem abaixo das redes mencionadas na Tabela 3. Logo, em todas as lojas é possível obter uma eficiência maior da área utilizada. Já o faturamento em relação ao número de funcionários, somente a loja 3 se mostra melhor que a pior rede apresentada para comparação, mas ainda pior que a média das duas redes comparadas. Assim sendo, também é observada a possibilidade de melhora neste quesito.

4.4 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional de cada loja da rede está apresentada nos quadros a seguir. O *back-office* da empresa é único para todas as lojas, de modo que toda a parte administrativa fica centralizada próximo dos sócios, mais especificamente, os setores de compras, recursos humanos, manutenção, tecnologia da informação, supervisão operacional e financeiro. Assim, nas lojas se encontram todo o resto da operação, ou seja, cada loja possui o operacional necessário para funcionar isolada das demais e é neste modo que estas funcionam.

Cada gerente de loja tem uma independência relevante para tomar as suas decisões no que tange a parte operacional, sendo que a supervisão operacional tem como objetivo fornecer as linhas gerais da operação e dar o suporte necessário para que o gerente e todos os envolvidos possam executar o seu trabalho. Deste modo, pode ser observada uma falta de padrão de operação em toda a rede, embora esta não aconteça de forma muito distinta entre estas lojas da empresa varejista.

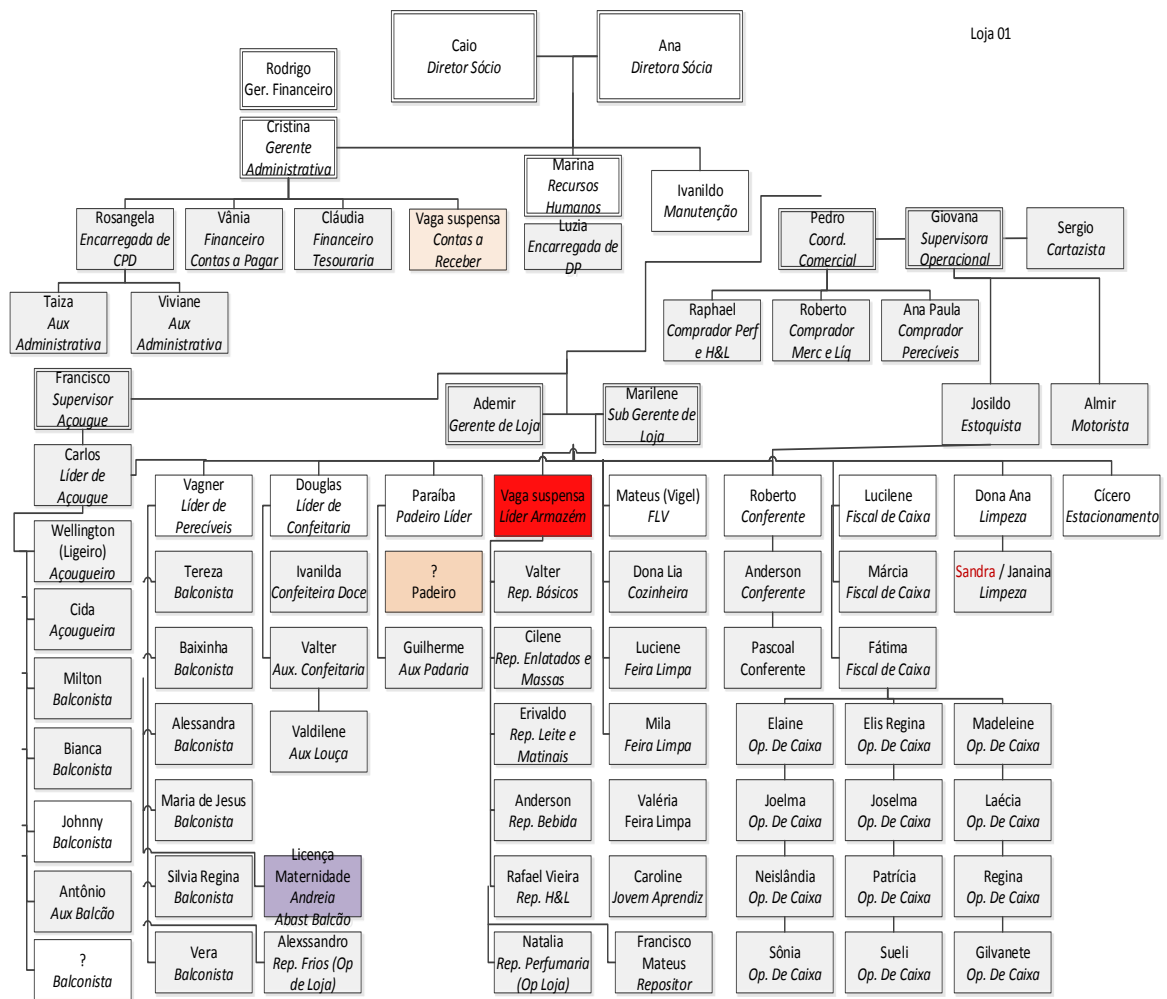


Figura 15 - Organograma Loja 01 (Fonte: Empresa em Estudo, 2014).

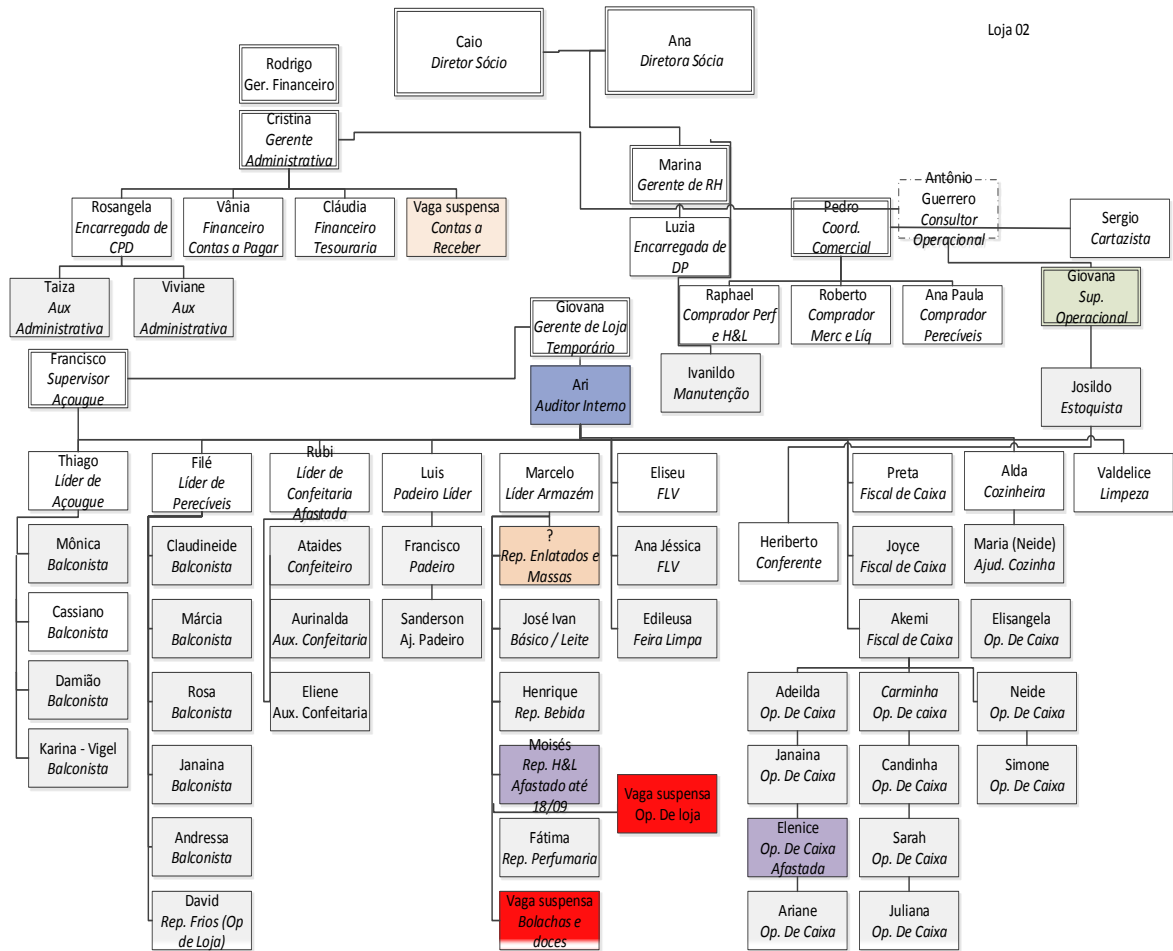


Figura 16 - Organograma Loja 02 (Fonte: Empresa em Estudo, 2014).

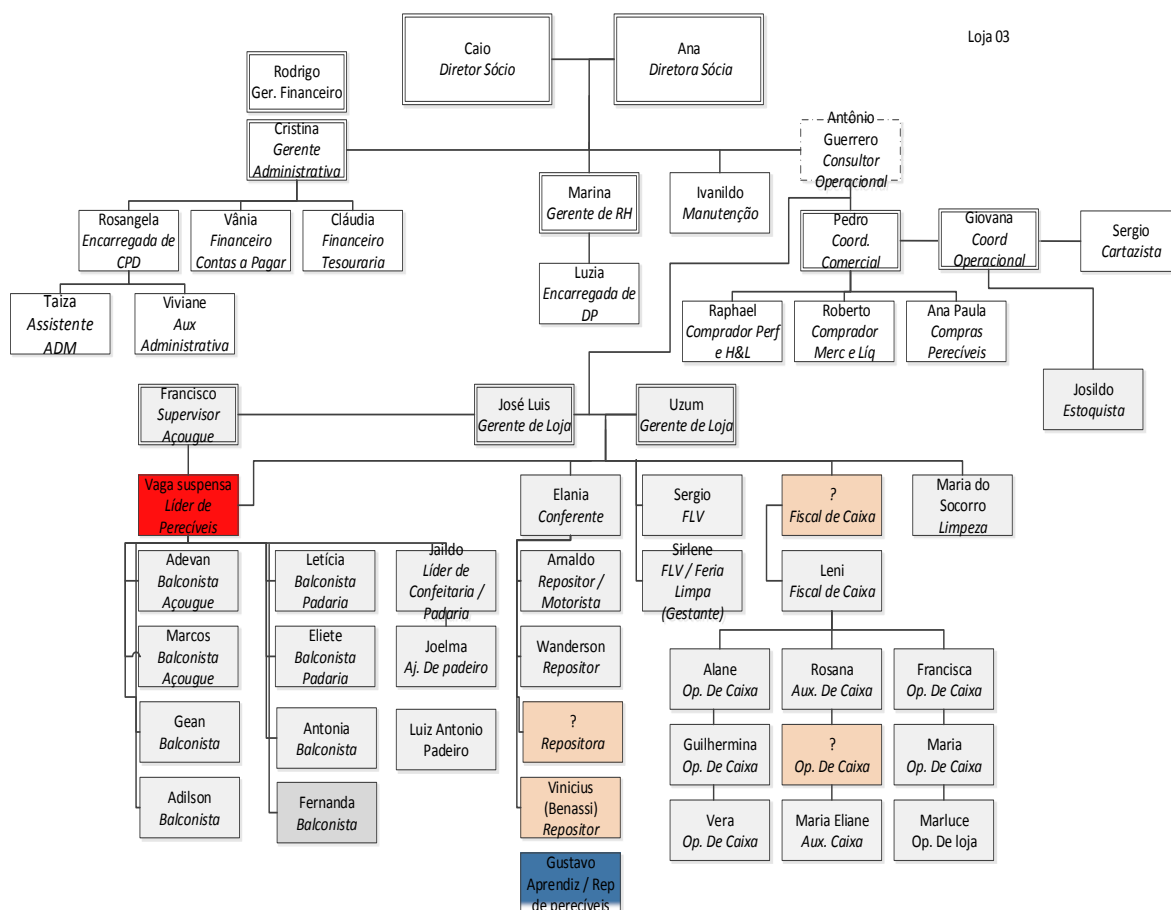


Figura 17 - Organograma Loja 03 (Fonte: Empresa em Estudo, 2014).

4.5 Público Alvo

Como as lojas da rede estão localizadas em regiões periféricas das suas cidades, o público alvo das lojas da rede varejista são pessoas principalmente das classes C e D.

De acordo com pesquisas realizadas pelos sócios junto aos seus consumidores, apesar de todas as lojas terem estacionamento, dificilmente pessoas de outras regiões fazem compras nos supermercados da rede. Outro ponto posto nesta pesquisa é que os clientes vão por diversas vezes no mês ao supermercado, ou seja, não fazem a compra do mês toda de uma vez. Logo, os supermercados da rede possuem um fluxo relativamente constante de pessoas durante todo o mês.

4.6 Produtos

No início das operações da empresa era vendido somente produtos de mercearia seca, limpeza e líquidos, alguns produtos de hortifruti e de perfumaria. Atualmente, a gama de produtos aumentou incluindo itens relativos a açougue, padaria, frios e laticínios e ainda houve uma expansão do mix de produtos, incrementando ainda mais a sua diversificação. A rede não possui um centro de distribuição, sendo que a própria matriz faz este papel como um “mini” centro. No entanto, as lojas possuem estoques que se mostram suficientes para a demanda de cada loja.

As lojas não trabalham com marcas próprias, somente a padaria produz alguns produtos que poderiam ser considerados como próprios. Porém a padaria não possui um volume muito alto e tão pouco um mix de produtos variado. Comercializa-se itens como pão francês, alguns pães doces, salgados, baguete, entre outros.

As marcas dos produtos são diversificadas, assim como o preço a eles associados. Deste modo, há tanto produtos de preço mais elevado quanto produtos de preços mais baixos. Assim, o mix de marcas da rede de varejo em estudo não possui muita diferença em relação ao mix de supermercados que visam atender um público de classes mais altas. Portanto, pode ser verificado que as classes C e D consomem produtos que as classes mais altas consomem. Obviamente, devido a sua renda domiciliar mais baixa, eles consomem estes produtos de preço mais elevado em uma quantidade menor.

A escolha dos produtos é feita através de um dossiê. Cada setor do supermercado possui uma coleção de arquivos, no qual estão descritos as categorias que o compõem. A Figura 18 demonstra um exemplo de como é realizado.

Neste mesmo dossiê também são listados os líderes de venda de cada categoria, análises de compra do consumidor etc., tudo isto baseado em um site e revista especializado em varejo, chamado “Supermercado Moderno”. Este por sua vez é referência no varejo, de forma que diversas empresas varejistas se baseiam no sortimento de produtos apresentado no site deles. No entanto, observa-se que os dados que eles apresentam são referentes a regiões extensas, não fazendo distinção das diferenças de localidades na mesma região. Por exemplo, os dados utilizados pela rede de varejo em estudo são da Região Grande SP, que claramente possui sub-regiões distintas.

Refrigerante

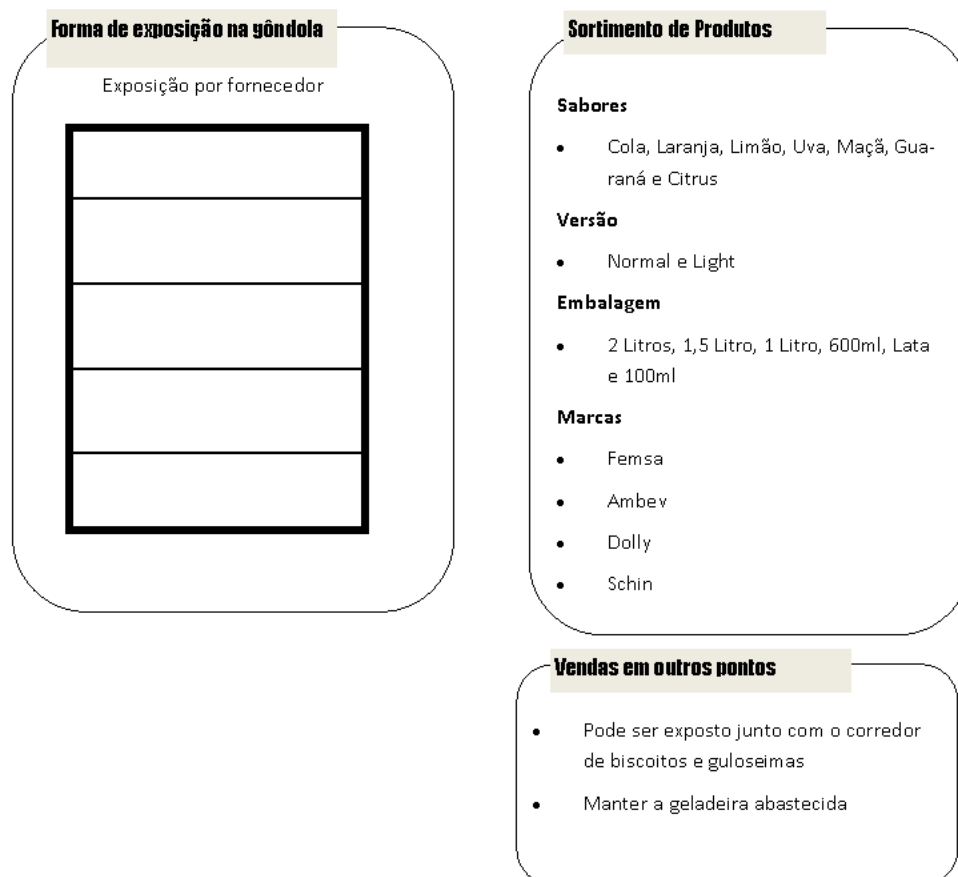


Figura 18 - Capa Dossiê Refrigerante (Fonte: Empresa em estudo)

5. Desenvolvimento

Este capítulo refere-se ao desenvolvimento do trabalho, com base na metodologia apresentada no capítulo 3 e nos referenciais teóricos do capítulo 2 deste trabalho. Para facilitar a visualização do leitor, os subcapítulos estarão de acordo com as fases da metodologia adotada, além de ser referenciada diretamente no início do subcapítulo.

5.1 Concepção da Estratégia

Nesta fase, como o próprio nome diz, será feita a concepção da estratégia. Para tanto, conforme Costa (2007), a missão, a visão e os valores da empresa devem ser definidos inicialmente, pois estes são os alicerces para a formulação estratégica.

Abaixo, é apresentada a fase relacionada a este subcapítulo:

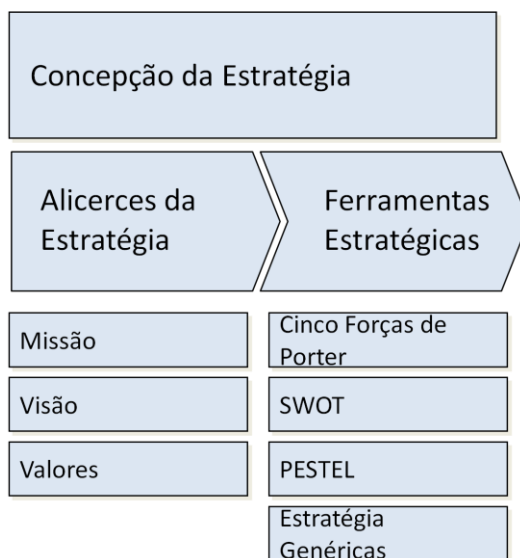


Figura 19 – Método Concepção da Estratégia (Fonte: elaborado pelo autor).

5.1.1 Missão

A definição da missão da empresa foi o primeiro elemento discutido com os dois sócios. Até então, reiterando, não havia nenhuma declaração e, conseqüentemente, formalização de missão desta rede de varejo.

Assim, foi agendada uma reunião para ser definida a missão da empresa. Para isso, foram levantadas algumas questões como:

- O que a empresa faz?
- Quem são os clientes?
- Qual a finalidade da atividade da empresa?
- Como faz suas atividades?

Os sócios, então, refletiram sobre estas questões e discutiu-se durante a reunião suas respostas de forma a se chegar a um consenso:

- O que a empresa faz: a empresa comercializa produtos de uso familiar, alimentos, produtos de limpeza.
- Quem são os clientes: pessoas do bairro das lojas, de classe C e D
- Qual a finalidade da atividade da empresa: satisfazer os clientes com preços acessíveis
- Como faz suas atividades: com simplicidade, buscando novas oportunidades para melhorar o atendimento ao cliente (desde o BackOffice até as vendas), negociando as melhores condições com os fornecedores

Deste modo, foi possível definir a missão da empresa como:

“Comercializar produtos de consumo doméstico, para as famílias do bairro, de forma a satisfazê-los com preços acessíveis, negociando melhores condições com os fornecedores e buscando atender o cliente com qualidade.”

5.1.2 Valores

Após a definição da missão, foi proposto o desenvolvimento dos valores da empresa. É muito importante determiná-las na empresa para alinhar comportamentos e detectar perfis compatíveis com os interesses e afinidades da organização (Scott, Jaffe e

Tobe, 1993). Como mencionado anteriormente, não havia nada formal que definiam estes valores como sendo o cerne da empresa.

A definição dos valores ocorreu em três sessões. Na primeira, foi esclarecido o conceito de valores da empresa para os sócios. Para isto, foram apresentados alguns exemplos de valores de outras empresas (normalmente encontrados nos sites das companhias). Na segunda, foi iniciada a discussão sobre o que a rede considera como valor, levantando diferentes elementos via *brainstorming*. Na terceira sessão foram discutidos os possíveis valores da empresa para depois serem agrupados os elementos que tinham conotações similares.

