

LUCIANO KIYOSHI SOUZA NAGANAWA

DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA DE MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO  
PARA UMA OPERADORA DE TELEFONIA MÓVEL

Trabalho de Formatura apresentado à Escola  
Politécnica da Universidade de São Paulo para  
obtenção do Diploma de Engenheiro de  
Produção.

São Paulo

2010



LUCIANO KIYOSHI SOUZA NAGANAWA

DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA DE MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO  
PARA UMA OPERADORA DE TELEFONIA MÓVEL

Trabalho de Formatura apresentado à Escola  
Politécnica da Universidade de São Paulo para  
obtenção do Diploma de Engenheiro de  
Produção.

Orientador: Professor Doutor Fernando José  
Barbin Laurindo

São Paulo

2010



## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho aos meus amigos e familiares, por todo o apoio dado durante todas as etapas da minha vida.



## **AGRADECIMENTOS**

Ao Professor Doutor Fernando José Barbin Laurindo pela orientação, atenção e dedicação imprescindíveis para a conclusão deste trabalho.

Aos colegas da Vivo pelas oportunidades de aprendizado e desenvolvimento profissional, que viabilizaram o desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus amigos e familiares pelo apoio e momentos de descontração. Em especial à Camila Yumi Mizutani pela parceria e pelo carinho durante todo o tempo que passamos juntos.





## **RESUMO**

Este trabalho aborda a utilização de sistemas de mensuração do desempenho como ferramenta de alinhamento estratégico para uma operadora brasileira de telefonia móvel. A relevância deste estudo está relacionada à importância do desenvolvimento e aplicação das estratégias nos mercados competitivos, aliada à dificuldade de coordenação organizacional necessária para sua operacionalização. Seu objetivo é descrever como a empresa realiza atualmente a mensuração do desempenho, identificar os principais problemas no modelo utilizado e propor uma solução para sua melhoria. O trabalho foi sustentado pelos conhecimentos adquiridos pelo autor durante a sua graduação no curso de Engenharia de Produção, pelas pesquisas em fontes bibliográficas específicas ao tema abordado e por observações, coleta de dados e análises realizadas durante o período de estágio supervisionado na empresa estudada. Inicialmente são explicitadas as justificativas para a escolha do tema e as revisões bibliográficas necessárias para o desenvolvimento do trabalho. Em seguida, é realizada a descrição da empresa estudada e o diagnóstico do autor a respeito do tema estudado. Por fim, é desenvolvida a solução proposta e são explicitadas as conclusões do autor a respeito do trabalho. O resultado do trabalho é um modelo de sistema de mensuração do desempenho que une as principais características dos modelos existentes, de forma a construir uma solução adequada à situação da empresa estudada.

Palavras-chave: Estratégia organizacional. Desempenho organizacional. Administração de empresas.



## **ABSTRACT**

This graduation work approaches the use of performance measurement systems to achieve strategic alignment of a brazilian mobile phone company. The relevance of the study is related to the importance of development and implementation of strategies in the competitive enviroments, allied to the difficulty of coordenating the organization into it. Its aim is to describe how the company measures its performance today, identify major problems in the model it uses and to propose a solution to achive improvements. The work was supooorted by the knowledge acquired during the graduation in Industrial Engineering, by the researches made about the topic and also by observation, data gathering and analysis developed during the internship in the company. At first the reasons for the choice of the theme its exposed, as are the theoretical researches developoed by the author. The work follows with the company`s description and diagnosis about the topic in study. Finally, a solution to the identified problems is proposed, and the author`s conclusions are exposed. The result of this work is a performance measurement system model that puts together the essencial concepts of existing models, building a solution appropriate to the companys situation.

**Keywords:** Strategic management. Performance management. Business administration.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Estrutura de revisão bibliográfica .....	13
Figura 2 - Matriz de análise SWOT (adaptado de Carvalho e Laurindo 2007, p.53).....	16
Figura 3 - As cinco forças competitivas (adaptado de Porter, 1979) .....	17
Figura 4 - Competências essenciais, produtos essenciais, unidades de negócio e produtos finais. Adaptado de Prahalad e Hamel (1990).....	21
Figura 5 - Framework para a abordagem baseada em recursos para a formulação da estratégia. Adaptado de Grant (1991). .....	23
Figura 6 - Recursos como base para a lucratividade. Adaptado de Grant, 1991.....	24
Figura 7 - Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> . Adaptado de Kaplan e Norton, 1996a, p.9. .	26
Figura 8 - Principais métricas da perspectiva clientes. Adaptado de Kaplan e Norton, 1996a, p.68. ....	27
Figura 9 - Modelo de cadeia de valor genérica. Adaptado de Kaplan e Norton, 1996a, p.96..	28
Figura 10 - <i>Framework</i> de mensuração para a perspectiva de aprendizado e crescimento. Adaptado de Kaplan e Norton, 1996a, p.129. ....	28
Figura 11 - Mapa estratégico (adaptado de Kaplan e Norton 2000) .....	29
Figura 12 – O BSC como ferramenta de gestão da estratégia. Adaptado de Kaplan e Norton, 1996b. ....	30
Figura 13- O Prisma de Performance (adaptado de Neely et al. 2002) .....	31
Figura 14- Entrega de valor aos <i>stakeholders</i> (adaptado de Neely et al. 2002) .....	33
Figura 15 - Mapa de sucesso. Adaptado de Neely e Adams (2002).....	34
Figura 16 - Métricas para relacionamentos com <i>stakeholders</i> . Adaptado de Neely e Adams (2002) .....	35
Figura 17 - Relacionando valor para o acionista e métricas de recurso (adaptado de Azzone et al. 1995).....	36
Figura 18 - As fases da implementação de um sistema de mensuração do desempenho (adaptado de Bourne et al. 2000).....	38
Figura 19 - Perfil de alinhamento estratégico. Adaptado de Prieto 2006.....	42
Figura 20- Processo de desenvolvimento da estratégia. Adaptado de Dyson 2000. ....	43
Figura 21 - Organograma parcial da Vivo SA.....	46
Figura 22 - Hierarquias na organização da Vivo SA.....	46
Figura 23 - Organograma parcial da Vice-Presidência de Operações da Vivo SA.....	47
Figura 24 - Os três componentes que formam o sistema celular (adaptado de vivo.com.br)...	48



Figura 25 - <i>Market Share</i> das principais operadoras brasileiras de telefonia móvel. Fonte: Teleco (2010).....	50
Figura 26 - Churn mensal das principais operadoras de telefonia móvel. Fonte: Teleco (2010). ....	50
Figura 27 - Evolução do mercado de telefonia móvel; Fonte: Teleco (2010).....	51
Figura 28 - ARPU das operadoras brasileiras de telefonia móvel. Fonte: TELECO (2010). ..	51
Figura 29 - MOU das operadoras brasileiras de telefonia móvel. Fonte: TELECO (2010).....	52
Figura 30 - Modelo de forças competitivas aplicado à Vivo.....	60
Figura 31 - Aplicação da análise SWOT para a Vivo. ....	62
Figura 32 - Mapeamento das atividades de operacionalização do BSC Setorial. ....	75
Figura 33 - Relação de causa e efeito dos indicadores do BSC Setorial da Vivo. ....	77
Figura 34 - Modelo de relacionamentos entre empresa e <i>stakeholders</i> .....	79
Figura 35 - Cadeia de valor genérica para <i>stakeholders</i> .....	85
Figura 36 - Mapa de Relacionamentos para a Vivo .....	88
Figura 37 - Redesenho das atividades de operacionalização do sistema de mensuração do desempenho. ....	93
Figura 38 - Ciclo de desenvolvimento de estratégias .....	97





## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparação entre a lógica de unidades de negócio estratégicas e a lógica de competências essenciais. Adaptado de Prahalad e Hamel (1990). .....	22
Quadro 2 - Framework para um sistema de mensuração de recursos. Adaptado de Azzone et al. 1995. ....	37
Quadro 3 - Pilares, programas e indicadores que compõe o sistema de mensuração do desempenho utilizado na Vivo. ....	64
Quadro 4 - Mapeamento de investidores .....	83
Quadro 5 - Mapeamento de clientes .....	84
Quadro 6 - Mapeamento de fornecedores.....	84
Quadro 7 - Mapeamento de funcionários .....	84
Quadro 8 - Métricas para a mensuração da satisfação e colaboração de acionistas.....	90
Quadro 9 - Métricas para a mensuração da satisfação e colaboração de clientes. ....	90
Quadro 10 - Métricas para a mensuração da satisfação e colaboração de fornecedores. ....	90
Quadro 11 - Métricas para a mensuração da satisfação e colaboração de funcionários.....	90
Quadro 12 - Métricas para o acompanhamento do desempenho da empresa nos processos críticos. ....	91
Quadro 13 - Métricas para o acompanhamento do desempenho da empresa a respeito de capacidades críticas. ....	91
Quadro 14 - Métricas para o acompanhamento do desempenho da empresa a respeito de recursos críticos. ....	91
Quadro 15 - Cronograma de atividades relativas ao sistema de mensuração do desempenho proposto. ....	95



## SUMÁRIO

1.1 OBJETIVOS DO TRABALHO .....	11
1.2 JUSTIFICATIVA DO TEMA .....	12
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	12
1.4 EMPRESA ONDE FOI DESENVOLVIDO O TRABALHO .....	13
1.4.1 DESCRIÇÃO DA ÁREA DE ESTUDO .....	14
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....	15
2.1 SISTEMAS DE MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO .....	25
2.2 DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO	38
2.2.1 PROJETO DO SISTEMA .....	39
2.2.2 IMPLEMENTAÇÃO E USO DAS MÉTRICAS .....	40
2.2.3 REVISÃO DO SISTEMA .....	41
3. DESCRIÇÃO DA EMPRESA .....	45
3.1 GRUPO TELEFÔNICA .....	48
3.2 MERCADO .....	49
3.3 ÁREA DO ESTÁGIO .....	52
3.4 DESCRIÇÃO DA ESTRATÉGIA .....	53
4 DIAGNÓSTICO .....	57
4.1 ANÁLISE SWOT .....	57
4.1.1 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO .....	57
4.1.2 ANÁLISE DE AMBIENTE INTERNO .....	61
4.1.3 CONCLUSÃO DA ANÁLISE SWOT .....	62
4.3 OPERACIONALIZAÇÃO DO SISTEMA DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO ..	74
4.4DIAGNÓSTICO FINAL .....	76
5 ELABORAÇÃO DA SOLUÇÃO .....	78
5.1 MODELO DE SISTEMA DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO .....	78
5.1.1 MAPEAMENTO DE <i>STAKEHOLDERS</i> .....	79
5.1.2 RECURSOS, CAPACIDADES E PROCESSOS .....	84
5.2 ESCOLHA DE MÉTRICAS E METAS .....	89
5.3 PROJETO DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA PROPOSTO .....	92



5.3.1 REDESENHO DAS ATIVIDADES DE OPERACIONALIZAÇÃO .....	92
5.3.2 CRONOGRAMA DE ATIVIDADES .....	94
6 CONCLUSÃO .....	99
REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	101
GLOSSÁRIO.....	103
ANEXO 1 .....	105



## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 OBJETIVOS DO TRABALHO

Em um mercado cada vez mais competitivo e dinâmico as empresas percebem a necessidade de desenvolver uma estratégia competitiva consistente e robusta. Isso porque as características do mercado evoluem de forma acelerada, os concorrentes são cada vez mais agressivos e os clientes se tornam mais exigentes com o passar do tempo. Cada empresa busca então definir um plano estratégico, almejando um posicionamento competitivo favorável que garanta bons resultados financeiros ao longo do tempo.

Surge então a dificuldade em alinhar a estratégia desenvolvida pelo núcleo administrativo da empresa com a operação realizada pelos diversos setores da mesma. Este problema é intensificado em empresas de grande porte, onde barreiras físicas e organizacionais dificultam a comunicação interna, criando a necessidade de mecanismos de coordenação que nem sempre são efetivos.

Neste cenário, uma das soluções mais populares entre os gestores do mundo inteiro é a utilização de modelos gestão por indicadores. Diversos autores defendem a utilização da gestão por indicadores como ferramenta para alinhar os funcionários das empresas com as estratégias definidas por seus gestores. (KAPLAN;NORTON, 1996a; HAUSER; KATZ, 1998;NEELY et al. 2002)

Tendo em vista o contexto apresentado acima, o presente trabalho pretende realizar uma análise mercadológica e estratégica de uma empresa de telecomunicações brasileira, a fim de propor um modelo de sistema de mensuração do desempenho adequado à mesma. Tal modelo deve ser aplicável a empresa estudada, respeitando as restrições práticas de aplicação do sistema.

Todo o desenvolvimento deve ter como referência os diversos conceitos estudados no curso de engenharia de produção, compondo uma abordagem holística de resolução de problemas. Espera-se que o modelo construído, ou pelo menos o método utilizado para compô-lo, seja aproveitável por empresas com características semelhantes à estudada.

## 1.2 JUSTIFICATIVA DO TEMA

De acordo com a ABEPRO (2010) “compete à engenharia de produção o projeto, a modelagem, a implantação, a operação, a manutenção e a melhoria de sistemas produtivos integrados de bens e serviços, envolvendo homens, recursos financeiros e materiais, tecnologia, informação e energia.”

Tendo em vista o escopo de atuação de um engenheiro de produção, um modelo de mensuração do desempenho é uma ferramenta que colabora na busca por melhorias nos processos desenvolvidos pela empresa, no sentido que incentiva as diversas áreas a alcançar objetivos alinhados a estratégia da empresa. Mais do que um mecanismo de avaliação do desempenho, a gestão por indicadores torna-se um coordenador organizacional, colaborando na administração dos recursos financeiros e humanos da empresa.

Desta forma, o engenheiro de produção surge como um atuante adequado ao processo de modelagem de um sistema de gestão por indicadores. Isso porque tais modelos são essencialmente quantitativos, e para entendê-los de forma completa são necessárias diversas ferramentas matemáticas, como programação linear, simulação e estatística, estudadas durante um curso de engenharia de produção. Mas não podem ser menosprezadas as análises de ergonomia, estrutura organizacional e principalmente estratégia, pois desta forma seriam esquecidos os objetivos concretos do modelo. Podemos destacar como importante habilidade desenvolvida por um engenheiro de produção a capacidade de alinhar análises quantitativas e qualitativas de forma sistêmica, e tal habilidade é imprescindível para a abordagem do tema deste trabalho.

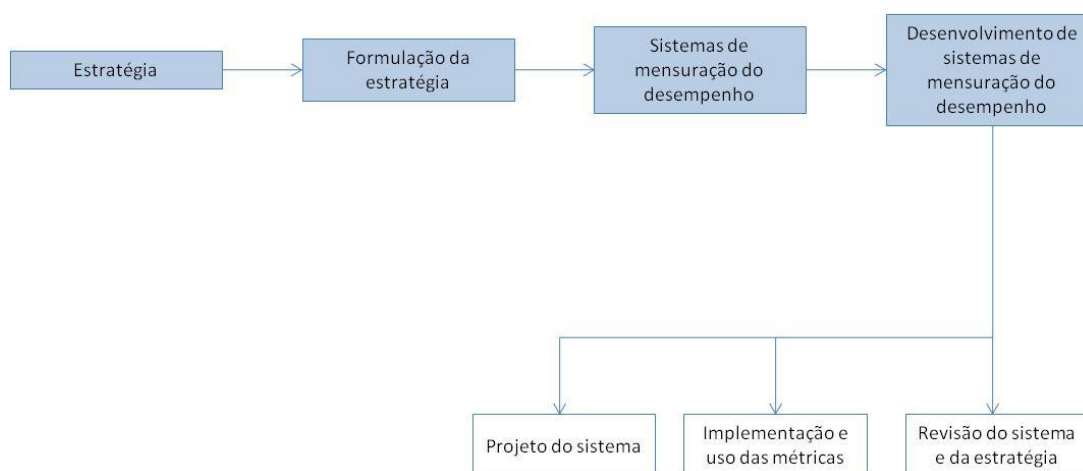
Por fim, a estrutura curricular esperada de um curso de engenharia proporciona o aprendizado do uso de conceitos necessários ou complementares à modelagem de um sistema de gestão por indicadores. De forma mais direta, foram apresentados aos alunos os principais modelos de gestão por indicadores como o *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON 1996a) e o Prisma de Performance (NEELY et al. 2002).

## 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado da seguinte maneira: Inicia-se com a introdução, que busca contextualizar o leitor em relação ao tema e à área de estudo do trabalho. Segue com a revisão



teórica que serviu como base para todas as discussões realizadas pelo autor. Os conceitos estudados podem ser organizados como na *Figura 1*.



**Figura 1 - Estrutura de revisão bibliográfica**

Em seguida o autor descreve as principais características da empresa estudada, dando prioridade aos temas relevantes para o desenvolvimento do trabalho. Os conceitos estudados são aplicados nas seções seguintes, onde o autor realiza o diagnóstico da empresa estudada em relação aos temas abordados e propõe uma solução, tendo em vista todas as etapas anteriores. A conclusão faz uma análise dos resultados obtidos e contém comentários do autor sobre o desenvolvimento do trabalho.

#### 1.4 EMPRESA ONDE FOI DESENVOLVIDO O TRABALHO

O presente trabalho foi realizado na Diretoria de Planejamento e Performance da empresa VIVO S/A. Formada em 2003 a partir da fusão das operadoras de celular das empresas Celular CRT Participações S/A, Tele Leste Celular Participações S/A, Tele Centro-Oeste Celular Participações S/A (que também detinha o controle da Norte Brasil Telecom S/A), Tele Sudeste Celular Participações S/A, Telesp Celular Participações S/A, Global Telecom S/A e mais tarde Telemig Celular Participações S/A, a Vivo é uma empresa de capital aberto cujo investimento provem das empresas Telefônica, da Espanha, e da Portugal Telecom, de Portugal. Neste ano a espanhola Telefônica comprou a participação da Portugal Telecom na Vivo, tornando-se a controladora da empresa em que o trabalho foi realizado.

A Vivo atua em 3636 municípios de todos os estados do país, caracterizando cobertura nacional. Segundo dados da Anatel, a Vivo era responsável no terceiro trimestre de 2010 por

30,14% do mercado de celulares do Brasil, o que significa um parque de 57,7 milhões de linhas. A Vivo possuía 10.561 funcionários diretos no terceiro trimestre de 2009 e no terceiro trimestre de 2010 o grupo teve receita bruta de 6.535 milhões de reais. (ANATEL 2010)

Durante o período de realização deste trabalho o autor atuou como estagiário na Divisão de Controle e Implementação da Estratégia, que é uma subdivisão da Diretoria de Planejamento e Performance da empresa em questão.

#### 1.4.1 DESCRIÇÃO DA ÁREA DE ESTUDO

A Diretoria de Planejamento e Performance na qual o trabalho foi desenvolvido realiza um extenso portfólio de atividades. Ela é responsável pela coordenação do processo de planejamento, que engloba a avaliação da situação competitiva, a coordenação das diretrizes estratégicas e orçamentárias, e a formulação do plano estratégico.

Além disso, a implementação da estratégia é mensurada pela Divisão de Controle e Implementação da Estratégia, subdivisão na qual o autor desenvolveu seu estágio. Esta atividade contempla elaboração e divulgação da agenda estratégica, desenvolvimento e acompanhamento do *Balanced Scorecard*, controle do cumprimento dos objetivos definidos no plano estratégico e definição da remuneração variável.

Sua atuação consistiu inicialmente em dar suporte ao processo de desenvolvimento dos indicadores e metas utilizados no *Balanced Scorecard* (BSC) no período, realizando a pesquisa das informações necessárias com outras áreas e análises dos dados para propor alternativas a serem seguidas. Além disso, desenvolveu planilhas para alimentação dos dados no sistema de informações utilizado para divulgar o BSC, e, ao longo do ano, realizando a alimentação propriamente dita. Eventualmente, auxiliou em apresentações e negociações com as diversas áreas da empresa realizadas ao longo do ano, relativas ao sistema. Durante todo o ano o autor desenvolveu material de apoio à área, como, por exemplo, tutoriais de atividades realizadas, planilhas de controle e glossário de indicadores, visando à qualidade e à eficiência da atividade realizada como um todo.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Segundo Mintzberg e Lampel (1999) o conceito de estratégia corporativa foi analisado por diversas escolas de pensamento estratégico, cada qual com sua visão do processo de formulação da estratégia. Carvalho e Laurindo (2007) descrevem como as escolas permeiam um contínuo que varia entre o prescritivo (escolas de design, planejamento e posicionamento) e o descritivo (escolas de empreendedorismo, cognitivo, aprendizado, poder, cultural, ambiental e configuração).

Mintzberg (1994) defende que o desenvolvimento de estratégias deve ser um processo de síntese. Todo o aprendizado adquirido pelos gestores, de fontes diversas (por exemplo, sugestões dos funcionários e estudos de mercado), deve ser resumido em uma visão da direção que a empresa deve seguir. Por este ponto de vista, é razoável esperar que a estratégia seja criada antes da realização das ações a que se aplicam, sendo desenvolvidas de forma consciente e proposital. Mintzberg (1987) denomina este tipo de planejamento como estratégia pretendida.

Henderson (1989 apud CARVALHO; LAURINDO 2007) define estratégia como busca deliberada por um plano de ação que desenvolverá uma vantagem competitiva para o negócio, e também é a colocação deste plano em prática. Esta abordagem complementa o entendimento de estratégia como um plano, definindo o objetivo deste plano (o desenvolvimento de uma vantagem competitiva) e estendendo o escopo estratégico de forma a contemplar a implementação do plano de ação.

Por outro lado, a estratégia pode ser entendida como padrão de comportamento (MINTZBERG; WATERS 1985 apud MINTZBERG 1987), que pode ser percebido quando identificamos consistência em um comportamento, pretendida ou não. Esta abordagem tenta englobar a estratégia realizada, em complemento ao estudo da estratégia pretendida. Mintzberg (1987) define como estratégia deliberada, aquela em que as intenções se tornam realidade, enquanto as estratégias emergentes caracterizam-se quando o comportamento se desenvolve apesar dos planejamentos apontarem para outro caminho.

Para Porter (1996), estratégia é a criação de uma posição de valor e única, envolvendo um conjunto de atividades diferentes. Esta abordagem se encaixa na definição de estratégia como posicionamento, segundo força mediadora entre organização e ambiente. (Hofer e Schendel 1978 apud MINTZBERG 1987)

Para Carvalho e Laurindo (2007) está na essência da estratégia a capacidade de decidir o que fazer e não fazer, quais devem ser suas metas e quais políticas necessárias para a consecução destas metas. Dois grupos de fatores influenciam estas decisões: o ambiente externo no qual a empresa atua e as características internas desta empresa.

Carvalho e Laurindo (2007) citam a análise SWOT (*strength, weakness, opportunities and threats*) como ferramenta para auxiliar a tomada de decisões estratégicas (*Figura 2*). Esta análise auxilia os gestores em reconhecer as limitações da empresa, maximizar os pontos fortes da organização e no monitoramento de oportunidades e ameaças do ambiente competitivo.

	Ajuda	Atrapalha
Interna (organização)	Forças	Fraquezas
Externa (ambiente)	Oportunidades	Ameaças

**Figura 2 - Matriz de análise SWOT (adaptado de Carvalho e Laurindo 2007, p.53)**

Porter (1979) apresenta as cinco forças competitivas e propõe como os estrategistas corporativos podem utilizar a análise ambiental para garantir o crescimento de uma empresa (*Figura 3*).



**Figura 3 - As cinco forças competitivas (adaptado de Porter, 1979)**

Novos entrantes caracterizam uma força competitiva, pois trazem incrementos à capacidade de produção, brigam por sua parcela de mercado e introduzem mais recursos no mercado. A relevância desta força em uma indústria depende das atuais barreiras de entrada e da expectativa de reação dos atuais concorrentes.

As maiores barreiras de entrada de acordo com Porter são:

- Economias de escala
- Diferenciação de produto
- Requisitos de capital
- Desvantagens de custo
- Dificuldades de acesso aos canais de distribuição
- Políticas governamentais

Além disso, um novo entrante pode ser intimidado se os atuais concorrentes da indústria possuem recursos substanciais para contra atacar, podendo diminuir os preços para manter sua parcela de mercado. Se o crescimento da indústria for pequeno, ou se ela estiver em recessão, novos entrantes terão maior dificuldade para adquirir mercado e a entrada pode tornar-se pouco atraente.

Fornecedores podem aplicar seu poder de barganha nos concorrentes de uma indústria através do aumento dos preços ou pela redução da qualidade dos produtos. Desta forma grandes fornecedores podem reter uma maior parcela da lucratividade de uma cadeia de produção, à custa do desempenho financeiro dos outros participantes. O poder de barganha de um fornecedor depende das seguintes características:

- Concentração de sua indústria
- Diferenciação de seu produto
- Custo de troca de fornecedor
- Capacidade de integração para frente
- Importância da indústria analisada

De forma semelhante, os clientes (ou compradores) podem aplicar seu poder de barganha para reter a lucratividade de uma cadeia de valor. Os clientes podem ser empresas de outra indústria, revendedores ou até mesmo consumidores. Em todos os casos o poder de barganha depende das seguintes características:

- Concentração de compradores e volume de compra
- Padronização ou diferenciação dos produtos comprados
- Participação dos produtos comprados em seus custos
- Lucratividade de sua indústria
- Importância do produto comprado para sua atividade
- Capacidade de integração para trás

Produtos substitutos podem brigar por uma parcela de mercado se tornando uma força competitiva que limita o potencial de uma indústria. Quanto melhor for o desempenho de um produto substituto em relação ao seu custo, mais perigosa é sua atuação no mercado. Além disso, os produtos substitutos podem ser influenciados por uma mudança no ambiente de

forma diferente ao dos concorrentes da indústria, favorecendo sua atuação e seu sucesso no mercado.

Por fim, os concorrentes existentes em uma indústria brigam por parcela de mercado e lucratividade na cadeia de valor, dificultando o crescimento ou até mesmo a sobrevivência de uma empresa. Quanto mais intensa for a força dos concorrentes existentes em uma indústria, maior a dificuldade em tornar lucrativa a atuação de uma empresa. Os seguintes fatores intensificam a força competitiva relativa aos concorrentes existentes:

- Número de concorrentes e equilíbrio entre eles
- Crescimento da indústria
- Padronização dos produtos
- Custo de troca de produto
- Custos fixos
- Incremento de aumento de capacidade
- Barreiras de saída
- Diversidade de concorrentes

Levando em consideração as forças competitivas e suas intensidades, um plano de ação pode ser elaborado. A empresa pode escolher uma abordagem defensiva, posicionando-se de forma a minimizar a influência das forças competitivas sobre sua atividade. A análise das forças competitivas determina onde a empresa deve encarar a competição e onde ela deve evitá-la.

“A estratégia pode ser vista como a construção de defesas contra as forças competitivas, ou como a descoberta de posições na indústria onde as forças são mais fracas” (PORTER 1979)

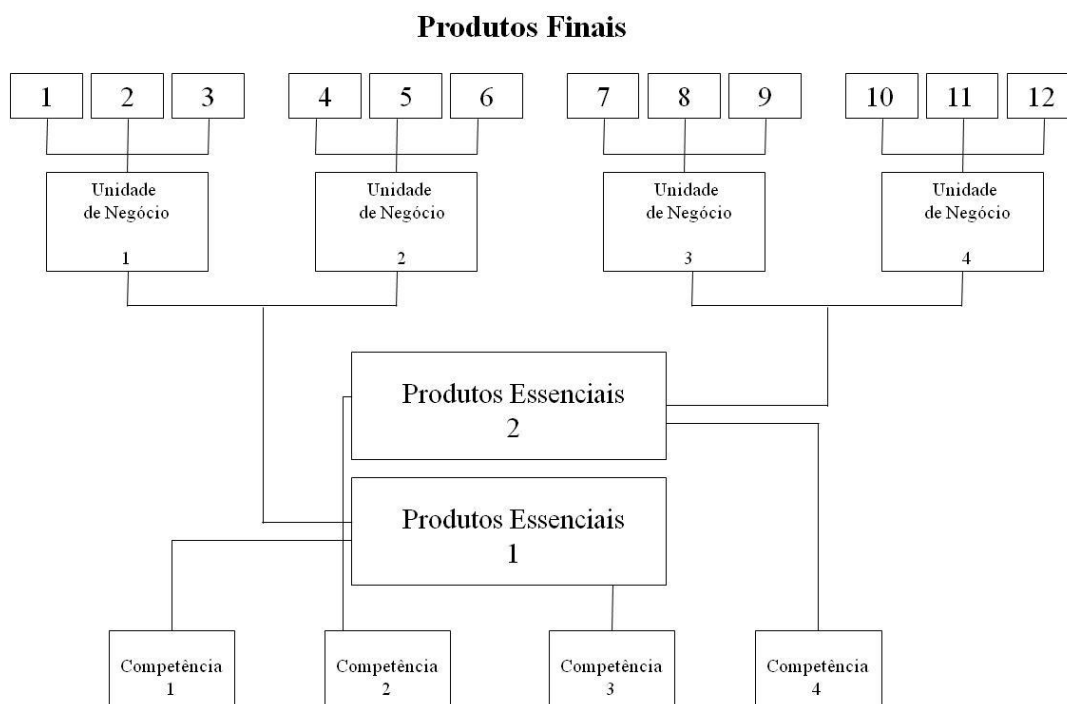
Porter (1979) propõe também uma posição ofensiva, alterando as forças competitivas que moldam a estratégia, ou antecipando alterações das mesmas em um determinado setor. De qualquer forma a estratégia visa um posicionamento levando em consideração as cinco forças competitivas: novos entrantes, fornecedores, clientes, concorrentes e produtos substitutos. Tal definição incorpora tanto a estratégia pretendida quanto a realizada, e, portanto é compatível com as estratégias deliberada e emergente.