Para determinar uma lista de valores, a conversa foi orientada para explorar como os sócios percebem seu negócio, e o que é essencial para que este funcione. Deste modo, os sócios, em consenso, listaram os aspectos essenciais para que supermercado exista e opere em harmonia:

- **Organização**
- **Limpeza**
- **Variedade**
- **Qualidade**
- **Simpatia**
- **Agilidade**
- **Comprometimento**
- **Família**
- **Respeito**
- **Integridade**
- **Liderança**

Estes pontos, então, foram definidos como os valores da empresa. O único aspecto que foi desdobrado foi o de família. Por família, os sócios entendem que o supermercado deve trabalhar em função delas, dado que seus produtos se destinam a suprir suas necessidades. Por conseguinte, o layout da loja, os produtos, os serviços devem satisfazer a todos os tipos de família, respeitando suas culturas, costumes, preferências.

5.1.3 Visão

Com as definições de missão e de valores, conceitos que devem nortear as suas decisões, foi possível criar os horizontes a cerca de onde a empresa gostaria de chegar. A visão mostra justamente onde a empresa gostaria de estar no futuro. Por isso, após a determinação da visão e dos valores, foram levantadas algumas questões para serem respondidas na próxima reunião:

- Aonde a empresa quer chegar em termos de lucratividade, receita, nº de lojas em 10 anos?
- A empresa possui algum “sonho”? (Como ser líder de mercado, estar entre as dez maiores redes, etc.)
- Qual horizonte de tempo que deseja alcançar estas aspirações?

Após dois dias, foi realizada uma nova reunião, na qual foram debatidas as propostas dos sócios, explorando-as sobre as diversas perspectivas que cada um tinha sobre os “futuros” para a empresa. A ideia central das propostas consistiu em tornar a empresa como referência em supermercado de bairro na Grande de São Paulo.

Abaixo, destacam-se os pontos relevantes do debate dito pelos sócios:

“Como a rede já possui experiência no segmento de pequenos supermercados, e existem potenciais concorrentes com interesse em emergir no mercado, a empresa poderia fortalecer-se neste atributo, pois além de ser uma referência para seus clientes, poderia se tornar referência para o segmento como um todo.”

“Dado que a Grande de São Paulo é uma grande criadora de tendências e impulsionadora da economia, tornar-se uma rede conhecida em outros locais, poderia atrair novos clientes e novos parceiros (investidores, fornecedores, etc.).”

A visão além de focar em “projetos” como crescimento, lucratividade, rentabilidade, também pode englobar escopos como o mencionado acima. No primeiro momento da discussão, os sócios apresentaram alguns cálculos de lucratividade, pois anseiam aumentá-la anualmente (saltar para 6% por ano).

No entanto, aderiram à ideia de se tornarem referência dentro do segmento de pequenos supermercados. Por isso, outro tema da conversa foi o prazo para se alcançar este “objetivo”. Consideraram que as mudanças de consumo (referente aos

supermercados) no Brasil têm ocorrido com certo conservadorismo, e que a empresa está passando por mudanças gerenciais e organizacionais, não se estimou um horizonte muito próximo.

Os sócios concordaram em definir um horizonte de 10 anos, para que a empresa consiga se estabelecer como uma rede de referência. Também decidiram adicionar o projeto de aumentar o nº de lojas para seis até 2024.

Sendo assim, definiu-se como visão:

“Aumentar a rede em mais seis lojas, dentro da região do ABC, até 2024, tornando-se uma rede de referência para os supermercados de pequeno porte, os fornecedores e clientes na grande São Paulo até 2024”.

5.1.4 Ferramentas estratégicas

Após a definição dos alicerces (missão, visão e valores) para a formulação estratégica (Costa, 2007), se faz necessário um diagnóstico estratégico da empresa em relação ao ambiente interno e externo, de forma que após destas análises, seja possível a determinação da posição estratégica.

Para tanto, na segunda subfase do método mencionado no capítulo 3 deste trabalho, foram utilizadas as seguintes ferramentas estratégicas:

- Cinco Forças de Porter
- Análise SWOT
- Análise PESTEL
- Estratégias Genéricas

5.1.4.1 Cinco Forças de Porter

Com o intuito de posicionar a empresa de um modo estrategicamente competitivo, era necessário que a empresa fizesse uma análise de todos os seus concorrentes sejam eles diretos ou não (Porter, 2008). Deste modo, foi utilizado a análise das Cinco Forças de Porter.

Com base nesta ferramenta e em entrevistas junto aos sócios, foi analisado o contexto da empresa e alguns fatores externos a ela. Sendo assim, foram identificadas as

forças de Porter que atuam nesta rede de supermercado e a intensidade que cada uma delas possui sobre a empresa em estudo, como segue abaixo:

- **Ameaça de novos entrantes:** a força mais preocupante foi considerada a dos potenciais concorrentes, pois representam uma das maiores ameaças para o alcance da visão da empresa. Os potenciais concorrentes são as grandes empresas que não atuam neste segmento, mas estão avançando cada vez mais para as regiões periféricas. Apesar de não terem adquirido experiência no segmento, já estão no setor supermercadista há um tempo maior, e também são bem estruturados e com maior poder de barganha, poder de investimentos e influência de mercado. Assim, foi considerada uma força de **ALTA** intensidade.
- **Poder de barganha dos consumidores:** uma segunda força de **MÉDIA** intensidade seria a de clientes. Os clientes são considerados uma força influente, porque a empresa deve atendê-los de forma a satisfazer suas necessidades, mas dentro da renda domiciliar do público alvo da rede de supermercado, no caso, consumidores das classes C e D. Assim, por terem uma renda domiciliar pequena, eles possuem alta sensibilidade ao preço de modo que um aumento em um determinado produto realmente faz com que não comprem este produto. Contudo, as lojas da rede em estudo estão localizadas em regiões onde não há muitas alternativas para se realizarem compras, somente mercearias e outros concorrentes de menor porte, assim somente eles apresentam o mix de produtos e o conforto aceitáveis.
- **Poder de barganha dos fornecedores:** a terceira força que possui **FORTE** influência nos resultados da rede varejista é a de fornecedores. Como a empresa em estudo era relativamente pequena, as negociações são mais difíceis de trazer benefícios para a empresa. Apesar de haver certa flexibilidade com alguns fornecedores (por exemplo, que oferecem melhores condições de pagamento), outros são muito imponentes, diminuindo o poder de negociação do supermercado.
- **Ameaça de Substitutos:** um segmento de mercado que vem crescendo é o de compras pela Internet. Alguns grandes players, como Pão de Açúcar e Walmart, estão investindo neste segmento. Muitos acreditam que este segmento é promissor, visto os dados da empresa especializada em internet E-BIT (2013), que reportam um crescimento de 28% de vendas em 2013 em relação a 2012. No

entanto, a venda de alimentos não é expressiva, dado que ela não possui nem 3% do faturamento do e-commerce brasileiro. Na Figura 20, são apresentadas as categorias mais vendidas na Internet. Assim, dado o público alvo de classes C e D, e ainda o baixo número de vendas de alimentos (principal produto da empresa em estudo) na internet, esta força tem uma **BAIXA** intensidade.



Figura 20 - Top 10 categorias mais vendidos. (Fonte: E-bit Informação, 2013)

- **Rivalidade entre competidores existentes:** esta força é considerada de **FRACA** intensidade, pois não há concorrentes do mesmo porte das lojas em suas respectivas regiões. Há algumas mercearias e outros pequenos concorrentes, mas que não conseguem fazer frente à variedade, ao preço e ao conforto que as lojas da rede oferecem.

Feita esta análise das forças competitivas, utilizando a ferramenta de Cinco Forças de Porter, será desenvolvida a seguir, ainda no âmbito da análise da situação da empresa, um panorama da empresa através da utilização da Análise SWOT.

5.1.4.2 Análise SWOT

A análise SWOT tem como objetivo esclarecer as capacidades e perspectivas internas e externas de uma organização em um layout muito visual. Assim, eram esperados que a empresa pudesse perceber quais eram os pontos fortes (que deveriam ser

mantidos ou maximizados) e quais os pontos fracos a serem minimizados. Além disso, seria possível visualizar quais são suas oportunidades de negócios e quais são as ameaças que circundam sua organização.

Deste modo, foi agendada uma reunião para explicar e desenvolver os conceitos desta análise junto com os sócios. Para a determinação dos quatro elementos da matriz (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), algumas questões foram repassadas aos sócios, a fim de refletissem sobre estas para facilitar a fluidez da reunião.

A maior dificuldade dos sócios foi determinar quais são os pontos fortes da empresa. Os pontos de fraqueza foram facilmente respondidos através da lista de perguntas. Porém, a parte dos pontos fortes ocupou mais tempo para que se pudessem explorar todas as áreas do negócio.

Os pontos fortes da empresa consistem no pequeno porte da empresa e também na experiência que a empresa possui no segmento. Pelas lojas da rede varejista já estarem a muito tempo na mesma localidade, ressaltando que as lojas quando foram adquiridas já estavam estabelecidas há algum tempo, o seu público alvo já conhecia a facilidade de sua localização. Ainda decorrente de seus anos de funcionamento, foi possível construir relacionamentos consistentes com alguns fornecedores, obtendo assim, algumas vantagens nas negociações, neste caso, mais relacionados a prazos.

Já em relação à vantagem de a rede varejista ser de pequeno porte, se faz por ela ter pouca burocracia. Assim, todas as dúvidas que surgem nas filiais são esclarecidas pela matriz. Não existem muitos conflitos sobre comportamentos divergentes entre as filiais. Mesmo os procedimentos não estando padronizados, as atividades dos funcionários e a forma de realizá-las, bem ou mal, não diferem de loja a loja.

Por outro lado, os sócios assumiram a existência de muitos pontos fracos. Por isso, detectou-se a necessidade de criar um plano de ações, o mais rápido possível para sanar estas disfunções e melhorar a desempenho da rede.

O ponto fraco amplamente discutido foi o baixo nível de instrução dos funcionários. Pelo fato de a rede varejista em estudo ser compacta e tendo pouca burocracia para a tomada de decisões, as suas ações cotidianas deveriam ser realizadas com mais rapidez. No entanto, foi verificado que os funcionários se sentem inseguros para realizar qualquer tipo de decisão. Isto dificulta muito no modo como eles executam as atividades da rede, e também impacta na qualidade do serviço. Logo, vem se mostrando evidente que esta pouca sensibilidade para tomada de decisões operacionais

está ligado à inexistência de treinamentos e planos de capacitação dos colaboradores da empresa.

A demora e dificuldade para a tomada de decisões operacionais foi levantada como um ponto fraco, porque impacta no tempo de resposta que a empresa fornece às mudanças que ocorrem no mercado, na economia, na sociedade. Como existem inseguranças por parte dos sócios e dos próprios *stakeholders* da empresa, a decisão depende de muitos fatores para que possam acontecer, se tornando um ponto contraditório com o fato de a empresa ser pequena e a burocracia para se tomar decisões ser muito menor que em grandes corporações (ponto forte).

Para analisar as oportunidades e ameaças (externas à empresa), além das perguntas disponibilizadas. Pediu-se aos sócios para que consultassem os sites de outras redes supermercadistas (de qualquer porte), para que detectassem possibilidades de negócios e possíveis ameaças.

Além disso, consideraram-se outros aspectos do ambiente externo, como a questão econômica do país. Determinou-se, então, como oportunidade, a oferta de outros tipos de serviço, anexo ou interno ao supermercado, como forma de atrair os clientes até a loja. Também, o fato de os supermercados de menor porte estar tomando força no mercado brasileiro pode trazer muitos benefícios para a empresa (conectando com a visão definida anteriormente).

Já a parte de ameaças, a principal é a entrada de grandes redes no segmento, aumentando a competição e o nível da complexidade desta competitividade – o segmento, que antes era um ambiente de empresas familiares e pouco estruturadas, atualmente necessita preparar-se para “profissionalizar” a gestão do negócio.

O momento econômico brasileiro pôde ser considerado como ameaça, dado que se vivencia uma possível transição de governo federal, o que incorrerá mudanças políticas e econômicas do país. A estagnação da indústria ainda persiste e as famílias brasileiras estão mais conservadoras para fazerem suas compras semanais e mensais nos supermercados (FOLHA, 2014).

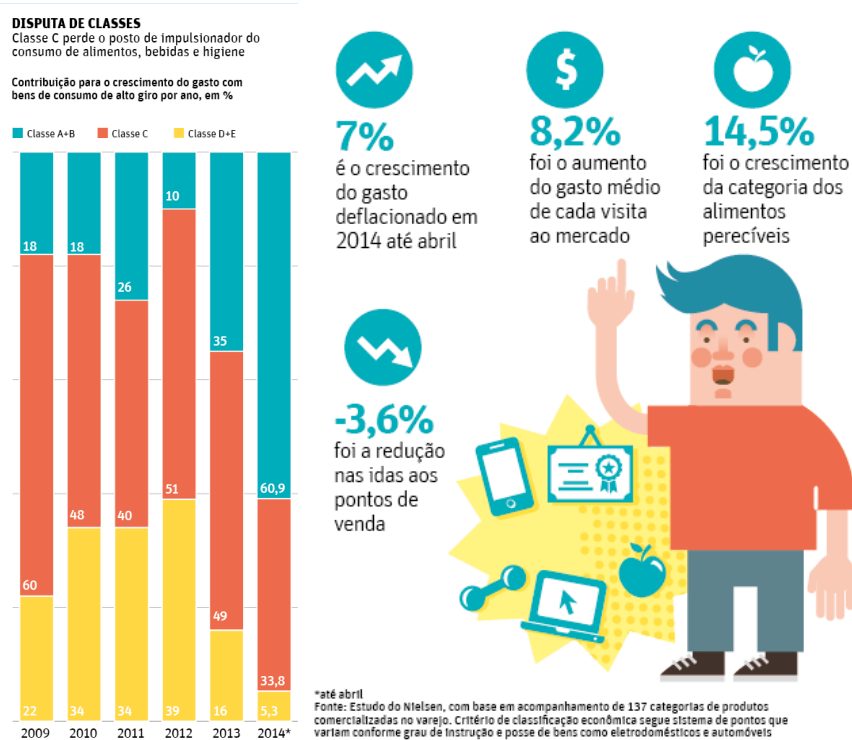


Figura 21 – Classe C não é mais o motor das vendas dos supermercados. Fonte: FOLHA (2014)

A seguir é apresentada a tabela resumo da análise SWOT realizada:

	FORÇAS	FRAQUEZAS
INTERNO (Empresa)	<ul style="list-style-type: none"> • Experiência no segmento, sendo conhecida no bairro • Bom relacionamento com alguns fornecedores, obtendo-se bons resultados com as negociações • Localização das lojas (fácil acesso) • Pouca burocracia para tomada de decisão 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixo desenvolvimento das relações com o cliente • Baixo nível acadêmico dos funcionários • Pouca disponibilidade de treinamento dos funcionários • Indisponibilidade recorrente dos produtos • Dificuldade e demora para tomada de decisão
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
EXTERNO (Ambiente)	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimento do segmento de supermercados de pequeno porte • Integração de novos serviços aos supermercados 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada de grandes redes (Como Carrefour e Extra) no segmento de pequenos supermercados • Situação econômica atual do país, desaceleração, inflação, dificuldades de crédito

Tabela 5 – Análise SWOT (Adaptado de Martins, 2007)

5.1.4.3 Análise PESTEL

Para a análise Pestel, foi necessária uma reflexão mais aprofundada sobre os fatores externos à empresa. A análise Pestel serve como um complemento para a análise SWOT, pois explora as questões do ambiente externo que influencia no negócio das empresas e que pode trazer oportunidades ou ameaças para a empresa.

A análise foi realizada após a análise SWOT, em uma reunião um pouco mais extensa. A realização da primeira ferramenta facilitou o desenvolvimento desta segunda análise, resultando em novas ideias de oportunidades e ameaças para a empresa.

Esta reunião teve a participação da nova gerente de RH (contratada após discussões da análise SWOT do presente trabalho), do pessoal do financeiro e tributação para que pudessem dar suas opiniões e aportar conhecimento à análise.

Primeiramente foram listados todos os fatores, para em seguida cada um questionar os motivos para a importância de cada fator. Cada participante, então, expôs seus argumentos e exemplos. A lista então foi sendo filtrada, a cada detalhamento dos fatores. No fim de cada rodada, fez-se uma análise dos fatores resultantes, levantando qual impacto o fator traria sobre a empresa (positiva – trazendo oportunidade - ou negativa – ameaça) e como isto poderia ser trabalhado (potencializando os pontos fortes da empresa ou diminuindo os pontos fracos). A seguir segue a explicação de cada fator:

- Política

As eleições foram consideradas como um fator que pode impactar na empresa, pois será o *driver* para as decisões políticas, econômicas, sociais do país. E estas decisões impactaram diretamente no negócio da empresa, visto que o comportamento dos consumidores poderá ser alterado, caso novos projetos sejam implantados, retirados, alterados.

Quanto às decisões políticas a empresa não poderá se precaver ainda, mas pode utilizar seu bom relacionamento com os fornecedores, para verificar o que cada um pretende para o futuro, ou qual suas opiniões sobre o contexto futuro de suas empresas (por exemplo: tendência de aumento de preços caso a economia continue neste panorama, perda de benefícios fiscais, caso fulano se reeleja, etc.).

A volta da política das sacolas plásticas nos supermercados também irá impactar fortemente nos supermercados, pois, os clientes poderão responder de forma negativa à mudança e o supermercado deverá estar preparado para fornecer alternativas, como caixas de papelão, auxílio para levar as compras até o carro ou casa, fornecer sacolas ecológicas.

Para evitar possíveis conflitos com os clientes, o supermercado poderia se precaver e aproveitar sua proximidade para notificá-los com antecedência sobre a mudança. Como a maioria de seu público mora no próprio bairro, a comunicação poderá ser rápida e eficaz.

Parcerias com fornecedores também poderiam ser desenvolvidas, a fim de se buscar possibilidades de patrocínio para a fabricação de sacolas ecológicas que seriam distribuídas aos clientes (gratuito ou a preço de custo).

- Economia

A variação do dólar influencia no setor, causando instabilidade e incertezas na economia e assim gerando especulações que podem gerar aumento de preços das mercadorias. Além disso, existe o poder de compra da população (atrelado à inflação) que impacta diretamente no setor supermercadista. Frente a uma crise o comércio é o primeiro a sentir a baixa movimentação das vendas (comentaram os colaboradores da reunião). A legislação tributária é o fator mais complexo de todos, pois diariamente está sujeito a mudanças, tornando seu acompanhamento e cumprimento quase impossível (SECOVI).

Estes três fatores atingem os pontos fracos da empresa. Uma forma de evitar ser impactados por eles seria fidelizar os clientes, melhorando o nível de serviço oferecido, para garantir que mesmo em época de crise o cliente manterá seu consumo em uma faixa esperada (de vendas em reais). E para evitar problemas fiscais, uma possível melhoria seria exigir dos funcionários da área a atualização periódica, e criar alianças com os fornecedores e/ou outros supermercados para que exista uma espécie de fórum, onde são anunciadas as mudanças tributárias conforme forem publicadas.

- Social

Como os supermercados são pontos em comum da população, diversas ações sociais são divulgadas por suas lojas. Estas ações acabam resultando em maior visibilidade da empresa, podendo torná-la como ponto de referência para uma “comunidade”. Isto poderia ser incorporado como oportunidade para a rede.

O estilo de vidas dos brasileiros, das classes C e D principalmente, tem se alterado nas últimas décadas. Isto é refletido no consumo dos clientes da rede, que tem procurado produtos diferenciados e com maior variedade, podendo até pagar um pouco a mais por eles. O supermercado, por tanto, precisa acompanhar diariamente estas mudanças, para poder satisfazer (a maioria) dos clientes.

A rede pode aproveitar sua proximidade física como os clientes para realizar pesquisas periódicas sobre quais mercadorias o público gostaria de encontrar nas lojas, se os preços estão condizentes, se os produtos das lojas satisfazem suas necessidades, etc.

A cultura da população acompanha as mudanças de estilo de vida, e ultimamente tem-se adquirido o hábito de se buscar a alimentação mais saudável. Por isso é importante, ressaltar o papel que os supermercados possuem como distribuidores de produtos alimentícios. A responsabilidade se deve tanto a informação sobre o que o cliente está comprando quanto ao que ele poderia comprar para “melhorar” ou “manter” seus hábitos alimentares.

Este viés de responsabilidade poderia fortalecer os laços com os clientes, trazendo oportunidades de melhoria dos serviços prestados nas lojas. Porém também exigiria treinamento e conhecimento na parte de saúde alimentar. A questão da saúde se expande também para a utilização de produtos de limpeza e higiene nocivos à saúde.

- Tecnologia

A internet possibilita a compra online, a qual é mais utilizada para produtos de maior valor agregado (como aparelhos eletrônicos), porém está sendo aplicada para os supermercados. Este serviço, no entanto, é oferecido por redes maiores, e é pouco explorado por empresas pequenas. Isto seria um elemento a ser explorado como oportunidade em um longo prazo, podendo até se tornar um desenvolvimento pioneiro da rede. Contudo, ressalta-se conforme a Análise Cinco Forças de Porter realizada neste trabalho, a venda de alimentos ainda é muito insignificante.

A conectividade da cadeia de suprimentos é uma tendência mundial. Mesmo que no Brasil este processo ainda esteja em suas fases iniciais, a empresa não pode desconsiderar futuras mudanças estruturais nos setor supermercadista. ERP que possibilitam integrações serão imprescindíveis para a gestão da cadeia de suprimentos de ponta a ponta, permitindo uma maior eficiência em todo o processo da rede varejista. Por isso, consideraram-se os sistemas de informação como um fator de influência para o negócio. Atualmente, a empresa não se destaca neste quesito, mas tem buscado inovações. Por isso, também poderia ser considerado com um fator que traria oportunidades de desenvolvimento e eficiência para a empresa.

O ciclo de vida dos produtos, ou o tempo em que o produto pode ser percebido como útil para o consumidor, é outro aspecto que tem sofrido mudanças no mercado. Os produtos utilizados/consumidos pelas famílias, apesar de terem ciclos de vida mais constantes e mais longos que produtos de maior valor agregado, hoje em dia foram

encurtados. Os consumidores estão mais abertos a experimentar produtos diferentes e procurar alternativas (variedade, preço, tamanho de embalagem, cor, entre outros). Por isso, o cálculo da previsão de demanda se torna mais complexa e mais difícil de ser gerenciada. O número de SKUs (unidades de manutenção de estoque) das lojas aumentaram, e os pedidos devem levar em consideração a duração de um item (por exemplo: promocional, edição exclusiva).

Este fator remete ao ponto fraco da empresa sobre a indisponibilidade de produtos para o cliente. E seria uma realidade a ser melhorada, a adoção de modelos probabilísticos, ou metodologias que os grandes supermercados ou fornecedores utilizam poderiam ser alternativas para tornar o ponto fraco em ponto forte.

- Ambiental

A proibição das sacolas plásticas, já foi mencionada anteriormente, mas também se enquadra nesta análise. Apesar de ser uma decisão do poder legislativo, impacta na questão ambiental, podendo ser analisada por seus aspectos ambientais. A preocupação com assuntos ambientais e ecológicos tem sido encabeçada pelas indústrias, mas pouco divulgada pelas redes de supermercado.

Não é cotidiano que um supermercado utilize apelos ecológicos para atrair público e tão pouco se responsabiliza o supermercado pela questão de desperdício/descartes de mercadoria. No entanto, pode ser um assunto que futuramente preocupe a sociedade, tornando os distribuidores do varejo responsáveis por fatores ambientais.

Por isso, a rede poderia começar a pesquisar e estruturar projetos que tenham objetivos voltados para as questões de sustentabilidade, reciclagem, desperdício, dejetos, embalagens retornáveis. A preocupação com o meio ambiente é uma responsabilidade inerente a todas as organizações conectadas às indústrias de consumo.

Outro fator relevante desta parte ambiental são os produtos orgânicos. Mesmo sendo mais caros, uma parte da população está começando a procurar este tipo de produto, devido aos motivos de impacto ambiental (utilização de pesticidas poluentes, por exemplo) mas também pela preocupação com respeito a produtos mais saudáveis.

A rede não oferece muitos produtos orgânicos, mas como foi levantado este assunto na reunião, detectou-se esta oportunidade como potencial de negócios, cabendo uma pesquisa e análise sobre a procura/aceitação de seus clientes relativa a este tipo de produtos.

- Legal

Na parte de legislação respectiva aos supermercados é o elemento essencial que a rede deve se atentar. Não existindo muitas oportunidades de negócio ao seu respeito, porém é um ponto que deve sempre ser considerado pela empresa. O mesmo ocorre com a legislação trabalhista e, por isso, ambas foram listadas.

Outro ponto de atenção no aspecto legal é a defesa ao consumidor, muito forte no Brasil. Mesmo que a maioria dos problemas com respeito aos produtos seja de responsabilidade de suas indústrias, como o supermercado é o primeiro contato com quem o consumidor tem, é inevitável que o cliente recorra a ele.

Por isso, é tema que a rede deve possuir conhecimento básico para instruir seus clientes. O desenvolvimento desta habilidade poderia incrementar qualidades para o serviço da rede, melhorando os pontos fracos da empresa.

A seguir é apresentada uma tabela resumo elaborada para o presente trabalho:

Política	Economia	Social	Tecnologia	Ambiental	Legal
Eleições 2014	Dólar (aumento)	Ações de solidariedade (como campanhas para arrecadar alimentos, nota fiscal, roupas)	Compras online	Proibição das sacolinhas plásticas	Vigilância sanitária
Proibição das sacolinhas plásticas	Poder de compra da população	Estilo de vida	Sistemas de informação	Produtos orgânicos	Defesa ao consumidor (Procon)
	Legislações tributárias	Saúde	Ciclo de vida dos produtos	Reciclagem de produtos	Legislações trabalhistas
				Embalagens retornáveis	

Tabela 6 – Análise PESTEL (Elaborado pelo próprio autor)

5.1.4.4 Estratégias Genéricas

Para facilitar o desenvolvimento das estratégias da empresa, a identificação da estratégia genérica de Porter pode auxiliar, para delimitar o escopo de cada estratégia. Empresas que não concentram esforços em determinados aspectos, podem ter resultados inferiores aos esperados, pois não conseguem gerenciar todas as ações com sintonia. Por isso, Porter classificou as estratégias em três grupos: diferenciação, custo e enfoque.

Para determinar qual estratégia seria mais adequada a rede supermercadista, conversou-se primeiramente com os sócios, explicando em quais situações cada uma se adéqua, dando exemplos concretos.

Como consenso, foi escolhido que a estratégia de enfoque em um segmento particular seria a melhor opção, visto que a rede varejista tem uma larga experiência e uma localização privilegiada para atendimento de públicos C e D. Apesar de a redução de custo ser um objetivo da empresa, o modelo de enfoque em custo não seria aplicável para seu tamanho. Ganhos de escala são mais factíveis para companhias de porte considerável que tenham poder de barganha relevante perante todos seus fornecedores, o que não é o caso da rede varejista em estudo, que possui um poder de barganha somente com alguns de seus fornecedores. Além de buscar redução de custo, a empresa pode optar por buscar novos negócios para aumentar sua receita através da diferenciação, como por exemplo, farmácias, cafés entre outros.

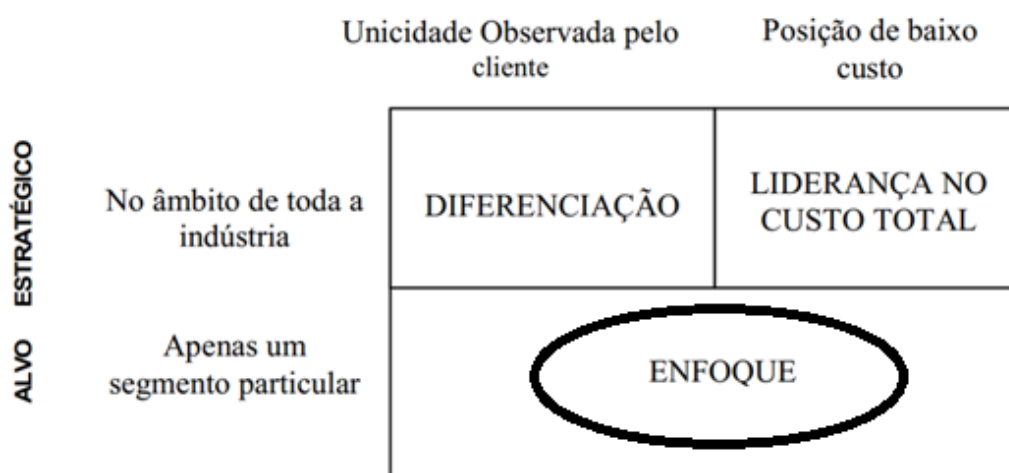


Figura 22 - Estratégias Competitivas Genéricas da Rede Varejista

(Fonte: adaptado de Porter (2004))

Portanto, a estratégia da empresa em estudo terá como foco o atendimento de apenas um segmento específico do mercado, os moradores das regiões onde se encontram as lojas da rede, ou seja, o público de classe C e D. Pelos fornecedores terem um alto poder de barganha, conforme apresentado pela análise das Cinco Forças de Porter, não é aconselhável buscar uma posição de baixo custo. Assim, a estratégia focará em uma diferenciação. Assim sendo, há a necessidade de melhorar os pontos fracos apresentados

na análise SWOT, visto que em sua maioria, são pontos que influenciam na qualidade dos serviços prestados e, conseqüentemente, nos possíveis diferenciais que a rede varejista poderia apresentar. Salienta-se também que estes diferenciais que a estratégia da empresa deve focar, também deverão ser essenciais para combater as ameaças de novos entrantes apresentada na análise das Cinco Forças de Porter, assim como as ameaças mencionadas na análise SWOT e na análise PESTEL. Deste modo, delimitando o escopo da estratégia da empresa, serão determinados os fatores críticos de sucesso que satisfazem este escopo, servindo de diretrizes para a complementação do desenvolvimento do trabalho.

5.2 Fatores críticos de Sucesso

Seguindo o método proposto por este trabalho, desenvolveremos neste subcapítulo os fatores críticos de sucesso da empresa:

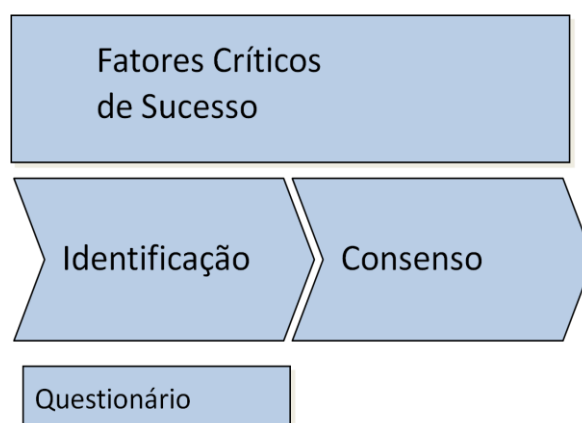


Figura 23 – Método FCS (elaborado pelo autor)

Deste modo, nesta seção serão descritos os fatores críticos identificados através dos seguintes questionamentos, segundo o método de Rockart (1981) mencionado na parte referente ao método deste trabalho:

1. Para você, quais as áreas que requerem uma maior atenção para que não parem de funcionar e prejudiquem muito a empresa?
2. Quais os fatores mais importantes do seu trabalho no momento?

As respostas foram obtidas através de conversas, reflexões e algumas análises feitas juntamente com os sócios. As respostas em consenso da primeira pergunta foram:

- Caixas

- Reposição
- Estoque
- Compras

Já as respostas obtidas em consenso com os sócios relacionados à segunda pergunta foram:

- Ser ágil
- Satisfazer os clientes
- Controlar os custos
- Disponibilizar um mix de produtos adequado

Com a obtenção destas respostas, iniciou-se uma discussão entre os sócios em relação a quais poderiam ser os fatores críticos de sucesso da rede varejista. Após um tempo de discussão, foi possível consolidar os fatores críticos de sucesso na lista abaixo:

- Controle de custos: Devido à rede varejista ser uma empresa que atende o público de classe C e D, ela deve ter um controle de custo rígido, pois na maioria das vezes não há condições de repassar qualquer custo adicional ao preço do produto vendido. Dado que isto poderia ocasionar uma queda nas suas vendas e, conseqüentemente, no seu resultado final.
- Agilidade: Este foi considerado um fator chave em diversas áreas da empresa varejista. Na parte operacional, é de suma importância que os caixas sejam rápidos, pois, um dos fatores que levam a fidelizar um cliente, é a rapidez com que consegue comprar algo no supermercado. Segundo um levantamento feito próprio supermercado, este é um fator de reclamações por parte dos clientes. Ainda em relação a serviços prestados, todos eles devem ter agilidade, visto que isto impacta diretamente na percepção do cliente e, conseqüentemente, na imagem da empresa.
- Qualidade de produtos e serviços: Segundo o mesmo levantamento mencionado anteriormente, a qualidade de serviço foi avaliado como ruim pelos clientes. Para a fidelização dos clientes é necessário que os funcionários tratem os clientes com simpatia e eficiência, resolvendo os problemas que aparecerem da melhor

maneira possível e não simplesmente ignorando-os, como vem acontecendo. Em relação à qualidade de produtos, isto está mais relacionado à marca a ser vendida e ao seu adequado acondicionamento no estoque e nas gôndolas. Ocorrendo de maneira diferente, seja uma marca ruim ou um acondicionamento inadequado, o cliente obviamente não irá comprar.

- Disponibilidade de produtos: Este fator é considerado essencial para o sucesso da empresa, pois, caso um produto venha a faltar, o cliente possivelmente não irá comprar outro no lugar e ocasionará a perda da chance de faturar. Se este problema voltar a acontecer de forma consistente, o cliente poderá não voltar mais a loja, achando que aquele produto nunca está disponível na loja, ocasionando um prejuízo maior ainda.
- Assertividade no mix de produtos: O mix de produtos é um fator crucial para a otimização do desempenho, dado que se o mix não corresponder com os anseios do cliente, ele provavelmente não irá voltar à loja. Este é um fator de difícil dimensionamento dado à subjetividade e complexidade de se definir um mix, contudo, há algumas revistas especializadas que indicam e atualizam os considerados melhores mix de uma determinada região.

Após as discussões para a consolidação dos fatores críticos de sucesso, foram dadas ponderações conforme a importância de cada fator crítico. Deste modo, foi possível alcançar a seguinte ordem de importância:

- 1) Qualidade de produtos e Serviços para o Cliente
- 2) Disponibilidade de produtos
- 3) Assertividade no mix de produtos
- 4) Agilidade
- 5) Controle de custos

Atenta-se que esta ordem dos fatores críticos de sucesso está estritamente relacionada a uma estratégia com foco em um segmento e com diferenciação, conforme o subcapítulo anterior definiu. Será buscada esta diferenciação através da qualidade de produtos e serviços para o cliente, além de outros fatores que também designam melhores

percepções dos clientes frente à concorrência. O controle de custo continua sendo um fator importante, dado a margem apertada que todo o mercado enfrenta.

5.3 Processos

Nesta seção serão descritos os processos da empresa varejista em estudo, assim como serão identificados os processos chaves para o sucesso da empresa com base nos fatores críticos já definidos anteriormente. Além disto, estes processos chaves serão avaliados e redesenhados de forma a conseguirem um maior controle e eficiência dos mesmos. Na figura abaixo é apresentada a parte do método deste trabalho, a qual trataremos neste subcapítulo:

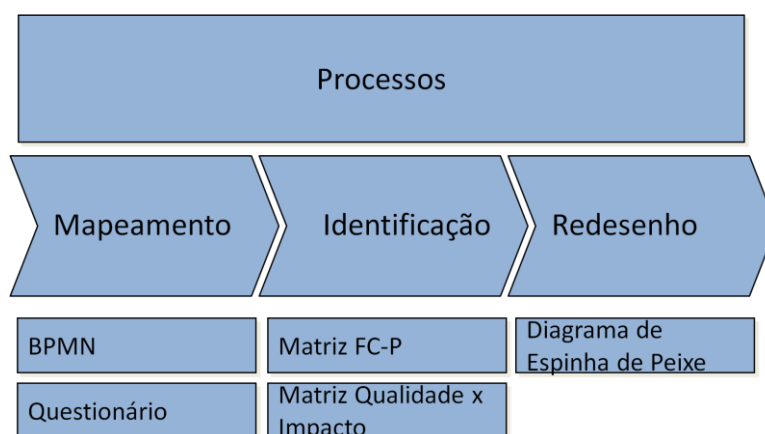


Figura 24 – Método Processos (elaborado pelo autor)

5.3.1 Mapeamento

Nesta parte do desenvolvimento relacionada aos processos da empresa, serão identificados os processos existentes na rede varejista de supermercado. Para tanto, é apresentado o macrop processo da empresa em estudo na Figura 25.

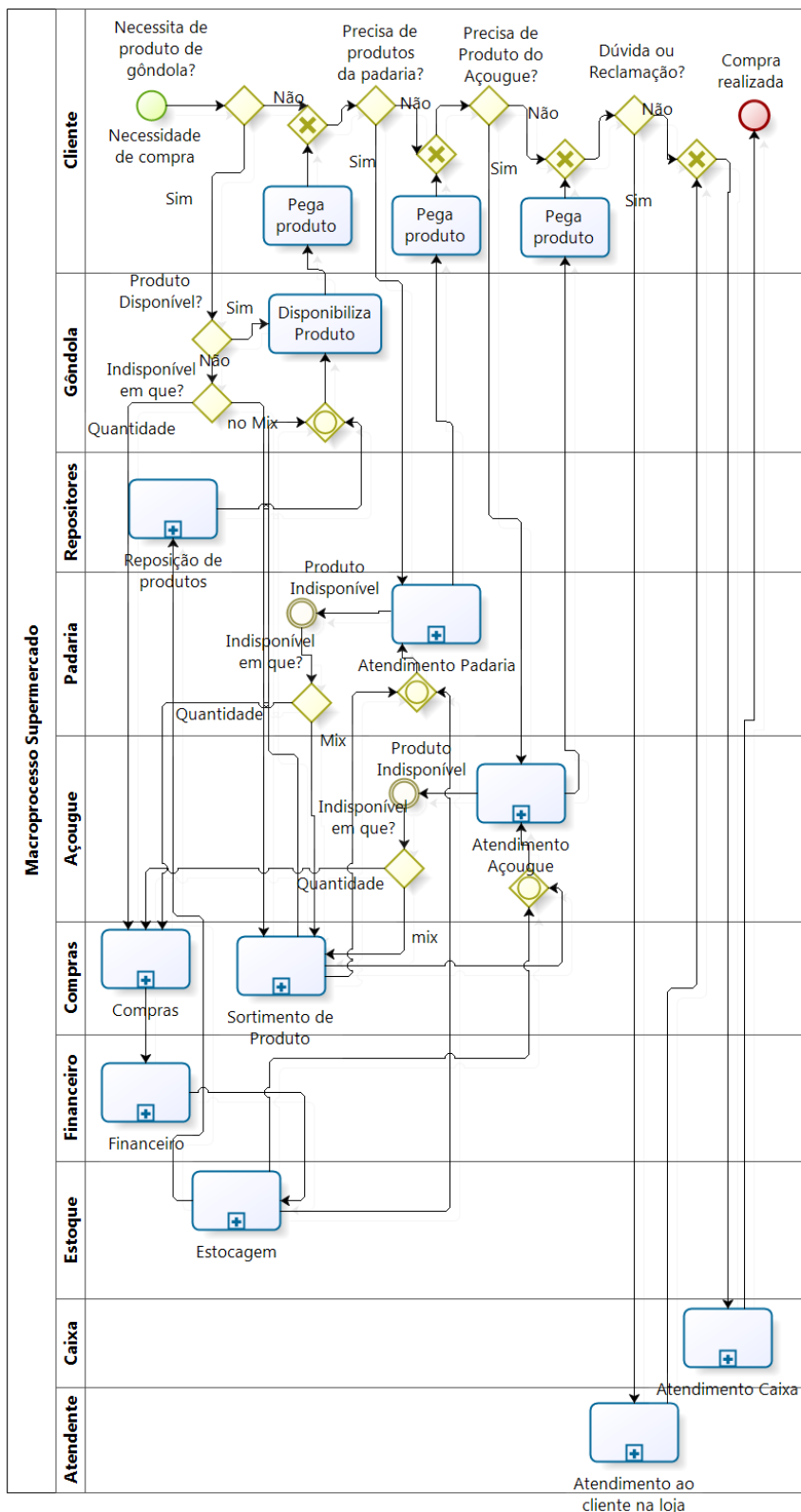


Figura 25 – Macroprocesso da empresa (elaborado pelo autor)

Dado o macroprocesso apresentado, foram realizadas uma listagem de todos os processos e suas respectivas descrições juntamente com os sócios da empresa, de modo que estas estivessem de acordo com a realidade da rede. Há de se ressaltar que a

existência de uma processo muito importante, mas que não consta neste macroprocesso, é o de recrutamento de pessoas. Este processo é importante, pois ele fornece os recursos e o suporte necessário que todos os processos funcionem adequadamente.