Barney (1995) entende que a pesquisa em gerenciamento estratégico tenta analisar e complementar a estrutura de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (análise SWOT). Neste sentido, a análise ambiental defendida por Porter (1979) dá pouca importância às forças e fraquezas internas de uma empresa, ou seja, deixa de lado a análise interna. Os atributos internos, compostos por recursos e capacidades, são fontes de vantagens competitivas importantes, principalmente em ambientes com altas ameaças e poucas oportunidades. Recursos e capacidades de uma empresa incluem ativos financeiros, físicos, humanos e organizacionais, e, para gerar competitividade, devem agregar valor à empresa. Além disso, recursos e capacidades devem ser raros, uma vez que a vantagem competitiva se dá em relação aos concorrentes (das cinco naturezas de Porter). Se os recursos forem imitáveis, a vantagem competitiva se torna apenas temporária. Dados todos estes atributos a empresa pode organizar-se estrategicamente para explorar todo o potencial competitivo de seus atributos, aumentando suas chances de sucesso na busca por lucratividade nos mercados competitivos.

Prahalad e Hamel (1990) introduziram o conceito de competências essenciais (*core competences*) como meio de obter sucesso nos competitivos mercados globalizados. As empresas de maior sucesso são capazes de criar novos mercados, entrar em mercados emergentes e influenciar o comportamento dos consumidores em mercados bem estabelecidos. Para tal, as empresas devem identificar as suas competências essenciais, aplicá-las em produtos essenciais e atuar em um portfólio diversificado de negócios com dispareos produtos finais (ver *Figura 4*).

“A corporação diversificada é uma grande árvore. O tronco e os maiores galhos são produtos essenciais, os galhos menores são unidades de negócio; as folhas, flores e frutos são produtos finais. O sistema de raízes que fornece alimento, sustento e estabilidade é a competência essencial.” (PRAHALAD E HAMEL, 1990).





**Figura 4 - Competências essenciais, produtos essenciais, unidades de negócio e produtos finais. Adaptado de Prahalad e Hamel (1990)**

Segundo Prahalad e Hamel (1990), as competências essenciais são os aprendizados de uma organização, principalmente a capacidade de coordenar diversas habilidades de produção e integrá-las em múltiplas vertentes tecnológicas. Além disso, as competências essenciais envolvem a organização do trabalho tendo como objetivo a entrega de valor, através da comunicação, envolvimento e compromisso de toda a empresa. As competências essenciais comportam-se de forma contrária ao ciclo de vida de um ativo tangível, elas são fortalecidas com o uso e compartilhamento.

Prahalad e Hamel (1990) propõem três testes para identificar as competências essenciais de uma organização. Primeiro, uma competência essencial deve possibilitar acesso a diversos mercados. Desta forma, estas competências permitem a atuação em uma variedade de unidades de negócio, assim como a criação de novos mercados e a atuação em mercados emergentes. As competências essenciais, aliadas à análise de atratividade de mercado guiam a atuação da empresa. Além disso, as competências essenciais devem trazer uma contribuição para a percepção de benefício fornecida pelo produto aos clientes e consumidores. Por fim, uma competência essencial deve ser um diferencial da empresa de difícil imitação.

Interligando as competências essenciais aos produtos finais, os produtos essenciais (*core products*) são a materialização de uma ou mais destas competências. Para sustentar a

liderança em uma competência essencial, as empresas devem maximizar sua participação global na manufatura dos produtos essenciais correspondentes. Uma posição dominante em um produto essencial permite que a empresa controle a evolução das aplicações deste produto, e conseqüentemente dos mercados finais. Quando uma empresa extrai múltiplas aplicações para seus produtos essenciais, ela consegue reduzir o custo, o *time to market* e o risco envolvidos no desenvolvimento de novos produtos.

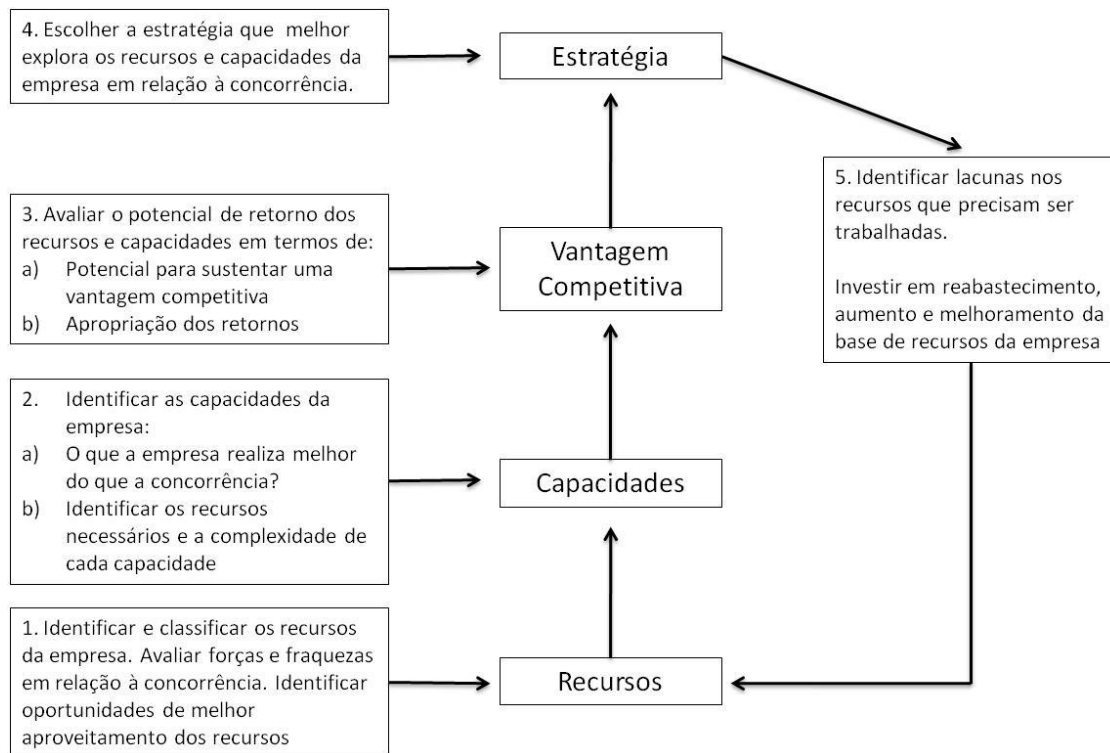
Prahalad e Hamel (1990) defendem que a lógica de unidades de negócio estratégicas (SBU – *strategic business units*) restringe a visão dos gestores a um único plano do ambiente competitivo global, a entrega de produtos competitivos no curto prazo. Desta forma as empresas falham em desenvolver as competências e produtos essenciais, dando pouca atenção e investimento a este tema. Além disso, a lógica de SBUs promove o aprisionamento de recursos humanos nas unidades de negócio e restringem a inovação a extensões marginais dos atuais produtos e mercados. No *Quadro 1* os autores resumem as principais divergências entre a lógica de SBUs e a lógica de competências essenciais.

**Quadro 1 - Comparação entre a lógica de unidades de negócio estratégicas e a lógica de competências essenciais. Adaptado de Prahalad e Hamel (1990).**

	SBU	Competências Essenciais
Base para a competição	Competitividade dos produtos atuais	Copetição entre empresas para criar competências
Estrutura corporativa	Portifolio de negócios relacionados por termos de produto e mercado	Portifolio de competências, produtos essenciais e negócios
Status da unidade de negócio	Muita autonomia, a unidade de negócios controla seus recursos	Unidades de negócio possivelmente abriga competências essenciais
Alocação de recursos	Capital é alocado separadamente em cada unidade de negócio	Alta gestão aloca capital e talento nas competências e nos negócios
Valor adicionado para a alta gestão	Otimizar retornos para a empresa através dos <i>trade-offs</i> entre unidades de negócio	Enunciar arquitetura estratégica e construir as competências que suportam o futuro

As competências essenciais tornam-se então um diferencial na entrega de valor ao cliente, e desta forma a identificação, a análise e a gestão destas competências são atividades estratégicas que sustentam o sucesso prolongado nos mercados competitivos modernos.

Grant (1991) propõe um framework (Figura 5) que utiliza a abordagem baseada em recursos para a formulação da estratégia, integrando os principais temas desenvolvidos na época em relação à análise de capacidades e recursos das empresas.



**Figura 5 - Framework para a abordagem baseada em recursos para a formulação da estratégia. Adaptado de Grant (1991).**

Segundo Grant (1991) os recursos e capacidades podem fornecer direcionamento estratégico para as empresas. A identidade e o propósito de uma empresa, declarados em forma de uma missão que define qual é o seu negócio, é o ponto de partida para a definição da estratégia. Em um ambiente dinâmico onde os clientes, as tecnologias e a concorrência mudam constantemente, os recursos e capacidades tornam-se uma base mais estável para a formulação de uma estratégia de longo prazo.

Para explicar a influência dos recursos sobre a lucratividade corporativa, Grant (1991) descreve como os recursos de uma empresa são essenciais para a aplicação das estratégias genéricas de Porter, podendo sustentar vantagens de custo e garantindo a diferenciação dos produtos. Além disso, os recursos de uma empresa bem estabelecida influenciam a atratividade da indústria em que atua, gerando barreiras de entrada, monopólio e poder de barganha na cadeia de produção. As influências dos recursos de uma empresa em sua lucratividade estão descritos na *Figura 6*.

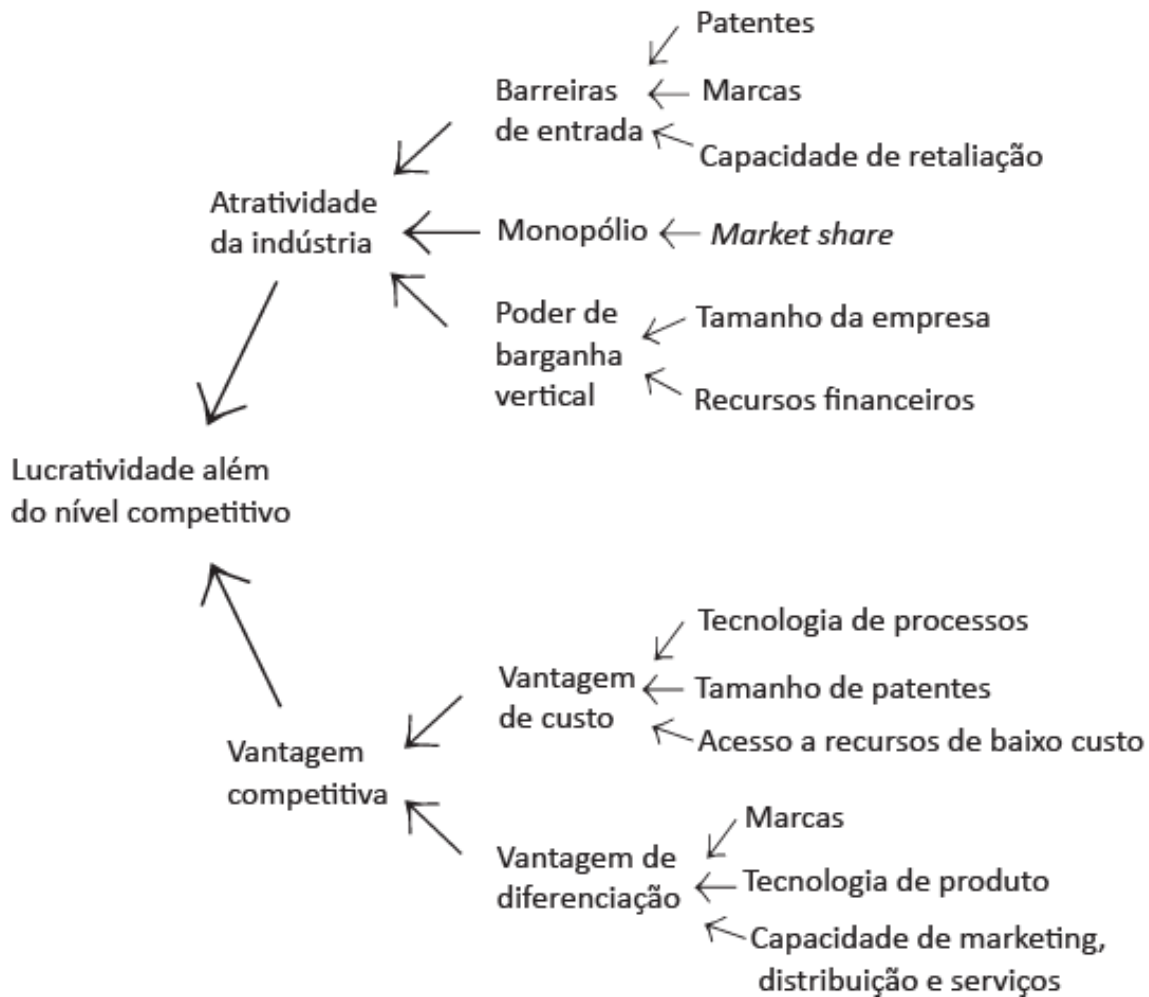


Figura 6 - Recursos como base para a lucratividade. Adaptado de Grant, 1991.

Grant (1991) sugere uma classificação dos recursos em seis grupos, facilitando assim a identificação dos recursos de uma empresa. O autor indica que os sistemas de informação essencialmente financeiros normalmente utilizados por gerentes fornecem uma visão bastante fragmentada, principalmente porque ignoram ativos intangíveis e habilidades. Os grupos selecionados por Grant são:

- Recursos financeiros
- Recursos físicos
- Recursos humanos
- Recursos tecnológicos
- Reputação
- Recursos organizacionais

Para Grant (1991) a capacidade da empresa de extrair retornos de seus recursos e capacidades depende de dois fatores: a sustentabilidade das vantagens competitivas fornecidas e a apropriação dos retornos. A abordagem baseada em recursos aponta quatro características dos recursos e capacidades que permitem a sustentabilidade das vantagens competitivas: durabilidade, transparência, transferência e replicabilidade.

- **Durabilidade:** diz respeito ao período de tempo em que o recurso ou capacidade é explorável. Capacidades têm maior potencial de durabilidade, pois os recursos humanos que às sustentam podem ser substituídos. Para possibilitar esta reciclagem, a cultura organizacional de treinamento e socialização dos funcionários é essencial.
- **Transparência:** é a dificuldade que os concorrentes encontram para detectar uma vantagem competitiva e como ela é alcançada. Uma capacidade que exige uma sequência complexa de coordenações envolvendo muitos recursos é bastante difícil de ser identificada por inteiro, e sua imitação é também dificultada.
- **Transferência:** é a impossibilidade de transferir, em sua totalidade, um recurso ou capacidade de uma organização para outra. Problemas na transferência de um recurso ou capacidade podem surgir por imobilidade física (geográfica), imperfeição na informação ou pela dificuldade de transferência de uma capacidade, pois esta envolve um grupo complexo de recursos e atividades.
- **Replicabilidade:** diz respeito às dificuldades encontradas ao tentar desenvolver internamente os recursos e competências similares aos observados em outras empresas.

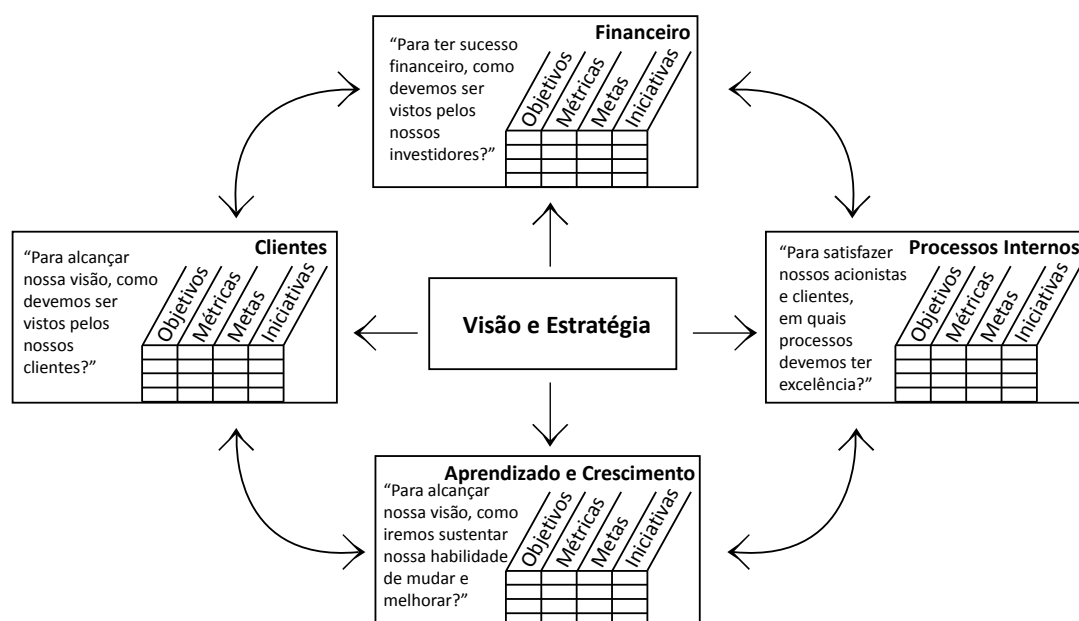
## 2.1 SISTEMAS DE MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO

Hauser e Katz (1998) defendem que as métricas usadas pelas empresas, pelos mais diversos motivos e intenções, definem a empresa: “Você é o que você mede”. As métricas podem ser usadas para influenciar o comportamento da empresa, para avaliar estratégias futuras ou simplesmente entender o seu posicionamento competitivo, mas de qualquer forma elas influenciarão as ações e decisões tomadas. As métricas escolhidas pela empresa ganham a atenção dos gestores, podendo influenciar em maior salário ou bônus periódicos. Logo os gestores influenciam seus funcionários a tomar decisões que melhorem estas métricas e a empresa como um todo fica focada no desempenho das métricas.

Kaplan e Norton (1992) introduziram um modelo de mensuração de desempenho amplamente aceitado pelas empresas, o *Balanced Scorecard* (BSC). Antes do

desenvolvimento do BSC, a grande maioria das empresas restringia-se a seguir indicadores financeiros encontrados em demonstrativos e balanços. O modelo proposto busca o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, métricas financeiras e não-financeiras, indicadores de tendência e de ocorrência e tendência e a perspectiva interna e externa de desempenho.

Para tal, os autores propuseram um *framework* de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e inovação, e aprendizado e crescimento (ver *Figura 7*). Os objetivos estratégicos escolhidos pela empresa devem estar equilibrados entre estas perspectivas e alinhados com a estratégia, de forma que o modelo pode ser considerado uma ferramenta de alinhamento estratégico.



**Figura 7 - Perspectivas do *Balanced Scorecard*. Adaptado de Kaplan e Norton, 1996a, p.9.**

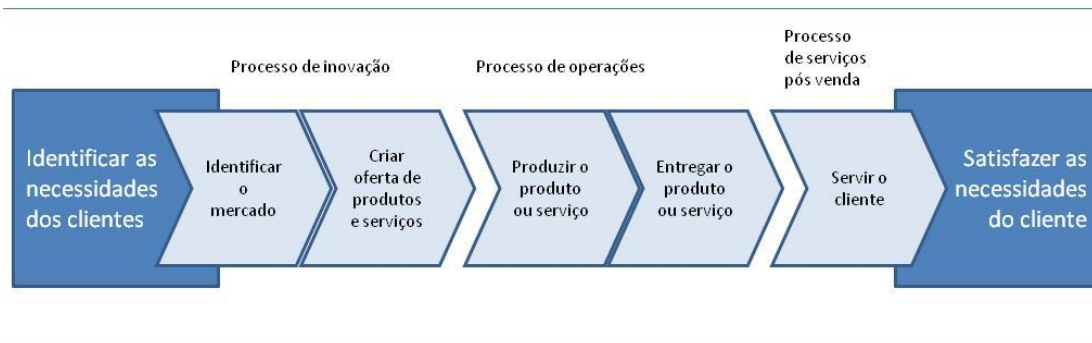
Partindo do princípio que o objetivo maior de uma empresa é gerar valor para seus acionistas, a perspectiva financeira é o foco para o desenvolvimento das perspectivas seguintes. Normalmente um *Balanced Scorecard* é desenvolvido a partir da perspectiva financeira, garantindo assim, por relações de causa e efeito, que o valor da empresa para os acionistas seja maximizado. Nesta perspectiva os temas recorrentes são: aumento de receita, desenvolvimento do mix de produtos, desenvolvimento de novos clientes e mercados, aumento de produtividade, melhor utilização dos ativos e gestão de risco. Os objetivos financeiros garantem que no longo prazo os investimentos feitos na empresa tenham bons retornos. (KAPLAN; NORTON, 1996a)

A perspectiva de clientes visa à identificação dos segmentos de mercado desejados e é construída a partir da proposta de valor que a empresa deseja oferecer a estes consumidores. Estes clientes são a principal fonte de receita que sustenta a perspectiva financeira, iniciando a relação de causa e efeito entre as perspectivas do *framework*. Para ter bom desempenho em relação a clientes, a empresa deve entender as necessidades e o comportamento deste grupo, ou seja, ter foco no cliente. Os principais temas abordados pela perspectiva clientes são: base de clientes, retenção de clientes, aquisição de clientes, satisfação dos clientes e lucratividade dos clientes (ver *Figura 8*). Kaplan e Norton (1996a) definem proposição de valor como os atributos que suportam a lealdade e a satisfação de um grupo de consumidores. De forma genérica, estes atributos dizem respeito a atributos dos produtos (serviços), relacionamento com os clientes e imagem e reputação.



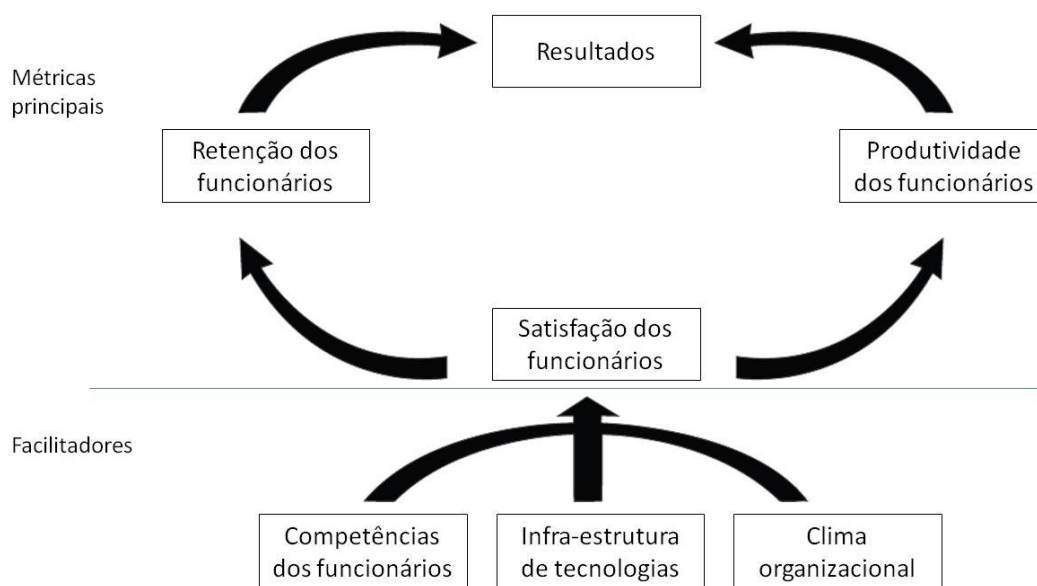
**Figura 8 - Principais métricas da perspectiva clientes. Adaptado de Kaplan e Norton, 1996a, p.68.**

O modelo segue com a perspectiva de processos internos, onde a empresa pode identificar os processos internos críticos para atingir a satisfação dos clientes e os objetivos dos acionistas. Desenvolvendo este tema após as perspectivas financeira e de clientes, o BSC foca nos processos que garantem o sucesso em relação aos objetivos estratégicos previamente definidos. Kaplan e Norton (1996a) recomendam a definição de uma cadeia de valor de processos internos (*Figura 9*), que incorpora os processos de inovação, operação e serviços pós venda.



**Figura 9 - Modelo de cadeia de valor genérica. Adaptado de Kaplan e Norton, 1996a, p.96.**

Por fim, o modelo chega à perspectiva de aprendizado e crescimento, cujos objetivos sustentam o desempenho nos temas abordados em todas as perspectivas anteriores. Três temas destacam-se nesta perspectiva: capacidades dos funcionários, capacidades dos sistemas de informação e motivação, fortalecimento e alinhamento (ver *Figura 10*).



**Figura 10 - Framework de mensuração para a perspectiva de aprendizado e crescimento. Adaptado de Kaplan e Norton, 1996a, p.129.**

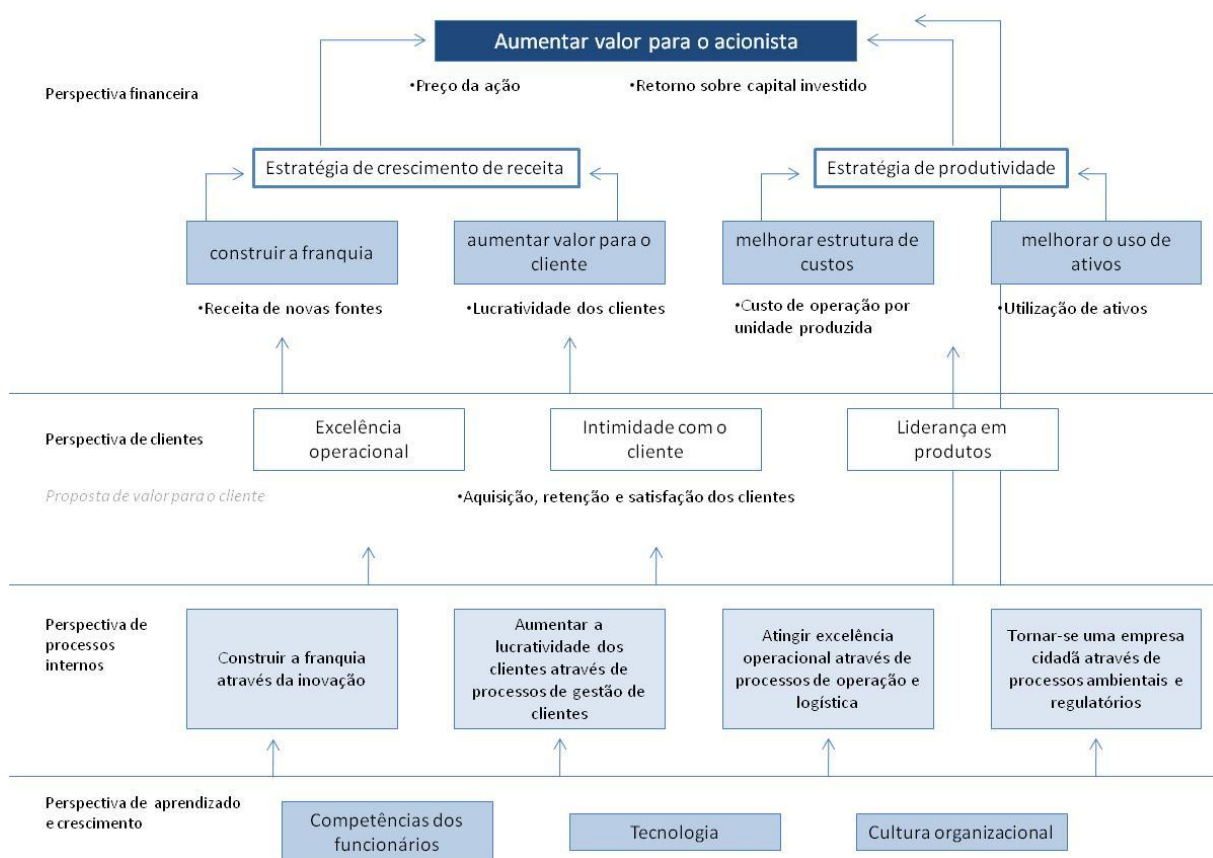
Vale ressaltar que apesar de os trabalhos desenvolvidos por Kaplan e Norton não terem como ênfase a abordagem baseada em recursos, os modelos não são excludentes. De certa forma o modelo sustenta, pela perspectiva de aprendizado e crescimento, investimentos no desenvolvimento de capacidades, como definidas por Grant (1991), e competências essenciais, popularizadas por Prahalad e Hamel (1990).

Kaplan e Norton (1996b) destacam três motivos pelos quais o modelo BSC permite alinhamento com a estratégia de qualquer empresa. Primeiro, por relações de causa e efeito,



os indicadores de desempenho do BSC formam uma corrente que tenta comunicar o significado da estratégia para toda a organização. Além disso, a utilização de indicadores de tendência permite que o BSC reflita as unicidades da atividade de uma empresa, o que não pode ser assegurado com a utilização de indicadores genéricos de ocorrência. Por fim, o modelo é construído de forma que todos os indicadores e relacionamentos de causa e efeito levam, no longo prazo, a um objetivo final financeiro.

Kaplan e Norton (2000) desenvolveram uma ferramenta complementar ao BSC, o mapa estratégico, buscando facilitar o processo de alinhamento estratégico da empresa ( *Figura 11*). O mapa estratégico explicita as relações de causa e efeito entre temas estratégicos, deixando claro o impacto da atuação em cada um dos temas visando um objetivo estratégico final.



**Figura 11 - Mapa estratégico (adaptado de Kaplan e Norton 2000)**

Após anos de aplicação do BSC como sistema de mensuração do desempenho, e em seguida como sistema de gestão do desempenho, Kaplan e Norton (1996b) defenderam a utilização do *Balanced Scorecard* como sistema de gestão estratégica. Os autores propõem quatro processos para interligar atividades do curto prazo com os objetivos de longo prazo estrategicamente planejados (ver *Figura 12*). Primeiramente o BSC é capaz de traduzir a



relacionamento com os principais *stakeholders*, simultaneamente aumentando o seu *shareholder value* (valor para o acionista).