Seguem abaixo os processos da empresa com as respectivas atividades que as envolvem:

1) Reposição de Produtos nas Gôndolas

Esta atividade tem como objetivo repor os produtos das gôndolas, não deixando indisponível os produtos. Para tanto, é composta por diversas tarefas entre elas: verificação da quantidade do produto na gôndola, retirada do estoque dos lotes necessários para a quantidade máxima na gôndola com o devido preenchimento de formulários de baixa no estoque e reposição do produto na gôndola. A seguir, a figura do seu processo:

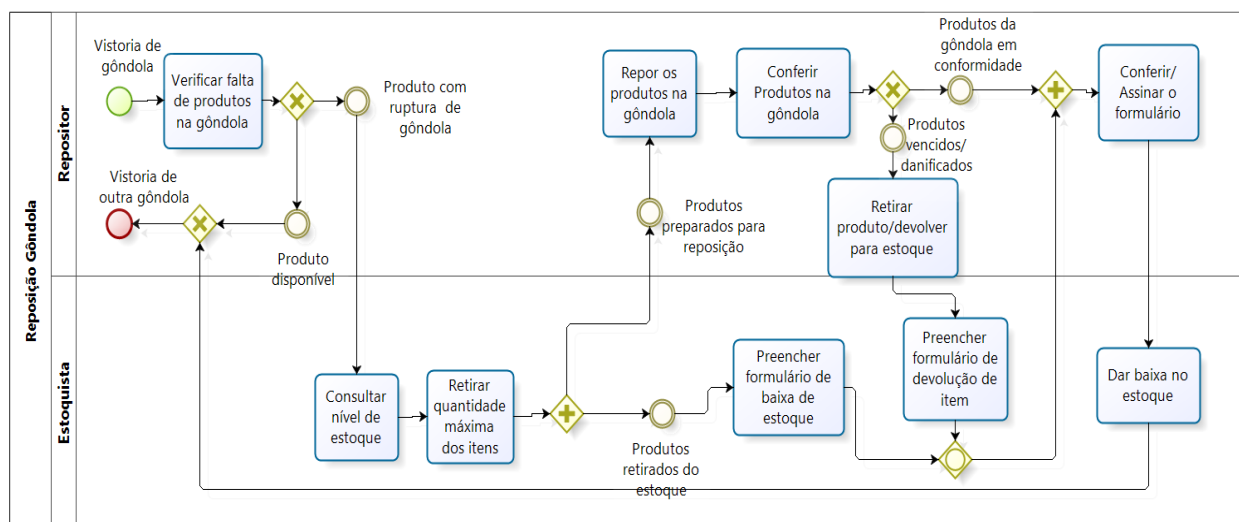


Figura 26 - Reposição de Produtos nas Gôndolas (elaborado pelo autor)

2) Atendimento Açougue

Neste processo, dentre as atividades envolvidas estão o corte de carne, disponibilização em bandejas e marcação de preço e peso. Este se refere ao atendimento no setor de açougue. A seguir, a figura do seu processo:

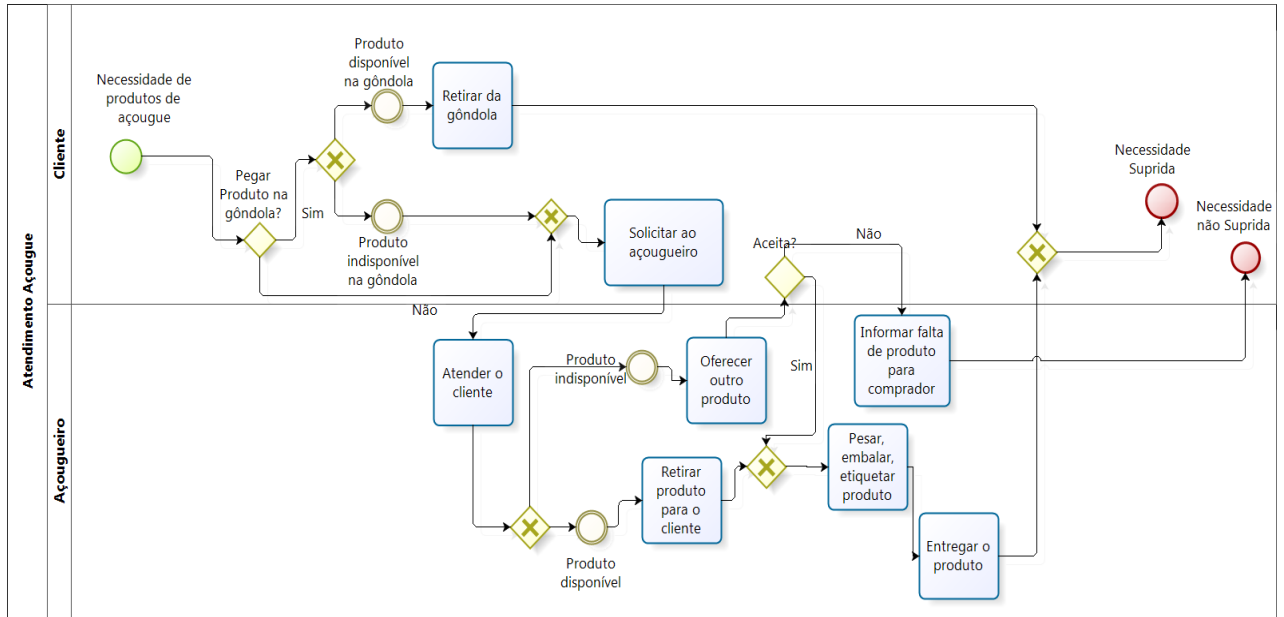


Figura 27 - Atendimento Açougue (elaborado pelo autor)

3) Atendimento Padaria

Refere-se ao atendimento no setor de padaria. Aqui as tarefas são referentes à fabricação produtos, ao corte de frios, à disponibilização em bandejas ou sacos (depende do produto) e à marcação de preço e peso. A seguir, a figura do seu processo:

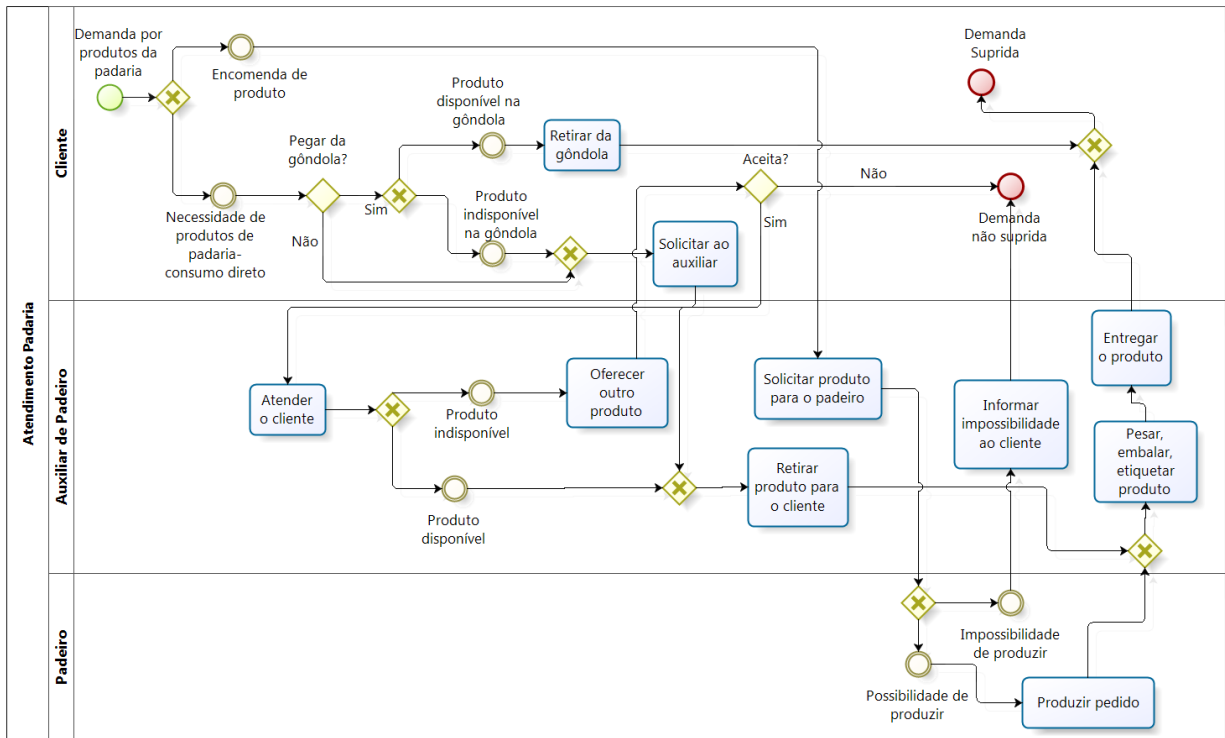


Figura 28 - Atendimento Padaria (elaborado pelo autor)

4) Compras

Processo relacionado às compras que o supermercado deve fazer para disponibilizar os produtos para venda. Verificação no sistema de um baixo nível de estoque de um produto, envio do pedido ao financeiro, solicitação de compra junto ao fornecedor e formulário para o estoque checar são alguns das atividades do processo de compras. A seguir, a figura do seu processo:

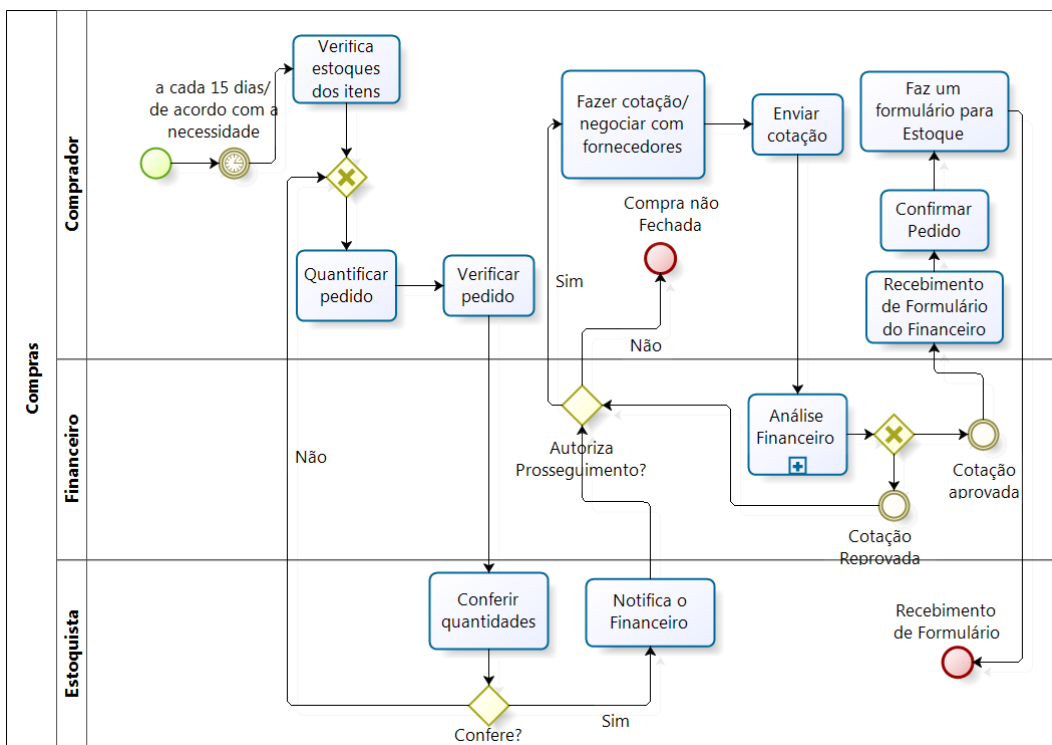


Figura 29 – Compras (elaborado pelo autor)

5) Estocagem

Processo referente ao armazenamento dos produtos comprados. Este abrange atividades como: checagem dos produtos recebidos, listagem dos produtos que entram no estoque via romaneio cego, atualização dos níveis de estoque e descarregamento de produtos. A seguir, a figura do seu processo:

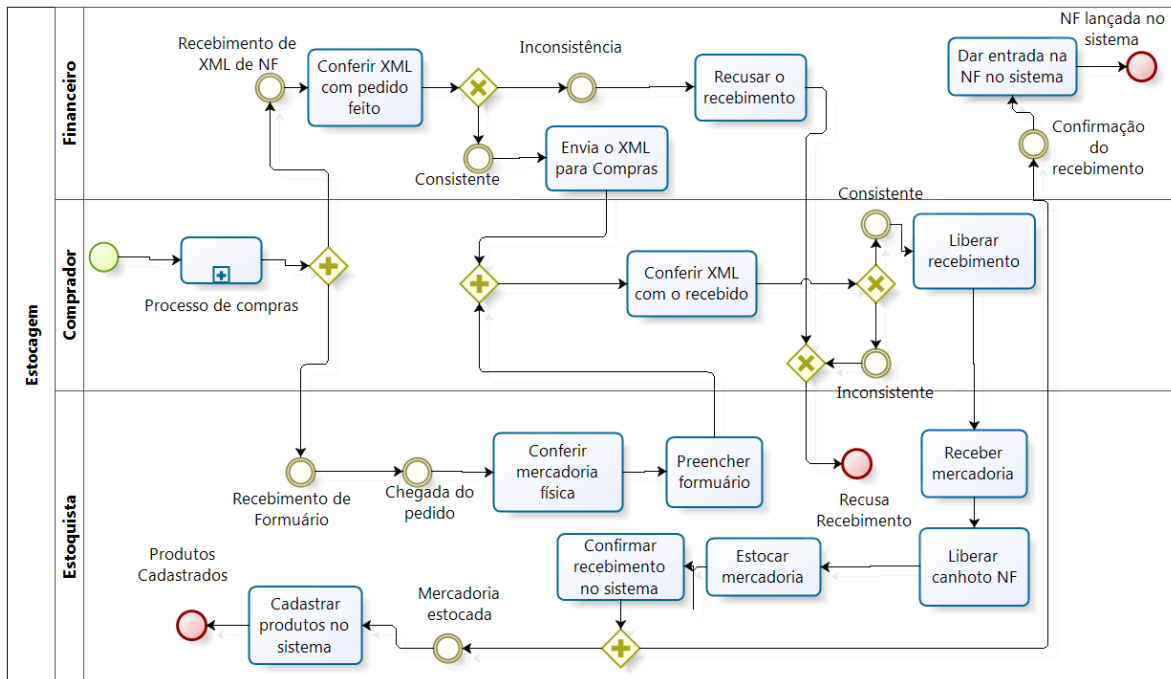


Figura 30 – Estocagem (elaborado pelo autor)

6) Atendimento Caixa

Como o próprio nome diz, se refere ao processo de caixa e possui dentre as suas atividades: verificação do código de barras (manual ou por aparelho), cancelamento de itens, cobrança de valor, recebimento do pagamento e recarga de celular. A seguir, a figura do seu processo:

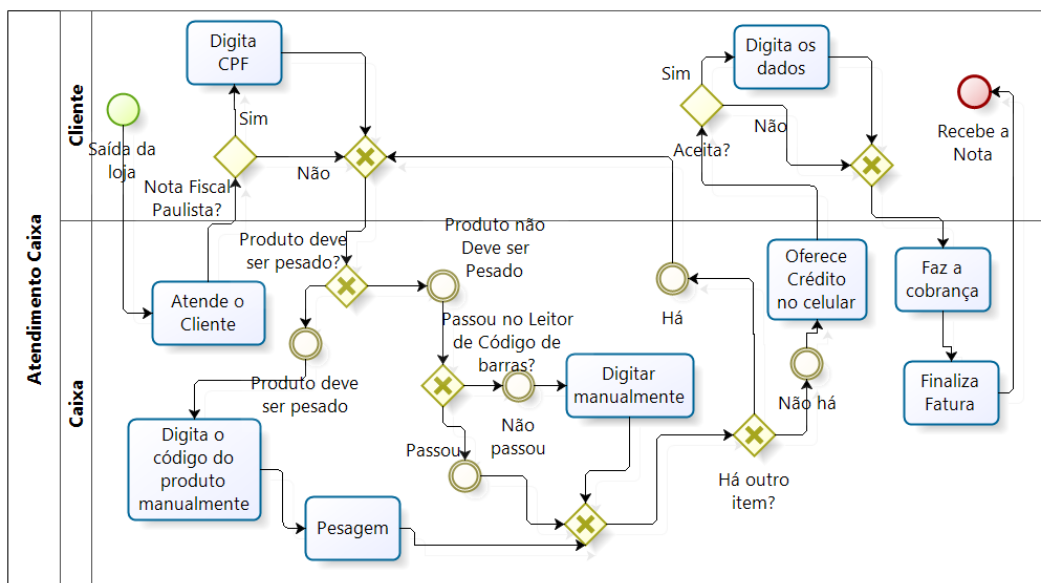


Figura 31 - Atendimento Caixa (elaborado pelo autor)

7) Atendimento ao cliente na loja

Refere-se quando um cliente recorre a algum funcionário para esclarecer alguma dúvida ou tratar de algum assunto da loja. A seguir, a figura do seu processo:

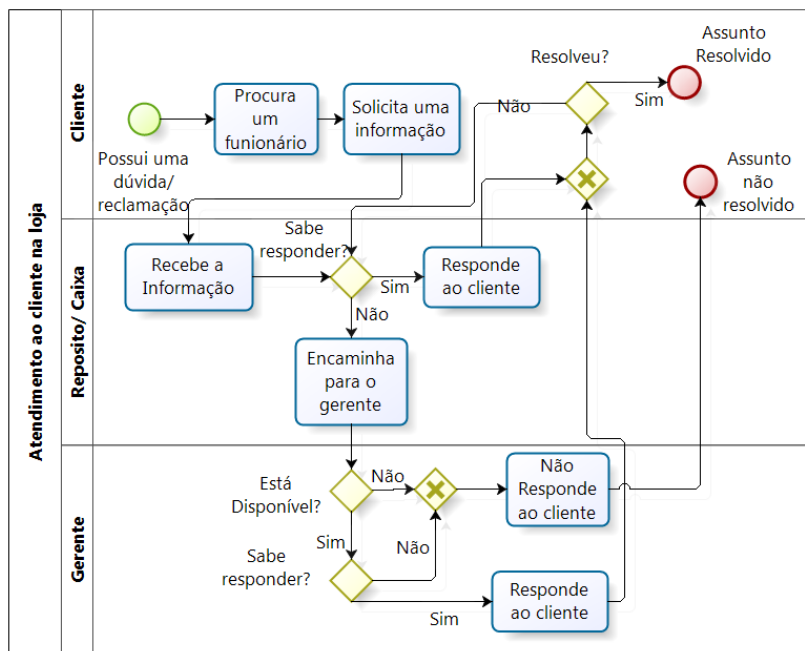


Figura 32 - Atendimento ao cliente na loja (elaborado pelo autor)

8) Financeiro

Este processo diz respeito a análise que é realizada quando são comprados os produtos para venda. Análise e aprovação de orçamentos, negociação com fornecedores de crédito, como bancos e operadoras de cartão de crédito, e realização de um formulário para compras comprar e controlar o que será entregue são as atividades mais importante neste processo. A seguir, a figura do seu processo:

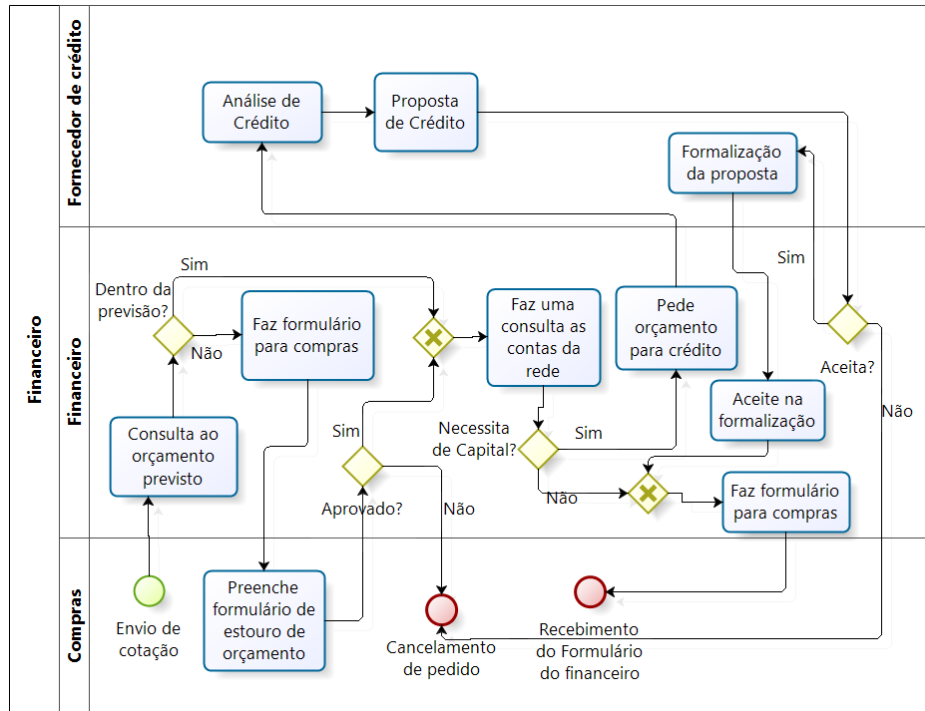


Figura 33 – Financeiro (elaborado pelo autor)

9) Contratação de Funcionário

Este processo é iniciado com a constatação pelo responsável da área da necessidade de um funcionário, solicitação junto ao Departamento Pessoal, busca por pessoas que atendam os requisitos solicitados, entrevistas, testes de aptidão (como no caso de padeiro entre outros) e contratação. A seguir a figura do seu processo:

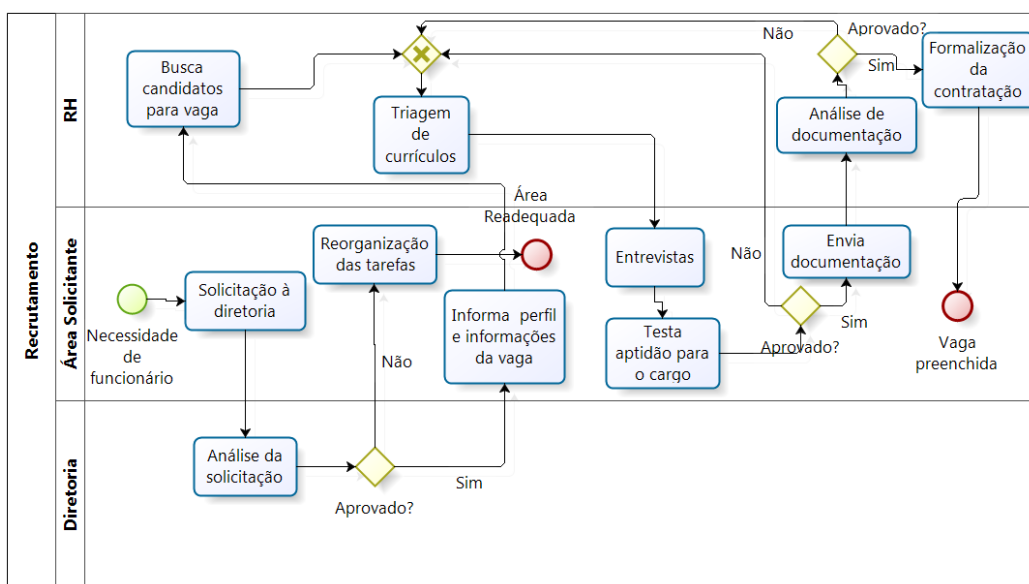


Figura 34 - Contratação de Funcionário (elaborado pelo autor)

10) Sortimento de Produtos

Tem como base a verificação, análise e atualização do dossiê de sortimento de produtos. Este dossiê é atualizado anualmente com dados da revista especializada em varejo, “Mercado Moderno”. Após cada atualização, este dossiê é entregue para diversos setores, entre eles, os responsáveis por compras, financeiro e reposição, para que possam dar prosseguimento no planejamento e execução do mix de produtos. A seguir a figura do seu processo:

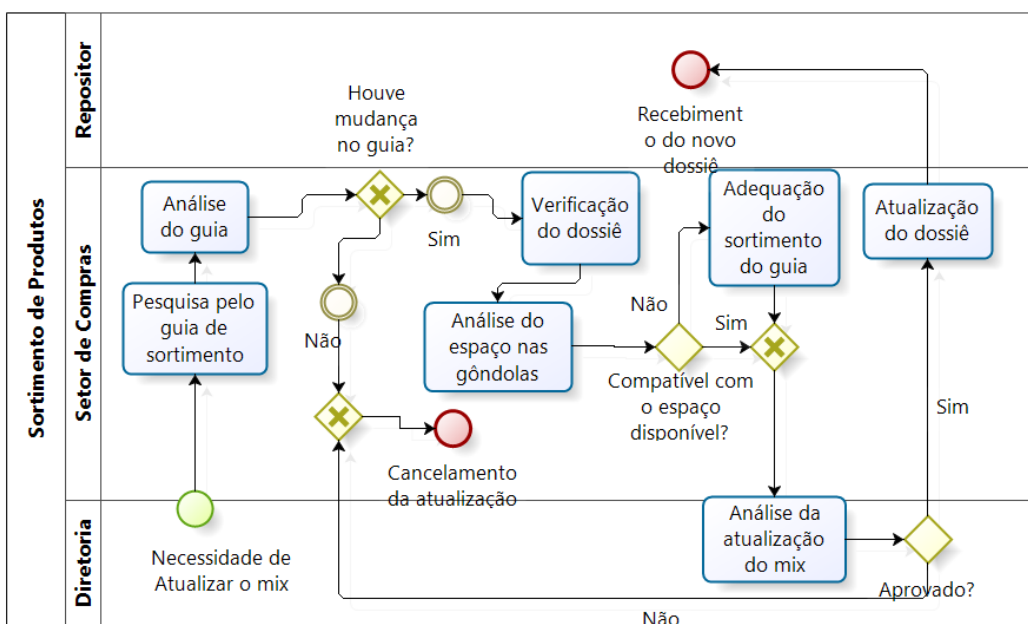


Figura 35 - Sortimento de Produtos (elaborado pelo autor)

A rede varejista é uma empresa extremamente informal. Tanto que nenhum destes processos listados, se encontram totalmente formalizados. Logo, a maneira como foram encontrados foi essencialmente em conversas com os sócios e os funcionários da empresa. Houve algumas dificuldades nesta parte, visto que alguns destes processos envolvem diversos departamentos, assim, foram necessárias reuniões intradepartamentais.

5.3.2 Identificação

Uma vez mapeados os processos da rede varejista, se faz necessário identificar os processos que de fato impactam no desempenho da empresa como um todo. Para tanto,

estes processos devem ser relacionados com os fatores críticos de sucesso, definidos anteriormente.

Deste modo, com o resultado da identificação dos fatores críticos de sucesso e o mapeamento dos processos é possível utilizar a matriz “*Fatores Críticos de Sucesso x Processos*” proposta por Rotondaro (2005). Em uma reunião com os sócios e com o pessoal do administrativo, discutiu-se como definir a matriz.

Através desta metodologia foi possível identificar quais processos mais relevantes estavam relacionados com os fatores críticos. Dessa forma, buscava-se encontrar os processos que eram realmente pertinentes para o sucesso da empresa e, conseqüentemente, para a continuação do estudo na empresa.

Na tabela abaixo estão ordenados os fatores críticos de sucessos que foram definidos pelos sócios da empresa:

	Fator Crítico
1	Controle de custos
2	Agilidade
3	Qualidade de produtos e Serviços para o Cliente
4	Disponibilidade de produtos
5	Assertividade no mix de produtos

Tabela 7 – Fatores Críticos de Sucesso (Elaborado pelo autor)

Já os processos estão listados na tabela abaixo:

	Processo
1	Reposição de Produtos nas Gôndolas
2	Atendimento Açougue
3	Atendimento Padaria
4	Compras
5	Estocagem
6	Atendimento Caixa
7	Atendimento ao cliente na loja
8	Financeiro
9	Contratação de Funcionário
10	Sortimento de Produtos

Tabela 8 – Processos da Empresa em Estudo (Elaborado pelo autor)

Conforme o método sugerido por Rotondaro (2005) e a parte desenvolvida na fase dos fatores críticos de sucesso, foram realizadas ponderações dos fatores críticos de

sucesso de acordo com a importância dada pelos sócios da empresa em estudo. Ressalta que alguns fatores possuem uma diferença pequena em termos de importância para os sócios, assim na métrica utilizada, de 1 a 3, acabaram ficando com a mesma ponderação.

Após estas ponderações, foram dispostos os fatores críticos de sucesso e os processos na matriz “*Fatores Críticos de Sucesso x Processos*”, e foram avaliados as suas correlações, de modo a verificar a força do relacionamento de cada processo com os fatores críticos de sucesso. Na figura abaixo temos a matriz que foi desenhada:

	Controle de custos	Agilidade	Qualidade de produtos e Serviços para o Cliente	Disponibilidade de produtos	Assertividade no mix de produtos	TOTAL
	1	2	3	3	3	
Reposição de Produtos nas Gôndolas	1	3	3	3	2	31
Atendimento Açougue	3	3	3	3	1	30
Atendimento Padaria	3	3	3	3	1	30
Compras	3	2	2	3	0	22
Estocagem	2	2	1	2	0	15
Atendimento Caixa	2	3	3	0	0	17
Atendimento ao cliente na loja	1	3	3	2	2	28
Financeiro	3	1	1	2	0	14
Contratação de Funcionário	1	1	2	0	0	9
Sortimento de Produtos	3	1	3	3	3	32

Tabela 9 – Matriz FC-P da empresa em estudo (elaborado pelo autor)

Após a elaboração da matriz “Fatores Críticos de Sucesso x Processos”, seguindo o método proposto por Rotondaro (2005), é elaborada a matriz “Qualidade (Q) x Impacto sobre Negócio (B)”. Contudo, é necessário fazer a preparação para o preenchimento desta matriz. Deste modo, é utilizado o conceito de quintil para separar em cinco classes os valores de impacto sobre o negócio, calculados pela matriz “*Fatores Críticos de Sucesso x Processos*”.

Assim, são divididos os valores nas seguintes classes:

- 1ª classe – Até 20% das amostras de processos colocados de forma ordenada do nosso estudo.
- 2ª classe – De 20% até 40% das amostras de processos colocados de forma ordenada do nosso estudo.

- 3ª classe – De 40% até 60% das amostras de processos colocados de forma ordenada do nosso estudo.
- 4ª classe – De 60% até 80% das amostras de processos colocados de forma ordenada do nosso estudo.
- 5ª classe – De 80% até 100% das amostras de processos colocados de forma ordenada do nosso estudo.

Após esta divisão, os processos mapeados foram avaliados de acordo com os seus respectivos desempenhos na rede varejista. Para tanto, os sócios avaliaram estes processos separadamente, conforme a escala abaixo:

- A. Excelente
- B. Bom
- C. Regular
- D. Ruim
- E. Péssimo

Depois fazerem esta avaliação em separado, foi realizado a consolidação dos mesmos de modo que conseguisse um consenso sobre o desempenho de cada processo. Este consenso com a separação do quintil é apresentada na tabela a seguir:

Processo	Impacto	Quartil	Desempenho
Reposição de Produtos nas Gôndolas	9	1	C
Atendimento Açougue	14	1	B
Atendimento Padaria	15	2	C
Compras	17	2	C
Estocagem	22	3	B
Atendimento Caixa	28	3	E
Atendimento ao cliente na loja	30	3	B
Financeiro	30	3	B
Contratação de Funcionário	31	4	D
Sortimento de Produtos	32	5	C

Tabela 10 – Quartil e Desempenho (elaborado pelo autor)

Com todos estes dados definidos, foi elaborada a “Qualidade (Q) x Impacto sobre Negócio (B)”, que está apresentada a seguir:

Qualidade (D)	E			P7		
	D		P1			
	C	P10			P5, P6	P9
	B			P3,P2, P4		P8
	A					
		5	4	3	2	1
Impacto sobre o Negócio (B)						

Figura 36 – Matriz BxD (elaborado pelo autor)

Dessa forma, se pode concluir que os processos mais críticos são os processos de reposição de produto, atendimento ao cliente na loja e sortimento de produto. Estes estão de acordo com a estratégia geral definida pela empresa de focar no seu público alvo,

classe C e D, oferecendo diferenciação frente aos seus concorrentes. Logo, há de se ressaltar uma melhora no relacionamento da empresa com o seu público, mais especificamente nestes processos de *front office*, o que deverá impor características perceptíveis e importantes para alcançar as vantagens competitivas almejadas. Outro ponto que implica em vantagens competitivas é a exposição de produtos em linha com o desejo de compras do seu público alvo, ou seja, colocar a disposição do cliente produtos que eles realmente queiram ou necessitam comprar.

Portanto, estes processos serão desenvolvidos com maior profundidade na próxima etapa, de forma a detectar os pontos críticos e assim, propor melhorias para os processos e, conseqüentemente, para a empresa como um todo.

5.3.3 Redesenho

Nesta etapa serão realizados os redesenhos dos processos identificados como urgentes, ou seja, aqueles processos que possuem grande impacto sobre os fatores críticos de sucesso da empresa e que apresentam um mau desempenho.

5.3.3.1 Atendimento ao cliente na loja

5.3.3.1.1 Causas

O processo de atendimento ao cliente foi considerado como um processo crítico para o sucesso, ou com grande impacto no sucesso da empresa, e com um baixo nível de qualidade apresentada. Isto porque ele se encontra no limiar dos níveis 3 e 4 da matriz apresentada na Tabela 9 – Matriz FC-P da empresa em estudo (elaborado pelo autor).

O fato de ser considerado um processo crítico para o sucesso da empresa está relacionado à sua estratégia de diferenciação focada no público de classe C e D, conforme apresentado na fase de concepção da estratégia deste trabalho.

Em relação ao baixo desempenho apresentado, serão listados nesta etapa os fatores que causam estes problemas. Para tanto, será utilizado o Diagrama de Espinha de Peixe

para identificar as causas do mau funcionamento, sendo dividido em categorias. A seguir o diagrama referente ao mau atendimento na loja:

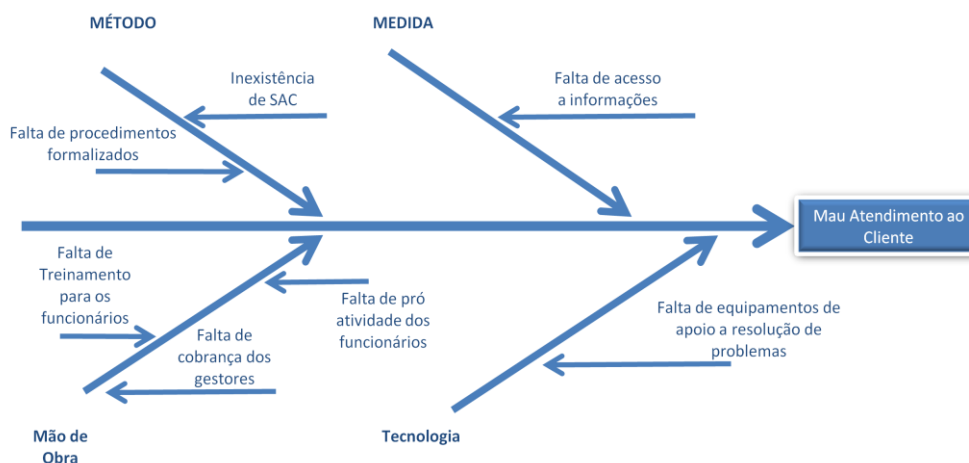


Figura 37 – Espinha de Peixe: Mau atendimento ao Cliente (elaborado pelo autor)

As primeiras causas que evidenciam este mau atendimento, vêm do fato de que a mão de obra da rede como um todo é mal qualificada. Logo, eles não possuem a preparação adequada e nem são treinados para tal. Assim, quando o cliente precisa de alguma informação, sobre troca de produto, sobre algum problema ocorrido durante a compra, dúvida de pagamento, problema do produto, etc., e solicita a qualquer funcionário do supermercado, ele não sabe e nem tem condições de atendê-lo. Logo, o cliente deve esperar o atendimento pelo gerente, o qual é mais demorado, de acordo com a disponibilidade do gerente, que normalmente está gerindo outras coisas. Desta forma, a tratativa com o gerente nem sempre é bem sucedida, pois o cliente já está nervoso e impaciente, ocasionando um impacto negativo junto à imagem da loja e talvez a perda de um cliente.

Outra causa crucial para este mau atendimento está relacionada à falta de procedimentos quanto ao atendimento. Na intenção de ajudar, os funcionários acabam fornecendo informações ou o orientando de forma errada, aumentando ainda mais a insatisfação do cliente. Neste caso, temos muitos exemplos de indicação errada de preços, indicação errada dos produtos requisitados entre outros.

Um fato que agrava o relacionamento com o cliente é a inexistência de SAC, assim, qualquer problema que acontecer o cliente deve se dirigir até a loja e aguardar para conversar com o gerente. E ainda há casos que não é possível a resolução no momento do atendimento, então, para se conseguir a resolução, o cliente deverá comparecer novamente a loja, causando grande desconforto.

A falta de informações adequadas e de equipamentos que possam dar suporte ao atendimento também são causas deste mau atendimento. Mesmo que todos os outros problemas citados fossem solucionados, é de suma importância que a empresa forneça informações rápidas e precisas em tempo real através de equipamentos de suporte, como *tablets*. Assim, seria possível fornecer informações de disponibilidade de produtos, características de produtos, preços entre outros.

5.3.3.1.2 Solução

Para os problemas relacionados à mão de obra, verifica-se uma carência de treinamentos dos funcionários para o atendimento dos clientes na loja entre outros treinamentos. Por isso, uma das ações de melhoria foi a contratação da gerente de RH, a qual seria encarregada de orientar os funcionários sobre comportamentos e capacitações.

Em consenso com os sócios, os repositores e atendentes de caixa serão designados a passar por treinamento sobre atendimento ao cliente, layout da loja, produtos entre outros, visto que eles possuem um maior contato com o cliente. Para guiar os repositores, seria disponibilizado a cada repositor um *tablet* o qual ele teria informações dos procedimentos a serem tomados para cada situação, caso ele não se lembre de como proceder. Estes procedimentos seriam programados pelo responsável da TI que já possui conhecimento em VBA e Java. A princípio seriam colocados alguns procedimentos básicos, mas aos poucos, ele será incrementado com outros procedimentos que se mostrarem pertinentes. Neste equipamento também será instalado uma interface do sistema de estoque, assim ele poderá verificar os níveis de estoque de cada produto, caso algum cliente necessite de algo, e também o ajudaria na sua função de repositor. Atualmente, a empresa possui um ERP chamado “Hipcom”, possuindo o módulo de operações, o qual abrange o estoque. Assim, isto é uma solução que já pode ser colocada de imediato.

Também para melhorar o atendimento na loja, uma das sugestões é a criação de um SAC, o qual poderia ser centralizado na matriz, com um funcionário dedicado a solucionar possíveis questionamentos dos clientes. O horário de atendimento pode ser o comercial, sendo possível o contato físico, por telefone, e-mail ou facebook. O indicado é que o funcionário passe por treinamentos nos fornecedores para que possa esclarecer dúvidas relacionadas a produto.

Deste modo, o processo foi redesenhado da seguinte forma:

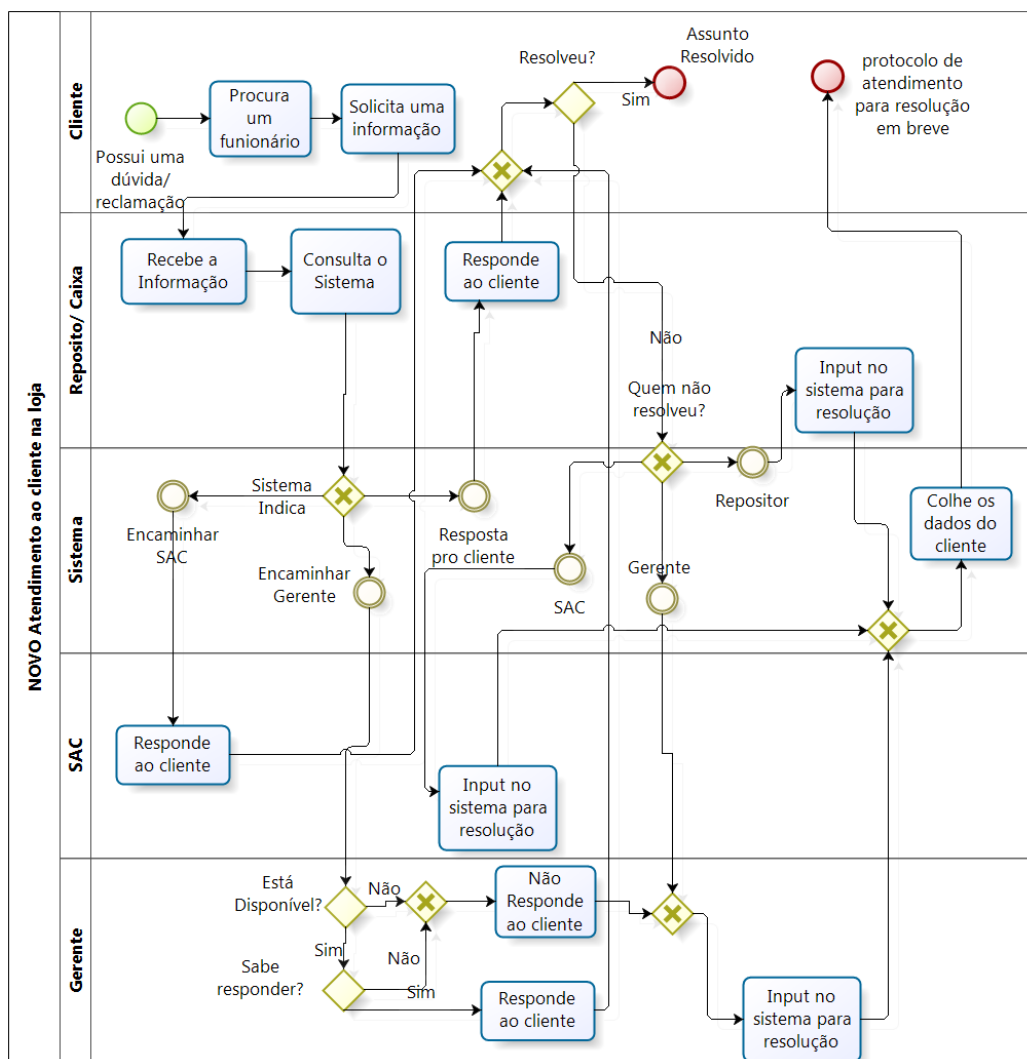


Figura 38 – Redesenho Atendimento na loja (elaborado pelo autor)

Pode se observado que o sistema permitirá uma eficiência melhor, visto que nele deve conter a maioria das respostas e, caso não tenha, ele indicará a qual pessoa o cliente deve ser encaminhado. Caso não seja resolvido o problema, será gerado um protocolo e o responsável pelo SAC deverá buscar uma solução para então entrar novamente em contato com o cliente.

Espera-se assim que o atendimento do cliente seja aprimorado de forma a se obter uma maior qualidade de desempenho. Salienta-se que com um bom relacionamento com o cliente é possível aumentar a correlação deste processo com outros fatores críticos, como por exemplo, pesquisando quais produtos os clientes gostariam que vendesse na loja, aumentando o impacto deste processo na assertividade do mix de produtos. Pesquisas de satisfação podem ajudar a incrementar processos em que gerentes e os sócios acreditam estar com bom desempenho, mas que, no entanto, são mal avaliados pelos clientes.

5.3.3.1.3 Plano de Implementação

Nos próximos 45 dias ocorrerão os treinamentos em relação aos procedimentos que deverão ser adotados para o melhor atendimento ao cliente, como regras de etiqueta, layout da loja, produtos entre outros. Estes treinamentos ocorrerão sob responsabilidade do gerente de Recursos Humanos da empresa.

Dentro deste prazo inicial de 30 dias, também ocorrerão a formalização dos procedimentos de atendimento para cada necessidade do cliente e o devido encaminhamento destes para o responsável pela TI da empresa. Este por sua vez, dentro de um prazo de 60 dias, criará um pequeno sistema para disponibilizar estes procedimentos para os funcionários via *tablet*.

No entanto, os *tablets* serão utilizados somente no ano que vem pelos funcionários, visto que a rede de varejo não havia previsto o custo de todas as aquisições necessárias para este ano e, somados a isto, os funcionários ainda deverão passar por um período de treinamento para manuseio dos *tablets*. Este treinamento, também sob responsabilidade do gerente de RH, ocorrerá após o treinamento relacionado aos procedimentos, devendo ter duração de 30 dias.

De forma imediata, a empresa deverá procurar um funcionário para ocupar a vaga disponível no SAC. Espera-se que esta vaga esteja preenchida no prazo de 15 dias para que se possa realizar um treinamento de 5 dias de duração. Mesmo sem a contratação, deverá ser criado um email para SAC em que será designado um funcionário, de forma momentânea, para responder os emails que chegarem.

Serão realizadas pesquisas de satisfação dos clientes a cada 6 meses para mensurar como está a visão do cliente em relação à empresa. As metas estipuladas em conjunto com os sócios são de que o número de reclamações seja abaixo de 4 e que 90% das reclamações sejam resolvidas.