Neely et al. (2002) abordam o relacionamento com os *stakeholders* de forma holística, considerando que a organização tem necessidades e desejos a serem atendidos pelos *stakeholders* e estes, por sua vez, têm necessidades e desejos a serem atendidos pela organização. As estratégias, os processos e as capacidades devem estar interligados entre si, e alinhados como um todo satisfazer a empresa e os seus *stakeholders*.

Segundo o modelo do Prisma de Performance, as métricas devem ser questionadas a todo o momento. Deve ser feita uma constante avaliação de quais métricas são corretas para cada particular organização. A organização não deve desperdiçar tempo e recursos gerando informações desnecessárias, e a utilização de métricas erradas pode direcionar a atividade da empresa a um posicionamento indesejado.

O Prisma de Performance de Neely et al.(2002) integra cinco perspectivas, fornecendo a estrutura necessária para responder cinco questões fundamentais (ver *Figura 13*).

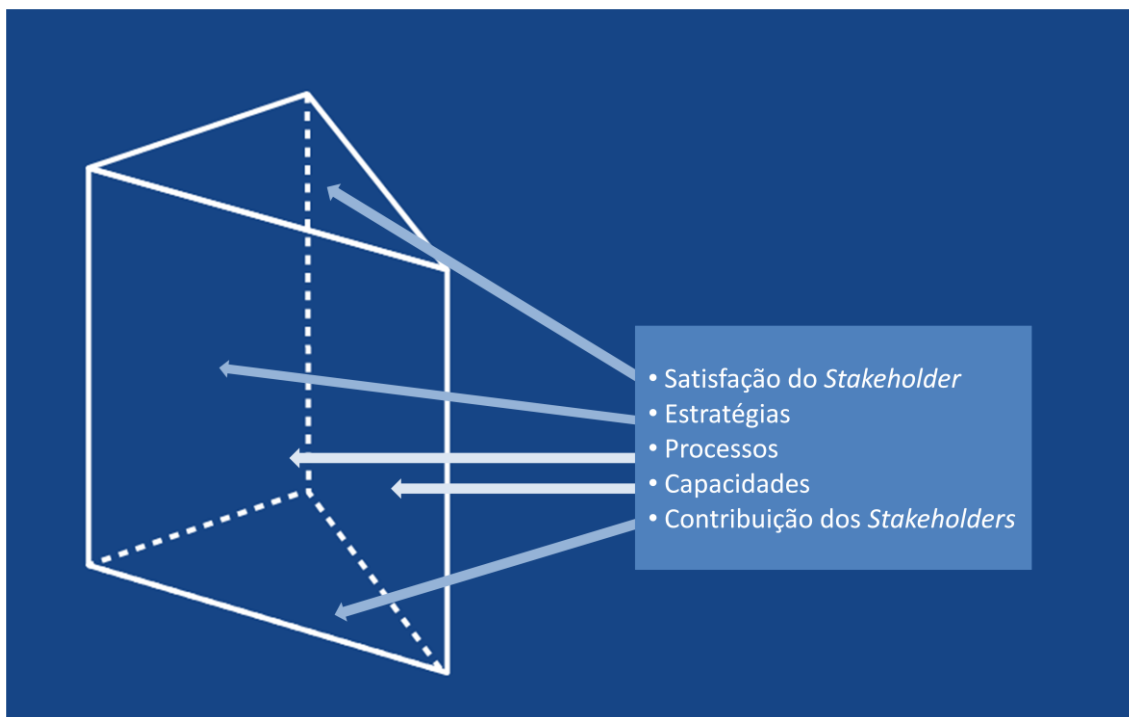


Figura 13- O Prisma de Performance (adaptado de Neely et al. 2002)

A primeira perspectiva abordada pelo modelo é a da satisfação dos *stakeholders*. Quem são os *stakeholders* e quais são suas necessidades e desejos? Esta perspectiva ganha grande destaque no modelo, partindo do princípio que a empresa existe para entregar valor a seus *stakeholders*. Valor tem definições distintas para os diferentes grupos de *stakeholders*, portanto devem ser definidas métricas distintas para cada grupo de *stakeholder*.

Em seguida o modelo contempla a perspectiva de colaboração dos *stakeholders*. Quais são as necessidades e desejos da organização em relação aos seus *stakeholders*? Fica claro que o relacionamento de entrega de valor entre *stakeholder* e organização é recíproco, portanto o sistema tenta elaborar as suas outras perspectivas levando em consideração os dois lados desta dinâmica negociação.

Quais estratégias devem ser postas em prática para satisfazer este conjunto de necessidades e desejos? Dado que a entrega de valor aos *stakeholders* é o objetivo da empresa, a perspectiva de estratégias considera o caminho que a empresa tomará para realizar esta entrega.

A próxima perspectiva busca entender quais processos devem ser postos em prática para satisfazer este conjunto de necessidades e desejos. Estes processos são multifuncionais e determinam onde, quando e como as atividades serão desenvolvidas. Os processos de uma determinada empresa podem ser divididos em quatro categorias: desenvolvimento de produtos e serviços, geração de demanda, atendimento da demanda e planejamento e gestão da empresa, cada qual com sua variedade de subprocessos.

Por fim, o modelo propõe a necessidade de definir quais capacidades são necessárias para que a organização possa operacionalizar seus processos de forma eficaz e efetiva. Capacidades são definidas por Neely et al. (2002) como o conjunto de práticas, tecnologias e infra-estrutura que representam a proficiência da organização em criar valor para os seus *stakeholders*, através seus processos. Na *figura 14* os autores ilustram como estratégias, processos e capacidades entregam valor para os *stakeholders* da empresa.

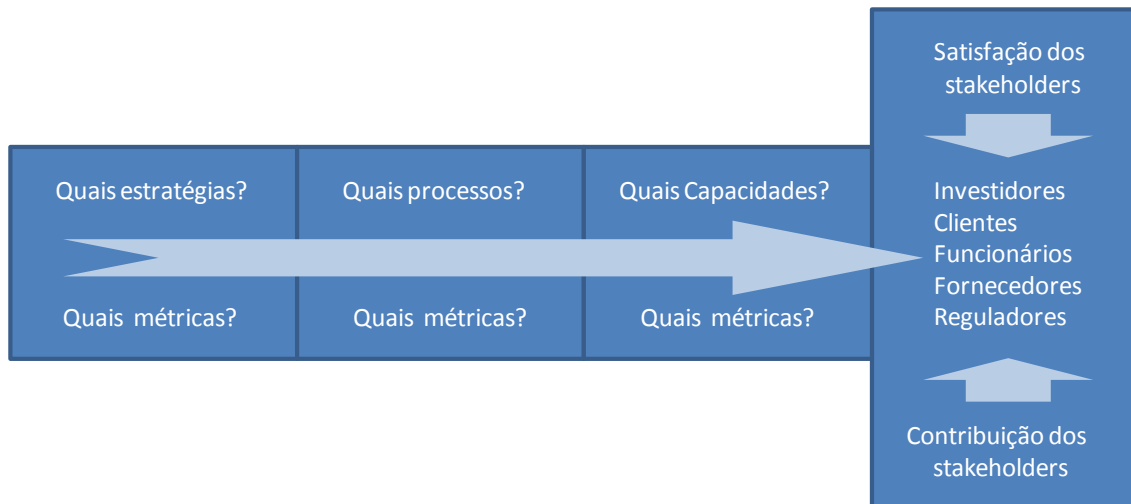
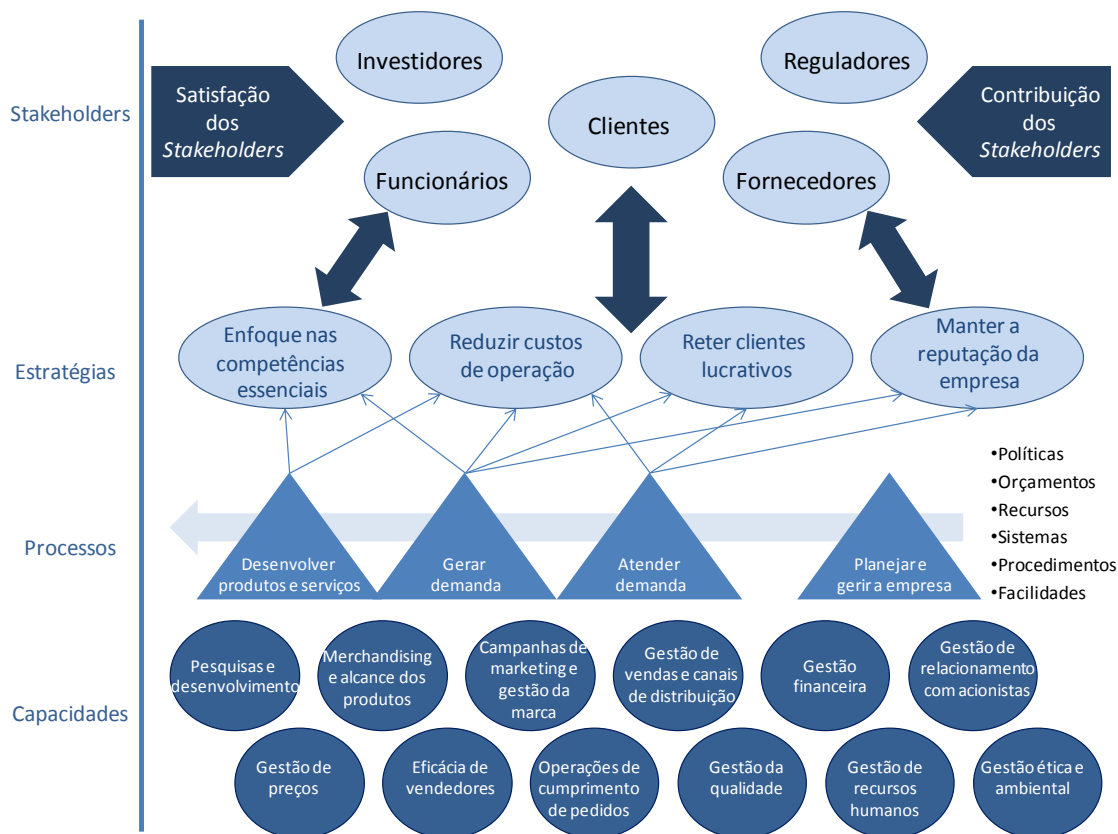


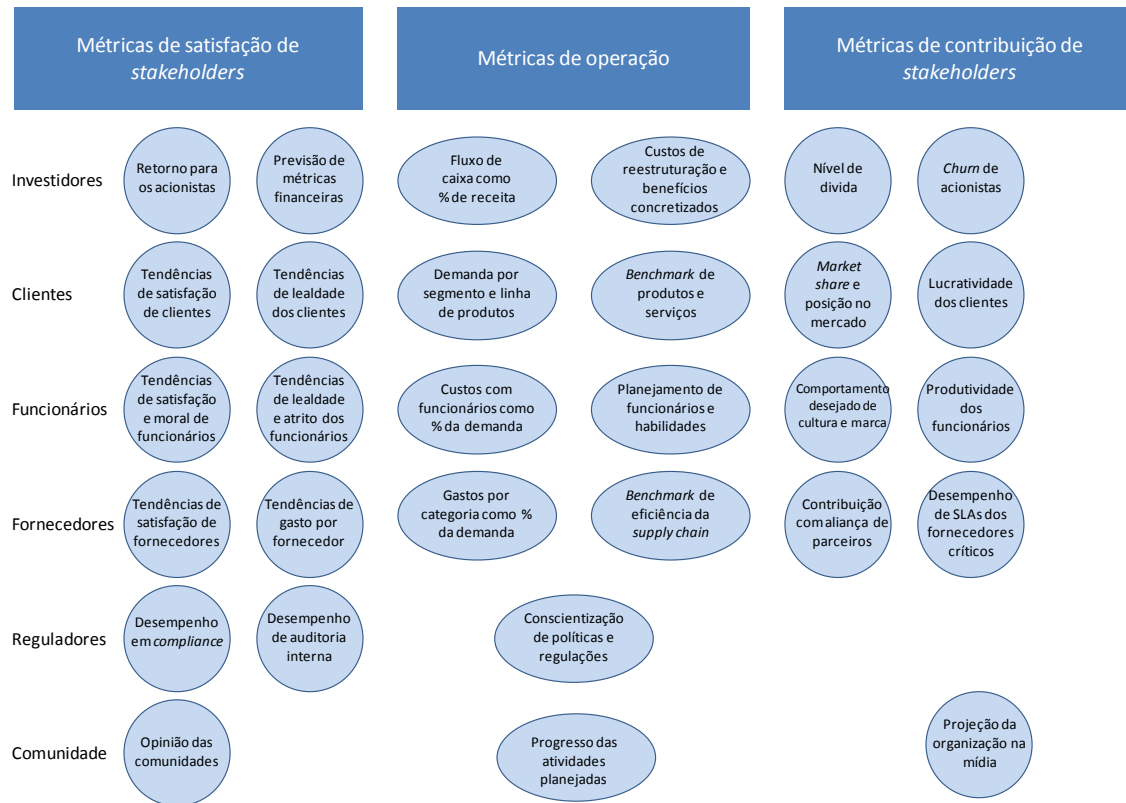
Figura 14- Entrega de valor aos *stakeholders* (adaptado de Neely et al. 2002)

Neely e Adams (2002) defendem a utilização de mapas de sucesso como técnica para promover o alinhamento de estratégias, processos e capacidades com a entrega de valor aos *stakeholders* (Figura 15). O objetivo do mapa de sucesso é identificar os relacionamentos entre as necessidades e desejos dos *stakeholders* e da organização com estratégias, processos e capacidades necessários para satisfazê-los.



**Figura 15 - Mapa de sucesso. Adaptado de Neely e Adams (2002)**

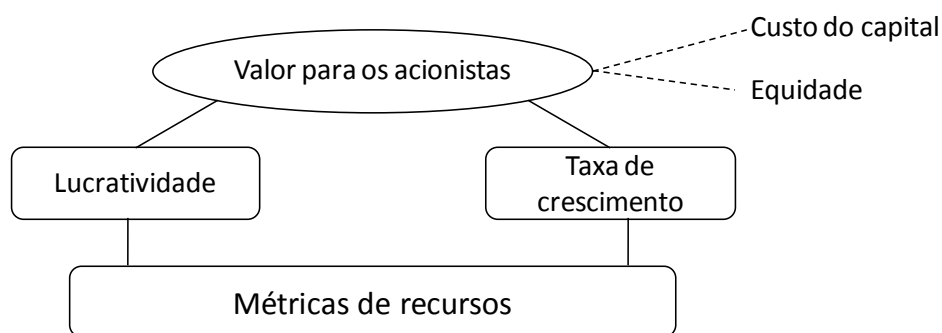
As métricas são escolhidas de forma que possam embasar a busca por respostas às questões definidas nas cinco perspectivas do prisma. Durante o desenho do sistema de mensuração do desempenho deve ser compreendido como as métricas poderão avaliar se a empresa esta seguindo na direção correta: a satisfação dos *stakeholders*. Além disso, as métricas podem avaliar o desempenho da empresa nas operações essenciais para o relacionamento entre empresa e stakeholder, como podemos ver na *Figura 16*.



**Figura 16 - Métricas para relacionamentos com *stakeholders*. Adaptado de Neely e Adams (2002)**

Neely et al. (2002) questiona o entendimento das métricas como derivações da estratégia da empresa. A razão pela qual uma empresa tem uma estratégia é a entrega de valor a um grupo de *stakeholders*. Neste sentido o ponto de partida é entender quem são os *stakeholders* e quais são suas necessidades e desejos. Desde este momento o desenvolvimento de métricas já deve ser realizado, e estas métricas influenciam de forma concreta a definição das estratégias da empresa.

Azzone et al. (1995) defendem que para adotar a abordagem baseada em recursos, as empresas precisam ter um sistema de mensuração de recursos, o RMS (*resource measurement system*), uma vez que não pode gerenciar o que não pode medir. O RMS deve ser alinhado às métricas de desempenho da empresa, uma vez que o recurso só tem valor se contribuir na conquista de suas metas. Os autores defendem a utilização do Valor para o Acionista para mensurar o desempenho geral da empresa, e que este valor depende de dois fatores: lucratividade e taxa de crescimento. A lucratividade no longo prazo depende tanto da quantidade quanto da qualidade dos recursos críticos. A taxa de crescimento no longo prazo depende da quantidade de recursos atual e da capacidade de expandir seus recursos, interna e externamente (ver *Figura 17*).



**Figura 17 - Relacionando valor para o acionista e métricas de recurso (adaptado de Azzone et al. 1995)**

O autor classifica os recursos críticos em quatro grupos: tecnologia, marca, pessoas e organização, e capital. Uma quinta categoria descreve a habilidade da empresa de combinar diferentes tipos de recurso, aumentando seu valor. De acordo com o (*Quadro 2*) as métricas são organizadas em três classes: quantidade, qualidade e acessibilidade.



**Quadro 2 - Framework para um sistema de mensuração de recursos. Adaptado de Azzone et al. 1995.**

Métricas Recursos	Quantidade	Qualidade	Acessibilidade
Tecnologia			
Marca			
Pessoas e organização			
Capital			
Integração			

As métricas são então organizadas hierarquicamente em duas estruturas de árvore, uma para métricas relacionadas à lucratividade e outra para as métricas relacionadas à taxa de crescimento. Normalmente métricas de qualidade afetam a lucratividade, enquanto métricas de quantidade e acessibilidade afetam a taxa de crescimento. Esta etapa pode ser comparada à utilização do mapa estratégico defendida por Kaplan e Norton (2000), uma vez que busca a explicitação das relações de causa e efeito entre as métricas.

Como as métricas de recursos normalmente não impactam resultados no curto prazo, o RMS não pode substituir o sistema de mensuração de desempenho da empresa. Este deve possuir dois tipos de métricas: aquelas relativas ao portfólio de produtos e mercados da empresa, e aquelas relativas aos recursos críticos. Como as primeiras controlam o fluxo de caixa em períodos previsíveis, elas têm maior importância em ambientes mais previsíveis. Já as métricas de recursos têm aumento de valor em ambientes turbulentos, onde a previsibilidade é menor.

De qualquer maneira um sistema de mensuração de recursos RMS aprimora o sistema de mensuração de desempenho, uma vez que afeta favoravelmente seus quatro objetivos: orientação ao longo prazo, plenitude, controlabilidade e prontidão. Em relação à

controlabilidade o RMS ajuda a controlar o comportamento de gestores, impedindo que estes deixem de lado o valor do acionista no longo prazo. (Azzone et al. 1995)

## 2.2 DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO

Bourne et al. (2003) aponta problemas que podem ser encontrados durante as etapas de projeto, implementação, uso e atualização dos sistemas de mensuração de desempenho em empresas de manufatura. O autor explica como os modelos de mensuração do desempenho propostos são muito úteis na definição dos indicadores a serem utilizados, isto é, limitam-se ao projeto do sistema de métricas de desempenho. Mais do que isso, a maioria destes modelos não leva em consideração a influência do sistema no comportamento de forma a suportar a e colaborar com a estratégia da empresa.

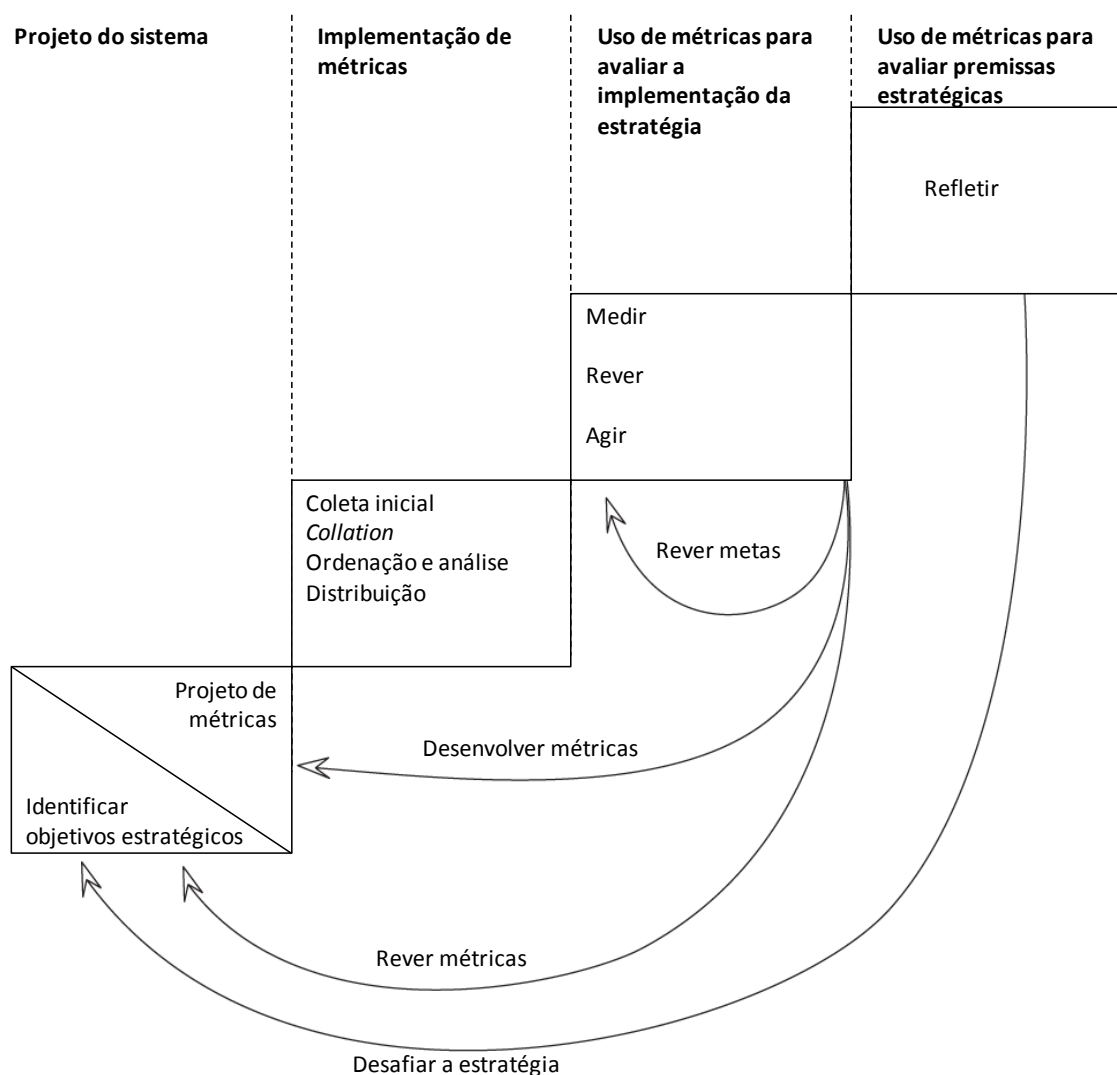


Figura 18 - As fases da implementação de um sistema de mensuração do desempenho (adaptado de Bourne et al. 2000)

Bourne et al. (2000) descreveu o processo de implementação de um sistema de mensuração de desempenho em quatro etapas (*Figura 18*). O projeto do sistema consiste em identificar os objetivos chave a serem mensurados e projetar as métricas a serem acompanhadas. A implementação de métricas contempla a coleta e o processamento de dados que permitam a mensuração regular das métricas. Além disso, deve ser desenvolvido o método de apresentação dos resultados e possivelmente a criação de novos processos visando à coleta de dados que não estão disponíveis.

Os indicadores desenvolvidos e utilizados têm dois objetivos: mensurar o sucesso da aplicação da estratégia e desafiar as premissas da estratégia, testando sua validade. Os autores propõem quatro processos adicionais necessários à atualização da estratégia ao longo do tempo: rever metas, desenvolver métricas, rever métricas e desafiar a estratégia.

### 2.2.1 PROJETO DO SISTEMA

Neely et al. (2002) dividem o processo de projeto (design) de um sistema de mensuração de desempenho em cinco etapas sequenciais, as quais permitem a composição de um sistema de mensuração do desempenho alinhado às peculiaridades da empresa ao qual se aplica. Estas etapas devem ser conduzidas em workshops que envolvam um time de executivos com representantes de todas as áreas da empresa, de forma que o sistema reconheça um maior número de *stakeholders*.

Na primeira etapa consiste na identificação das necessidades e desejos de todos os *stakeholders*, assim como a contribuição destes para o negócio. Preliminarmente deve estar bem definido quem são os *stakeholders* considerados pelo sistema, podendo incluir investidores potenciais e existentes, clientes, funcionários e fornecedores, assim como órgãos reguladores e a comunidade.

A segunda etapa consiste na identificação das estratégias, dos processos e das capacidades necessários para a satisfação de cada um dos *stakeholders*. Para cada segmento de *stakeholders* deve ser desenvolvido um mapa de sucesso.

A terceira etapa é a integração dos mapas de sucesso específicos de cada *stakeholder* em um mapa de sucesso para o negócio como um todo. Este mapa leva em consideração todas as questões envolvidas no *framework* do Prisma de Performance.

Na quarta etapa são consideradas quais questões devem ser respondidas para compreender o desempenho da empresa, dado o mapa de sucesso que foi anteriormente desenvolvido. O processo finaliza-se com a definição das métricas que são necessárias para responder as questões levantadas na etapa anterior. O resultado final obtido é um conjunto de métricas mapeadas nas questões chave identificadas pelo time executivo.

Prieto et al. (2006) destaca fatores críticos na implementação do *Balanced Scorecard*. O estudo de caso permitiu que os autores destacassem aspectos críticos nos quais as empresas falham com maior frequência. A falta de equilíbrio entre as quatro perspectivas, principalmente devido à priorização da perspectiva financeira, é um fator específico do BSC, mas podemos aplicá-lo com as devidas alterações a qualquer modelo. Como alternativa para evitar esta falha os autores sugerem o envolvimento da alta administração na coordenação e equilíbrio das quatro perspectivas alinhadas à estratégia da empresa. Como ferramenta para auxiliar esta atividade, o mapa estratégico permite esclarecer as relações de causa e efeito que justificam os temas tratados em todas as perspectivas.

### 2.2.2 IMPLEMENTAÇÃO E USO DAS MÉTRICAS

Prieto et al. (2006) destacam também fatores críticos na implementação do modelo BSC que estão relacionados à implementação e uso das métricas. A falta de comprometimento da alta gestão e as discussões não claras e infrequentes podem ser minimizadas com a criação de um processo formal de gestão de mudança organizacional e com a melhoria do processo de comunicação. Estas alternativas não são específicas do método BSC, de forma que podem ser aplicadas a outros sistemas de mensuração de desempenho.

Outra falha observada na aplicação do método foi a abordagem do BSC como evento único e não como processo contínuo. Esta situação acontece quando a empresa não utiliza uma política de melhoria contínua, e pode ser evitada com a devida comunicação e informação durante o processo de implementação do modelo. Esta falha tem maior potencial de ocorrer quando o modelo é aplicado na empresa por uma consultoria externa, principalmente pelas dificuldades encontradas na transferência do *know-how* para conduzir as operações do sistema.

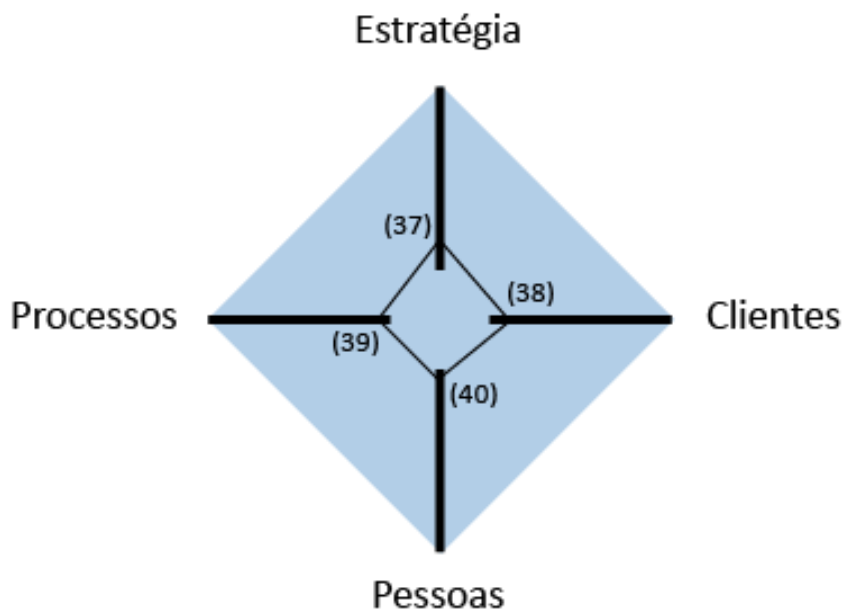
Hammer (2007) destaca sete pecados na utilização de indicadores de desempenho. A frivolidade é destacada como o pecado de maior importância, e diz respeito ao uso das métricas. Ela ocorre quando um indicador deixa de ser analisado de forma objetiva. Os

gestores discutem a responsabilidade pelo desempenho ruim em um indicador, criando justificativas ilusórias ou culpando outro departamento, quando deveriam estar analisando as verdadeiras causas da falha. Quando este fenômeno ocorre, as métricas perdem seu valor, pois são manipuladas por interesses próprios e posicionamento hierárquico.

### 2.2.3 REVISÃO DO SISTEMA

Os sistemas de mensuração de desempenho são dinâmicos quando contemplam as alterações do mercado e as conseqüentes estratégias emergentes. Tais sistemas devem atuar de forma contínua na empresa, de forma que sua influência na atuação das diversas áreas da mesma seja constante. A revisão destes sistemas se torna obrigatória para garantir o alinhamento com a estratégia e a validade dos indicadores.