5.3.3.2 Reposição de Produto na gôndola

5.3.3.2.1 Causas

Os sócios estimam que a indisponibilidade de produto na gôndola atinja uma incidência de 20%. Isto é, de cada dez produtos procurados na loja, dois não são encontrados. Como os níveis de estoque tem um bom histórico, a razão suposta é de que o produto não estava na gôndola, mesmo tendo no estoque. Assim, percebe-se que este processo realmente possa ter uma qualidade de desempenho baixo. Para combater isto, segue o Diagrama Espinha de Peixe, analisando as possíveis causas deste mau funcionamento:

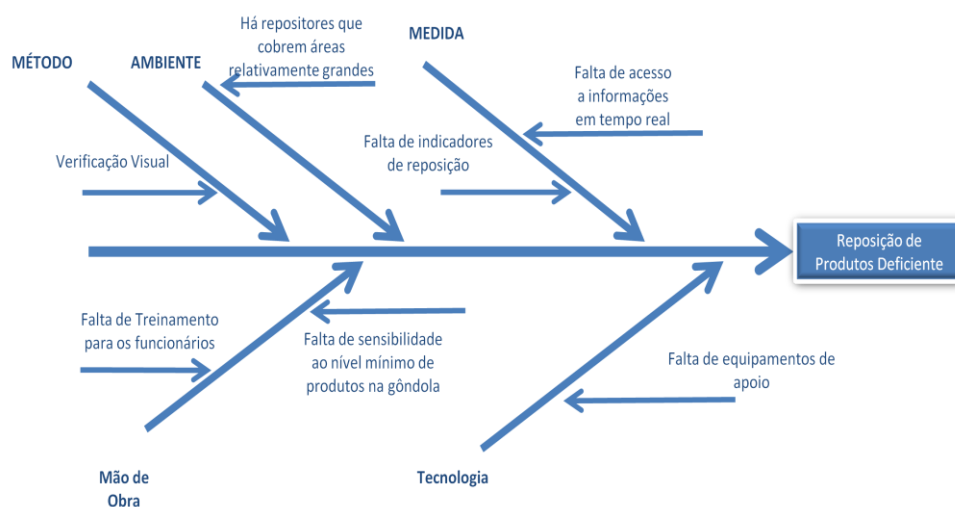


Figura 39 – Espinha de Peixe: Reposição de Produtos (elaborado pelo próprio autor)

O mau funcionamento do processo de reposição de produtos acarreta grandes prejuízos para a empresa, visto que ela perde a oportunidade de faturar, dado que o cliente iria comprar o produto, mas como não há na gôndola, presume que não há no estoque. Somado a isto, há um prejuízo em relação às futuras compras, pois, uma vez que o cliente não achou determinado produto, ele deverá presumir que o produto procurado não é vendido na loja e assim, não procurará mais por ele ou, em casos extremos, não voltará à loja.

As causas deste problema são diversas e as analisaremos a seguir de acordo com a listagem feita pela Figura 39. Como mencionado anteriormente, o problema de um departamento deficitário de Recursos Humanos implica em problemas por toda a estrutura da empresa. Neste caso, a falta de treinamentos para estes funcionários deixa a empresa a mercê da sensibilidade de cada repositor frente à quantidade de produtos que deve estar na gôndola. Assim, para um repositor, determinada quantidade deve ser suficiente para suprir a demanda em certo horário enquanto que para outro, uma

quantidade inferior seria o ideal. Isto claramente pode causar indisponibilidade do produto, dado que é baseado em sensibilidade e percepções visuais.

Ressalta-se que os repositores são divididos por tipos de produtos/ setores, assim, dependendo do setor/ produto, as áreas que devem cobrir são relativamente grandes, principalmente nas lojas 1 e 2, as maiores da rede.

O fato de não ter indicadores consistentes, acesso a informações em tempo real e equipamentos de suporte as suas decisões fazem com que os repositores não tenham alternativas para melhorar o desempenho do processo. Assim, o modo como eles trabalham é tentar deixar as gôndolas no seu nível máximo sempre. Obviamente, fazendo isto, lacunas ficarão abertas, pois enquanto estiver repondo um determinado produto que não tem muita saída, um outro produto pode ter acabado e o repositor somente irá ver quando passar pela gôndola dele.

5.3.3.2 Solução

A solução discutida e encontrada junto aos sócios vai de encontro com os *tablets* implantados na solução do atendimento ao cliente. Atualmente, a empresa possui um ERP chamado “Hipcom”, possuindo o módulo de vendas. Assim, é possível ter uma interface nos *tablets* que possibilitem os repositores a verem as vendas ocorridas em praticamente tempo real. Com a sua implementação desta interface, os repositores teriam disponíveis, além de informações dos procedimentos de atendimento, informações de venda de produtos provenientes dos caixas. Deste modo, eles saberiam o quanto de cada produto de sua área foi vendido e, conseqüentemente, teria uma eficiência maior na reposição, visto que centrariam seus esforços em produtos que poderiam ficar nas gôndolas. Logo, com esta solução estariam sanadas as causas das categorias de medida, ambiente, método e tecnologia.

Em relação aos problemas de mão de obra, com a implantação da solução dos *tablets*, seria necessário realizar um treinamento para o manuseio do mesmo e isto seria organizado pela nova responsável pelo departamento de recursos humanos junto ao responsável pela tecnologia da informação da empresa.

Também seriam treinados para lidar com os números de vendas, visto que cada produto tem saídas com velocidades diferentes. Assim, não é simples constatar com base nos números de vendas quais produtos devem ser repostos. Para tanto, os sócios junto com os gerentes determinariam estes números baseados no histórico de vendas. No

entanto, por terem esta perda de vendas por indisponibilidade, eles tentariam superestimar a velocidade de saída dos produtos para depois ir ajustando este número. Deste modo, o processo foi redesenhado da seguinte forma:

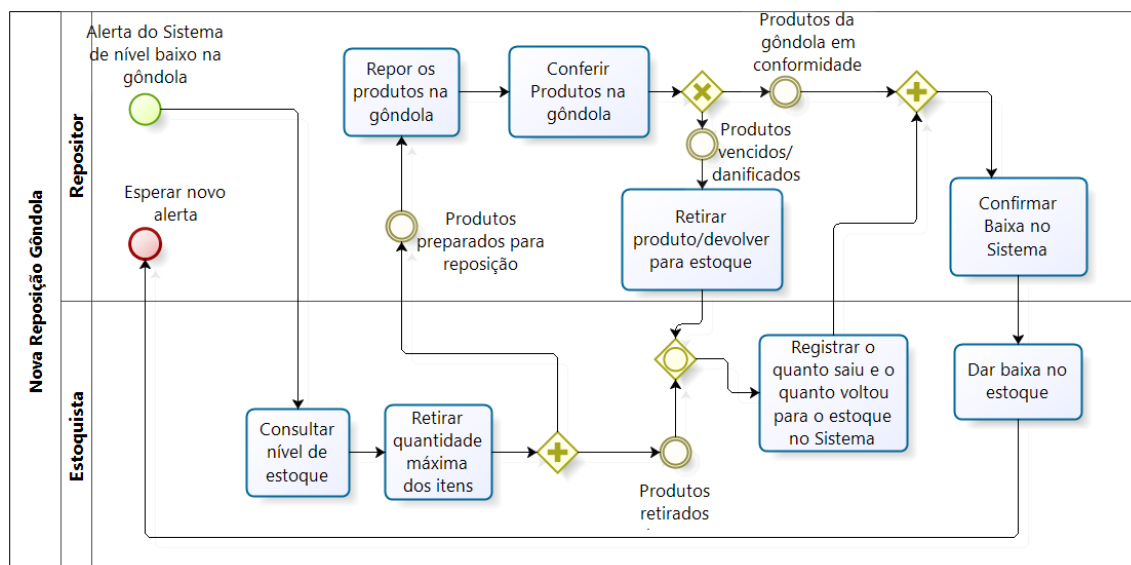


Figura 40 – Redesenho Reposição Gôndola (elaborado pelo autor)

Pode ser observado que o sistema utilizará os repositores somente quando necessário, fazendo com que eles não fiquem andando sem necessidade. Outro ponto, será a diminuição de papéis, dado que o sistema será o “formulário” e comprovante de aceite. Portanto, com todas estas medidas, espera-se solucionar os problemas do processo de reposição deficiente.

5.3.3.2.3 Plano de Implementação

Esta implementação deverá ser realizada juntamente com a implementação do atendimento, visto que os repositores deverão ser utilizados em ambos os casos. Assim, nos mesmos 45 dias deverão ocorrer os treinamentos em relação aos novos processos e, conseqüentemente, às novas tarefas que deverão ser executadas. Estes treinamentos ocorrerão sob supervisão do responsável pelo setor de reposição.

O responsável pela TI da empresa criará, em um prazo de 30 dias, uma interface para disponibilizar os dados teóricos da quantidade dos produtos nas gôndolas via *tablet*. Isto seria realizado com base na quantidade repostada, quantidade na gôndola e quantidade vendida. Logo, estes dados deverão ser previamente levantados pelo responsável pelo setor de reposição.

Este sistema deverá ser testado, ainda este ano, contudo somente o gerente teria acesso e coordenaria os repositores. Conforme a implantação anterior, os tablets serão utilizados somente no ano que vem pelos funcionários, devido não ter orçamento para este ano. O treinamento para manuseio do atendimento servirá para este processo também.

As metas estipuladas junto aos sócios é que haja menos de 1 reclamação de falta de produtos e o tempo de baixo nível de produto em gôndola pelo sistema a ser criado seja de no máximo 2 minutos.

5.3.3.3 Sortimento de Produtos

5.3.3.3.1 Causas

Este processo pode ser considerado crítico por definir quais e quanto de cada produto será exposto ao cliente. Isto tem um papel vital no resultado geral da empresa por motivos óbvios de influenciar diretamente no faturamento, dado que se não tiver um determinado produto, o cliente pode não comprar um substituto e talvez não voltar mais ao supermercado.

Deste modo, foram analisados pelo Diagrama de Espinha de Peixe a seguir, os motivos do mau funcionamento ou oportunidades de melhora deste processo:

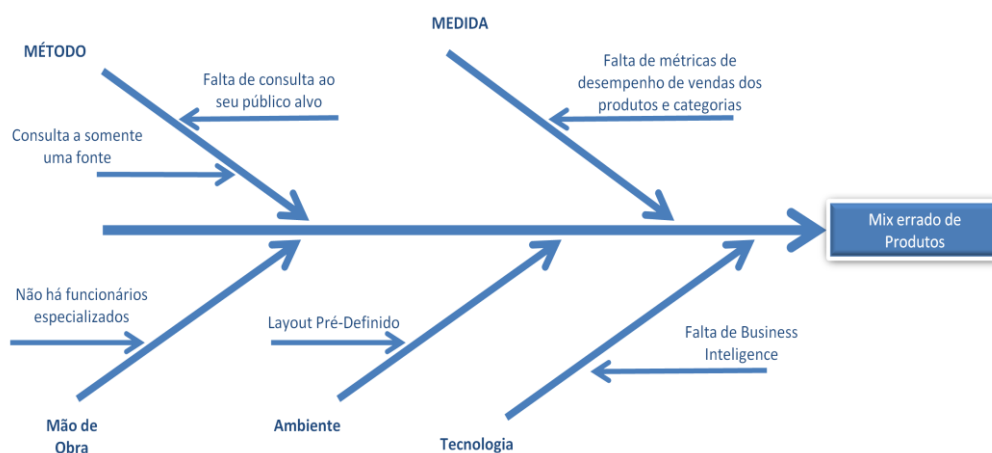


Figura 41 – Espinha de Peixe: Mix errado de Produtos (elaborado pelo autor)

O processo de sortimento de produtos é realizado baseado em uma única fonte, o site do Supermercado Moderno. Este site apresenta um guia geral de como deve ser feito

o sortimento de produtos, assim como a sua disposição na gôndola. Para tanto, em cada categoria apresentada, ele divulga uma lista dos campeões de venda do Brasil e de diversas regiões, entre outros dados. Desta forma, já podemos observar uma causa de um mix errado de produtos, visto que esta lista e a disposição apresentada pode não condizer com os anseios do público atendido pela rede varejista, as classes C e D. A região em que o supermercado se baseia é a região da Grande SP, ou seja, uma região muito grande e que pode apresentar diferenças de desejos ou necessidades de compras dependendo da localização dentro dela. Por exemplo, os consumidores de um supermercado em bairro nobre de São Paulo e os consumidores em um supermercado na periferia de São Bernardo.

Ainda referente ao método utilizado, observa-se que não existe uma consulta ou pesquisa junto ao público alvo da empresa. Logo, não é possível saber ao certo quais seriam os desejos de consumo dos seus clientes.

Outros fatores que impactam neste mix errado são a falta de métricas para dimensionar o desempenho de vendas de produtos e um *Business Intelligence* que consolide informações para tomadas de decisão referente ao mix que deve ser oferecido ao cliente. Os dados já existem no sistema utilizado pela empresa, o Hipcom, no entanto, não são extraídos para a utilização como indicadores para o aperfeiçoamento do mix de produtos.

Uma das causas de um mix errado é o layout da empresa. Este foi definido na época da administração do sócio fundador e nunca havia sido reestruturado. Assim, como as categorias possuem o mesmo espaço fixo há anos, as possibilidades de mudança no mix oferecido são restritas por questões físicas.

Não existe na empresa, ninguém que estude esta questão do mix de produtos. Este processo é realizado pelo setor de compras que simplesmente atualiza o mix da rede de varejo como um todo através do guia de sortimento do Supermercado Moderno, não havendo nenhuma análise sobre a pertinência dos produtos introduzidos. Isto porque as pessoas do setor de compras não tem esta capacitação para tal análise.

5.3.3.3.2 Soluções

Para se combater as causas do erro do mix de produtos oferecidos, deve ser elaborado ou comprado um Business Intelligence que permita uma análise concreta do perfil de compra dos clientes da rede. Este sistema deve ser integrado com o sistema que

a rede já possui de forma a poder extrair os dados que já estão disponíveis e tratá-los de forma a ter o perfil do consumidor. Desta forma, espera-se obter quais as categorias que são mais vendidas, os produtos de cada categoria que são mais vendidas, as marcas mais vendidas, todos estes dados referentes a cada loja e, conseqüentemente, específico do seu cliente.

Deste modo, também seria solucionada as causas citadas na categoria do método, pois esta nova metodologia complementaria a fonte que já é utilizada, no caso, o guia do Supermercado Moderno, deixando mais alinhado com os desejos dos seus clientes. No entanto, foi destacada a necessidade de treinamento de um funcionário para poder avaliar os números que conseguirem obter durante as pesquisas e no sistema da rede varejista. Assim, deverá ser designado o gerente de compras para tal treinamento, visto que ele é o mais capacitado e este é um processo chave.

Em relação ao layout, após a identificação das categorias líderes de vendas, dos produtos líderes de venda e análise do perfil do consumidor das lojas de cada rede, deve ser realizada uma análise do layout em relação ao novo mix que deve ser disposto em cada loja. Desta forma, espera-se obter um layout apropriado para comportar os produtos desejados ou necessários para o seu público alvo, deixando de ser uma restrição e causa de um mix de produtos errado. Neste caso, por ser muito custosa a mudança de layout, isto deverá ser realizado uma vez a cada 3 anos.

Com base nestas soluções, o processo foi redesenhado da seguinte forma:

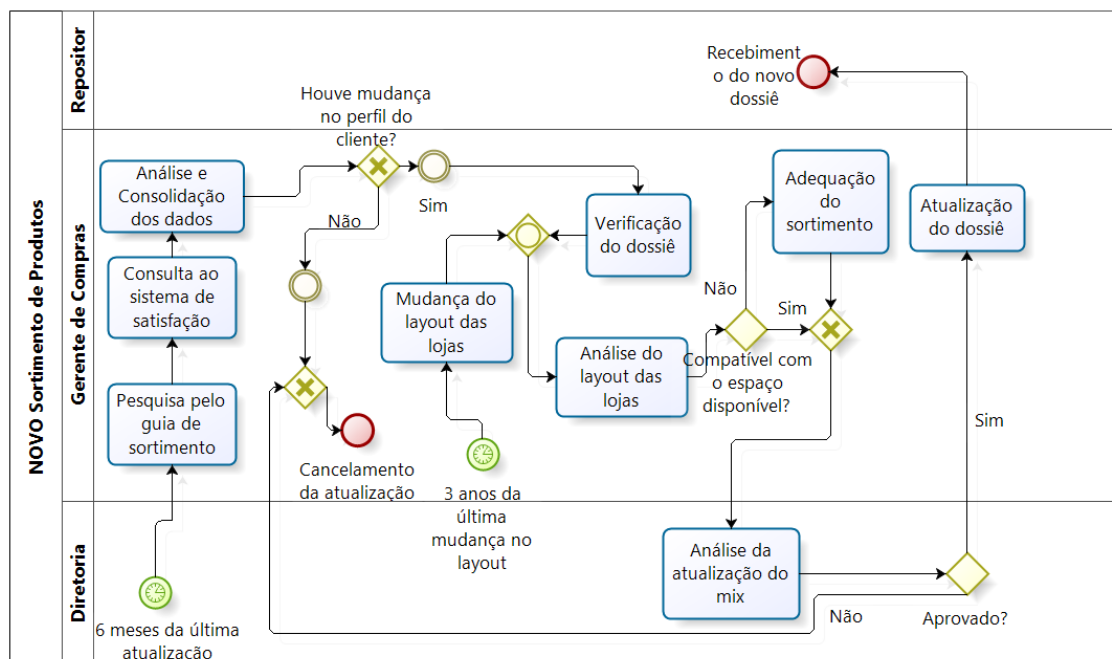


Figura 42 – Redesenho Sortimento de Produtos (elaborado pelo autor)

Com estas medidas, espera-se conseguir um mix de produtos mais adequado ao segmento em que a empresa varejista almeja atender. Há de se ressaltar que a atualização do mix de produtos é algo que deve ser realizado constantemente, ajustando-se a sua demanda.

5.3.3.3 Plano de Implementação

Devido à falta de verba para aquisição de um sistema que ajude a empresa a definir o perfil de compra dos seus clientes. Em um primeiro momento, nos próximos 30 dias, deverão ser criadas planilhas para obter quais as categorias que são mais vendidas, os produtos de cada categoria que são mais vendidas, as marcas mais vendidas entre outros dados. Assim, espera-se obter um panorama das compras realizadas pelos clientes. Isto será responsabilidade do setor de compras, dado que são eles estavam fazendo o dossiê para cada setor.

Até o final do ano, deverá ser realizado um estudo de modificação no layout da loja para que se possa acomodar adequadamente o novo mix de produtos a ser disponibilizado para os clientes. Os gerentes de cada loja serão responsáveis por isto.

Deverá ser determinada uma periodicidade para a análise do mix de produtos, assim como deverão ser realizadas pesquisas juntos aos seus consumidores para se adequar constantemente a evolução de seu perfil de compra. Os sócios juntamente os gerentes de cada loja serão responsáveis por isto.

O gerente de compras será designado a fazer um treinamento externo, em um local especializado para determinação de mix de produtos. Deste modo, é esperada uma maior eficiência na utilização dos dados coletados dos clientes e, conseqüentemente, na assertividade do mix de produtos.

As metas estipuladas junto aos sócios é que haja menos de 10 reclamações de não venderem um determinado produto e aceitação dos produtos vendidos de 90%, realizados através da pesquisa de satisfação.

5.4 Balanced Scorecard

Após o redesenho dos processos considerados urgentes para a estratégia da empresa, foi realizada a penúltima reunião com os seus sócios. Esta reunião tinha como tema a ferramenta Balanced Scorecard (BSC) a ser implantada na empresa. Para posicionar o leitor na fase em que este subcapítulo desenvolverá, é apresentado a seguir a parte do método a ser tratada:



Figura 43 – Método Balanced Scorecard (elaborado pelo autor)

5.4.1 Arquitetura de Indicadores

De acordo com o método apresentado por este trabalho, foi realizada uma reunião com o intuito de desenvolver a ferramenta Balanced Scorecard (BSC). Na primeira parte

da reunião foram apresentados os conceitos relacionados ao Balanced Scorecard e todos os seus objetivos para que os sócios se conscientizassem da importância desta ferramenta.

Após esta apresentação foi dado prosseguimento a primeira atividade que Kaplan e Norton (1997) sugerem que é selecionar a unidade de negócio a qual será utilizada na implementação do Balanced Scorecard. No caso da empresa estudo, como a divisão por unidades de negócios resultariam em unidades muito pequenas, foi definido em conjunto com os sócios de que o Balanced Scorecard envolveria toda a empresa.

A segunda atividade do método sugerido por Kaplan e Norton (1997), é relacionar a unidade de negócios com as outras unidades. Como será realizado na empresa como um todo, então já se encontra relacionado.

5.4.2 Objetivos Estratégicos

Na mesma reunião, foram discutidos os objetivos estratégicos que cada perspectiva deveria ter. Para tanto, foram lembradas as definições estratégicas realizadas anteriormente, assim como os fatores críticos de sucesso. Deste modo, esperava-se dar o suporte necessário para discussões mais coerentes com o propósito da empresa, definindo os objetivos de cada perspectiva do BSC.