Para avaliar o alinhamento da empresa com a estratégia, pode ser utilizado o Perfil de Diagnóstico de Alinhamento, proposto por Labovitz e Rosansky (1997) apud Prieto (2006). A ferramenta avalia o alinhamento a respeito de quatro elementos: estratégia, clientes, processos e pessoas. Duas dimensões organizam estes elementos: a dimensão vertical e a dimensão horizontal. O perfil é obtido a partir de um questionário padrão (*anexo 1*) com 16 perguntas, quatro sobre cada elemento. Somando-se a pontuação nas quatro respostas, atinge-se uma pontuação com máximo de 40 pontos em cada elemento. Em seguida é realizado o mapeamento do resultado em um esqueleto de alinhamento (ver *Figura 19*). Em cada eixo a respectiva pontuação total é assinalada e os pontos são conectados formando um quadrilátero.

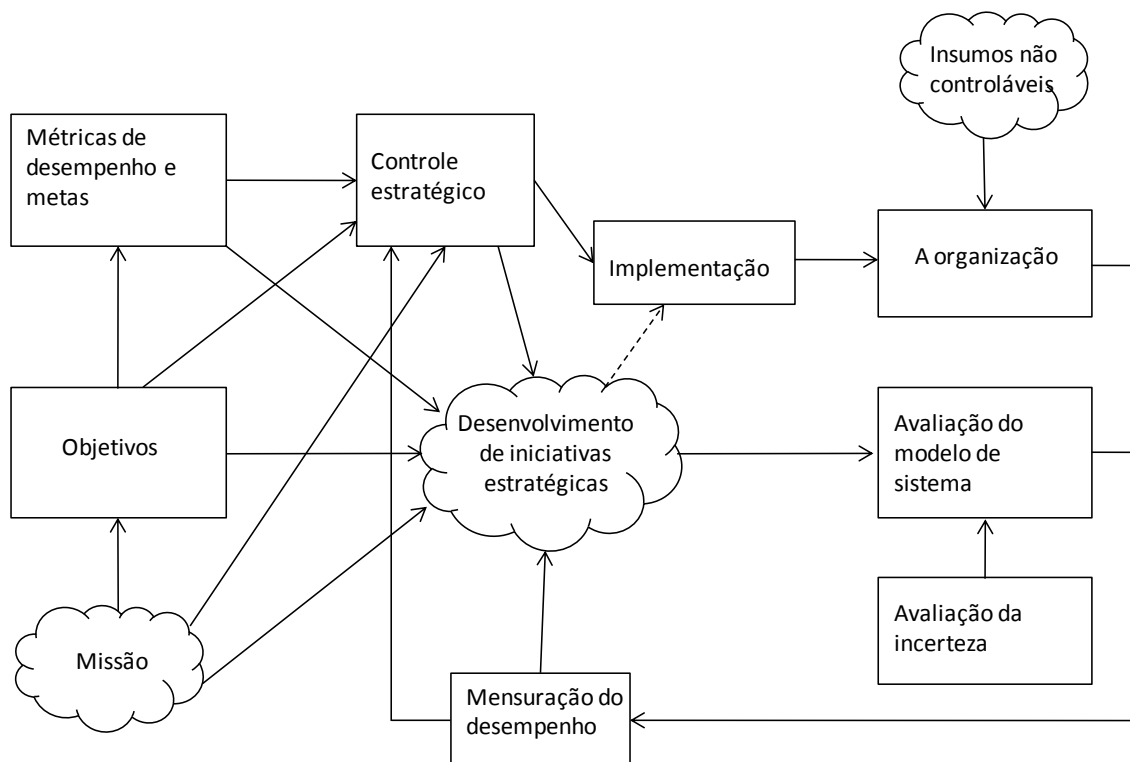


**Figura 19 - Perfil de alinhamento estratégico. Adaptado de Prieto 2006.**

Mesmo tratando-se de uma ferramenta bastante simples, principalmente devido a considerar somente o ambiente interno da empresa, os autores incentivam seu uso. O diagnóstico traz benefícios para a empresa por ser de fácil entendimento, pontuação e interpretação, tornando-se então um modo eficaz de revelar problemas no alinhamento estratégico (LABOVITZ; ROSANSKY, 1997 apud PRIETO 2006).

Em sua análise da implementação de sistemas de mensuração do desempenho, Bourne et al. (2003) defendem que a utilização dos indicadores de desempenho para desafiar a estratégia da organização.

De forma mais ampla, Dyson (2000) posiciona o sistema de mensuração de desempenho como componente do processo de desenvolvimento da estratégia. Na (Figura 20) o autor descreve as etapas deste processo, e como elas interagem de forma sistêmica na formação de um comportamento estratégico.



**Figura 20- Processo de desenvolvimento da estratégia. Adaptado de Dyson 2000.**

Segundo Dyson (2000) o processo de desenvolvimento da estratégia parte da definição da visão da empresa. Neste modelo a definição da visão é a etapa mais importante uma vez que influencia todas as outras etapas essenciais do processo. Vale ressaltar que o autor não considerou a influencia do processo na definição de uma nova visão, de forma que esta se torna uma premissa. O processo segue com a definição de objetivos estratégicos, baseados na missão previamente definida. Estes objetivos devem então definir quais são as métricas de desempenho e suas respectivas metas.

As três primeiras etapas influenciam o controle estratégico, que mede e comunica o desempenho da empresa segundo as métricas previamente definidas. Este controle influencia a atividade da empresa de forma natural, uma vez que a alta gestão promove o alinhamento estratégico de seus departamentos e divisões. Em algumas empresas esta influência é intensificada pela utilização de remuneração variável atrelada ao sistema de mensuração de desempenho.

Todas as etapas anteriores promovem o desenvolvimento de iniciativas estratégicas, que são projetos estratégicos visando grande mudança na organização. Elas podem ser elaboradas pela média gestão da empresa, caracterizando projetos de menor porte, ou podem ser grandes

projetos criados pela alta gestão. Dyson (2000) defende a utilização de modelos de avaliação dos impactos sobre o sistema (organização) para estimar a influências destas iniciativas sobre as métricas de desempenho. A implementação direta destas iniciativas, sem a avaliação de suas conseqüências e sem a notificação ao controle estratégico, pode ser entendida como uma estratégia emergente de Mintzberg (1987).

A atividade das diversas divisões da empresa (implementação), em conjunto com as variáveis ambientais, altera as condições da organização, de forma que as métricas de desempenho são alteradas. Como conseqüência, novas iniciativas estratégicas são propostas e o controle estratégico tem a função de divulgar os novos resultados à empresa como um todo. Desta forma o modelo incorpora a atuação proativa (desenvolvimento de iniciativas estratégicas) e reativa (controle estratégico) da organização de acordo com seus objetivos estratégicos e missão.



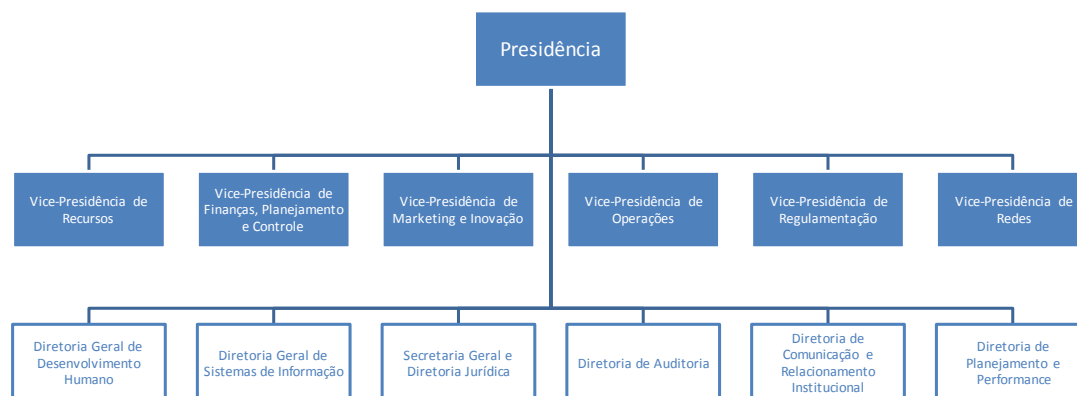
### 3. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A Vivo SA é uma empresa de telecomunicações que atua no ramo de telefonia móvel com o posicionamento líder em *marketshare* desde sua criação. A operadora atua exclusivamente no território brasileiro, tendo cobertura em 3636 municípios em todos os estados, que correspondem a 90% da população brasileira. No terceiro trimestre de 2010 a Vivo teve receita bruta de 6.535 milhões de R\$ e a operadora empregava 10.561 funcionários no terceiro trimestre de 2009. ([www.vivo.combr/ri](http://www.vivo.combr/ri)).

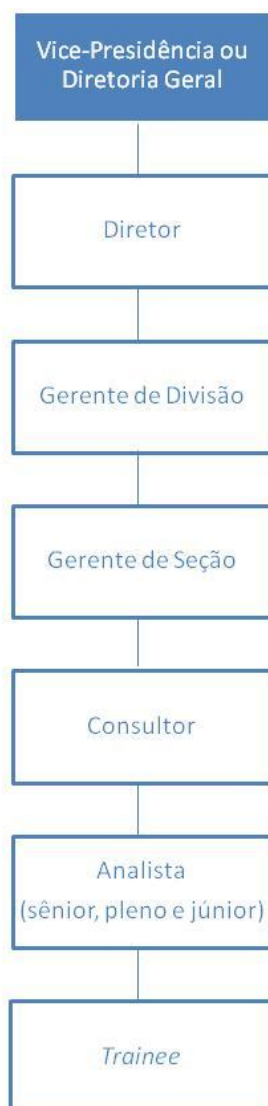
A Vivo nasceu em 2003 a partir da fusão das operadoras de celular das empresas Celular CRT Participações S/A, Tele Leste Celular Participações S/A, Tele Centro-Oeste Celular Participações S/A (que também detinha o controle da Norte Brasil Telecom S/A), Tele Sudeste Celular Participações S/A, Telesp Celular Participações S/A, Global Telecom S/A e mais tarde Telemig Celular Participações S/A. A Vivo é uma empresa de capital aberto inicialmente controlada pelas empresas Telefônica Móveis, da Espanha, e Portugal Telecom, de Portugal. Em julho de 2010 a espanhola Telefônica comprou a participação da Portugal Telecom na Vivo, tornando-se a controladora da empresa em que o trabalho foi realizado.

A Vivo tem como missão “criar condições para que o maior número de pessoas possa se conectar, a qualquer momento e em qualquer lugar, possibilitando viver de forma mais humana, segura, inteligente e divertida”. Sua visão é: “Nós acreditamos que na sociedade em rede o indivíduo vive melhor e pode mais”. A empresa destaca como valores a confiança, o entusiasmo, a interação, a qualidade, a simplicidade e a sustentabilidade.

A Vivo organiza-se de acordo com o organograma na *Figura 21*. Por ser uma empresa de capital aberto, a Vivo possui a estrutura organizacional composta por Vice Presidências, conforme determinado no estatuto e Diretorias-Gerais não estatutárias. Podemos identificar uma organização essencialmente funcional das diretorias, de forma que os processos envolvem o relacionamento constante de múltiplas áreas da empresa.



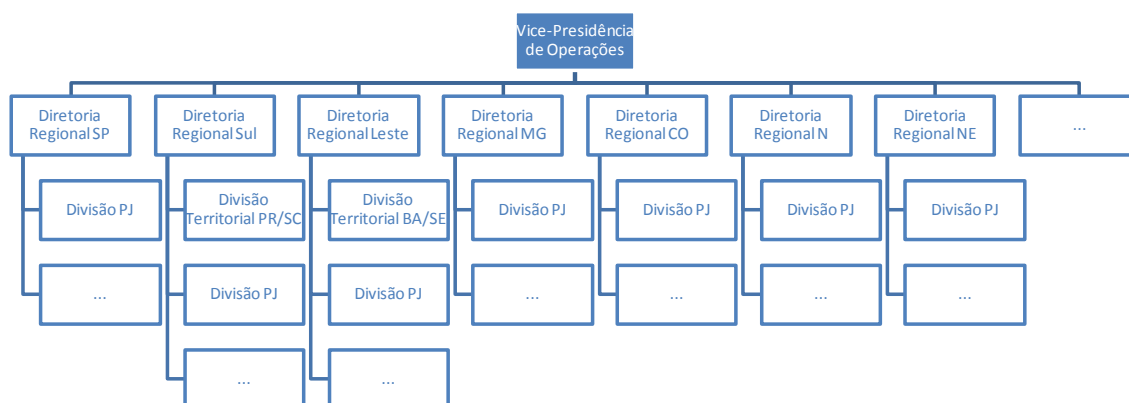
**Figura 21 - Organograma parcial da Vivo SA.**



**Figura 22 - Hierarquias na organização da Vivo SA.**

Como vemos na *Figura 22*, as Vice Presidências e Diretorias Gerais da empresa podem envolver formalmente muitos níveis hierárquicos. Nem todos os cargos descritos na figura são obrigatórios, de forma que a verticalização varia muito dentro da empresa. Na prática a empresa não é tão verticalizada quanto aparenta, principalmente devido ao incentivo do desenvolvimento de redes internas informais, que extrapolam as regras e barreiras do relacionamento hierárquico. Estas redes informais serão mais bem descritas no diagnóstico da empresa.

A Vice-Presidência de Operações da empresa divide-se regionalmente como pode ser observado na *Figura 23*. Cada diretoria regional pode conter também divisão territorial, divisão pessoa física e divisão pessoa jurídica. Vemos que na sua divisão de maior contato com o consumidor, a Vivo organiza-se regionalmente e por segmento de clientes.



**Figura 23 - Organograma parcial da Vice-Presidência de Operações da Vivo SA.**

A divisão regional da Vice Presidência de Operações ocorre principalmente devido a história da Vivo, que foi construída pela união de empresas regionais de telecomunicação móvel. Desta forma a empresa aproveita muito das estruturas organizacionais que a originaram para atuar de forma especializada em cada um dos segmentos geográficos.

A principal característica da telefonia celular é a mobilidade oferecida, permitindo a comunicação em um maior escopo de situações. Isso é possibilitado, pois a comunicação acontece utilizando ondas de radio difusão, dispensando o uso de fios. A *Figura 24* descreve de modo simplificado os três componentes que formam o sistema celular.



Figura 24 - Os três componentes que formam o sistema celular (adaptado de vivo.com.br).

A Vivo é a única operadora do Brasil que oferece serviços nas tecnologias GSM (Sistema Global para Comunicações Móveis) e CDMA (Acesso Múltiplo por Divisão de Código), além de oferecer o serviço de terceira geração (3G). A rede na terceira geração é baseada na tecnologia HSPA (*High Speed Packet Access*) que permite acesso em alta velocidade à internet via celular.

Além do serviço de comunicação móvel por voz as tecnologias atuais permitem que a Vivo ofereça serviço de transmissão de dados incluindo internet banda larga. Além disso, a empresa oferece conteúdo exclusivo, promove interações nas redes e patrocina entidades e eventos culturais. Entre todos os serviços atualmente oferecidos podem ser destacados: Vivo torpedo SMS, Vivo WAP, Vivo Co-Piloto, Vivo Internet 3G, Vivo Agenda, Vivo ao Vivo, Vivo Avisa e Vivo Twitando.

### 3.1 GRUPO TELEFÔNICA

O Grupo Telefônica é um dos maiores conglomerados de telecomunicações do mundo. Na sua atuação em mais de 25 países o grupo possui 264 milhões de clientes e emprega diretamente mais de 255 mil profissionais.

No Brasil, o Grupo Telefônica é o maior conglomerado empresarial privado em atuação, com R\$23 bilhões de receita líquida em 2009 . A participação do Brasil na receita do Grupo Telefônica foi de quase 15% no ano de 2009, de forma que esta atuação tem extrema importância para o grupo. (www.telefonica.com)

A compra da participação da Portugal Telecom na Vivo em 2010 intensifica ainda mais a atuação do Grupo Telefônica no Brasil e aumenta a importância do mercado brasileiro para o grupo. Após a compra da Vivo o grupo atua nos seguintes mercados no Brasil, entre outros:

- Telefonia fixa
- Internet banda larga
- Telefonia móvel
- Provedores de internet
- Serviço de *call center*
- Televisão digital

### 3.2 MERCADO

O mercado brasileiro de telefonia móvel é caracterizado pelo agudo dinamismo devido à concorrência acirrada, constantes inovações tecnológicas e flexibilidade no desenvolvimento de novos produtos e serviços. Atualmente quatro empresas atuam com maior relevância neste setor: a Vivo, a Oi, a Tim e a Claro. As quatro grandes concorrentes possuem mais de 99% deste mercado (ver *Figura 25*), e disputam a base de clientes de forma bastante acirrada.

A Vivo possui liderança no mercado em termos de base de clientes, receita líquida e ARPU (receita média por usuário). A operadora possui maior presença nos mercados de maior rentabilidade e tem um posicionamento de liderança em cobertura e qualidade.

Esta elevada competição implica em alta rotatividade dos consumidores entre operadoras, que pode ser identificada pelos altos índices de *churn* (*Figura 26*). Vale ressaltar que esta baixa lealdade dos consumidores implica em altos custos de aquisição de clientes, que incluem subsídios dados na aquisição de aparelhos, comissão de revendedores e custos de publicidade, diminuindo assim a rentabilidade do mercado.

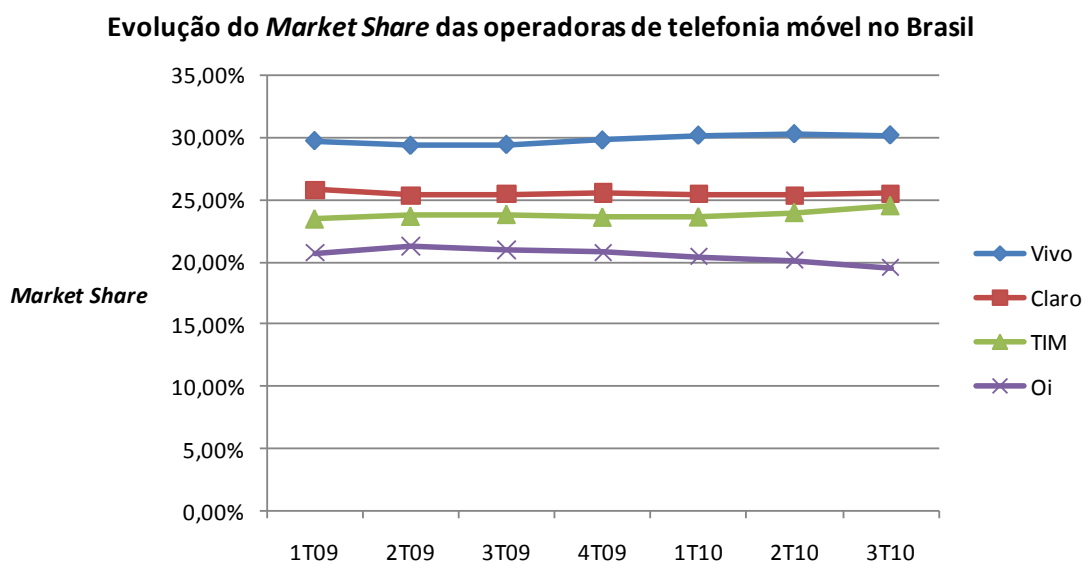


Figura 25 - *Market Share* das principais operadoras brasileiras de telefonia móvel. Fonte: Teleco (2010).

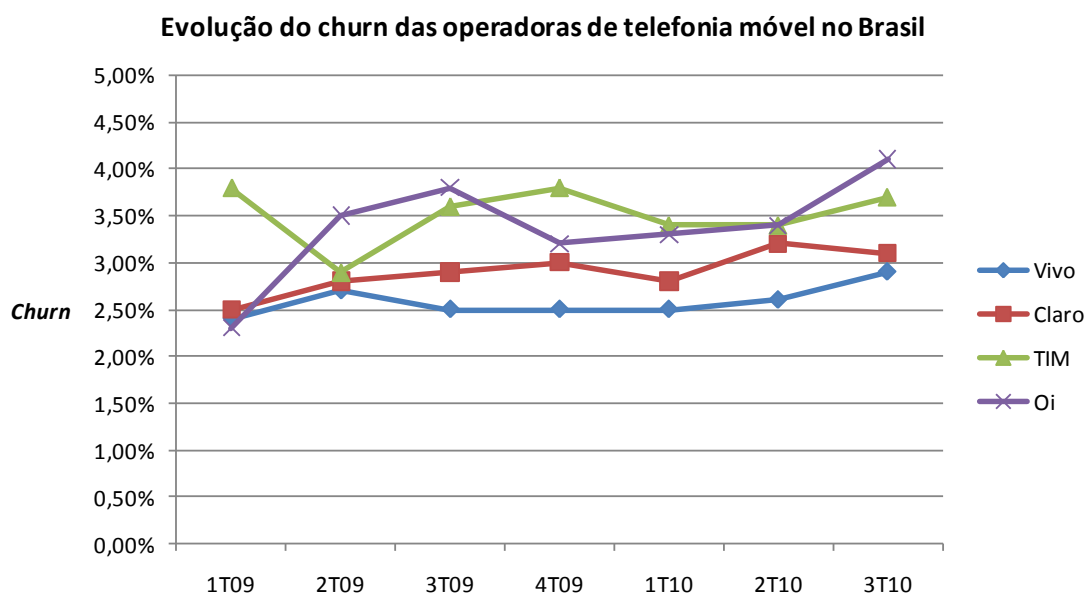


Figura 26 - Churn mensal das principais operadoras de telefonia móvel. Fonte: Teleco (2010).

A intensa rivalidade entre estas operadoras justifica um acelerado aumento pela demanda, devido principalmente a investimentos em campanhas publicitárias e disponibilização de ofertas mais acessíveis ao mercado. No ano de 2010 a telefonia móvel atingiu penetração de 98,98% no mercado brasileiro, o que representa um parque de 191 milhões de aparelhos (Figura 27). Vale ressaltar que esta penetração não está ajustada para levar em consideração o fato de muitos consumidores terem mais de um aparelho, normalmente de operadoras diferentes.

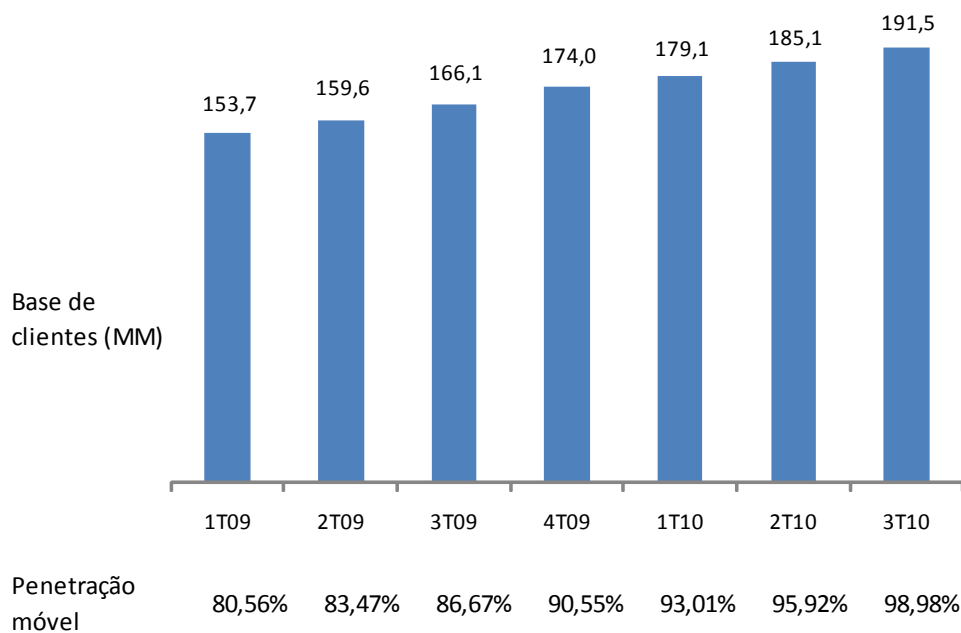


Figura 27 - Evolução do mercado de telefonia móvel; Fonte: Teleco (2010).

Em contraponto ao aumento da demanda, o elevado nível de competição no mercado causou uma queda na rentabilidade dos clientes, que pode ser identificada pela queda do ARPU (receita média por usuário) mesmo com o aumento do MOU (minutos de tráfego por usuário), como podemos ver nas figuras 28 e 29.

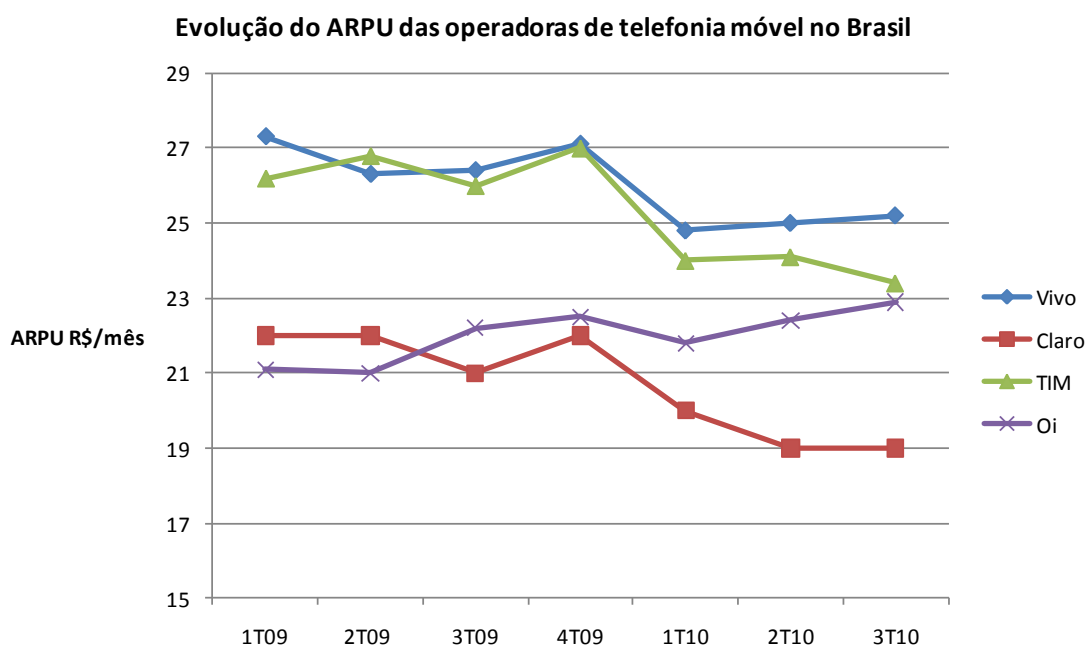


Figura 28 - ARPU das operadoras brasileiras de telefonia móvel. Fonte: TELECO (2010).

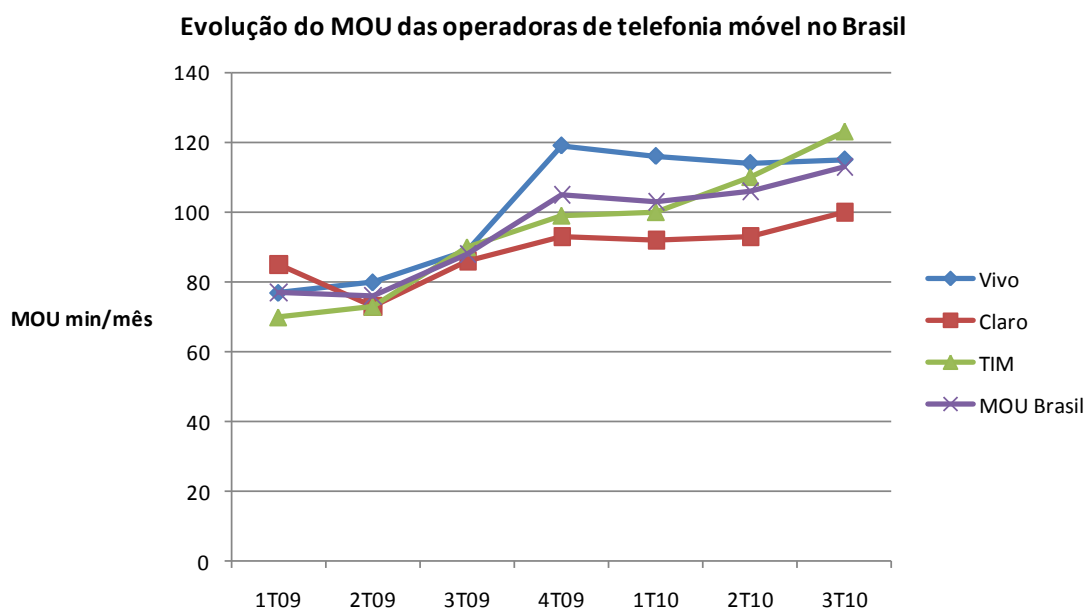


Figura 29 - MOU das operadoras brasileiras de telefonia móvel. Fonte: TELECO (2010).

### 3.3 ÁREA DO ESTÁGIO

O trabalho foi realizado paralelamente a um programa de estágio na Diretoria de Planejamento e Performance da Vivo S/A. Esta é uma diretoria pequena com cerca de 30 funcionários que responde diretamente ao presidente da empresa Roberto Lima.

As atividades da DPP englobam entre muitas outras: construção do plano de negócios (com colaboração de outras áreas), elaboração do mapa estratégico, construção da agenda estratégica, elaboração e controle do sistema de mensuração do desempenho, desenvolvimento de projetos de sinergia, orçamento de CapEx (do inglês *capital expenditures*), acompanhamento da realização física e financeira dos projetos da empresa, coordenação do sistema de planejamento e gestão integrados, e acompanhamento de indicadores de parque da empresa e do mercado. É bastante comum a contratação de consultorias para auxiliar as atividades da diretoria, principalmente em relação a novos projetos.

O autor atuou na Divisão de Controle de Implementação da Estratégia, responsável pela agenda estratégica e pelo sistema de mensuração do desempenho. Esta divisão possui atualmente uma equipe composta por um gerente de divisão, dois consultores, uma analista, uma *trainee* e um estagiário. Durante o programa de estágio o autor pôde acompanhar as atividades realizadas ao longo do ano pelo time. No ano em questão o sistema de mensuração



do desempenho sofreu uma radical transformação, de forma que o estagiário pôde acompanhar as atividades de projeto e implementação de um novo modelo.

As atividades realizadas pelo estagiário ao longo do ano variaram bastante, refletindo a sazonalidade das atividades da respectiva divisão. Sua atuação consistiu inicialmente em dar suporte ao processo de desenvolvimento dos indicadores e metas utilizados no sistema de mensuração do desempenho, realizando a pesquisa das informações necessárias com outras áreas e análises dos dados para propor alternativas a serem seguidas. Além disso, desenvolveu planilhas para alimentação dos dados no sistema de informações utilizado para divulgar a mensuração do desempenho, e, ao longo do ano, realizando a alimentação propriamente dita. Eventualmente, auxiliou em apresentações e negociações com as diversas áreas da empresa realizadas ao longo do ano, relativas ao novo sistema utilizado. Desenvolveu planilhas utilizadas para o cálculo dos indicadores acompanhados, a divulgação de resultados corporativos e o desdobramento dos indicadores para futuras análises. Além disso, desenvolveu relatórios de divulgação de resultados para diversas áreas da empresa.

Durante todo o ano o autor desenvolveu material de apoio à área, como, por exemplo, tutoriais de atividades realizadas, planilhas de controle e glossário de indicadores, visando à qualidade e à eficiência da atividade realizada como um todo.

### 3.4 DESCRIÇÃO DA ESTRATÉGIA

O processo de planejamento estratégico da Vivo é em grande parte desenvolvido por sua Diretoria de Planejamento e Performance, mas tal processo deve sempre contar com a opinião e colaboração de todas as áreas da empresa. Atualmente as seguintes etapas relacionadas ao planejamento estratégico podem ser identificadas na organização.

- Sistema de mensuração de desempenho corporativo
- Agenda estratégica
- *Business plan*
- Distribuição de CaPex
- Orçamentos
- Sistemas de mensuração do desempenho setorial
- Planos de ação

O sistema de mensuração de desempenho corporativo, denominado internamente na empresa como BSC corporativo, é composto por um conjunto de métricas escolhidas pelo comitê de acionistas e pela alta gerência da empresa. Estes indicadores podem ser entendidos como os resultados desejados pelos acionistas, de forma que constroem uma proposta de valor para o acionista. Vale ressaltar que neste processo a alta gerência participa negociando metas e orçamentos, defendendo a escolha de metas mais plausíveis de acordo com a situação do mercado e dos projetos que desejam realizar. Estes indicadores e suas métricas são ponto de partida para o desenvolvimento das etapas seguintes do planejamento estratégico, e as diretorias que atuam sobre estas etapas têm pouco controle sobre este processo.

A agenda estratégica são os pilares que orientam toda a atividade da organização, buscando atingir os seus objetivos estratégicos. Cada pilar possui um grupo de grandes projetos que representam frentes a serem consideradas pela organização em sua atividade, garantindo o alinhamento com os objetivos estratégicos.

Esta atividade é desenvolvida anualmente por uma divisão do planejamento estratégico que também é responsável pelo sistema de mensuração do desempenho setorial, o BSC Vivo. Atualmente a agenda estratégica está muito atrelada ao BSC, são quase que inseparáveis na compreensão das áreas menos envolvidas no planejamento estratégico, principalmente por serem divulgados simultaneamente.

O plano de negócios da empresa é uma modelagem da atividade futura da empresa, consiste principalmente de demonstrativos de resultado e fluxos de caixa previstos para os anos futuros da empresa. Seu objetivo é orientar a empresa em relação a cenários futuros. O desenvolvimento do plano de negócios da empresa é responsabilidade uma divisão do departamento de planejamento estratégico. Esta atividade é realizada anualmente, sempre mantendo alinhamento com a agenda estratégica. Este trabalho não é divulgado para a empresa, mas as diversas áreas colaboram na construção das partes que o compõem através de pontos de contato específicos.

Anualmente é negociado com o comitê de acionistas um valor de CapEx (do inglês *capital expenditures*), que representa o valor a ser investido em novos ativos ou melhorias nos atuais ativos da empresa. Este valor deve então ser dividido em projetos a serem realizados no ano visando melhorias na operação da empresa. No caso da Vivo referem-se principalmente a aquisição de ativos de rede e de tecnologia da informação. A divisão do CapEx entre as áreas

e seus respectivos projetos é realizada por uma divisão do departamento de planejamento estratégico. Tal divisão é realizada anualmente, após uma série de discussões com as áreas e a alta gestão da empresa. Ao longo do ano a divisão em questão faz o acompanhamento da realização física e financeira dos projetos escolhidos. (Por exemplo, a compra de um equipamento de fornecedor representa uma realização financeira parcial de um projeto, quando este equipamento for instalado e estiver em funcionamento torna-se um ativo da empresa e a realização física correspondente do projeto concretiza-se)

Os orçamentos anuais da empresa são realizados por uma diretoria que pertence à Vice-Presidência de Finanças da empresa. São desenvolvidos relatórios de orçamento que definem valores para cada métrica acompanhada nos controles financeiros internos da empresa, detalhando o planejamento financeiro da organização.

Anualmente uma divisão do departamento de planejamento estratégico da empresa elabora um modelo de mensuração do desempenho baseado no BSC de Kaplan e Norton. O desempenho de cada área no BSC está atrelado à remuneração variável de seus funcionários, e um sistema de informações permite que os gestores das áreas acompanhem a evolução mensal dos indicadores.

Cada área é responsável pela determinação do seu plano de ação para atingir os objetivos da empresa. A divisão responsável pelo BSC tem a responsabilidade de colaborar na elaboração destes planos, visando sempre o alinhamento estratégico com auxílio das ferramentas estratégicas anteriormente listadas.

Todas as etapas são alinhadas às metas corporativas definidas pelo comitê de acionistas e pela alta gestão da empresa, e devem ser validadas a todo o momento. Não são realizadas formalmente as atividades de formação cenário futuro e a construção de mapa estratégico. Alguns conceitos relacionados a estas atividades são desenvolvidos informalmente, mesmo por que são imprescindíveis para as etapas atualmente desenvolvidas no planejamento estratégico. Existe na empresa a cultura de contratação de consultorias para auxiliar no planejamento estratégico, o que acaba colaborando para a não estruturação interna deste processo.

Não existe plano de comunicação formal da estratégia para a empresa. As divisões responsáveis por cada etapa fazem reuniões e elaboram documentos para disseminar suas

idéias pelas diversas áreas da empresa, mas estas comunicações não necessariamente concordam.

## 4 DIAGNÓSTICO

O diagnóstico do problema a ser resolvido por este trabalho envolveu a compreensão das atividades estratégicas da empresa, a análise do ambiental e dos recursos internos da empresa, a evolução histórica dos sistemas de mensuração de desempenho utilizados e o entendimento da operacionalização dos mesmos. O objetivo é encontrar os pontos fracos dos modelos até agora utilizados, para que possamos superá-los com a implementação da solução a ser proposta.

### 4.1 ANÁLISE SWOT

Utilizando o modelo SWOT para analisar estrategicamente a empresa estudada, podem ser destacadas quais são as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades que definem suas condições competitivas.

Como embasamentos para este modelo serão realizadas duas análises preliminares. Primeiramente, a análise ambiental, que segue o modelo das forças competitivas de Porter (1979), será argumento para destacarmos ameaças e oportunidades presentes no ambiente de atuação da Vivo. Em seguida a análise de competências será realizada para justificarmos a escolha das forças e fraquezas utilizadas no modelo SWOT. Esta segunda análise utilizará as idéias de Prahalad e Hamel (1990) como embasamento teórico.

#### 4.1.1 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

No caso da Vivo, inserida na indústria de telefonia móvel, a força mais intensa é a rivalidade entre os concorrentes diretos. Como mostrado na *Figura 25* a Vivo divide hoje o mercado com três outras grandes empresas (Claro, Oi e Tim), sendo o mercado altamente equilibrado, o que aumenta a rivalidade entre esses concorrentes.

Apesar disso houve um grande aumento no número de telefones celulares adquiridos nos últimos anos no país, como pode ser visto na *Figura 27***Erro! Fonte de referência não encontrada.**, o que diminui a concorrência da indústria. Porém como já dito o mercado está próximo da saturação, o que pode levar a uma diminuição deste crescimento. Além disso, existe a tendência de diminuição do consumo médio por usuário, devido ao constante oferecimento de novos produtos e serviços. Esta tendência pode ser observada no *Figura 28*, que mostra a evolução recente da receita média por usuário.

O principal intensificador da rivalidade entre os concorrentes diretos são os altos custos fixos envolvidos nessa indústria. Esses custos chegam a 1 bilhão de reais ao ano, somente considerando despesas gerais e administrativas, como mostrado no demonstrativo de resultado da Vivo de 2009. ([www.vivo.com.br/ri](http://www.vivo.com.br/ri))

Existe também uma elevada barreira de saída, forçando as empresas a permanecerem no mercado mesmo que haja uma baixa rentabilidade, tornando-as mais competitivas. A operadora Vivo têm alto valor investido em ativos, principalmente relativos à infra estrutura de rede e tecnologia da informação. ([www.vivo.com.br/ri](http://www.vivo.com.br/ri))

Em uma comparação entre os serviços oferecidos pelas operadoras, principalmente no segmento pré-pago, percebe-se pouca diferenciação. Para intensificar esta força competitiva, em 2010 a Anatel confirmou o desbloqueio dos aparelhos celulares como um direito deste consumidor, e desta forma os custos de troca de operadora são irrelevantes.

Quanto à ameaça de novos entrantes a indústria possui diversas barreiras que tornam essa uma força de baixa intensidade. Em primeiro lugar a indústria demanda economias de escala, portanto um novo entrante deve ingressar em larga escala de produção ou então entrar com uma grande desvantagem de custo. Isso porque uma ligação entre celulares de operadoras diferentes implica em custos adicionais de interconexão a serem pagos pela operadora do cliente que fez a ligação para a operadora do cliente que recebeu a ligação. Se o número de clientes de uma nova operadora for pequeno, na maioria das vezes ela ficara do lado pagador deste fenômeno, implicando em custos maiores.

Como as empresas concorrentes existentes já criaram uma alta identificação de marca entre os consumidores, novos entrantes devem investir em marketing para romper esse vínculo, criando assim outra forte barreira de entrada. Além disso, existe a necessidade de altos investimentos, como instalação de novas antenas para atender a mesma área de cobertura das concorrentes existentes hoje. Tais investimentos podem chegar ao valor de 20 bilhões de reais (custo dos ativos imobilizados), como demonstrado no balanço patrimonial de 31.12.09 da Vivo S/A, e são necessários para alcançar um nível de custo competitivo.

Os produtos de outra indústria que podem substituir os aparelhos de telefonia móvel são a telefonia fixa, o rádio e serviços da web, como por exemplo, o Skype.

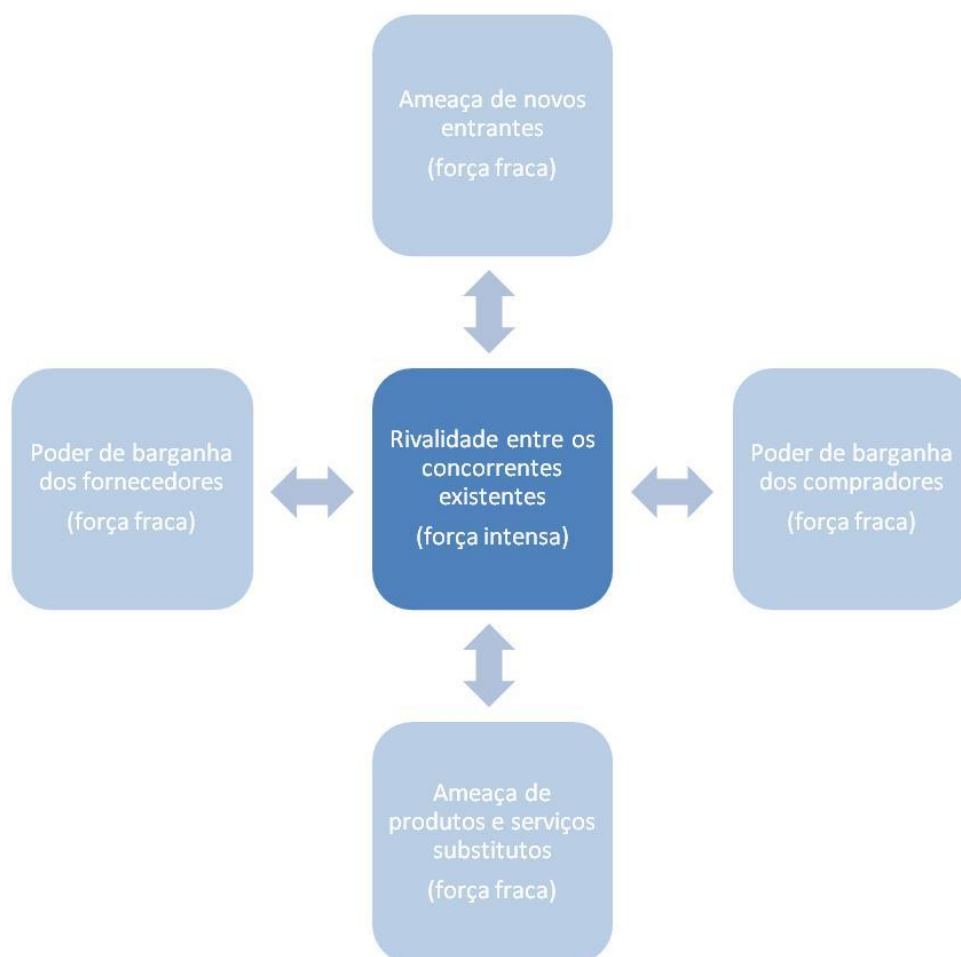
A telefonia fixa pode ser destacada como maior produto substituto da telefonia móvel. A principal desvantagem da telefonia fixa em relação à móvel, obviamente é a limitação em relação à mobilidade. Apesar dos preços mais atrativos a telefonia fixa perde também no oferecimento de serviços complementares como, por exemplo, mensagens SMS. Vale ressaltar que a integração das operações da Vivo com as do Grupo Telefônica diminuem a força da telefonia fixa, pois este grupo é tem atuação bastante forte neste mercado. Devido ao crescimento acelerado, à maior rentabilidade por usuário e às possibilidades de oferecimento de serviços inovadores, a telefonia móvel da Vivo deve ser priorizada dentro do grupo Telefônica.

Tecnologias como a do rádio e de serviços da web possuem forma de cobrança de tarifa diferente da telefonia móvel e fixa o que torna a comparação direta entre tecnologias muito complexa. No entanto, é possível dizer que a tecnologia do rádio não é uma forte ameaça à telefonia móvel, já que apresenta um pacote de serviços inferior. Já o serviço de telefonia web, apesar de ainda não se mostrar como uma forte ameaça, tem grande tendência de se fortalecer caso seja disponibilizado internet móvel por uma tecnologia diferente da oferecida pelas operadoras de telefonia móvel. Neste caso, a principal desvantagem do serviço de telefonia via web, a falta de mobilidade, seria eliminada.

O consumidor na cadeia produtiva da indústria de telefonia móvel possui baixo poder de negociação, pois existe um elevado número de assinantes (54 milhões de assinaturas – 1T2010). Conseqüentemente cada cliente adquire um volume de serviços proporcionalmente pequeno. Vale ressaltar o serviço de telefonia móvel tem muita importância na vida dos consumidores, principalmente pelas facilidades que trás às interações sociais e profissionais. Por este motivo os clientes estão dispostos a pagar um preço maior pelo serviço que atende melhor suas necessidades, dentro de suas limitações financeiras. Pelo fato da empresa prestar o serviço diretamente ao cliente final, não há perigo de integração para trás na cadeia.

Da mesma forma, os revendedores do serviço, normalmente lojas especializadas, atuam de forma muito pulverizada, diminuindo seu poder de barganha e a probabilidade de acontecer a integração para trás. Vale ressaltar que os revendedores atuam exclusivamente para uma operadora, diminuindo assim sua capacidade de influenciar a escolha dos clientes entre as operadoras. Portanto, pode-se concluir que o poder de barganha dos clientes é uma força competitiva de baixa intensidade.

Os fornecedores da cadeia produtiva também possuem baixo poder de barganha, pois os produtos são padronizados, com especificações técnicas bem definidas e cuja tecnologia é relativamente simples. Não há ameaça de integração para frente principalmente devido às barreiras de entrada na indústria de telefonia móvel.



**Figura 30 - Modelo de forças competitivas aplicado à Vivo.**

Apesar de somente uma das forças ter sido apontada como intensa, o ambiente de telefonia móvel no Brasil é bastante concorrido. Devido ao tamanho do mercado e à perspectiva de crescimento, as operadoras concorrentes atuam de forma muito equilibrada e competitiva, diminuindo a lucratividade da indústria. Como consequência os *players* desta indústria buscam formas de aumentar ainda mais as possibilidades de integração e sinergia com outras indústrias. Um bom exemplo deste fenômeno é a compra das participações da Portugal Telecom na Vivo pelo Grupo Telefônica, que gera sinergias devido à integração com a atuação do grupo em telefonia fixa e internet banda larga.



#### 4.1.2 ANÁLISE DE AMBIENTE INTERNO

Devido a sua história, a Vivo mostra-se bastante segmentada em divisões regionais, que têm como origem as operadoras formadoras da joint venture. A incorporação de novas regionais (nordeste e minas gerais) colabora para esta segmentação, agravando ainda mais as dificuldades encontradas para coordenar tais divisões. Apesar dos esforços para contornar tais dificuldades, podemos ver na empresa diversas operações que foram prejudicadas, como por exemplo, o acompanhamento de indicadores. As divisões tinham sistemas de informação diferentes que tiveram de ser integrados, processo lento e de importância crítica para o acompanhamento do desempenho. Tal fraqueza também implica em dificuldades no alinhamento estratégico das divisões, processo que será mais bem desenvolvido mais adiante no relatório.

Um dos recursos culturais mais explorados pela Vivo é a cultura de foco no cliente, que aumenta a capacidade de atender as necessidades dos assinantes. Podemos ver em sua missão, visão e valores uma preocupação em gerar valor para o cliente, paralelamente a uma forte e eficaz atividade de marketing. Esta força implica em uma estratégia um pouco diferenciada, uma vez que a Vivo tem maior preocupação de atender as necessidades do cliente, fazendo o *trade-off* com a eficiência operacional. Vemos que a Vivo dá maior importância aos clientes do segmento pós-pago, que representam maior valor para a empresa, e justificam tal estratégia. A operadora é bem sucedida em tal estratégia, como podemos ver nas pesquisas de satisfação e tracking de marca.

Outra qualidade que o autor pôde identificar é a capacidade da empresa de incorporar de forma rápida as novas tecnologias do mercado de telecomunicação. Neste ambiente turbulento a inovação tem ampliada importância, sendo pré-requisito para a constante criação de produtos com alto valor para o cliente e para a empresa. A maior prova deste processo é o crescimento da receita de dados e SVAs em relação aos serviços de voz. Esta inovação é sustentada por funcionários jovens e pela valorização da criatividade dentro da empresa.

Além disso, o estabelecimento da telefônica como controladora da Vivo intensifica as oportunidades de sinergias. O mercado de telefonia fixa e internet banda larga é fortemente relacionado com o de telefonia móvel, permitindo o aumento do poder de barganha na cadeia produtiva.

#### 4.1.3 CONCLUSÃO DA ANÁLISE SWOT

Após a análise do ambiente externo e do ambiente interno da empresa, podem ser destacadas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que são relevantes para a formulação da estratégia da empresa. A matriz Swot (*Figura 31*) resume estes elementos.

	Ajuda	Atrapalha
Interna (organização)	Forças Foco no cliente Inovação Sinergias com o Grupo Telefonica	Fraquezas Segmentação
Externa (ambiente)	Oportunidades Barreiras de Entrada Poder de barganha na cadeia produtiva	Ameaças Concorrência acirrada Saturação do mercado de voz

**Figura 31 - Aplicação da análise SWOT para a Vivo.**

Como forças foram destacadas principalmente as competências da Vivo que sustentam sua atividade no setor de telecomunicações móveis. O foco no cliente e a principal competência que permite que a empresa sustente uma estratégia de diversificação e diferenciação do produto, com ênfase na customização e oferecimento de produtos inovadores. Vale ressaltar que esta força tem maior relevância para os clientes do segmento pós-pago, uma vez que os clientes do segmento pré-pago contentam-se com um serviço mais padronizado. Explica-se então por que a Vivo tem maior parcela do mercado pós-pago em relação às operadoras concorrentes, assim como melhor ARPU neste segmento.

Uma segunda força que complementa a primeira e a habilidade de inovação dos funcionários da empresa. Esta habilidade pode ser considerada um recurso intangível da empresa que sustenta a competência em foco no cliente. Mais importante e a valorização deste recurso dentro da empresa, que implica em seu constante reabastecimento, assim como seu fortalecimento gradativo.

A última força destacada são as sinergias com o Grupo Telefônica, que permitem melhorias na eficiência financeira da empresa, assim como melhor entendimento do relacionamento com clientes, principalmente no oferecimento de pacotes de produtos mais completos. Como a compra da totalidade da participação na Vivo pelo Grupo Telefônica foi realizado durante o ano de 2010, estas sinergias ainda não foram totalmente exploradas, de forma que seu impacto será maior nos anos seguintes.

Entre as principais fraquezas podemos destacar a segmentação da organização, principalmente em relação à Vice-Presidência de Operações. Dentro desta Vice-Presidência vemos divisões regionais bastante divergentes, principalmente por tratarem de forma isolada sua atuação sobre os clientes. Um papel bastante difícil do alinhamento estratégico é mitigar os problemas que surgem devido esta fraqueza, visando a colaboração de todas as divisões em alcançar os objetivos estratégicos da empresa.

A análise do ambiente externo permitiu que fossem observadas oportunidades da empresa na sua atuação no setor de telecomunicações. As barreiras de entrada, aliadas ao poder de barganha na cadeia produtiva permitem que a Vivo obtenha do mercado boa lucratividade, principalmente quando atua aproveitando suas forças.

Como principais ameaças podemos listar a concorrência acirrada e a saturação do mercado de voz. Fica bastante claro que as quatro principais concorrentes no mercado de telecomunicações moveis atuam de forma equilibrada e intensa, de forma que todas as operadoras têm como ameaça as operadoras rivais. Esta concorrência é ainda mais acirrada quando levamos em consideração a saturação do mercado de voz, que contempla grande parcela da atuação da Vivo.

#### 4.2 DESCRIÇÃO DO SISTEMA DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO

Indicadores financeiros e quantitativos não são suficientes para acompanhar o desempenho de uma empresa de serviços inserida em um ambiente tão dinâmico e complexo como o da telefonia móvel brasileira. Por isso a utilização de um sistema baseado no *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1996a) busca o equilíbrio entre os resultados financeiros e não-financeiros, indicadores de ocorrência e tendência, e entre as perspectivas interna e externa de desempenho.

Atualmente a Vivo utiliza uma adaptação organizacionalmente transversal do modelo BSC. Este sistema foi construído de forma colaborativa (tendo como facilitador a Divisão de Controle e Implementação da Estratégia), onde os indicadores são compartilhados por todas as áreas da empresa, visando atuação colaborativa de todas as diretorias.

O BSC Vivo divide-se em dois conjuntos de indicadores. O BSC corporativo contém métricas de resultado de negócio, que são definidos em negociação entre acionistas e a alta gestão da empresa. Podemos entender que estes indicadores representam o valor da empresa para os acionistas majoritários, e desta forma podem ser entendidos como os objetivos estratégicos da organização. Por conter informações sigilosas da empresa, o BSC corporativo não será descrito em maiores detalhes neste trabalho.

Já o BSC setorial busca o alinhamento da organização com os principais temas estratégicos da Vivo. Sua estrutura parte da composição de uma agenda estratégica, criada como base para o comprometimento de todas as áreas da empresa com os objetivos estratégicos. Esta agenda é composta de quatro pilares que estão fundamentados em quatro atributos desejados descritos na missão da empresa: ser humana, segura, inteligente e divertida. Nestes quatro pilares estão divididos dez programas que representam temas estratégicos, frentes de ação da empresa que visam no longo prazo os desafios e oportunidades da Vivo. Chegamos então ao desdobramento destes dez programas em dezoito indicadores que permitem acompanhar de forma sistêmica o desempenho da empresa.

**Quadro 3 - Pilares, programas e indicadores que compõe o sistema de mensuração do desempenho utilizado na Vivo.**

Pilar	Programa	Indicador
Pilar clientes	Criando Vínculos	Índice de preferência e rejeição da marca
		Atributos desejados da marca
	Pontes para os clientes	Volume de chamadas no call center
		Satisfação dos clientes com canais de venda
		Satisfação dos clientes com faturas
	Mundo virtual	Índice de auto atendimento SMS
		Índice de auto atendimento WEB
Pilar oferta	Uma Vivo para cada cliente	Margem de contribuição
		Churn pós pago
	Internet para todos	Recarga bruta - comissão de recargas
		Receita de dados e SVAs
Pilar plataforma	A Vivo do futuro	Receita líquida de novos negócios
	Sempre conectado	Satisfação dos clientes com cobertura e sinal
Pilar humana	Soluções flexíveis	Realização física de projetos
		Índice de indisponibilidade e perda de performance sistêmica
	Vivo sustentável	Certificação e pontuação no ISE
		Despesas com contingências
Pilar humana	Organismo Vivo	Satisfação dos colaboradores

O pilar clientes busca orientar a empresa de forma a torná-la mais humana. A premissa utilizada é que a empresa torna-se mais humana através do aprimoramento de seu relacionamento com seus clientes, aprimorando as interações comuns entre empresa e consumidor. Os programas que atuam em prol deste pilar são: criando vínculos, pontes para os clientes e mundo virtual.

O pilar oferta visa o aprimoramento do portfólio de serviços oferecidos pela empresa, tanto do ponto de vista de rentabilidade quanto do ponto de vista de crescimento e diferenciação. Desta forma a atuação da empresa torna-se mais inteligente, uma vez que equilibra bons resultados no presente com a preparação para os desafios do futuro. Os programas estratégicos que compõe este pilar são uma Vivo para cada cliente, internet para todos e a Vivo do futuro.

A empresa busca tornar-se mais segura através do bom desempenho nos indicadores que fazem parte do pilar plataforma. A rede de transmissão e os sistemas de informação compõem a plataforma necessária para sustentar os serviços oferecidos pela a empresa, sem eles qualquer interação com os clientes é impossibilitada. Sempre conectado e soluções flexíveis são os programas que fazem parte deste pilar.

O pilar pessoas foi criado para que a Vivo seja uma empresa mais divertida. Isto significa que a empresa deve colaborar para um ambiente agradável para seus clientes e funcionários. Os programas que atuam a favor deste pilar são Vivo sustentável e organismo Vivo.

O programa criando vínculos busca garantir que o cliente identifique-se com a marca Vivo e tenha preferência pela operadora em relação às concorrentes. A empresa seleciona atributos aos quais deseja identificar-se para ter uma melhor imagem do ponto de vista de seus clientes.

O programa pontes para os clientes tem como objetivo reduzir as fronteiras entre a Vivo e seus clientes, atuando com qualidade nos principais pontos de contato. O *call center* foi selecionado como ponto de contato pois atua principalmente na resolução de problemas dos clientes. Canais de venda são os principais meios de aquisição de novos clientes, sendo lojas para o segmento pessoa física ou *dealers* para clientes pessoa jurídica. As faturas atuam na cobrança dos clientes pós-pago, e já foi fonte recorrente de problemas no relacionamento

com os clientes de modo que a empresa deve agir para desenvolver melhorias neste ponto de contato.

A empresa considera que o auto-atendimento é uma maneira eficaz e eficiente de relacionar-se com seus clientes. O auto-atendimento possibilita que os clientes atuem rapidamente e de forma personalizada na atuação dos próprios problemas, e diminui custos de operação da empresa. O programa mundo virtual é um esforço da empresa em proporcionar meios eficientes para o cliente se auto-atender.

Uma Vivo para cada cliente tem como principal tema a segmentação dos clientes. Este programa resume os esforços da empresa em oferecer a cada público o serviço mais adequado, equilibrando o valor oferecido com a rentabilidade conseqüente.

Devido à saturação do mercado em relação aos serviços de voz, a Vivo busca oportunidades de crescimento e expansão do mercado. O programa internet para todos atua nos principais serviços complementares que sustentam este crescimento, proporcionando maior receita média por usuário e criando possibilidades de inovação para criar novos serviços.

A Vivo do futuro é o programa que tem como objetivo garantir a perenidade do negócio da empresa. Diferenciar e inovar são os principais valores atrelados a este programa e são a base para o desenvolvimento de oportunidades para o futuro.

Através do programa sempre conectado, a Vivo investe na entrega dos seus serviços básicos, principalmente relacionados a serviços de voz. Desta forma a empresa reforça seu compromisso com a qualidade, que poderia ser preterida quando a empresa esforça-se em inovar e diferenciar-se.

As plataformas são sistemas de informação que sustentam toda a atividade da empresa. O programa soluções flexíveis guia a empresa nos investimento em plataforma para manter o nível de serviço oferecido. Além disso, o programa promove a flexibilidade dos sistemas, de forma que a empresa possa competir com agilidade, buscando reduzir o *time to market* dos produtos desenvolvidos.