Com base na estratégia de foco em um segmento de mercado, público C e D, e direcionada à diferenciação, somada com a causa mais comum dos problemas apresentados nos processos críticos para o sucesso, a falta de capacitação dos funcionários, as conversas se iniciaram com questões sobre a perspectiva de aprendizado e crescimento. Deste modo, buscaram-se objetivos para esta perspectiva de modo que pudessem embasar o crescimento da empresa. Deste modo, chegou-se em um consenso dos seguintes objetivos estratégicos para a perspectiva de aprendizado e crescimento:

- Treinamentos e Capacitações
- Satisfação dos Funcionários
- Busca por Tecnologias de Suporte

Após esta definição, foi tratada a questão dos processos internos com a finalidade de obter quais seriam os processos em que a empresa deveria executar com excelência

para se alcançar os objetivos gerais da empresa. Em consenso, chegou-se nos seguintes processos:

- Atendimento ao cliente na loja
- Atendimento no Caixa
- Reposição de produtos
- Compras

A explicação dada para os dois primeiros processos se referem ao fato de que uma empresa que almeja a diferenciação frente aos concorrentes deve buscar um tratamento diferenciado com o cliente, de modo que este opte pelas lojas da rede em virtude do tratamento diferenciado e nível de serviço prestado. É observado por eles que estes são dois processos que impactam nesta percepção de diferenciação de serviço. Obviamente, o que o supermercado tem como objetivo é vender produto. Logo, há de se ter disponível os produtos nas gôndolas. Para tanto, o setor de compras deve trabalhar de forma sistemática repondo o estoque de maneira constante e o processo de reposição nas gôndolas deve trabalhar de forma que os produtos estejam disponíveis.

Na perspectiva de clientes, buscou-se encontrar objetivos referentes à como os clientes deveriam enxergar a empresa. Assim sendo, chegou as seguintes respostas:

- Fidelizar os clientes
- Agilidade
- Qualidade em produtos e serviços

Em todas estas respostas, o que os sócios buscam é a diferenciação das lojas da rede em relação a outros concorrentes, conforme estratégia já mencionada.

E por fim, na perspectiva financeira os sócios discutiram quais deveriam ser os seus objetivos e em consenso foi decidido:

- Aumentar o Faturamento
- Controlar os Custos

Neste caso, ressalta-se que, apesar de a estratégia da empresa focar mais na diferenciação, ela ainda deve controlar os seus custos, visto que as margens praticadas no mercado são apertadas. Outro ponto, é que conforme a análise das Cinco Forças de Porter apresentada anteriormente, os fornecedores possuem um alto poder de barganha, assim, todos os outros custos devem ser bem controlados.

Aumentar o faturamento é um objetivo condizente com o mercado dado que o faturamento por metro quadrado é baixo em relação aos seus pares. Logo, espera-se que isto possa ser alcançado com as diferenciações propostas.

A seguir é apresentado o Mapa Estratégico da empresa varejista em estudo:

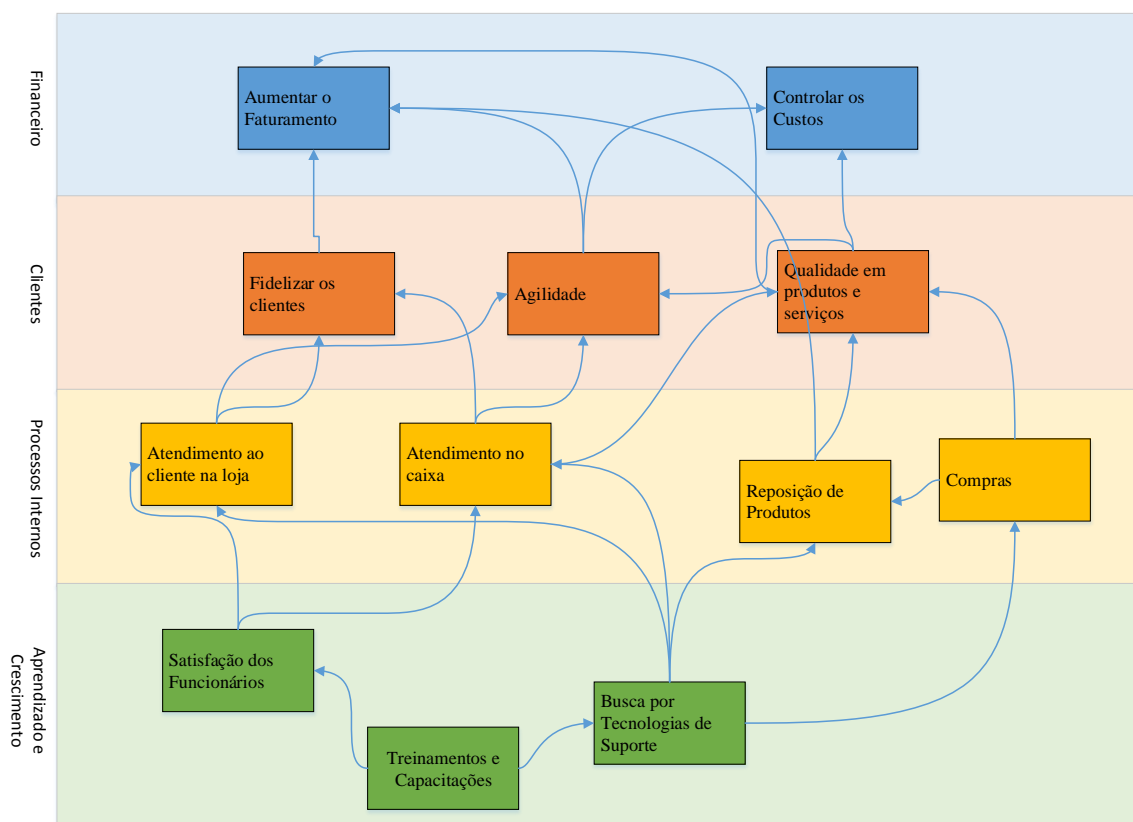


Figura 44 – Mapa Estratégico da Empresa em Estudo (elaborado pelo autor)

5.4.3 Indicadores

Definidos os objetivos estratégicos de cada perspectiva, nesta etapa serão criados os indicadores de desempenho para cada objetivo estratégico traçado. Para tanto, foi realizado um workshop, no qual foram esclarecidas de onde virão as informações para a criação destes indicadores e, se essas informações não estiverem à disposição, como estas

informações serão alcançadas. Salientou-se ainda que cada indicador deve ser relacionado com outros indicadores, seja da mesma ou de outra perspectiva, inter-relacionando-os de modo a criarem cadeias de causa e efeito através de todas as perspectivas do Balanced Scorecard, conforme Kaplan e Norton (1997).

Deste modo, o workshop obteve aos seguintes resultados dispostos na tabela a seguir:

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicador	Fonte
<i><u>Financeiro</u></i>	Aumentar o Faturamento	Porcentagem de Crescimento comparado com o ano anterior	Financeiro
	Controlar os Custos	Porcentagem de Custos em relação ao Faturamento	Financeiro
<i><u>Clientes</u></i>	Fidelizar os clientes	Compras recorrentes no mesmo CPF	Sistema dos Caixas
		Número de Reclamações	SAC, Caixas, Repositores e pesquisa de satisfação
	Agilidade	Número de Reclamações	SAC, Caixas, Repositores e pesquisa de satisfação
		Tempo de atendimento no Caixa	Sistema dos Caixas
		Número de reclamações de filas	SAC, Caixas, Repositores e pesquisa de satisfação
	Qualidade em produtos e serviços	Número de Reclamações	SAC, Caixas, Repositores e pesquisa de satisfação
		Número de pedidos de troca de produtos	SAC
<i><u>Processos Internos</u></i>	Atendimento ao cliente na loja	Número de reclamações	SAC, Caixas, Repositores e pesquisa de satisfação
		Porcentagem de reclamações resolvidas	SAC, Caixas, Repositores e pesquisa de satisfação
		Número de Sugestões	Caixa de Sugestão
		Porcentagem de Sugestões Implantadas	

	Atendimento no Caixa	Tempo de atendimento no Caixa	Sistema dos Caixas	
		Número de reclamações de filas	SAC, Caixas, Repositores e pesquisa de satisfação	
	Reposição de produtos	Número de reclamações de falta de produtos	SAC, Caixas, Repositores e pesquisa de satisfação	
		Tempo em que as quantidades vendidas de determinado produto resultou em uma quantidade abaixo do mínimo estipulado na gôndola	Sistema dos Repositores	
	Compras	Tempo que os níveis de estoque se encontraram abaixo do nível estipulado como mínimo	Sistema Do Estoque	
		Número de dias sem produto	Sistema Do Estoque	
		Porcentagem de produtos que venceram	Sistema Do Estoque	
	<i>Aprendizado e crescimento</i>	Treinamentos e Capacitações	Número de Treinamentos oferecidos por ano	Departamento de RH
		Satisfação dos Funcionários	Porcentagem de FeedBacks Positivo	Relatório de Avaliação
Número de pedidos de demissão			Departamento de RH	
Busca por Tecnologias de Suporte		Porcentagem de funcionários que utilizam equipamentos de suporte	Relatório de Avaliação	
		Número de software licenciados	Inventário	

Tabela 11 – BSC: Objetivos, Indicadores e Fontes (elaborado pelo autor)

Observa-se que existem os mesmos indicadores para objetivos estratégicos diferentes. Isto se deve ao fato de que os objetivos estratégicos de cada perspectiva da empresa estão intimamente ligados, ocasionando a utilização dos mesmos indicadores.

Dito isto, descreveremos os indicadores abaixo:

- Número de Treinamentos oferecidos por ano: os funcionários deverão ser treinados de forma a poderem se reciclar continuamente ou quando tiver a implementação de novas ferramentas de apoio ou novos processos entre outros. Assim, este indicador será proveniente deste relatório de avaliação.
- Porcentagem de *Feedbacks* Positivo: o sistema de avaliação será feito para todos os funcionários e por todos os funcionários. Com a avaliação semestral do desempenho de cada colaborador, do ambiente de trabalho e dos líderes da rede, poderá existir um sistema de feedback, o qual possibilitará a implementação da ideia de melhoria contínua. Logo, a porcentagem de feedbacks positivo será o número de feedbacks positivos em relação ao total de feedbacks recebidos. Feedback positivo será entendido como a nota de corte determinada pelo gerente de RH. O departamento de RH também ficará a cargo desta informação.
- Número de pedidos de demissão: quanto maior o número de pedido de demissão, maior deve ser o grau de insatisfação do empregado. A fonte também será o departamento de RH.
- Número de pessoas que utilizam equipamentos de suporte: constará no relatório de avaliação este item para conhecer o grau de uso de sistemas de suporte.
- Número de *softwares* licenciados: já o inventário disto e estes serão repassados para o Balanced Scorecard.
- Número de reclamações: será a quantidade de reclamações tanto no SAC, quanto no sistema a ser implantando com os repositores, conforme item redesenho de processos. Os caixas também registrarão as reclamações por meio de formulário. Além disto, será aprimorado a pesquisa de satisfação.
- Porcentagem de reclamações resolvidas: será a porcentagem de reclamações feitas e que foram resolvidas.
- Número de Sugestões: Já existe uma caixa de sugestões. A ideia seria contabilizá-las, o que ainda não é feito.
- Porcentagem de Sugestões Realizadas: relação das sugestões implementadas e total de sugestões.
- Tempo de atendimento no Caixa: é possível obter este parâmetro no sistema Hipcom dos caixas, se refere ao tempo de abertura e fechamento da fatura pro cliente.

- Número de reclamações de filas: este tipo específico de reclamação será contabilizado nos sistemas de reclamações e atendimento, além de ser colocado na pesquisa de satisfação.
- Número de reclamações de falta de produtos: este tipo específico de reclamação também será contabilizado nos sistemas de reclamações e atendimento, além de ser colocado na pesquisa de satisfação.
- Tempo em que as quantidades vendidas de determinado produto resultou em uma quantidade abaixo do mínimo estipulado na gôndola: este parâmetro se refere ao fato de que contabilizados o número de vendas de determinado produto e não repostos, implicará que há pouco ou nenhum produto na gôndola. Isto será implantado através do sistema para *tablets* mencionado no redesenho de processos deste trabalho.
- Tempo que os níveis de estoque se encontraram abaixo do nível estipulado como mínimo: é possível obter este parâmetro no sistema Hipcom de estoque. Seria o tempo em que o estoque estiver baixo.
- Número de dias sem produto: se refere ao número de dias em que um produto, que deveria estar no mix oferecido, está indisponível no estoque. Será possível verificar através do sistema Hipcom.
- Porcentagem de produtos que venceram: número de produtos que passaram da sua validade e não foram vendidos ou utilizados em relação ao número total de produtos.
- Compras recorrentes no mesmo CPF: serviria para verificar as compras que acontecem no mesmo CPF, conseqüentemente, seria possível verificar o quanto uma determinada pessoa compra na loja. Será possível verificar através do sistema Hipcom.
- Número de pedidos de troca de produtos: há casos em que o cliente solicita a troca de produto, como por exemplo, quando um balde comprado está furado. Logo, é necessário quantificar estas trocas para saber a qualidade dos produtos que estão sendo vendidos e de seus respectivos fornecedores, pois, em geral, os fornecedores é que são os responsáveis por isto.
- Porcentagem de Crescimento comparado com o ano anterior: comparação do faturamento de um determinado mês em relação ao mesmo mês do ano anterior.

- **Porcentagem de Custos em relação ao Faturamento:** comparação dos custos de um determinado mês em relação ao faturamento do mesmo mês.

Portanto, foi elaborado um total de 20 indicadores, os quais avaliarão se os objetivos traçados estão sendo de fato alcançados.

5.4.4 Plano de Implementação

Com a elaboração do mapa estratégico, apresentando as ligações entre os objetivos de cada perspectiva, e também a elaboração dos indicadores, os quais controlarão a busca por estes objetivos, então, será elaborado o plano de implementação do Balanced Scorecard.

Para tanto, foi realizada um workshop junto aos sócios para que fossem estipuladas as metas de cada objetivo estratégico. Foi ressaltado antes destas definições que metas pouco ambiciosas poderão deixar os funcionários acomodados, dado que não necessitarão se esforçar muito para alcançá-las. Ao contrário, se as metas forem extremamente ambiciosas, isto levará ao desânimo dos funcionários, visto que dificilmente conseguirão alcançá-las.

Tendo em vista isto, somados com a estratégia definida pela empresa, os sócios estipularam as seguintes metas e as seguintes periodicidades em que deverão ser avaliados os indicadores:

Indicador	Fonte	Meta	Periodicidade
Porcentagem de Crescimento comparado com o ano anterior	Financeiro	Maior ou igual a 8%	Anual
Porcentagem de Custos em relação ao Faturamento	Financeiro	Menor ou igual a 70%	Anual
Compras recorrentes no mesmo CPF	Sistema dos Caixas	Maior ou igual a 6	Semestral
Número de Reclamações	SAC, Caixas, Repositores e pesquisa de satisfação	Menor ou igual a 4	Mensal

Número de Reclamações	SAC, Caixas, Repositores e pesquisa de satisfação	Menor ou igual a 4	Mensal
Tempo de atendimento no Caixa	Sistema dos Caixas	Menor ou igual a 5 minutos	Semanal
Número de reclamações de filas	SAC, Caixas, Repositores e pesquisa de satisfação	Menor ou igual a 1	Semanal
Número de Reclamações	SAC, Caixas, Repositores e pesquisa de satisfação	Menor ou igual a 4	Mensal
Número de pedidos de troca de produtos	SAC	Menor ou igual a 1	Mensal
Número de reclamações	SAC, Caixas, Repositores e pesquisa de satisfação	Menor ou igual a 4	Mensal
Porcentagem de reclamações resolvidas	SAC, Caixas, Repositores e pesquisa de satisfação	Maior ou igual a 90%	Mensal
Número de Sugestões	Caixa de Sugestão	Maior ou igual a 2	Mensal
Porcentagem de Sugestões Implantadas		Maior ou igual a 50%	Anual
Tempo de atendimento no Caixa	Sistema dos Caixas	Menor ou igual a 5 minutos	Semanal
Número de reclamações de filas	SAC, Caixas, Repositores e pesquisa de satisfação	Menor ou igual a 1	Semanal
Número de reclamações de falta de produtos	SAC, Caixas, Repositores e pesquisa de satisfação	Menor ou igual a 1	Semanal
Tempo em que as quantidades vendidas de determinado produto resultou em uma quantidade abaixo do mínimo estipulado na gôndola	Sistema dos Repositores	Menor ou igual a 2 minutos	Diário

Tempo que os níveis de estoque se encontraram abaixo do nível estipulado como mínimo	Sistema Do Estoque	Menor ou igual a 0,5 dia	Diário
Número de dias sem produto	Sistema Do Estoque	0	Semestral
Porcentagem de produtos que venceram	Sistema Do Estoque	Menor ou igual a 5%	Semestral
Número de Treinamentos oferecidos por ano	Departamento de RH	Maior ou igual a 5	Anual
Porcentagem de FeedBacks Positivo	Relatório de Avaliação	Maior ou igual a 80%	Anual
Número de pedidos de demissão	Departamento de RH	Menor ou igual a 2	Anual
Porcentagem de funcionários que utilizam equipamentos de suporte	Relatório de Avaliação	Maior ou igual a 80%	Anual
Número de software licenciados	Inventário	Maior ou igual a 4	Semestral

Tabela 12 – BSC: Indicadores, Fontes, Metas e Periodicidade (elaborado pelo autor)

Algumas observações foram feitas na definição destas metas. Uma delas é que em alguns casos, os dados já estavam disponíveis e prontos, no entanto, não eram utilizados. Assim, a meta foi estipulada com base em um histórico recente. Em outros casos, houve a necessidade de se tratar os dados, ou seja, eles estavam disponíveis mas teriam que ser tratados. Assim, as metas foram calculadas com base em amostras.

Neste primeiro momento, a empresa utilizará planilhas para consolidar estes dados e avaliar se as metas estão de fato sendo alcançadas. Em um segundo momento, a empresa pretende comprar algum tipo de software para realizar a gestão do Balanced Scorecard proposto.

Portanto, a empresa ainda deverá avançar e progredir nesta gestão de Balanced Scorecard, de modo a aprimorar as metas a serem alcançadas, assim como na revisão contínua do planejamento estratégico, aperfeiçoando-o cada vez mais.

6. Resultados

Finalizado o desenvolvimento deste trabalho, consolidamos neste capítulo todos os resultados obtidos e seus respectivos impactos no desempenho da empresa.

6.1 Concepção da Estratégia

A rede varejista em estudo, nunca havia incorporado os conceitos de estratégia na empresa, embora os sócios tivessem conhecimento teórico para tal. Desta forma, foi definido como de grande importância os passos dados por esta fase do trabalho, visto que foram definidas as diretrizes estratégicas para empresa alcançar os seus objetivos. Salienta-se assim que, antes do trabalho realizado, a empresa NÃO possuía:

1. A definição da missão, visão e valores da empresa.
2. Uma análise do posicionamento estratégico da empresa

Após o trabalho, a empresa conseguiu realizar as definições da missão, visão e valores de modo a formalizar e sedimentar estas percepções no cerne da empresa. Além disto, a empresa teve uma visão melhor de como ela está posicionada no mercado através das ferramentas Cinco Forças de Porter, PESTEL e SWOT, e de qual seria a estratégia a ser utilizada em busca dos objetivos traçados através da ferramenta Estratégias Genéricas.

A definição da estratégia genérica a ser seguida foi a de atender a um segmento do mercado, classes C e D, focando mais para a diferenciação. E o motivo para tal escolha aconteceu devido à análise do seu posicionamento de mercado pelas ferramentas supracitadas, visto que elas indicavam grandes problemas em relação à rede varejista enfrentar a concorrência através de preços.

Portanto, este trabalho conseguiu alcançar o objetivo que foi proposto:

- Desenvolver uma estratégia consistente para a rede de supermercados, com definições de visão, missão e valores.

Os sócios se mostraram satisfeitos com os resultados obtidos nesta fase.

6.2 Fatores Críticos de Sucesso

Um dos objetivos propostos por este trabalho era:

- Analisar, mapear e redesenhar a(s) atividade(s) chaves para o sucesso da empresa.

Para tanto, era necessário definir os fatores críticos de sucesso para que então fossem definidas as atividades chaves para o sucesso da empresa, o que foi o objetivo desta fase do desenvolvimento do trabalho. Deste modo, foram definidos e priorizados os fatores críticos de sucesso da seguinte forma:

- 1) Qualidade de produtos e Serviços para o Cliente
- 2) Disponibilidade de produtos
- 3) Assertividade no mix de produtos
- 4) Agilidade
- 5) Controle de custos

Esta definição e priorização foram embasadas pela estratégia definida na fase anterior, ou seja, a de atender a um segmento do mercado, classes C e D, focando mais para a diferenciação.

Assim como as definições da fase anterior, os fatores críticos de sucesso nunca foram definidos pela empresa. Logo, o trabalho realizado nesta fase fez com que ficassem mais claros aos sócios os fatores que realmente importam frente à estratégia elaborada.

6.3 Processos

Com a definição dos fatores críticos de sucesso da empresa, foram mapeados os processos da empresa e definidos quais eram os processos chaves, assim como redesenhados, caso apresentassem um alto impacto no negócio da empresa e uma baixa qualidade de desempenho.

Desta forma, empresa obteve uma visão clara de quais processos eram importantes para os objetivos estratégicos da empresa e também quais estavam deficitários no seu desempenho.

Antes deste trabalho, a empresa não tinha a maioria dos seus processos mapeados e muito menos analisados de forma a esclarecer quais eram de fato importantes para o desempenho da empresa.

Com o desenvolvimento do trabalho encontraram-se os seguintes processos como sendo chaves e com uma baixa qualidade de desempenho:

- Reposição de produto
- Atendimento ao cliente na loja
- Sortimento de produto

Observa-se novamente que os processos estão intimamente elencados com a estratégia genérica definida e de acordo, os objetivos estratégicos traçados pelos sócios. Assim sendo, detalharemos os resultados de cada processo redesenhado a seguir:

Reposição de produto

O processo de reposição do produto representava um grande gargalo na venda dos produtos. A estimativa feita pelos sócios calcula uma indisponibilidade de produto na gôndola de aproximadamente 20%, ou seja, a cada dez produtos procurados na loja, dois não são encontrados. Como os níveis de estoque tem um bom histórico, com poucas rupturas, a razão suposta é de que o produto não estava na gôndola, mesmo tendo no estoque. Deste modo, foi analisada a situação deste processo que constatou:

- Falta de treinamento para reposidores
- Utilização de percepções visuais ao invés de dados
- Falta de infraestrutura de suporte, incluindo equipamentos e informações em tempo real
- Não havia a informação da quantidade de cada produto nas gôndolas

Em busca da melhora para o processo, já está sendo implantado o uso de *tablets* na matriz da rede varejista. A nova gerente de RH, contratada no transcorrer deste trabalho, está coordenando a capacitação necessária. Os treinamentos já foram iniciados para que os reposidores possam manusear os *tablets* da maneira correta. Já ocorreu o mapeamento de alguns produtos e suas quantidades dispostas na gôndola, de forma que se possa calcular a quantidade que está na gôndola, ou seja, a quantidade vendida menos a quantidade da gôndola cheia.