O programa Vivo sustentável resume os esforços da empresa em atuar com sustentabilidade nas dimensões econômica, social e ambiental.

Para sustentar o sucesso em toda sua atuação, a Vivo busca melhorar as condições de trabalho de seus colaboradores, que podem ser mais eficazes e criativos em seu trabalho. O programa organismo Vivo visa garantir que as pessoas Vivo estejam em um ambiente agradável e se sintam motivadas.

Os dezoito indicadores do BSC setorial são compartilhados por todas as áreas da empresa, pois se acredita que todos podem atuar de forma colaborativa para o bom desempenho da organização em seus temas estratégicos. Cada indicador possui uma meta, que reflete o planejamento da empresa para o ano, e a partir deste são calculados valores mínimos e máximos de desempenho. A pontuação de cada área no BSC setorial é calculada por uma média ponderada das pontuações de todos os programas, podendo variar os pesos relativos dos mesmos de área para área.

#### Índice de preferência e rejeição da marca

Indica a quantidade de pessoas, clientes ou não, que tem preferência pela Vivo em comparação à quantidade de pessoas que tem rejeição pela mesma operadora. Em uma pesquisa realizada por um instituto contratado especializado, duas perguntas influenciam este indicador:

- 1- Qual destas operadoras você prefere?
- 2- Qual dessas operadoras você não teria de jeito nenhum?

A primeira pergunta indica a quantidade de pessoas que tem preferência por uma operadora, de forma que o entrevistado só pode escolher uma empresa. A segunda pergunta reflete rejeição pelas operadoras, e neste momento o entrevistado pode escolher mais de uma operadora. A quantidade de menções de uma operadora na primeira pergunta subtraída pela quantidade de menções a mesma operadora na segunda, resulta na sua pontuação relativa à preferência e rejeição da marca. O indicador é calculado pela comparação da pontuação da vivo em relação ao concorrente melhor colocado, de forma que o indicador é positivo se a operadora for líder do mercado, e negativo caso contrário.

A periodicidade da pesquisa é trimestral, com precisão de duas casas decimais e o resultado anual e a media dos quatro resultados parciais.

#### Atributos desejados da marca

Reflete a imagem que os clientes têm em relação a Vivo, auxiliando entender se a percepção das pessoas quanto à marca esta de acordo com os conceitos que a empresa deseja passar. Em uma pesquisa realizada por um instituto contratado especializado, vinte perguntas avaliam se os clientes percebem a vivo como uma empresa:

- Que oferece qualidade em tudo;
- Que possui a melhor relação custo-benefício;
- Com atendimento eficaz e eficiente;
- Que é considerada uma marca querida;
- Que passa confiança;
- Que promove a sociedade em rede;
- Que é “antenada”;
- Que promove a sustentabilidade.

O resultado em cada atributo e a media do resultado das perguntas associadas ao mesmo. O resultado do indicador e a media dos resultados nos oito atributos. A periodicidade da pesquisa é trimestral, com precisão de duas casas decimais e o resultado anual é a média dos quatro resultados parciais.

#### Volume de chamadas no *call center*

Considera a quantidade de chamadas atendidas pelo serviço de *call center* no atendimento humano, isto e, um funcionário do *call center* atende o cliente. Não são consideradas chamadas atendidas automaticamente, ou chamadas feitas por redes credenciadas e parceiros.

Este indicador e acompanhado mensalmente por controles internos. O resultado anual é a soma dos resultados mensais.

#### Satisfação dos clientes com canais de venda



Mede a satisfação dos clientes no seu relacionamento com os canais de venda. Como canais de venda são consideradas lojas próprias, revendedores, varejo e pontos de recarga Vivo. Duas pesquisas são realizadas por institutos contratados especializados, uma para clientes do segmento pessoa física e outra para clientes do segmento pessoa jurídica. A nota média de uma operadora nas perguntas associadas a canais de venda configuram a nota da operadora em relação a cada segmento. A média ponderada por receita de cada um dos segmentos compõe a nota total de satisfação com canais de venda. O indicador é calculado pela comparação da pontuação da vivo em relação ao concorrente melhor colocado, de forma que o indicador é positivo se a operadora for líder do mercado, e negativo caso contrário. A periodicidade da pesquisa para o segmento pessoa física é mensal, enquanto a entrevista de pessoa jurídica é trimestral. Para os meses em que não a pesquisa para o segmento pessoa jurídica utiliza-se a última nota averiguada. A precisão do indicador é de duas casas decimais e o resultado anual é a média dos doze resultados mensais.

#### Satisfação dos clientes com faturas

Mede a satisfação dos clientes do segmento pós-pago em relação à clareza, precisão e pontualidade das faturas recebidas. Duas pesquisas são realizadas por institutos contratados especializados, uma para clientes do segmento pessoa física e outra para clientes do segmento pessoa jurídica. A nota média de uma operadora nas perguntas associadas a faturas configuram a nota da operadora em relação a cada segmento. A média ponderada por receita de cada um dos segmentos compõe a nota total de satisfação com canais de venda. O indicador é calculado pela comparação da pontuação da vivo em relação ao concorrente melhor colocado, de forma que o indicador é positivo se a operadora for líder do mercado, e negativo caso contrário. A periodicidade da pesquisa para o segmento pessoa física é mensal, enquanto a entrevista de pessoa jurídica é trimestral. Para os meses em que não a pesquisa para o segmento pessoa jurídica utiliza-se a última nota averiguada. A precisão do indicador é de duas casas decimais e o resultado anual é a média dos doze resultados mensais.

#### Índice de auto-atendimento SMS

Avalia a quantidade de transações (como por exemplo, a consulta de saldo) que o cliente realiza utilizando a tecnologia SMS, em relação à utilização do canal de voz para a realização dos mesmos serviços. Este indicador é acompanhado mensalmente por controles internos. O resultado anual é a média dos resultados mensais.

### Índice de auto-atendimento web

Avalia a quantidade de transações (como por exemplo, a consulta de saldo) que o cliente realiza utilizando os canais Meu Vivo (pagina da operadora na internet) e TAV (terminais de auto-atendimento Vivo), em relação à utilização do canal de voz para a realização dos mesmos serviços. Este indicador é acompanhado mensalmente por controles internos. O resultado anual é a média dos resultados mensais.

### Margem de contribuição

Considera a diferença entre a receita líquida total e os custos variáveis totais, considerando receitas e custos de serviços e de terminais. Os custos considerados são: custos de interconexão, custos de *roaming*, atendimento e suporte a cliente, retenção e fidelização de clientes, parcerias de dados, taxas, custos de serviços vendidos, publicidade e inadimplência, consumo de terminais, logística de terminais e publicidade colaborada. Este indicador é acompanhado mensalmente, e tem como referencia o demonstrativo de resultados do exercício (DRE) e outros controles internos. O resultado anual é igual à soma dos doze resultados mensais. Valores orçados e realizados segundo a norma padrão IFRS.

### Churn pós-pago

Mede a rotatividade da base de clientes da Vivo no segmento pós-pago, incluindo clientes pessoa física e pessoa jurídica. Considera a soma de baixas líquidas (clientes que deixaram de ser cliente da Vivo) sobre a média dos parques médios (media entre o parque inicial e final de cada mês) do período. Baixas líquidas não levam em consideração reabilitações, inadimplências premeditadas, fraudes de subscrição, entregas infrutíferas e linhas com mesmo documento. Este indicador é acompanhado mensalmente por controles internos da empresa. O resultado anual corresponde ao resultado acumulado do mês de dezembro, isto é, somam-se as baixas do ano inteiro e calcula-se a média dos parques médios de todos os meses do ano.

### Recarga bruta – comissão de cartões

Considera a receita proveniente de recargas o que corresponde à receita relacionada aos clientes do segmento pré-pago. Considera o valor da recarga no critério ativação, que ocorre quando um consumidor final faz a compra do direito a recarga e ativa em sua linha.

São descontadas as comissões de recarga. As recargas e comissões podem ser efetuadas fisicamente (compra de um cartão), eletronicamente (em bancos) ou virtualmente (em parceiros do varejo). Este indicador é acompanhado mensalmente por controles internos da empresa. O resultado anual corresponde à soma dos doze resultados mensais.

#### Receita de dados e SVAs

Avalia a receita que corresponde aos serviços de dados oferecidos pela empresa. São consideradas as receitas relativas à SMS, ZAP, WAP, correio móvel, entre outras. Este indicador é acompanhado mensalmente por controles internos da empresa. O resultado anual corresponde à soma dos doze resultados mensais. Valores orçados e realizados segundo a norma padrão IFRS.

#### RL de novos negócios

Considera a receita líquida de novos serviços de dados (downloads, PPT, entre outros), serviços financeiros (parcerias com bancos e parcerias com seguradoras) e soluções corporativas (infra-estrutura de conectividade no atacado e mobilidade para clientes pessoa jurídica). Este indicador é acompanhado mensalmente por controles internos da empresa. O resultado anual corresponde à soma dos doze resultados mensais. Valores orçados e realizados segundo a norma padrão IFRS.

#### Satisfação dos clientes com cobertura e sinal

Mede a satisfação dos clientes em relação à cobertura e sinal dos serviços oferecidos. Duas pesquisas são realizadas por institutos contratados especializados, uma para clientes do segmento pessoa física e outra para clientes do segmento pessoa jurídica. A nota média de uma operadora nas perguntas associadas à cobertura e sinal configuram a nota da operadora em relação a cada segmento. A média ponderada por receita líquida de serviços de cada um dos segmentos compõe a nota total de satisfação com canais de venda. O indicador é calculado pela comparação da pontuação da vivo em relação ao concorrente melhor colocado, de forma que o indicador é positivo se a operadora for líder do mercado, e negativo caso contrário. A periodicidade da pesquisa para o segmento pessoa física é mensal, enquanto a entrevista de pessoa jurídica é trimestral. Para os meses em que não ha pesquisa para o segmento pessoa jurídica utiliza-se a ultima nota averiguada. A precisão do indicador é de duas casas decimais e o resultado anual é a média dos doze resultados mensais.

### Realização física de projetos

Mede o nível de entrega física dos projetos que utilizam CaPex (*Capital Expenditure*) em comparação ao cronograma planejado para o mesmo período. São considerados os principais projetos da empresa, visando avaliar se a utilização do CaPex esta garantindo expansão e melhoria do negócio da empresa. O indicador e calculado pela média de entrega dos projetos considerados ponderada pelo investimento de CaPex correspondente. Este indicador é acompanhado mensalmente por controles internos. O resultado anual é igual ao resultado acumulado de dezembro.

### Índice de indisponibilidade e perda de performance sistêmica

Este indicador acompanha a improdutividade dos sistemas utilizados pela Vivo, tanto por indisponibilidade, quanto por perda de performance (longos tempos de resposta). Os índices são averiguados através de simulações realizadas ao longo do período, sendo o índice final de improdutividade o produto dos índices de indisponibilidade e perda de performance. São expurgadas interrupções programadas, por exemplo devido implantação de novas versões e atualizações dos sistemas.

O indicador é a média ponderada dos índices de improdutividade dos sete principais sistemas utilizados. Este indicador e acompanhado mensalmente por controles internos. O resultado anual é igual ao resultado acumulado de dezembro.

### Certificação e pontuação do ISE

Avalia a atuação da Vivo no quesito sustentabilidade, envolvendo as dimensões ambiental, econômica e social. O indicador corresponde à pontuação no ISE (índice de sustentabilidade empresarial), que e considerado uma referência de boas práticas de sustentabilidade e responsabilidade social corporativa no brasil. A pontuação é anualmente avaliada pelo Centro de Estudos de Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas, que desenvolveu um questionário para aferir o desempenho das empresas segundo o conceito de *triple bottom line*.

### Despesas com contingências

Este indicador avalia as contingências da empresa, que são incertezas já existentes que podem ter impacto na situação financeira da empresa. O indicador considera a soma de todas as provisões e reversões para contingências fiscais, jurídicas e regulatórias apresentadas no DRE da empresa. Este indicador é acompanhado mensalmente por controles internos da empresa. O resultado anual corresponde à soma dos doze resultados mensais. Valores orçados e realizados segundo a norma padrão IFRS.

#### Satisfação dos colaboradores

Avalia se os colaboradores da Vivo estão em um ambiente agradável e se estão motivados a buscar os resultados que a empresa almeja. O indicador considera a apuração do nível de satisfação dos colaboradores por meio da Pesquisa de Satisfação dos Colaboradores a ser realizada no quarto trimestre de 2010. A pesquisa é segmentada visando avaliar os seguintes temas:

- A empresa
- Perspectivas profissionais
- As lideranças
- Comunicação e interação
- Ambiente, vida e trabalho
- Processos
- Orientação para o cliente

No terceiro trimestre de 2010 foi realizada uma prévia da Pesquisa de Satisfação dos Colaboradores, contendo um número reduzido de questões.

A Vivo atualmente tem incentivado seus funcionários a formarem redes informais dentro da corporação, que extrapolam o relacionamento hierárquico dentro de suas divisões. O BSC Vivo aproveita esta característica da empresa para implementar de forma mais eficiente a estratégia, promovendo o BSC dentro destas redes informais. *Sponsors* para cada programa são escolhidos que lideram a discussão entre pontos focais de todas as áreas da empresa, de forma que cada programa possui um grupo de atuação nas redes informais. Estes grupos facilitam uma discussão que envolve todas as áreas da organização, de forma que a atuação da empresa nos temas estratégicos é mais colaborativa e eficaz.

#### 4.3 OPERACIONALIZAÇÃO DO SISTEMA DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO

O acompanhamento dos indicadores é realizado pela Divisão de Controle e Implementação da Estratégia. Conforme as outras divisões finalizam os relatórios periódicos que são utilizados com fonte para o sistema de mensuração do desempenho setorial (BSC Setorial), estes relatórios são enviados para a divisão responsável pelo sistema. Estas informações são analisadas de forma a identificar possíveis incompatibilidades com outros relatórios e queda significativa de desempenho. Quando problemas são identificados as diretorias responsáveis são consultadas para discutir possíveis erros na planilha, ou os motivos de uma alteração relevante nos indicadores.

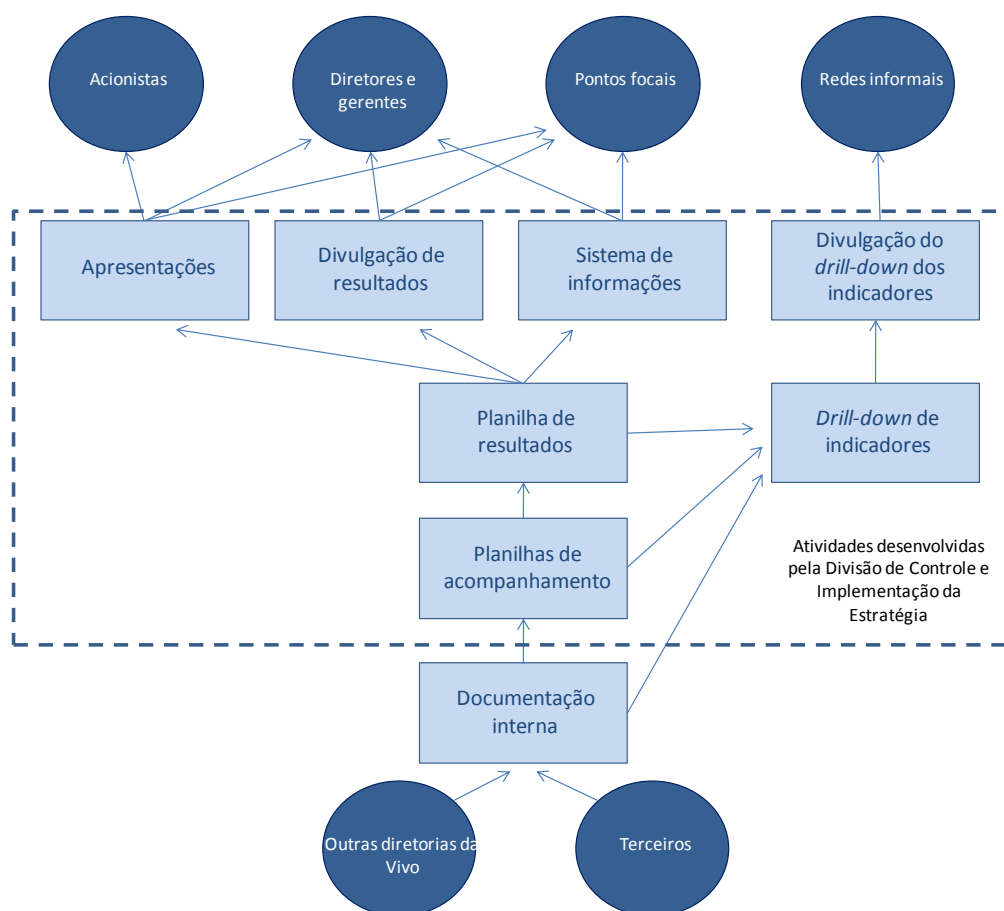
Após a confirmação das informações recebidas e possíveis alterações nas mesmas, os indicadores são calculados utilizando planilhas. O conjunto de planilhas que comporta os indicadores é a fonte de dados para uma planilha que consolida os resultados de todos os indicadores. Nesta planilha pode ser visto o resultado consolidado do BSC setorial, que é uma média ponderada dos indicadores acompanhados. Além disso, os resultados por indicador podem ser vistos em gráficos mensalizados e, quando pertinente, em uma comparação do desempenho entre diretorias.

A partir desta planilha são desenvolvidas apresentações de resultado a serem divulgadas em reuniões de diretores, ao comitê de acionistas ou em reuniões com outras diretorias. Em paralelo ela serve como base para o desenvolvimento de um relatório mensal dos resultados do BSC setorial que é divulgado para as outras diretorias da empresa. Estes relatórios são enviados a diretores, gerentes e pontos focais em outras diretorias, que são colaboradores para o desenvolvimento e acompanhamento dos indicadores do BSC setorial.

Além disso, a planilha que consolida os resultados dos indicadores é a fonte para o abastecimento manual de um sistema de informações do BSC. Este sistema é acessível pela rede interna da empresa, de forma que as informações estão disponíveis simultaneamente ao *imput* dos valores. Neste sistema de informações os usuários têm acesso ao resultado de todos os indicadores ao longo dos meses. Somente diretores e gerentes têm acesso a este sistema, que também comporta outras informações além dos resultados dos indicadores.

São desenvolvidos também relatórios específicos para cada indicador que compõe o BSC setorial. Estes documentos têm como objetivo facilitar a atuação das redes informais de cada indicador, fornecendo informações relevantes para as discussões e para o desenvolvimento de

planos de ação. Além de uma mensuração do indicador e de uma comparação entre os resultados das diretorias no mesmo (quando existente abertura por diretoria), o relatório fornece um *drill-down* do indicador relevante. Um *drill-down* é a quebra de um indicador nas métricas de menor escopo que o compõem. Estes relatórios são divulgados somente nas redes informais.



**Figura 32 - Mapeamento das atividades de operacionalização do BSC Setorial.**

Na *figura 30* vemos o mapeamento de todas as atividades que são realizadas pela Divisão de Controle e Implementação da Estratégia, em relação ao BSC Setorial. Vale ressaltar que algumas diretorias da empresa atuam como fonte de dados e cliente interno, de forma que sua colaboração é intensa para a operacionalização do sistema de mensuração.

Ao final do período, quando todos os indicadores forem calculados, uma revisão de metas e resultados pode acontecer. Isso acontece para levar em consideração possíveis mudanças no ambiente que possam ter impacto positivo ou negativo nos indicadores, assim como o efeito de possíveis mudanças na estratégia da empresa. Quando todas as alterações forem realizadas,

os resultados são divulgados para toda a empresa, e estas informações são as bases para o cálculo da remuneração variável dos gestores da empresa.

#### 4.4DIAGNÓSTICO FINAL

Na comparação do sistema de mensuração utilizado pela empresa, BSC Setorial, com os modelos estudados na revisão bibliográfica, podem ser identificados qualidades e problemas a serem considerados na elaboração da solução proposta.

Visando o alinhamento estratégico, o BSC setorial é muito competente em guiar a atuação das diferentes áreas da empresa para os mesmos objetivos. Isso porque os indicadores são os mesmos para todas as diretorias da empresa, de forma que o sistema incentiva cada diretoria a entender qual a sua colaboração para o bom desempenho da empresa como um todo.

Em contraponto, o BSC setorial falha em divulgar de forma completa a estratégia da empresa. O sistema limita-se ao acompanhamento isolado dos indicadores, deixando de lado as relações de causa e efeito entre eles. Em comparação ao modelo do Prisma de Performance proposto por Neely et al. (2002) o BSC Setorial não deixa claro como os *stakeholders* da empresa colaboram para a atuação da empresa, principalmente por parte de funcionários e acionistas.

Talvez por não explicitar as perspectivas do *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON 1996a) os indicadores do BSC Setorial estão desequilibrados entre abordagem financeira, abordagem de clientes, abordagem de processos internos e abordagem de aprendizado e crescimento. Além disso, a falta de um mapa estratégico impede que as diversas áreas da empresa (incluindo a própria Diretoria de Planejamento e Performance) identifique quais são os indicadores de tendência e ocorrência, e novamente ocorre desequilíbrio entre eles (*Figura 33*).

O atrelamento do BSC Setorial à remuneração variável dos gestores por um lado intensifica a participação das áreas em colaborar com a melhoria dos indicadores, mas não garante o alinhamento estratégico das mesmas. Além disso, os indicadores acabam sendo manipulados para controlar o desempenho da empresa e a satisfação dos colaboradores, de forma que podem acabar perdendo sua capacidade de alinhar a empresa à estratégia. O autor



presenciou a alteração de metas dos indicadores ao longo do ano e no fechamento de resultados anuais, o que pode ilustrar dificuldades da empresa em definir metas apropriadas.

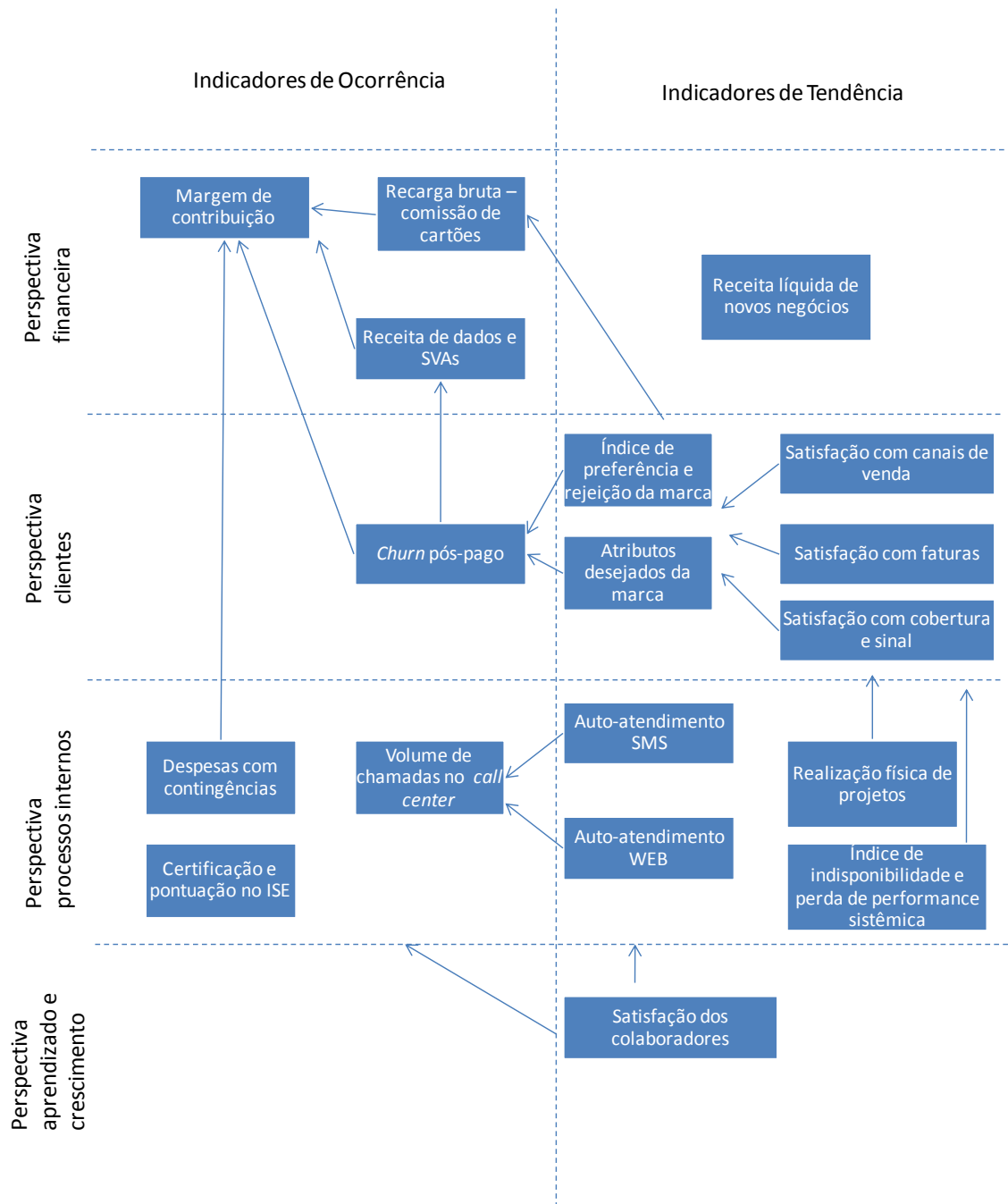


Figura 33 - Relação de causa e efeito dos indicadores do BSC Setorial da Vivo.

## 5 ELABORAÇÃO DA SOLUÇÃO

### 5.1 MODELO DE SISTEMA DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO

Os modelos *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON 1996a) e Prisma de Performance (NEELY et al. 2002), compartilham como semelhança a priorização de entrega de valor para os *stakeholders* da empresa. Em ambos os modelos os objetivos estratégicos estão relacionados a uma entrega de valor para um ou mais *stakeholders*, de forma que os processos da empresa estejam alinhados uma proposta de valor previamente estabelecida. Além disso, os modelos consideram, de forma mais explícita no Prisma de Performance, que os *stakeholders* contribuem nos processos desenvolvidos na empresa, e desta forma influenciam a entrega de valor relativa aos outros *stakeholders*.

Nos mapas estratégicos do *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON 1996a), vemos uma hierarquia clara entre os *stakeholders*, com investidores no topo (perspectiva financeira), clientes logo abaixo (perspectiva clientes) e por ultimo, no nível mais baixo, os funcionários (perspectiva crescimento e aprendizado). Apesar dos autores defenderem o equilíbrio entre as perspectivas, as relações de causa e efeito entre as elas deixam claro que o objetivo estratégico final é a entrega de valor para os acionistas, de forma que a satisfação dos outros *stakeholders* tem o papel coadjuvante de garantir que essa entrega concretiza-se. O modelo não deixa clara a contribuição dos investidores para os processos da empresa, e por isso pode incentivar uma relação exploratória entre investidores e empresa.

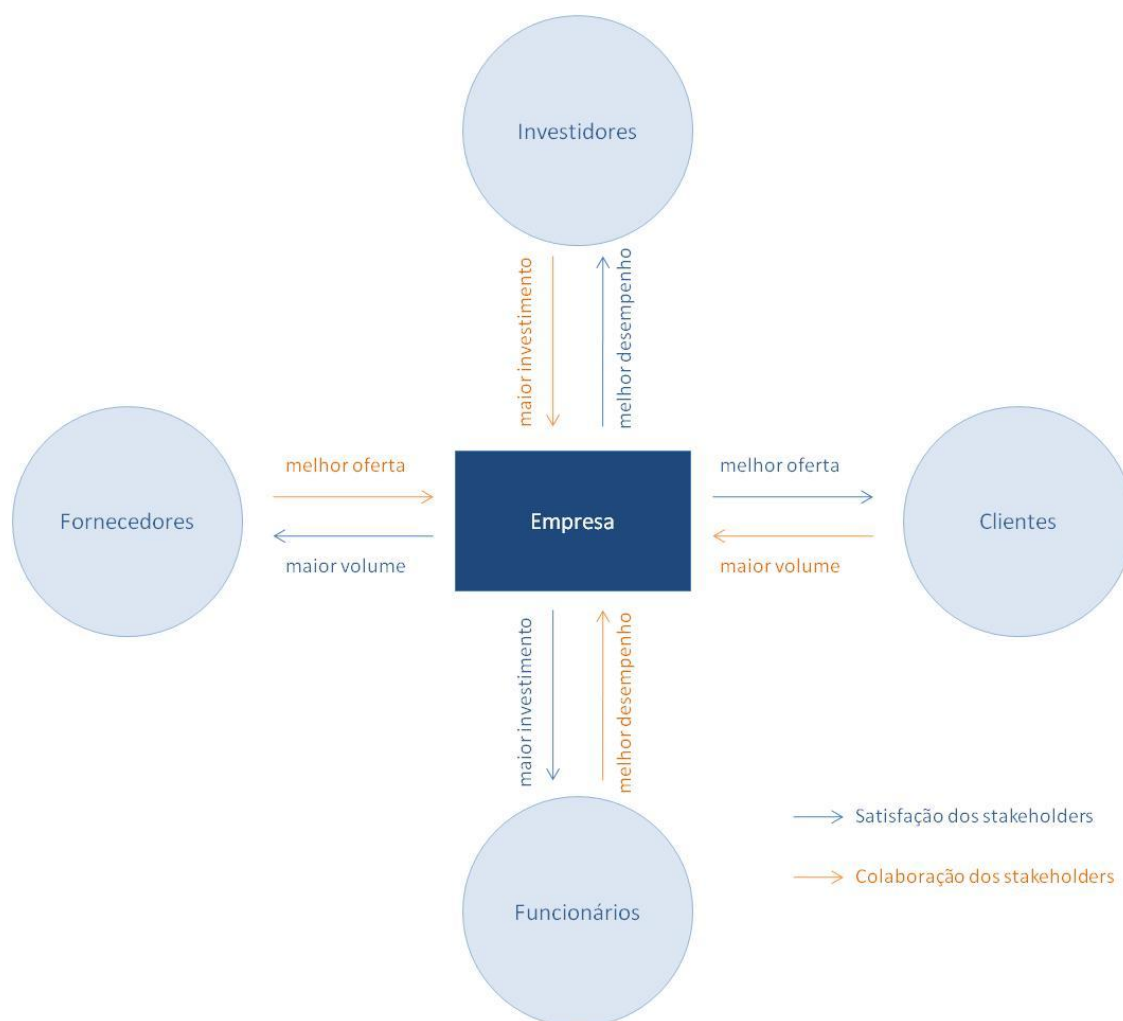
De forma bastante divergente, o Prisma de Performance (NEELY et al. 2002) busca englobar o processo de satisfação e contribuição de todos os *stakeholders* da empresa. As duas principais perspectivas do modelo dizem respeito ao relacionamento de contribuição e satisfação entre *stakeholders*. Para Neely et al. (2002), a definição de métricas de satisfação dos *stakeholders* deve ser anterior ao processo de definição de estratégias, pois esta satisfação deve ser o objetivo estratégico da empresa.