No entanto, por exigir um relativo investimento e tempo de aprendizagem, somente o gerente tem o *tablet* no momento que escrevo este trabalho. Ele tem coordenado o trabalho dos reposidores de acordo com dados do sistema de vendas

cruzados com os dados de cada produto nas gôndolas. Conforme mencionado acima, somente alguns produtos estão sendo monitorados a princípio e estes tem se mostrado eficiente tanto em questões de vendas quanto em relação ao uso dos repositores, dado que eles não precisam mais ficar caminhando pelas gôndolas.

Deste modo, a situação atual, mesmo em fase de teste é:

- Início de treinamentos
- Identificação das quantidades de produtos nas gôndolas
- Utilização de tablets com um sistema simples de cruzamento de dados

Portanto, os sócios acreditam que está sendo cumprido o objetivo de melhora do processo em questão e esperam que a total implementação disto em toda a rede irá melhorar não somente o processo, mas também a satisfação dos funcionários dado que poderão centralizar melhor os seus esforços.

Atendimento ao cliente na loja

O processo de atendimento ao cliente na loja sempre foi um processo de pouca importância para a empresa, visto que sempre acreditavam que isto não interferia no desempenho da empresa. Contudo, com a definição da estratégia genérica de atender um segmento de mercado, classe C e D, com foco na diferenciação, visto que não conseguem competir em preços com os grandes players que estão entrando neste segmento, o atendimento acabou se tornando um processo essencial para o sucesso da empresa.

Este processo se encontrava totalmente informal apresentando a seguinte situação:

- Falta de treinamento
- Falta de conscientização de toda a empresa em relação à importância deste processo
- Inexistência de SAC
- Falta de procedimentos
- Falta de infraestrutura de suporte, incluindo equipamentos e informações.

Iniciaram-se os treinamentos de atendimento, com a capacitação dos caixas e repositores sobre os procedimentos a serem adotados a cada necessidade dos clientes. Uma questão que está sendo tratada é em relação aos bons modos no atendimento, como falar com educação e pausadamente, estar sempre disposto a ajudar, estar com a roupa de forma adequada entre outros. Como os funcionários não estavam acostumados a exercer este tipo de função, estes modos não estavam sedimentados nos seus comportamentos.

Neste caso, também foi sugerido, assim como na resolução dos problemas de reposição, o uso de *tablets* pelos repositores. Conforme mencionado anteriormente, os *tablets* por hora não estão sendo utilizados, pois ainda não houve a conclusão do treinamento para manusearem os mesmos, assim como também não foi disponibilizado o investimento necessário para a compra dos mesmos. No entanto, já está sendo escrito pelo novo gerente de RH os procedimentos que devem ser adotados no atendimento e deverão estar inseridos no *tablets* quando forem implantados.

Em relação ao SAC, já foi implantado este serviço via email e está sendo monitorado pelo encarregado pelo departamento pessoal, que é uma pessoa subordinada ao gerente de RH. Contudo, a ideia é contratar uma pessoa que fique responsável por isto e seja responsável também pelo SAC via telefone. Atualmente, a empresa está procurando por esta pessoa.

Assim, a situação atual de transição é:

- Início de treinamentos e conscientização da importância do processo
- Procedimentos formalizados
- Criação do SAC via email

Deste modo, já houve melhoras significativas no atendimento e se espera que após a conclusão dos treinamentos e implementação restante proposta ocorra uma melhora ainda maior. Um ponto salientado nas soluções propostas para este processo é o fato da necessidade de se ter pesquisas constantes de satisfação dos clientes para que assim, a empresa possa entender melhor o seu cliente e oferecer de forma diferenciada o que ele anseia. Assim sendo, com a implantação dos *tablets*, já está sendo estudado um contrato com uma empresa que possui um sistema de pesquisas para *tablet*, de forma a se estreitar ainda mais a relação com os consumidores da rede de varejo.

Sortimento de produto

O sortimento de produto da empresa era realizado de modo simples, sendo baseado no guia de sortimento do site do Supermercado Moderno. No entanto, este site apresentava um guia geral, apresentando dados de regiões muito extensas. Logo, não necessariamente poderia dizer respeito aos desejos e necessidades do público alvo da rede de varejo em estudo. Assim sendo, a situação encontrada foi a seguinte:

- Sortimento baseada em uma única fonte que possuía dados gerais de regiões extensas
- Não havia consulta aos consumidores da loja
- Não havia infraestrutura de suporte, como softwares ou planilhas que ajudassem na decisão do mix de produtos.
- Os layouts das lojas eram determinados como fixo
- Não havia periodicidade de análise do mix de produtos

Para tratar a questão do layout, foi contratada uma consultoria para reestruturar os layouts das lojas, de modo que fossem utilizados melhor os conceitos de Cross Merchandising e para possibilitar mudanças na disposição dos produtos. Cross Merchandising. Essa técnica consiste em localizar em lugares estratégicos as mercadorias do tipo complementares, as quais, geralmente, não fazem parte da lista de compras domiciliares. Esses produtos são dispostos em locais alternativos aos de costume nas gôndolas. O principal objetivo do sistema é forçar a lembrança do consumidor por meio de uma exposição diferenciada (SENA, 2009). Assim, abrindo ainda mais o leque de oportunidades para o mix, deixando de restringi-lo.

No momento do fechamento deste trabalho, estão sendo realizadas análises dos produtos mais vendidos por cada loja, assim como, as categorias mais vendidas, através de planilhas. A rede varejista buscou no mercado empresas ou softwares que pudessem fazer esta análise, contudo, nenhuma se mostrou adequada para as necessidades e condições financeiras da rede varejista. Assim, ao menos neste primeiro momento, as análises serão realizadas através da extração manual dos dados do sistema de vendas que possuem e o seu devido tratamento.

Foi definida pelos sócios que a rede varejista fará a análise da compatibilidade do mix de produtos com os desejos e necessidades dos seus consumidores de forma periódica, a cada seis meses. Assim, espera-se que a empresa sempre ofereça produtos em conformidade com a evolução do perfil de compra de seus clientes.

Um ponto que será implantado no atendimento ao cliente na loja e também neste processo é o software de pesquisa de mercado, o qual, conforme mencionado anteriormente, já está sendo estudado um contrato com uma empresa deste ramo. Com este sistema, espera-se obter também o perfil de compra dos consumidores, assim como os produtos que eles gostariam de comprar, mas que não se encontram no mix disponibilizado pela loja, entre outros pontos.

Assim, tem-se o seguinte panorama atualmente:

- Início do estudo de reforma dos layouts das lojas
- Implementação de planilhas para dar suporte à decisão do mix de produtos
- Definição da periodicidade de análise do mix de produtos a cada 6 meses
- Formalização de compra de um software de pesquisa de mercado

Portanto, podemos verificar que o trabalho alcançou os seus objetivos neste processo até o presente momento e os sócios acreditam que com a finalização da implantação de todas as melhorias, a rede varejista conseguirá o resultado almejado.

Desta forma, o trabalho alcançou o objetivo proposto de analisar, mapear e redesenhar a(s) atividade(s) chaves para o sucesso da empresa. Os sócios se mostraram surpresos com os resultados obtidos e acreditam que os processos esclarecidos juntamente com a visão estratégica adquirida abrirão novas percepções do que realmente é importante para a empresa.

6.4 Balanced Scorecard

Na última fase do desenvolvimento deste trabalho, foi realizada a construção do Balanced Scorecard. Esta ferramenta também nunca havia sido utilizada pela empresa, sendo que este foi o primeiro passo para a sua efetiva implementação, programada para o começo de 2015.

Com este intuito, foi desenvolvida nesta fase:

- Alocação e alinhamento dos objetivos estratégicos em cada perspectiva
- Escolha e criação dos indicadores que consigam medir se os objetivos estratégicos estão sendo alcançados
- Criação do plano de implementação do *Balanced Scorecard*

Deste modo, foram alcançados os seguintes objetivos propostos por este trabalho:

- Buscar e definir indicadores de desempenho que correspondam com as expectativas estratégicas definidas para a empresa.
- Desenvolver o *Balanced Scorecard* da empresa.
- Propor um plano de ação para a implementação do *Balanced Scorecard*

A ferramenta do BSC proporcionou aos sócios a visão de conexão entre os objetivos da empresa, conectando os pontos críticos e suas tratativas. Ao final do trabalho mencionaram que antes o hábito da empresa era resolver seus problemas por área, de acordo com o surgimento das situações. E desta forma não se gerava uma visão estruturada e total da empresa, pois a resolução de um problema, se tratada de forma a abranger mais aspectos da empresa, poderia ter impactos maiores.

Portanto, os sócios acreditam que esta ferramenta será de grande importância em um futuro próximo e esperam que esta seja uma nova etapa da empresa, onde as estratégias e as operações estejam unidas e monitoradas.

7. Conclusão

Dentro de um contexto de dificuldades e de consolidação do setor, com as grandes empresas varejistas adquirindo outras e expandindo as suas redes, foi proposto para o presente trabalho uma solução para a crise que a rede varejista estava passando, além de uma melhora nas suas perspectivas de futuro.

A empresa estava atravessando por um momento de complicações quanto à sua administração, após o falecimento repentino do sócio fundador, que detinha todo o conhecimento do negócio. Assim sendo, este trabalho teve como objetivo formular uma estratégia para a empresa, além de mapear e redesenhar os processos chaves da rede varejista e elaborar um plano de implementação do Balanced Scorecard para que obtivesse um controle destes processos.

Após a finalização deste trabalho, analisando os resultados obtidos juntamente com os sócios, avaliamos que foram alcançados os objetivos almejados. A empresa varejista em estudo vem alcançando uma melhor eficiência, mesmo através de modificações parciais dos processos chaves para o sucesso da mesma.

A empresa varejista está prosseguindo com a implementação das mudanças nos processos que foram redesenhados. A previsão para a conclusão da implementação é fevereiro de 2015, mas estão empenhados para conseguirem antes do prazo estipulado.

Deste modo, está sendo constatado que a empresa vem se baseando mais em dados concretos e processos chaves relacionados às suas diretrizes estratégicas, se desprendendo das decisões por instintos e se baseando em procedimentos definidos, tornando-se mais eficiente na busca por seus objetivos estratégicos.

Portanto, foi verificado que as ferramentas e conceitos utilizados neste trabalho foram de grande importância para a empresa, assim como a metodologia elaborada especialmente para atender os objetivos deste trabalho. Esta metodologia foi desenvolvida com a consolidação de métodos reconhecidos na literatura empresarial, mostrando-se assertiva para o nosso propósito.

Os sócios da rede varejista se mostraram satisfeitos com os resultados alcançados e estão buscando se aprimorar ainda mais na fase de implementação do Balanced

Scorecard em que a empresa se encontra. Eles já possuem o conhecimento de que o Balanced Scorecard se propõe a mostrar uma visão sobre o andamento estratégico da empresa, ou seja, avalia as atividades internas coordenando e controlando se a realização destas está de acordo com as estratégias da empresa. Assim, os indicadores definidos devem ser constantemente monitorados e reavaliados, visto que a estratégia da empresa pode mudar de acordo com o momento da empresa e, conseqüentemente, os indicadores relacionados.

Logo, o presente trabalho cumpriu com os seus objetivos e forneceu todo o conteúdo necessário para que a empresa prossiga com a implementação e as atualizações, se necessárias, de acordo com o seu momento estratégico. Espera-se assim, que este trabalho seja o primeiro passo da empresa varejista em busca de vários anos de resultados consistentes.

8. Referências Bibliográficas

ABRAS. (2014). Índice de Vendas. Acesso em 7 de Setembro de 2014, disponível em <http://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/indice-de-vendas/indice-do-mes/>

ACKOFF, R. L. Creating the corporate future. New York: John Wiley, 1981. 297 p.

ANDRADE, Arnaldo Rosa. Planejamento Estratégico: Formulação, Implementação e Controle. Blumenau, 2002. 30 f. Trabalho de Administração – Curso Administração, Fundação Universitária de Blumenau (FURB).

APPIO, Jucélia; SCHARMACH, Andréia Luciana da Rosa; SILVA, Aletéia Karina Lopes da; CARVALHO, Luciano Castro de; SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. Análise SWOT como diferencial competitivo: um estudo exploratório na Cooperativa Muza Brasil. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.3, n.3, p.01-18, Sem II. 2009. ISSN 1980-7031

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9001/2008: Sistemas de Gestão da Qualidade. Rio de Janeiro, 2008.

Barrett, Richard. Liberating the Corporate Soul: Building a Visionary Organisation, Butterworth-Heinemann, Boston, 1998, pp. 109-110

Brito, Fabiana; Perim, Mary; Reyes, Edgar. PLANO ESTRATÉGICO PARA SUPERMERCADOS: Um estudo de caso da empresa Mercantil Extra com utilização da Matriz SWOT. Convibra, 2010.

Carrara, André. MELHORIA DOS PROCESSOS E IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS (BPMS) EM UMA PREFEITURA. Trabalho de Formatura apresentado à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do Diploma de Engenheiro de Produção, 2007.

CARVALHO, Fernando; Práticas de planejamento estratégico e sua aplicação em organizações do Terceiro Setor. [S.l.:s.n.], 2004.

CARVALHO, M.M. ; LAURINDO, F. J. B. . Estratégia Competitiva: dos conceitos à implementação. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007. v. 1. 227 p.

CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo – Dando asa ao espírito empreendedor. São Paulo: Editora Saraiva, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto; Sapiro, Arão. Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 415 p.

CIPD. (2013). PESTLE analysis. Acesso em 18 de junho de 2014. Disponível em: <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/pestle-analysis.aspx>

COLAUTO, ROMUALDO; GONÇALVES, CAIO; BEUREN, ILSE; SANTOS, NERI. OS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO COMO SUPORTE AO SISTEMA DE INTELIGÊNCIA

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. Building your company's vision. Harvard Business Review, Boston, v. 74, n. 5, p. 65-77, sept./oct. 1996.

COMPETITIVA: O CASO DE UMA EMPRESA BRASILEIRA. RAM. Revista de Administração Mackenzie, vol. 5, núm. 2, 2004, pp. 120-146, Universidade Presbiteriana Mackenzie.

COSTA, E. A., Gestão estratégica, Da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2007. 424p.

Cunhas, Joana. Classe C já não o motor do gasto em supermercados. (2014). Acessado em 21 de agosto de 2014, disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2014/07/1485156-classe-c-ja-nao-e-motor-do-gasto-em-supermercados.shtml>

Dias Júnior, Francisco José; Muniz Junior, Jorge; GUSSONI, RAFAEL. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (FCS) E DESDOBRAMENTO DA FUNÇÃO QUALIDADE (QFD): APLICAÇÃO EM PROJETO DE TREINAMENTO. XXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2009.

DIEESE. (2013). Boletim de Indicadores do COMÉRCIO: Supermercados em 2012. Dieese, São Paulo.

DIEESE. (2014). Boletim de Indicadores do COMÉRCIO: Supermercados em 2013. Dieese, São Paulo.

DRUCKER, P. Administração: responsabilidades, tarefas, práticas. São Paulo: Pioneira, 1975.

E-Bit. Relatório Webshoppers 2014, 2014. Acesso em 21 de maio de 2014. Disponível em <http://img.ebit.com.br/webshoppers/pdf/WebShoppers2014.pdf>

FERREL, O.C.; HARTLINE, M.D.; LUCAS, G.H.; LUCK, D. Estratégia de Marketing. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

FILHO, R. N. (2014). Ranking Abras. Acesso em 11 de Agosto de 2014, disponível em Abras: <http://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/as-500-maiores/>

FOLHA. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/796928-classe-media-soma-50-da-populacao-e-domina-poder-de-compra-diz-fgv.shtml>. Acesso em: 25 de mai. 2014

Fontanillas, Carlos; Picanco, Eduardo; Ferreira, Suelen. A UTILIZAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA UM RESTAURANTE. ABEPRO, 2013.

GRUNERT, K. G.; ELLEGARD, C. The concept of key success factors: theory and method. MAPP Working Paper, n. 4, 1992.

HBS Press, Harvard Business School Press. Harvard Business Press Chapters. 27 pages.

Publication Date: Jun 16, 2005. Prod. #: 5528BC-PDF-ENG

IIBA – International Institute of Business Analysis., Um Guia para o corpo de conhecimento de Análise de Negócios (Guia BABOK®). Versão 2.0. Ontario, Canadá. Theiiba, 2011.

Journal of Retail & Distribution Management. Volume 30, Number 2, 2002, pp. 81-91.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. A estratégia em ação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, P., & KELLER, K. L. (2012). Marketing management (14th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

MACHADO, Eduardo Luiz. OLIVEIRA, Gesner. “Impactos verticais da concentração do setor varejista Brasileiro”. São Paulo: FGV EAESP, 2003.

MARTINS, Marcos Amâncio P. Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

Marzagão, Daniela Santana Lambert; Erario, Alexandre L; Carvalho, Marly Monteiro de. SISTEMAS DE INDICADORES DE DESEMPENHO: REVISÃO BIBLIOGRÁFICA POR MÉTODOS BIBLIOMÉTRICOS. XXX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2010.

MAXIMIANO, Antônio C. A. Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital. 6ª Edição. São Paulo: Atlas, 2006.

Medeiros, Ayron; de Brito Cunha, Glenn; Campos de Oliveira, Thásia; Roberta Ferreira da Cunha Vieira, Edzana. ANÁLISE SWOT: A SIMPLICIDADE COMO EFICIÊNCIA. XVI SEMINÁRIO DE PESQUISA DO CCSA. ISSN 1808-6381

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. (2001) - O processo da estratégia. 3º ed. Porto Alegre: Bookman.

NERI, M. C. A nova classe média: O lado brilhante dos pobres. Rio de Janeiro: FVG/CPS, 2010. 121p. Disponível em: <http://www.fgv.br/cps/ncm/>. Acesso em 21 de mai. 2014.

NETO, ODILON JOSÉ DE OLIVEIRA; FIGUEIREDO, REGINALDO SANTANA; DREES, CHRISTIAN; MACHADO, ANDRÉ GROSSI; REZENDE, SIMONE OLIVEIRA. A ANÁLISE PEST E O MODELO DAS CINCO FORÇAS APLICADAS À PROSPECÇÃO DE CENÁRIOS PARA BOVINOCULTURA DE CORTE. XLV CONGRESSO DA SOBER "Conhecimentos para Agricultura do Futuro", 2007.

NETTO, C. A. Definindo gestão por processos: características, vantagens, desvantagens. In: Fernando José Barbin Laurindo; Roberto Gilioli Rotondaro. (Org.). Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação. 1 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006

PESTLE Analysis. What is PESTLE Analysis? A Tool for Business Analysis. Acesso em 26 de agosto de 2014, disponível em: <http://pestleanalysis.com/what-is-pestle-analysis/>

PORTER, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. [S.l.]: Free Press, 1998.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, M. E. *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. *Harvard Business Review*, p. 61-78, Jan. 2008.

Porto, Marcelo A. *MISSÃO E VISÃO ORGANIZACIONAL: ORIENTAÇÕES PARA A SUA CONCEPÇÃO*. ENEGEP, 1997.

ROCKART, J. & BULLEN, C. *A primer on critical success factors*. Center of information System Research, Sloan School of Management MIT, 1981.

ROTONDARO, Roberto G. *Gerenciamento por Processos*. In: DE CARVALHO, Marly M.; PALADINI, Edson P. (Org.) *Gestão da Qualidade: Teoria e Casos*. Rio de Janeiro: Contexto Elsevier, 2006.

SCOTT, C. D.; JAFFE, D. T.; TOBE, G. R. *Visão, valores e missão organizacional: construindo a organização do futuro*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. 104p.

Sebrae/MS. *Supermercado. Idéias de Negócio*. Disponível em: <http://www2.ms.sebrae.com.br/uploads/UAI/fichastecnicas/supermercado.pdf>. Acesso em 25 de maio de 2014.

SENA, C. Z. *Cross Merchandising para driblar a crise*. ADMINISTRADORES, 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/cross-merchandising-para-driblar-a-crise/20965/>. Acesso em: 21 de outubro 2014.

SILVA, Joselis Moreira. "Alterações no padrão de consumo no Brasil após o plano real". Disponível em <http://www.pet-economia.ufpr.br/textos/evinci.htm>. Acesso em maio de 2014.

SOARES, C. R. D. *Desenvolvimento de uma sistemática de elaboração do Balanced Scorecard para pequenas empresas*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, Dissertação (Mestrado), 2001.

SUPERMERCADO-MODERNO. (2013). *Ranking Supermercado*. Acesso em 7 de Setembro de 2014, disponível em http://www.sm.com.br/Ranking-Supermercados-38?from_info_index=221

TORRES, Maria Cândida S. *Administração Estratégica*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores Ltda. 2004

VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. *Análise e modelagem de processos de negócio*. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.

WRIGLEY, N. *The landscape of pan-European food retail consolidation*. *International*

YUKSEL, I. (2012). Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis. *International Journal of Business and Management* , 7 (24), 57-66.