O autor propõe a utilização de um modelo de gestão do desempenho baseado no Prisma de Performance (NEELY et al. 2002) como solução para os problemas destacados a respeito do atual sistema de mensuração do desempenho. O modelo proposto incorporaria também uma análise de recursos da empresa, seguindo as idéias desenvolvidas por Azzone et al. (1995) e Grant (1991). Desta forma, o sistema de mensuração do desempenho comunicaria

de forma mais completa e clara os objetivos estratégicos da empresa, fortalecendo o alinhamento estratégico e a formulação de estratégias para a organização.

### 5.1.1 MAPEAMENTO DE *STAKEHOLDERS*

A correlação entre a satisfação de um stakeholder e sua contribuição para os processos da empresa garantem um relacionamento cíclico que tem como tendência o aumento da satisfação do grupo de *stakeholders* como um todo. Isso porque a contribuição de um *stakeholder* traz melhorias na atividade da empresa que aumentam sua capacidade de satisfazer todos os *stakeholders*, e sua satisfação cria incentivos para que colaborem com a empresa. A *Figura 34* busca explicitar de forma sucinta o ciclo de relacionamentos entre *stakeholders* e a empresa.



**Figura 34 - Modelo de relacionamentos entre empresa e *stakeholders***

Os relacionamentos horizontais representam a atuação da empresa nas cadeias produtivas. Estes relacionamentos são do tipo cliente-fornecedor. A empresa deve entender

que atua como cliente no seu relacionamento com seus fornecedores, e como fornecedor no relacionamento com seus clientes.

A satisfação de um fornecedor é dada por uma maior lucratividade, que pode ser atingida por crescimento de volume ou por aumento da rentabilidade. O aumento de volume ocorre principalmente quando a empresa está em processo de crescimento ou melhoria de seus serviços oferecidos, e permite que o fornecedor consiga economias de escala e maior fatia do mercado. Já o aumento da rentabilidade ocorre principalmente pelo oferecimento de um novo produto ou serviço por parte do fornecedor, e este pode então cobrar um preço mais vantajoso em relação aos custos relacionados.

A contribuição de um fornecedor é dada por uma oferta que tenha mais valor para o cliente em relação a preço, qualidade, confiabilidade, inovação e/ou serviços pós venda. Esta melhor oferta permite que o cliente, se for uma empresa, tenha desempenho melhorado em um ou mais processos desenvolvidos e, portanto aumenta a sua capacidade de satisfazer um ou mais *stakeholders*. Se o cliente for um consumidor espera-se que sua perspectiva de valor esteja relacionada a um aumento na qualidade de vida.

Os relacionamentos verticais representam processos internos da empresa, entre investidores, organização e funcionários. O equilíbrio entre a satisfação dos funcionários e dos investidores tem maior complexidade devido ao posicionamento divergente na tomada de decisões, mas o bom desempenho da organização depende também da satisfação dos funcionários e da contribuição dos investidores, e não somente da contribuição dos funcionários e satisfação dos investidores.

O relacionamento da empresa com seus investidores foi modelado de maneira bastante simples. Os investidores estarão satisfeitos quando a empresa estiver com um bom desempenho financeiro, de forma que o valor da empresa para o acionista esteja aumentando. Por simplificação, este desempenho financeiro pode ser analisado a respeito de dois temas: crescimento e lucratividade. A contribuição dos investidores diz respeito principalmente ao investimento de capital na empresa, que deve ser realizado conforme oportunidades vantajosas de melhoria forem desvendadas. Vale ressaltar que o investimento dos acionistas deve levar em consideração o aumento na satisfação de todos os *stakeholders*, de forma a refletir em contribuições dos outros *stakeholders* para a atividade da empresa.

O relacionamento da empresa com os funcionários é o mais intenso. Podemos entender que a empresa é um conjunto de funcionários organizados na realização de uma ou mais atividades. A colaboração dos funcionários é a mais importante para a empresa. Eles são os seus principais recursos e são os principais atores em todos os processos realizados. Os funcionários dedicam toda a sua atividade profissional a colaborar com a atividade da empresa.

Por todos estes motivos os funcionários são também os principais *stakeholders* da empresa. A empresa remunera seus funcionários pela sua colaboração, com salários e benefícios que determinam sua qualidade de vida. Além disso, o ambiente interno da empresa, que inclui o relacionamento entre funcionários, é determinante na satisfação de cada trabalhador com sua atividade profissional. Conseqüentemente a empresa tem maior potencial de satisfazer seus funcionários em comparação aos demais *stakeholders*.

A grande diferença entre os funcionários e os demais *stakeholders* da empresa é a capacidade dos funcionários de atuar sobre os processos da empresa visando melhorar o relacionamento da mesma com os seus *stakeholders*. Parte dos funcionários da empresa toma decisões estratégicas, em maior ou menor escopo, que definem o sucesso da empresa em relacionar-se com todos os *stakeholders*. Não menos importante é a atuação dos trabalhadores no próprio relacionamento com os *stakeholders*, uma vez que todos os relacionamentos da empresa estão direta ou indiretamente atrelados a um funcionário da mesma.

O modelo de mensuração de desempenho pode ser utilizado como ferramenta para auxiliar a atuação da empresa na satisfação de seus *stakeholders*, visando sempre à contribuição recíproca. Seu primeiro papel neste processo é o de mapear quem são os principais *stakeholders*, aqueles cuja atuação tem maior relevância para as estratégias da empresa. É inviável monitorar de forma completa e singular todos os funcionários, clientes e fornecedores da empresa, pois o sistema deve manter-se simples para poder colaborar com a tomada de decisão da empresa.

Cada grupo de *stakeholders* (investidores, funcionários, fornecedores e clientes) pode ser segmentado de forma a termos uma compreensão mais específica dos relacionamentos com a empresa. Os segmentos devem agrupar *stakeholders* que possuem características semelhantes, de forma que estes possam ser tratados como um conjunto, e não singularmente.

Definidos os segmentos de *stakeholders*, a empresa deve investigar seus relacionamentos para identificar como ela tenta satisfazer cada segmento e qual contribuição este mesmo segmento traz à organização. Para melhor entender estes relacionamentos, a empresa pode identificar quais processos por ela realizados envolvem cada segmento. Os processos específicos de cada segmento podem trazer indícios de quais necessidades a empresa busca atender, e qual é a colaboração recíproca de cada *stakeholder*.

Vale ressaltar que todas as atividades até aqui sugeridas não fogem do escopo das atividades normalmente realizadas por empresas bem estruturadas. A função do mapeamento de *stakeholders* é organizar todos estes estudos de forma a facilitar a divulgação do desempenho em satisfazer cada segmento. Serve também como ferramenta que auxilia o processo de tomada de decisões visando o alinhamento estratégico de todos os processos da empresa. O mapeamento auxilia também o próprio processo de planejamento estratégico, facilitando prever os impactos de cada ação nos relacionamentos da empresa com seus *stakeholders*.

Tendo em vista a importância em relacionar-se de forma construtiva com todos os seus *stakeholders*, a empresa deve mensurar seu desempenho em satisfazer cada segmento previamente identificado. Estes indicadores devem mensurar o desempenho do ponto de vista do *stakeholder*, visando uma sustentável satisfação dos mesmos. Cada indicador deve estar alinhado às características específicas do segmento correspondente, colaborando para uma atuação eficaz no relacionamento com cada *stakeholder*.

Ao mesmo tempo o sistema deve mensurar a colaboração que cada um destes segmentos traz para a empresa. Neste momento o ponto de vista relevante é o da empresa, uma vez que o relacionamento com seus *stakeholders* deve direcionar a empresa a uma melhor condição de atuação. O conjunto de métricas de satisfação e colaboração de cada *stakeholder* deve ser suficiente para compreender as mais importantes características do relacionamento da empresa com o mesmo. Além disso, ele conjunto deve ser construído de forma que a satisfação de um *stakeholder* incentive sua colaboração para a empresa.

As análises e métricas até aqui desenvolvidas são suficientes para construir um Mapeamento de Stakeholders, ferramenta proposta para divulgar a estratégia da empresa a respeito de relacionamentos com seus *stakeholders*. O Mapeamento de Stakeholders tem

como objetivo responder as seguintes questões que são relevantes para qualquer colaborador da empresa:

- Quem são os principais *stakeholders* da empresa?
- Quais são os segmentos de *stakeholders*?
- O que cada *stakeholder* espera da empresa?
- Qual colaboração a empresa espera de cada *stakeholder*?

Devido à importância do entendimento das relações com *stakeholders* para o desenvolvimento de estratégias competitivas e para o desenvolvimento do modelo de mensuração do desempenho, o Mapeamento de Stakeholders deve ser elaborado com o maior rigor possível, através de discussões entre as áreas da empresa. Como esta ferramenta será a base para o desenvolvimento das outras etapas do sistema de mensuração de desempenho, esta etapa demanda o maior esforço da empresa. O sistema só pode ser tão bom quanto for o seu Mapeamento de Stakeholder, pois, pelo ponto de vista do modelo, nele estão identificados os objetivos estratégicos da empresa.

Nos *Quadro 4, 5, 6 e 7* encontra-se o Mapeamento de Stakeholders realizado pelo autor, refletindo a sua compreensão a respeito dos relacionamentos da Vivo com seus *stakeholders*. Durante sua atuação como estagiário na Divisão de Controle e Implementação da Estratégia da empresa, o autor teve contato com as diversas áreas da empresa responsáveis por gerenciar seu relacionamento com clientes, fornecedores, acionistas e funcionários, de forma que pôde entender quais são as estratégias utilizadas. Além disso, participou do desenvolvimento do BSC Setorial utilizado no ano de 2010 pela empresa, o que permitiu maior aprofundamento a respeito dos objetivos estratégicos da Vivo.

**Quadro 4 - Mapeamento de investidores**

Segmento	Satisfação	Colaboração
Grupo Telefonica	Desempenho financeiro da empresa, alinhamento com estratégia do grupo e sinergias entre mercados.	Sinergias entre mercados e investimento (CaPex).
Acionistas Minoritários	Desempenho financeiro da empresa e valorização das ações.	Investimentos e valorização das ações.

**Quadro 5 - Mapeamento de clientes**

Segmento	Satisfação	Colaboração
Pós-Pago PF	Serviço de melhor qualidade, oferta diferenciada e melhor custo benefício.	Fidelidade, lucratividade e fortalecimento da base de clientes.
Pós-Pago PJ	Soluções corporativas e melhor custo benefício.	Fidelidade, lucratividade e fortalecimento da base de clientes.
Pré-Pago PF	Qualidade nos serviços básicos e menor custo.	Fidelidade, lucratividade e fortalecimento da base de clientes.

**Quadro 6 - Mapeamento de fornecedores**

Segmento	Satisfação	Colaboração
Fornecedores de estrutura (rede e TI)	Fidelização e investimentos constantes.	Entregas no prazo, confiabilidade dos equipamentos e melhor custo benefício.
Fornecedores de serviços	Remuneração e internalização.	Eficiência operacional e confiabilidade.

**Quadro 7 - Mapeamento de funcionários**

Segmento	Satisfação	Colaboração
Gestores	Remuneração e reconhecimento.	Planejamento estratégico, alinhamento estratégico e desempenho das equipes.
<i>Trainees</i> e estagiários	Treinamentos, experiência e oportunidades de crescimento	Formação de futuros funcionários, capacidade de inovação e jovialidade da organização.
Não-gestores	Remuneração, benefícios, oportunidades de crescimento e segurança.	Alinhamento de com a empresa, <i>feedback</i> e excelência operacional.

A escolha de indicadores a serem utilizados para o acompanhamento do desempenho da empresa nos relacionamentos com os segmentos de *stakeholders* aqui destacados será descrita no item 5.2.

### 5.1.2 RECURSOS, CAPACIDADES E PROCESSOS

O próximo passo para o desenvolvimento do sistema de mensuração de desempenho é a identificação dos processos críticos para a atuação da empresa. Os modelos *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON 1996a) e Prisma de Performance (NEELY et al. 2002) compartilham a ênfase em processos da empresa, dedicando uma perspectiva (no caso do Prisma de Performance uma face) a eles.

No modelo *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON 1996a) a perspectiva de processos tem como principal objetivo sustentar a perspectiva de clientes, de forma que sua



atuação sobre a perspectiva financeira é na maioria das vezes indireta. Sua influência sobre a perspectiva de aprendizado e crescimento é apenas secundária, uma vez que os autores sugerem o preenchimento das perspectivas do topo (perspectiva financeira) para o fundo (perspectiva aprendizado e crescimento).

Será utilizada no modelo a premissa proposta por Neely et al. (2002) no Prisma de Performance, onde os processos sustentam a satisfação e conseqüentemente a colaboração dos *stakeholders* da empresa. Por este ponto de vista, os processos mais relevantes para o modelo são aqueles que influenciam os relacionamentos identificados no Mapeamento de *Stakeholders*. Considerando que os indicadores a serem desenvolvidos no Mapeamento de *Stakeholders* são os objetivos estratégicos da empresa, os processos críticos representam a atuação da empresa em atingi-los. Um bom desempenho da empresa nos seus processos críticos deve garantir um bom desempenho nos indicadores de satisfação de seus *stakeholders*, incentivando a colaboração correspondente.

Para identificar os processos críticos que sustentam a atuação da empresa, o autor utilizou o modelo de cadeia de valor genérica proposto por Kaplan e Norton (1996a), extrapolando a satisfação das necessidades dos clientes para a satisfação das necessidades dos *stakeholders* (Figura 35). A identificação dos processos críticos deve ser realizada para todos os *stakeholders*, de forma que os processos identificados possam dar suporte a todas as relações de satisfação e colaboração da empresa.

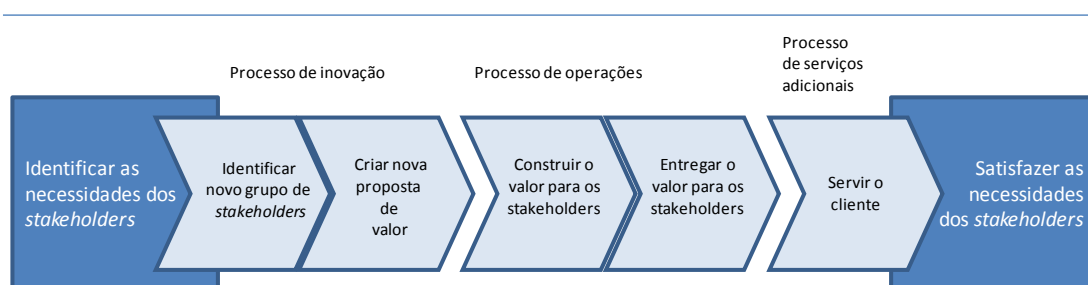


Figura 35 - Cadeia de valor genérica para *stakeholders*

Para cada segmento de *stakeholders*, primeiramente deve ser identificada a etapa em que o relacionamento com a empresa se encontra. A etapa de processos de inovação é coerente quando a empresa esta criando um relacionamento com um novo *stakeholder*, identificando o ambiente e suas características ou criando uma proposta de valor para o

relacionamento. Esta etapa também pode ser identificada quando a empresa esta tentando mudar o seu relacionamento com os *stakeholders*, principalmente através de uma nova oferta de valor.

Já na etapa de processos de operação, o enfoque da empresa esta em intensificar o relacionamento com seus *stakeholders*. Nesta etapa a empresa busca construir o valor para o *stakeholder* e também garantir que este valor será entregue ao *stakeholder* correspondente. No caso de relacionamentos com clientes claramente esta etapa diz respeito a produzir e entregar um produto ou serviço. No relacionamento com fornecedores esta etapa consiste principalmente na realização de uma compra, sendo o fornecedor responsável pela produção e na maioria das vezes entrega do produto ou serviço comprado. Os funcionários da empresa atuam colaborando com a grande maioria dos processos, enquanto os investidores são satisfeitos quando os processos são realizados de forma a garantir o desempenho financeiro da empresa.

Por fim a empresa pode estar em um estágio de foco em serviços adicionais no relacionamento com seus *stakeholders*. Neste estágio a empresa já tem um relacionamento bem desenvolvido com os *stakeholders*, e visa à melhoria deste relacionamento através do oferecimento de serviços que ultrapassam a proposta básica de valor para cada *stakeholder*.

Vale destacar que os processos críticos da empresa muitas vezes sustentam o relacionamento de mais de um *stakeholder* da empresa. Por exemplo, a criação de um novo produto visa à satisfação de um determinado segmento de clientes e conseqüentemente pode estar garantindo o aumento do mix de clientes desejado pelos acionistas. Para desenvolver e fornecer este produto os funcionários passam por treinamentos e surgem novas oportunidades dentro da empresa. Paralelamente a empresa pode estar criando um novo relacionamento com fornecedores, uma vez que necessitara de novos componentes para produzir a nova oferta.

A identificação dos processos críticos deve ser realizada com o foco na satisfação e colaboração dos *stakeholders* identificados. Os processos priorizados devem ser aqueles que têm maior impacto sobre o relacionamento da empresa com seus *stakeholders*, garantindo a sustentabilidade deste relacionamento.

O modelo segue análogo ao Prisma de Performance (NEELY et al. 2002) ao identificar as capacidades da empresa que garantem o desempenho diferenciado nos seus

processos críticos. Capacidades são as habilidades, praticas e competências que determinam a forma com a qual a empresa realiza seus processos. As capacidades da empresa sustentam a diferenciação da empresa no seu relacionamento com *stakeholders*, e por isso são relevantes no ambiente competitivo. As capacidades podem ser identificadas como habilidades de gestão, eficiência operacional e eficácia em um processo específico.

As capacidades mais importantes para a empresa são aquelas que podem criar vantagens competitivas no seu relacionamento com *stakeholders*. Elas sustentam os processos críticos previamente identificados, de forma que a satisfação dos *stakeholders* fornecida pela empresa não possa ser encontrada no relacionamento destes com empresas concorrentes. Destacadas as capacidades essenciais da empresa, o modelo segue com a identificação de recursos que sustentam estas capacidades.

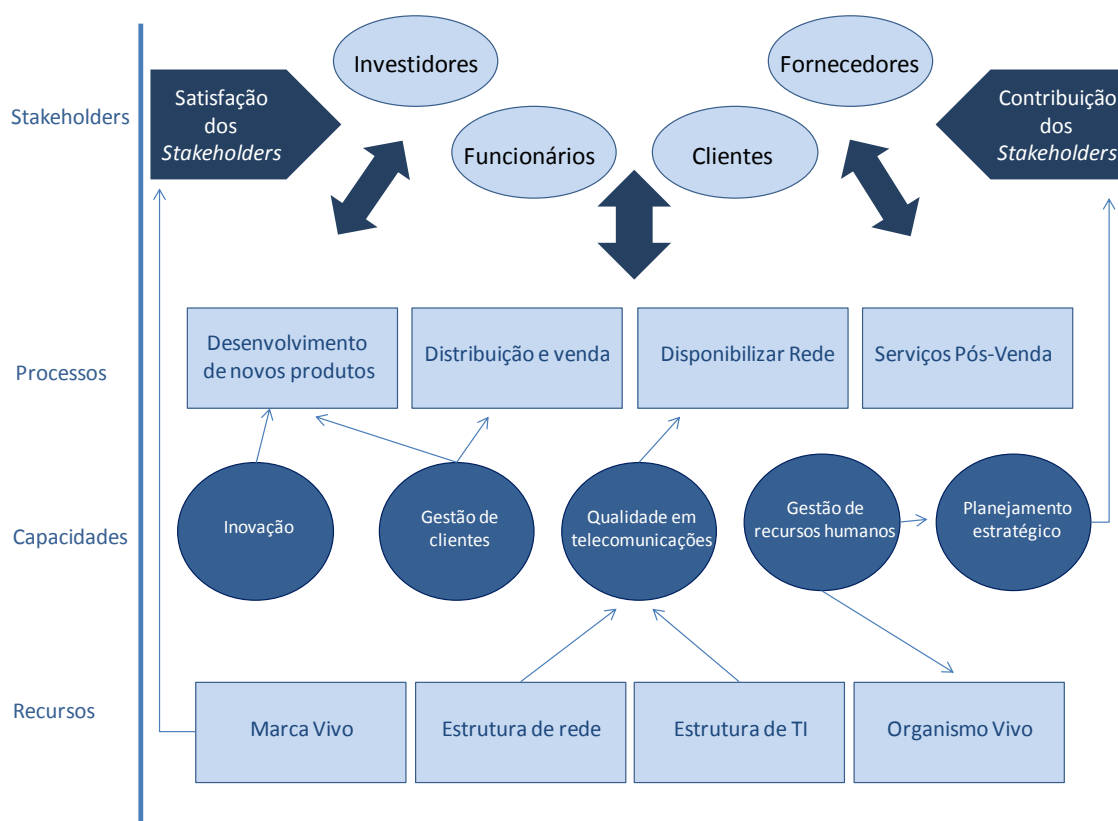
Segundo Grant (1991) os recursos são elementos físicos, humanos, tecnológicos, organizacionais, financeiros e de reputação dos quais a empresa extrai sua lucratividade. Os recursos são os insumos para a realização dos processos da empresa. Para desempenhar suas capacidades, a empresa deve possuir os recursos básicos que serão organizados de forma a melhorar seu relacionamento com *stakeholders*. Grant (1991) e Azzonne et al. (1995) destacam como os recursos da empresa sustentam a lucratividade, o crescimento e as vantagens competitivas da organização, justificando assim a mensuração do desempenho da empresa em relação aos seus recursos.

Para realizar a escolha dos recursos críticos para a empresa, podem-se utilizar as classificações desenvolvidas por Grant (1991), organizando métricas de desempenho em relação a recursos por categorias. Serão identificados recursos de todas as classificações, de forma a contemplar os principais recursos necessários para a realização eficaz dos processos da empresa. A categorização sugerida tem a intenção de facilitar a entender qual a função de cada recurso e qual e a sua colaboração para o desempenho da empresa.

Tendo identificado os principais *stakeholders*, processos, capacidades e recursos da empresa, estes podem ser organizados em um mapa de relacionamentos. Neste mapa os elementos mensurados pela empresa estão dispostos de forma a esclarecer a maneira com a qual empresa utiliza seus recursos, aplica suas capacidades e realiza seus processos visando à melhoria dos relacionamentos com seus *stakeholders*. Este mapa é uma ferramenta de comunicação do modelo de mensuração do desempenho, e por isso deve ser simplificado para

facilitar o entendimento. Os elementos e relações apresentados devem ser aqueles que a empresa considera essencial e, portanto, merecem a atenção de todos os funcionários da empresa. Seria impossível esclarecer em um único elemento gráfico todos os *stakeholders*, processos, capacidades e recursos relevantes para a organização.

A Figura 36 é um mapa de relacionamentos desenvolvido pelo autor destacando processos, capacidades e recursos que foram priorizados durante a sua atuação na Vivo. Este mapa foi construído de forma coerente ao Mapeamento de Stakeholders desenvolvido anteriormente (Quadros 4, 5, 6 e 7).



**Figura 36 - Mapa de Relacionamentos para a Vivo**

Neste momento podem ser identificados relacionamentos no sentido inverso. Os *stakeholders* atuam sobre os processos, capacidades e recursos da empresa. Os processos realizados pela empresa sustentam capacidades e recursos. As capacidades da empresa podem influenciar na gestão de seus recursos. Pela forma como o modelo foi desenvolvido, estes relacionamentos foram preteridos, mas o mapeamento deve permitir que a empresa os enxergue. Além disso, podem existir relacionamentos destrutivos entre processos, capacidades e recursos. Quando estes relacionamentos forem identificados eles devem ser

destacados no mapeamento de relacionamentos de forma a orientar a empresa na solução destes problemas.

Vale ressaltar que o modelo proposto não considera no mapa de relacionamentos as estratégias escolhidas pela empresa. O autor escolheu por tratar a influência da estratégia sobre o sistema separadamente, pois a complexidade deste tema dificulta o acompanhamento por métricas. Toda a construção do modelo, partindo da caracterização dos relacionamentos com *stakeholders* à definição dos processos, capacidades e recursos mais relevantes para o desempenho da empresa foi desenvolvida tendo em mente as estratégias planejadas pela empresa. Partindo do princípio que o sistema foi construído de forma coerente à estratégia, o acompanhamento dos temas destacados garante a avaliação da implementação das estratégias.

A escolha de indicadores a serem utilizados para o acompanhamento do desempenho da empresa nos processos, capacidades e recursos aqui destacados será descrita no item 5.2.

## 5.2 ESCOLHA DE MÉTRICAS E METAS

A bibliografia atualmente disponível descreve apenas superficialmente os procedimentos a serem utilizados para a escolha das métricas e metas adequadas ao sistema. Usando como base a análise da empresa e de seu ambiente realizada ao longo do presente trabalho, as métricas podem ser escolhidas de forma a aumentar a correlação entre o desempenho da empresa e seu sucesso em alcançar seus objetivos estratégicos. Vale ressaltar que as métricas propostas aqui são válidas para a atual situação da empresa, mas os procedimentos utilizados para obtê-las são replicáveis em qualquer outro cenário.

Para aumentar a viabilidade de implementação do sistema aqui proposto, o autor deu preferência às métricas que estejam atualmente disponíveis na empresa. Vale ressaltar que a Diretoria de Planejamento e Performance despendeu grande esforço em anos passados para escolher e coletar as informações que julgava mais importantes para o acompanhamento do desempenho da empresa, até mesmo criando novos processos internos e externos à organização. O modelo atualmente utilizado pela empresa já destaca quais, entre todas as possíveis métricas, são críticas para o acompanhamento do desempenho organizacional.

Nos *Quadro 8, 9, 10 e 11* estão apresentados os indicadores selecionados pelo autor para a mensuração da satisfação e colaboração dos segmentos de *stakeholders* anteriormente escolhidos.

**Quadro 8 - Métricas para a mensuração da satisfação e colaboração de acionistas.**

Segmento	Satisfação	Colaboração
Grupo Telefonica	BSC corporativo e valor da sinergia entre mercados (Grupo Telefônica)	Valor da sinergia entre mercados (Vivo) e índice de aplicação de resultado
Acionistas Minoritários	Resultado líquido e valor das ações	Valor das ações e índice de aplicação de resultados

**Quadro 9 - Métricas para a mensuração da satisfação e colaboração de clientes.**

Segmento	Satisfação	Colaboração
Pós-Pago PF	Satisfação total de clientes (pós-pago PF)	Churn, margem de contribuição e <i>market share</i>
Pós-Pago PJ	Satisfação total de clientes (pós-pago PJ)	Churn, margem de contribuição e <i>market share</i>
Pré-Pago	Satisfação total de clientes (pré-pago)	Churn, margem de contribuição e <i>market share</i>

**Quadro 10 - Métricas para a mensuração da satisfação e colaboração de fornecedores.**

Segmento	Satisfação	Colaboração
Fornecedores de estrutura (rede e TI)	Índice de retenção de fornecedores e CaPex com rede e TI	% de projetos entregues no prazo (TI e rede)
Fornecedores de serviços	Índice de retenção de terceiros e índice internalização	Produtividade de terceiros

**Quadro 11 - Métricas para a mensuração da satisfação e colaboração de funcionários.**

Segmento	Satisfação	Colaboração
Gestores	Satisfação dos colaboradores	Perfil de diagnóstico de alinhamento (da equipe)
<i>Trainees</i> e estagiários	Taxa de efetivação e satisfação com treinamentos	Nota média em treinamentos internos e taxa de efetivação
Não-gestores	Satisfação dos colaboradores	<i>Feedback</i> de desempenho dos gestores e <i>turnover</i>

No *Quadro 12* estão indicadas as métricas escolhidas pelo autor para o acompanhamento do desempenho da empresa nos processos críticos anteriormente destacados (ver *Figura 36*). Na coluna objetivo o autor sugeriu qual abordagem deve ser utilizada durante a definição de metas para cada indicador. De forma análoga, os *Quadro 13 e 14* foram desenvolvidos tendo em mente capacidades críticas e recursos críticos, respectivamente.

**Quadro 12 - Métricas para o acompanhamento do desempenho da empresa nos processos críticos.**

Processo	Indicador	Objetivo
Desenvolvimento de novos produtos	RL de novos negócios	Crescer em volume
Canais de venda	Custo de aquisição de clientes	Diminuição gradual, evitar aumento
Disponibilizar rede	Satisfação dos clientes com cobertura e sinal	Liderança no mercado brasileiro
Serviços pós-venda	Índice de auto atendimento (Web + SMS)	Crescimento acelerado

**Quadro 13 - Métricas para o acompanhamento do desempenho da empresa a respeito de capacidades críticas.**

Capacidade	Indicador	Objetivo
Inovação	Índice de implementação de sugestões dos funcionários	Nova mensuração
Gestão de clientes	<i>Lifetime value</i> dos clientes	Crescimento gradual, evitar queda
Qualidade em telecomunicações	Metas de qualidade atendidas (ANATEL)	Retomar a liderança no mercado brasileiro
Gestão de recursos humanos	Satisfação dos colaboradores	Manter bom desempenho
Planejamento estratégico	Perfil de diagnóstico de Alinhamento	Nova mensuração

**Quadro 14 - Métricas para o acompanhamento do desempenho da empresa a respeito de recursos críticos.**

Recurso	Indicador	Objetivo
Marca Vivo	Atributos desejados de marca	Liderança no mercado brasileiro
Estrutura de rede	Capacidade da rede	Superar a demanda
Estrutura de TI	Índice de indisponibilidade e perda de performance sistêmica	Melhorar o índice
Organismo Vivo	<i>Turnover</i> de empregados	Diminuição gradual, evitar aumento

O autor não descreveu por completo os indicadores propostos, pois acredita que o detalhamento específico para cada indicador deve ser realizado durante a implementação do sistema. Desta forma, as métricas utilizadas estarão em concordância com as atividades de orçamento e controle dos processos da empresa, aproveitando as melhores informações disponíveis dentro da organização. Como as atividades dentro da Vivo mudam de forma muito dinâmica, uma proposta de detalhamento dos indicadores torna-se obsoleta em um curto espaço de tempo.

Especificamente para o indicador Perfil de diagnóstico de alinhamento o autor propõe a utilização do questionário padrão desenvolvido por Labowitz e Rosansky (1997 apud PRIETO 2006), presente no *anexo I*. O questionário pode ser respondido durante a pesquisa de satisfação dos colaboradores anualmente realizada na Vivo.

### 5.3 PROJETO DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA PROPOSTO

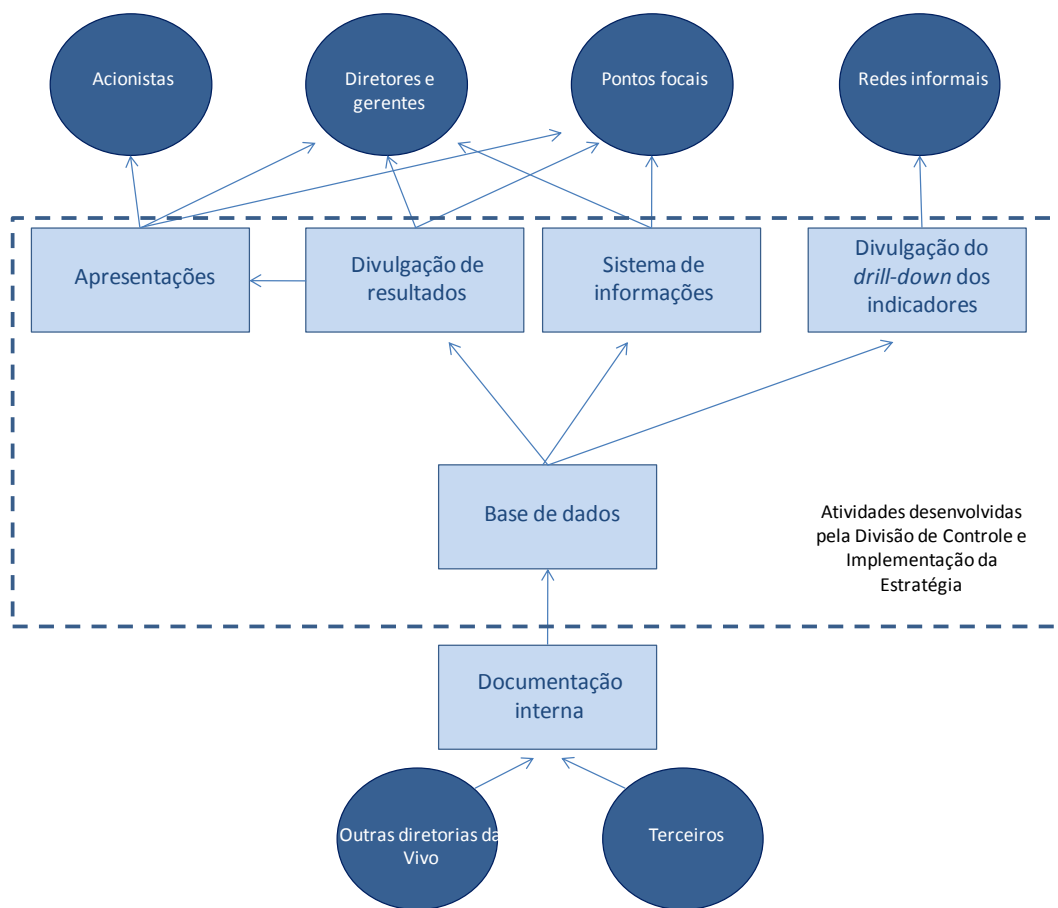
Após a construção do modelo para o sistema de mensuração do desempenho, e da escolha das métricas propriamente ditas, partiu-se para a elaboração de um projeto de implementação do sistema proposto. O projeto de implementação é composto por um redesenho das atividades de operacionalização e pela elaboração de um cronograma de atividades.

O objetivo do projeto de implementação é guiar o desenvolvimento do sistema de mensuração do desempenho até a sua operacionalização. O *framework* desenvolvido por Bourne et al. (2000) foi utilizado como base para o projeto, de forma a vislumbrar todas as etapas do processo de desenvolvimento do sistema.

#### 5.3.1 REDESENHO DAS ATIVIDADES DE OPERACIONALIZAÇÃO

A utilização de um novo modelo de mensuração do desempenho implica na necessidade de adequação das atividades desenvolvidas pela Divisão de Controle e Implementação da Estratégia. Além disso, o autor propõe uma simplificação das atividades, de forma a atingir maior eficiência e confiabilidade em toda a atuação da Diretoria.





**Figura 37 - Redesenho das atividades de operacionalização do sistema de mensuração do desempenho.**

Na *Figura 37* estão organizadas as atividades propostas para a operacionalização do sistema de mensuração do desempenho proposto. Vemos que as tarefas externas ao escopo das atividades da divisão foram mantidas, de forma que as entregas da divisão foram mantidas. Podemos destacar também a utilização das redes informais como forma de atuação específica por indicador, prática que foi introduzida durante o ano de 2010. Durante sua atuação na empresa o autor pode perceber como estas redes podem ser utilizadas para aprofundar a atuação sobre os indicadores, uma vez que a análise do sistema de mensuração é bastante superficial.

A maior alteração proposta no redesenho das atividades é a centralização das informações em uma base de dados. Desta forma, a divisão teria maior organização das informações que manuseia, e ficaria facilitado o uso destas informações nas apresentações e relatórios divulgados. Além disso, o autor propõe a eliminação de planilhas intermediárias entre a base de dados e as divulgações de resultado, simplificando bastante a atuação da divisão e diminuindo a chance ocorrer erros no manuseio dos dados.

### 5.3.2 CRONOGRAMA DE ATIVIDADES

O cronograma de atividades (*Quadro 15*) destaca as principais tarefas necessárias para o desenvolvimento, implementação, utilização e revisão do sistema de mensuração do desempenho proposto. É importante que as atividades destacadas sejam realizadas nas datas estipuladas pelo cronograma, pois desta forma o sistema pode entrar em operação sem atrasos. Quanto antes o modelo for divulgado para as áreas, maior o tempo de exposição da empresa ao modelo, intensificando assim o processo de alinhamento estratégico. Além disso, as áreas poderão atuar sobre suas atividades mais cedo, tendo maior tempo para atuar na melhoria do desempenho da empresa nas métricas.

**Quadro 15 - Cronograma de atividades relativas ao sistema de mensuração do desempenho proposto.**

	Início	Término	Duração	Responsável
1. Validação do modelo proposto	31/jan	28/mar	2 meses	
1.1 Validação do modelo proposto com outras diretorias da empresa	31/jan	28/fev	1 mês	Gerente e analistas
1.1.1 Redesenho do modelo	28/fev	07/mar	1 semana	Diretor, gerente e analistas
1.2 Validação do modelo proposto em reunião de diretores	07/mar	14/mar	1 semana	Diretor e gerente
1.2.1 Redesenho do modelo	14/mar	21/mar	1 semana	Diretor, gerente e analistas
1.3 Validação do modelo proposto com presidente e acionistas	21/mar	28/mar	1 semana	Gerente e diretor
1.3.1 Versão final do modelo	21/mar	28/mar	1 semana	Diretor, gerente e analistas
2. Criação da base de dados				
2.1 Layout da base de dados	28/fev	07/mar	1 semana	Analistas
2.2 Organização dos arquivos fontes	28/mar	11/abr	2 semanas	Estagiário
2.3 Coleta de histórico de dados	28/mar	11/abr	2 semanas	Estagiário
2.4 Coleta de dados mensal	mensalmente	mensalmente	1 semana	Estagiário
2.5 Automatização da base de dados	11/abr	25/abr	2 semanas	Estagiário
3. Desenvolvimento de relatórios e apresentações	28/mar	25/abr	1 mês	
3.1 Desenvolver layout de relatórios e apresentações	28/mar	18/abr	3 semanas	Analistas
3.2 Programar geração de relatórios e apresentações	04/abr	25/abr	3 semanas	Estagiário
4. Definição de metas	28/mar	02/mai	1 mês	
4.1 Discutir metas com outras diretorias da empresa	28/mar	11/abr	2 semanas	Gerente e analistas
4.2 Validar metas com diretores	11/abr	18/abr	1 semana	Diretor e gerente
4.3 Validar metas com presidente	18/abr	25/abr	1 semana	Diretor e gerente
4.4 Divulgação das metas a diretores	02/mai	02/mai	1 dia	Gerente e analistas
5. Desenvolvimento de redes internas de comunicação	28/abr	25/abr	4 semanas	
5.1 Estabelecer novas fontes de informação	28/abr	11/abr	2 semanas	Analistas e estagiário
5.2 Selecionar novos pontos de contato com as outras diretorias da empresa	28/abr	11/abr	2 semanas	Analistas
5.3 Selecionar integrantes das redes informais	11/abr	25/abr	2 semanas	Gerente e analistas
6. Comunicação				
6.1 Divulgação do modelo para diretores	02/mai	02/mai	1 dia	Diretor e gerente
6.2 Divulgação do modelo para toda a empresa	09/mai	09/mai	1 dia	Diretor e gerente
6.3 Divulgação do modelo para outras diretorias (reuniões específicas)	16/mai	03/jun	1 mês	Gerente e analistas
6.4 Divulgação mensal de resultados	mensalmente	mensalmente	1 dia	Gerente e analistas
6.5 Divulgação final de resultados	13/02/2012	13/02/2012	1 dia	Diretor e gerente
7. Revisão de metas				
7.1 Revisão trimestral de metas	trimestralmente	trimestralmente	1 semana	Diretor e gerente
7.1.1 Redesenho do modelo	trimestralmente	trimestralmente	1 semana	Analistas
7.2 Revisão final de metas	23/01/2012	30/01/2012	1 semana	Diretor e gerente
7.2.1 Redesenho do modelo	23/01/2012	06/01/2012	2 semanas	Gerente e analistas
8. Feedback e reflexão	20/02/2012	05/03/2012	2 semanas	
8.1 Feedback do modelo por todas as áreas	20/02/2012	05/03/2012	2 semanas	Analistas
8.2 Feedback do modelo em reunião de diretores	27/02/2012	27/02/2012	1 dia	Diretor e gerente
8.3 Reflexão da estratégia com diretores	05/03/2012	05/03/2012	1 dia	Diretor e gerente

O cronograma de atividades também permite que a divisão responsável pelo sistema programe as atividades de comunicação, discussão e divulgação do modelo. Desta forma,

espera-se um aumento da garantia de que todas as etapas do desenvolvimento do modelo serão realizadas, principalmente aquelas que exigem participação de diretores, presidente e acionistas. Além disso, a programação das atividades da maior confiabilidade ao sistema, de forma a aumentar seu valor para todas as diretorias da empresa.

#### 5.4 EVOLUÇÃO DA ESTRATÉGIA E DO SISTEMA

Neely et al. (2002) defendem que a razão pela qual a empresa desenvolve estratégia é a satisfação de um grupo de *stakeholders*. Por este ponto de vista, o modelo aqui proposto serve como ferramenta para o desenvolvimento de estratégias dentro da empresa, principalmente quando descreve o processo de satisfação e colaboração destes *stakeholders*.

O modelo de sistema de mensuração de desempenho permite que a empresa visualize de forma clara seu desempenho em satisfazer seus *stakeholders*, e desta forma avaliar a competência da empresa em por em prática suas estratégias. É comum o desenvolvimento de estratégias em paralelo a construção de cenários, de forma que a empresa possui estratégias prontas para cada possível situação futura. Segundo Neely et al. (2002) as métricas podem detectar os critérios externos que determinam qual é o cenário atual, garantindo assim maior segurança na aplicação das estratégias pré estabelecidas.

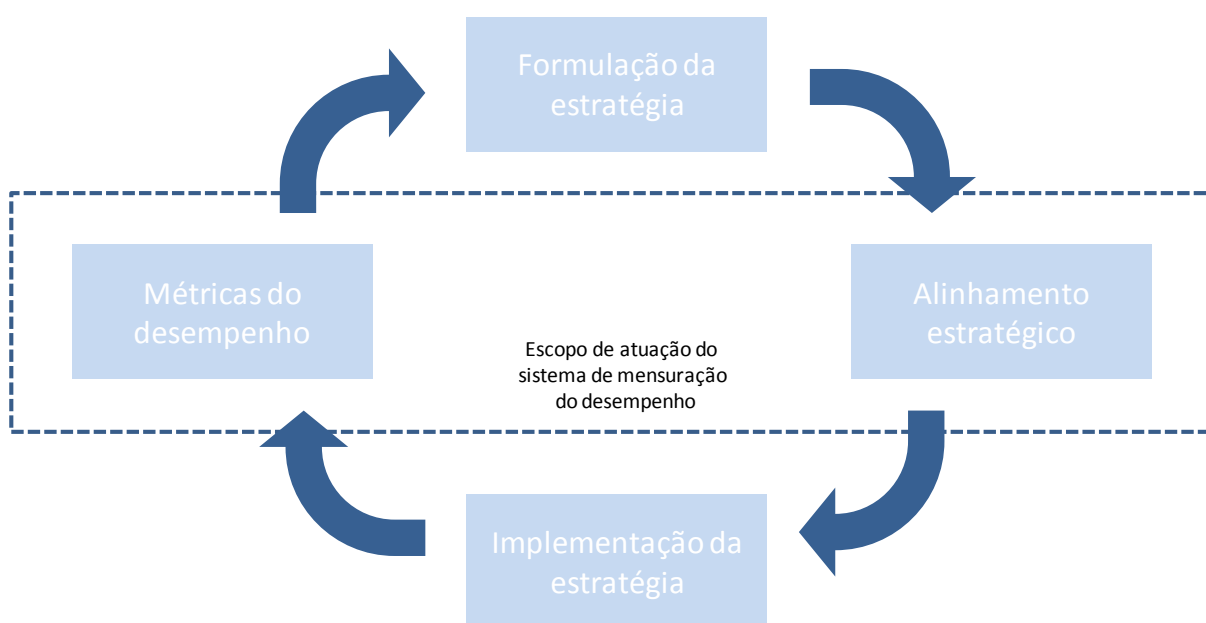
Para o sistema de mensuração do desempenho, as estratégias são um conjunto de decisões (*trade-offs*) que influenciam recursos, capacidades e processos da empresa com objetivo de satisfazer seus *stakeholders*. Além disso, esta dentro do escopo do desenvolvimento de estratégias a decisão de quais *stakeholders* serão priorizados e qual é o relacionamento de satisfação e colaboração desejado com cada *stakeholder*. Justifica-se então o uso do sistema de mensuração de desempenho como ferramenta de comunicação da estratégia visando alinhamento estratégico da organização.

Para por em prática as suas estratégias, a empresa atua sobre processos, capacidades, e recursos, visando atingir seus objetivos estratégicos. Os objetivos estratégicos da empresa podem ser entendidos como os desejos da empresa a respeito de seus relacionamentos com *stakeholders*. Por este ponto de vista os objetivos estratégicos da empresa enquadram-se nas seguintes categorias:

- Criar um relacionamento com um novo segmento de *stakeholders*;

- Transformar a composição de um segmento de *stakeholders*;
- Cortar relações com um segmento de *stakeholders*;
- Mudar a proposta de satisfação e colaboração para um segmento de *stakeholders*;
- Alterar o nível de entrega de satisfação e colaboração de um segmento de *stakeholders*.

Enquadrando os objetivos estratégicos da empresa nestas categorias, fica facilitada a tradução destes objetivos em alterações no mapeamento de *stakeholders*. Desta forma, a empresa consegue alinhar o sistema de mensuração do desempenho com o desenvolvimento de estratégias, visando à eficácia da mensuração do desempenho e ao alinhamento estratégico da empresa como um todo. Além disso, as estratégias formuladas como transformações no relacionamento da empresa com seus principais *stakeholders* são de mais fácil compreensão, dado que o modelo de mensuração do desempenho esteja bem difundido dentro da organização. Na *Figura 38* estão resumidas as principais etapas do ciclo anual de desenvolvimento de estratégias na empresa.



**Figura 38 - Ciclo de desenvolvimento de estratégias**

Os planos de ação utilizados para alcançar os objetivos estratégicos da empresa podem criar um novo processo, capacidade ou recurso. Além disso, a empresa pode transformar ou descartar processos, capacidades e recursos já existentes na empresa, principalmente quando estes estão desalinhados com a proposta desejada de satisfação e colaboração dos *stakeholders*.

O próprio desenvolvimento do sistema de mensuração do desempenho permite que a empresa aumente o entendimento de sua atuação, principalmente em relação a como satisfazer seus *stakeholders*. A participação da média e alta gestão no desenvolvimento de modelos de mensuração do desempenho incentiva a reflexão e discussão a respeito dos objetivos estratégicos da empresa, fortalecendo o processo de formulação de estratégias competitivas.

## 6 CONCLUSÃO

Durante realização do presente trabalho podem-se perceber as dificuldades encontradas em alinhar estrategicamente uma empresa de grande porte, principalmente em um mercado dinâmico e competitivo como o de telecomunicações. No caso da empresa estudada, o ambiente interno sofre constantes mudanças devido o desenvolvimento de estratégias visando à adaptação ao ambiente externo, o que intensifica as dificuldades encontradas em concentrar os esforços no alcance de objetivos estratégicos.

A adaptação de modelos de sistemas de mensuração do desempenho como o *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1996a) é um esforço dos gestores da empresa em superar estas dificuldades. No específico caso da empresa estudada, a adaptação do sistema implicou na perda de foco em conceitos essenciais, como equilíbrio entre as perspectivas e identificação das relações de causa e efeito. Apesar das vantagens trazidas pela implementação do sistema serem claras, existe muito potencial a ser explorado, principalmente se forem incorporados conceitos desenvolvidos por outros modelos como o Prisma de Performance (NEELY et al. 2002).

A atuação do autor dentro da empresa permitiu que fossem identificados problemas em comunicar a estratégia e o sistema de mensuração do desempenho. Além disso, a falta de um sistema de informações suficientemente robusto e flexível para suportar o sistema de mensuração do desempenho intensificou as dificuldades encontradas na implementação deste sistema, principalmente devido o novo modelo proposto para o ano de 2010.

O desenvolvimento de um novo sistema de mensuração do desempenho permitiu que fossem incorporados novos conceitos a gestão do desempenho visando à superação dos problemas identificados no diagnóstico do sistema atual.

O autor espera que o trabalho aqui realizado possa colaborar com o planejamento estratégico da empresa, seja pela implementação do sistema proposto ou pelo aproveitamento do procedimento utilizado para o desenvolvimento do mesmo. Como possíveis empecilhos para a implementação do sistema proposto podem ser destacados a diminuição da autonomia para a tomada de decisões estratégicas internamente a empresa (devido à incorporação ao Grupo Telefônica) e as possíveis alterações no mercado que o tornem desalinhado com a estratégia. Vale ressaltar que o primeiro não poderia ter sido previsto quando o tema do

trabalho foi definido e que o segundo será sempre verdadeiro um ambiente tão dinâmico e competitivo como o de telecomunicações móveis no Brasil.

Por fim, pode-se concluir que o presente trabalho atingiu seus objetivos, uma vez que foi desenvolvida uma ferramenta que pode colaborar com o alinhamento estratégico da empresa e auxiliar o processo de desenvolvimento de estratégias. Desta forma, o autor acredita que foi capaz de aplicar os conceitos estudados na sua formação acadêmica, com maior ênfase na revisão bibliográfica desenvolvida no presente trabalho, em uma ferramenta que pode trazer melhorias significativas para a empresa estudada.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AZZONE, G.; et al.. **Measuring resources for supporting resource-based competition.** Management Decision, Vol 33, No. 9, p57-62, 1995.

BARNEY, J.B. **Looking inside for competitive advantages.** Academy of Management Executives, Vol. 9 (4), p.49-61, 1995.

BOURNE, M. et al. **Implementing performance measurement systems: a literature review.** International Journal of Business Performance Management, vol, 5, no. 1, 2003.

CARVALHO, M.M.; LAURINDO, F. J. B. **Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação.** São Paulo, SP, Atlas, 2007.

DYSON, R. G. **Strategy, performance and operational research.** Journal of Operational Research Society, vol. 51, n.1, p. 5-11, 2000.

GRANT, R.M. **The resource based theory of competitive advantage: Implications to strategy formulation.** California Management Review, spring 1991, 33:3, p. 114-135

HAMMER, M. **The 7 deadly sins of performance measurement and how to avoid them.** MIT Sloan Management Review, vol. 48, n. 3, spring 2007.

HAUSER, J.; KATZ, G. **Metrics: You are what You measure!** European Management Journal, vol 16, No. 5, p. 517-528, 1998

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **The balanced scorecard: translating strategy into action.** Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996a.

\_\_\_\_\_. **Using the balanced scorecard as a strategic management system.** Harvard Business Review, vol 74, n. 1, p.75, jan/feb., 1996b.

\_\_\_\_\_. **Having trouble with your strategy? Then map it.** Harvard Business Review, vol 78, n. 5, p. 167-176, sep/out. 2000.

MINTZBERG, H. **Five Ps for strategy.** California Management Review, fall, 1987.

\_\_\_\_\_. **The fall and rise of strategic planning.** Harvard Business Review, 72:1, p107-114, jan-feb 1994.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. **Reflecting on the strategy process.** Sloan Management Review, Vol 40, n. 3, p.21-30, 1999.

NEELY, A. et al.. **The performance prism: the scorecard for measuring and managing business success**. Pearson Education, London, 2002.

NEELY, A.; ADAMS, C. **Prism Reform**. Financial Management, p.28-31, may, 2002.

PORTER, M. E. **How competitive forces shape strategy**. Harvard Business Review, March/April 1979.

\_\_\_\_\_. **What is strategy?** Harvard Business Review, p. 61-78, Nov/Dec. 1996.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, 68 (3), p.79-91, 1990.

PRIETO, V. C. et al. **Fatores críticos na implementação do balanced scorecard**. Gestão e produção, v. 13, n.1, p.81-92, jan-abr. 2006.

PRIETO, V. C. **Análise de modelos de alinhamento estratégico interno**. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo 2006.

#### **PÁGINAS DA INTERNET:**

ABEPRO Associação Brasileira de Engenharia de Produção. [HTTP://www.abepro.org.br](http://www.abepro.org.br). Acesso em 11/11/2010.

PORTAL ANATEL Agência Nacional de Telecomunicações. [HTTP://www.anatel.gov.br](http://www.anatel.gov.br). Acesso em 15/10/2010.

PORTAL VIVO [HTTP://vivo.com.br](http://vivo.com.br) e [HTTP://vivo.com.br/ri](http://vivo.com.br/ri). Acesso em 14/11/2010.

TELECO Inteligência em telecomunicações. [HTTP://www.teleco.com.br](http://www.teleco.com.br). Acesso em 13/11/2010.

TELEFÔNICA [HTTP://www.telefonica.com.br](http://www.telefonica.com.br). Acesso em 13/11/2010.

## GLOSSÁRIO

3G	Terceira geração de tecnologia de telecomunicações móveis.
ARPU	<i>Average revenue per user</i> , receita média por usuário.
<i>Call Center</i>	Centrais de atendimento humano por telefone.
CaPex	<i>Capital Expenditures</i> ; montante de investimentos em ativos.
CCC	Central de comunicação e controle.
CDMA	<i>Code division multiple Access</i> – tecnologia de segunda geração de rede de telecomunicações móveis.
<i>Churn</i>	Coeficiente de rotatividade dos clientes de um assinante de um serviço entre as empresas prestadoras.
<i>Dealers</i>	Vendedor que negocia com clientes pessoa jurídica das operadoras de telefonia móvel.
DRE	Demonstração do Resultado do Exercício.
ERB	Estação rádio base.
GSM	<i>Global system for mobile communications</i> .
HSPA	<i>High Speed Packet Access</i> , tecnologia da terceira geração de telecomunicações móveis.
Interconexão	Ligação entre as redes de telecomunicações de operadoras divergentes, que implica na necessidade da operadora dona da receita remunerar as demais operadoras envolvidas.
<i>Lifetime value</i>	Projeção do valor de toda a história de relacionamento com um cliente.
<i>Market share</i>	Parcela do mercado correspondente à participação de uma empresa.
MOU	Minutes of usage; média em minutos do uso de um serviço de voz por um cliente.

Parque	Base de clientes de uma operadora de telefonia móvel.
Recarga	Ativação de créditos para realização de ligações para telefones celulares do segmento pré-pago.
RMS	<i>Resource measurement system</i> ; sistema de mensuração de recursos.
SMS	<i>Short message</i> ; mensagem de texto curta.
<i>Stakeholders</i>	Parte interessada ou elemento envolvido na atividade da empresa.
SVAs	Serviços de valor adicionado oferecidos por uma empresa de telefonia móvel.
<i>Time to market</i>	Tempo que passou entre a criação inicial de uma idéia até a comercialização do produto ou serviço correspondente.
<i>Trade-off</i>	Escolhas que ocorrem quando se abre mão de uma opção para obter-se outra.
<i>Triple bottom line</i>	Abordagem de resultados medidos em termos sociais, ambientais e econômicos.
<i>Turnover</i>	Taxa de substituição de trabalhadores antigos por novos.
WAP	<i>Wireless application protocol</i>

## ANEXO 1

**ANEXO 1 - Perfil de Diagnóstico de Alinhamento**

Empresa: xxxxxx

Participante (nome): \_\_\_\_\_ não obrigatório \_\_\_\_\_ (cargo): \_\_\_\_\_

Estratégia	Não Concordo	Concordo	Pessoas	Não Concordo	Concordo
1. As estratégias da empresa são claramente comunicadas a mim.	0 1 2 3 4 5 6 <b>7</b> 8 9 10		9. Nossa empresa coleta informação dos funcionários sobre como melhorar o trabalho.	0 1 <b>2</b> 3 4 5 6 7 8 9 10	
2. Os conhecimentos e habilidades que eu preciso ter são definidos a partir da estratégia da empresa.	0 1 2 3 4 5 <b>6</b> 7 8 9 10		10. Meu departamento ou grupo de trabalho é recompensado por seu desempenho como um time.	0 1 2 3 4 5 6 7 <b>8</b> 9 10	
3. As pessoas aqui sentem vontade de mudar quando é necessário para atender novas estratégias da empresa.	0 1 2 3 4 <b>5</b> 6 7 8 9 10		11. Os grupos dentro da empresa cooperam para melhorar a satisfação do cliente.	0 1 2 3 4 <b>5</b> 6 7 8 9 10	
4. Nossos gerentes/supervisores estão de acordo com a estratégia da empresa.	0 1 2 3 4 5 6 <b>7</b> 8 9 10 <b>Total: 25</b>		12. Quando os processos são modificados, o impacto sobre a satisfação dos funcionários é medido.	<b>0</b> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <b>Total: 15</b>	
<b>Clientes</b>			<b>Processos</b>		
5. Para cada serviço que a nossa empresa oferece há uma definição quanto às expectativas/necessidades do cliente.	0 1 2 3 4 <b>5</b> 6 7 8 9 10		13. Nossos gerentes/supervisores cuidam de como o trabalho é feito, bem como dos seus resultados.	0 1 2 3 4 <b>5</b> 6 7 8 9 10	
6. São fornecidas às pessoas desta empresa informações sobre as reclamações dos clientes.	0 1 2 3 <b>4</b> 5 6 7 8 9 10		14. Nós revisamos nosso processo de trabalho regularmente para saber o quanto ele está funcionando.	0 1 2 3 4 5 <b>6</b> 7 8 9 10	
7. As estratégias são periodicamente revisadas para assegurar a satisfação das necessidades dos clientes.	0 1 2 3 4 <b>5</b> 6 7 8 9 10		15. Quando alguma coisa sai errada nós corrigimos as causas apontadas para evitar que aquele problema ocorra novamente.	0 1 2 3 4 5 <b>6</b> 7 8 9 10	
8. Os processos são regularmente revisados para assegurar que são capazes de atender as necessidades do cliente	0 1 2 <b>3</b> 4 5 6 7 8 9 10 <b>Total: 17</b>		16. Os processos são revisados para assegurar que eles contribuem para alcançar as metas estratégicas.	0 1 <b>2</b> 3 4 5 6 7 8 9 10 <b>Total: 19</b>	

Fonte: Prieto (2006)