

LARISSA ROSA MARIANO

**PLANEJAMENTO E ALINHAMENTO
ESTRATÉGICO DE UMA EMPRESA DE
BATERIAS PARA VEÍCULOS COM GESTÃO
FAMILIAR**

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

São Paulo

2023

LARISSA ROSA MARIANO

**PLANEJAMENTO E ALINHAMENTO
ESTRATÉGICO DE UMA EMPRESA DE
BATERIAS PARA VEÍCULOS COM GESTÃO
FAMILIAR**

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

Orientador: Professor Dr. Fernando
José Barbin Laurindo

São Paulo
2023

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo-na-publicação

Mariano, Larissa Rosa

Planejamento e Alinhamento estratégico de uma empresa de baterias para veículos com gestão familiar/ L.R. Mariano -- São Paulo, 2023.

100 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Gestão familiar. 2.Planejamento Estratégico. 3. Baterias para veículos. 4. Sistemas de medição de desempenho. I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

À minha mãe e ao meu pai

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Edna e Abrão, por fazerem o possível e o impossível para que eu conseguisse ter sempre o melhor. Sem vocês nada teria sido possível, agradeço por serem meu porto seguro e sei que independentemente de qualquer coisa vocês sempre vão estar comigo.

Aos meus demais familiares, em especial minha tia Marta, obrigada por todo o apoio e presença em todos os momentos importantes da minha vida.

A Gabriela, por ser uma amiga incrível e estar comigo nos piores e melhores momentos, oferecer os melhores conselhos e por apoiar em tudo, até mesmo no que você não concorda 100%.

A minha segunda família, Laodiceia, Junior, Juliana, Luiz, Alex e Fernanda, obrigada por sempre me acolherem, me incentivar em busca de todos meus objetivos e me ajudar sempre me animando e motivando mesmo que passe muito tempo sem nos vermos.

Aos meus amigos da ETESP, por me mostrarem que era possível criar uma amizade forte mesmo com pessoas tão diferentes, vocês são responsáveis por me acompanhar em momentos de transformações muito importante e sem o apoio de vocês não teria sido possível.

Ao Lucas, Ellen, Luciana e Eduardo, presentes que a faculdade me trouxe e que me apoiaram desde o começo, por me mostrarem que era possível sim continuar na faculdade mesmo com todas as dificuldades iniciais e durante o processo, é difícil pensar como teria sido toda essa caminhada sem vocês ao meu lado, sem os desabafos e risadas trocadas, eu amo vocês.

Ao CAEP, por ter sido minha casa e lugar de conforto por tanto tempo, por me apresentar a pessoas incríveis, em especial a Cris e o Osni, e por ter formado grande parte do que eu sou hoje.

E por fim, aos professores e funcionários da Escola Politécnica, pelos ensinamentos durante meu tempo na universidade, em especial ao Prof. Dr. Fernando José Barbin Laurindo, pela orientação e conversas durante esse último ano.

*“Rodei o globo, hoje tô certo
De que todo mundo é um
E tudo, tudo, tudo, tudo, que nós tem é nós”*
Emicida

RESUMO

Este trabalho propõe um plano estratégico abrangente para a Autolex Baterias, uma empresa varejista de baterias automotivas, buscando resolver questões internas e fortalecer sua posição no mercado. Para alcançar esse objetivo, foi conduzido um estudo aprofundado a fim de desenvolver um planejamento estratégico alinhado à realidade da empresa, utilizando diversas ferramentas para identificar sua estratégia e modelo de negócio.

Esse processo envolveu a construção da missão, visão e valores da empresa, identificação das principais forças no setor, mapeamento de pontos fortes e fracos internos, bem como análise de oportunidades e ameaças externas. Além disso, foi realizada uma análise de mercado, considerando fatores como concorrência, fornecedores e clientes, destacando a estratégia competitiva e o modelo de negócio da empresa.

Após a análise estratégica, o segundo grande objetivo foi preparar a empresa para adotar um sistema de desempenho. Isso incluiu a proposta de reorganização dos departamentos e a implementação de modelos específicos, como o *Balanced Scorecard* (BSC) e *Objectives and Key Results* (OKRs), para alinhar e orientar as ações de todos os envolvidos na empresa.

O trabalho apresenta as etapas iniciais para a definição e implementação do sistema de desempenho, acompanhado por um cronograma para dar continuidade ao processo. Ao longo do projeto, foram feitas adaptações para acomodar as limitações da empresa, assegurando que o desenvolvimento realizado atendesse às demandas específicas e produzisse resultados reais, respeitando suas particularidades e necessidades.

Palavras-chave: Gestão familiar, Planejamento estratégico, Baterias para veículos, Sistemas de medição de desempenho.

ABSTRACT

This work proposes a comprehensive strategic plan for Autolex Batteries, a retail company specializing in automotive batteries, aiming to address internal issues and strengthen its position in the market. To achieve this goal, an in-depth study was conducted to develop a strategic plan aligned with the company's reality, utilizing various tools to identify its strategy and business model.

This process involved constructing the company's mission, vision, and values, identifying key industry forces, mapping internal strengths and weaknesses, as well as analyzing external opportunities and threats. Additionally, a market analysis was conducted, considering factors such as competition, suppliers, and customers, highlighting the company's competitive strategy and business model.

Following the strategic analysis, the second major objective was to prepare the company to adopt a performance system. This included proposing departmental reorganization and implementing specific models like the Balanced Scorecard (BSC) and Objectives and Key Results (OKRs) to align and guide actions across the organization.

The work presents the initial stages for defining and implementing the performance system, accompanied by a timeline to continue the process. Throughout the project, adaptations were made to accommodate the company's limitations, ensuring that the development addressed specific demands and yielded tangible results while respecting its peculiarities and needs.

Keywords: Family management, Strategic planning, Vehicle batteries, Performance measurement systems.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Análise Estrutural da Indústria: as Cinco Forças de Porter.....	30
Figura 2 - Matriz da ferramenta de análise SWOT	36
Figura 3 - Dimensões exemplos da Análise SWOT.....	37
Figura 4 - Matriz das Estratégias Competitivas Genéricas	38
Figura 5 - Modelo de Negócio Canvas	42
Figura 6 - Fases do Canal.....	44
Figura 7 - Mecanismos de Precificação	45
Figura 8 - <i>Performance Pyramid</i>	49
Figura 9 - <i>Performance Prism Framework</i>	51
Figura 10 - Modelo <i>Balanced Scorecard</i>	54
Figura 11 - Gerenciando a estratégia: quatro processos.....	56
Figura 12 - Formulário de elaboração da Missão, Visão E Valores	63
Figura 13 - Formulário de elaboração da Missão, Visão e Valores	64
Figura 14 - Análise das Cinco Forças de Porter para a indústria de baterias.....	66
Figura 15 - Análise SWOT da Autolex Baterias.....	69
Figura 16 - Posicionamento da Autolex Baterias na Matriz das Estratégias Competitivas ...	75
Figura 17 - Modelo de negócios Canvas da Autolex Baterias	76
Figura 18 - Compilado das respostas obtidas no questionário de definição dos FCS.....	77
Figura 19 - Mapa estratégico da Autolex Baterias.....	83
Figura 20 - OKRs do Departamento Administrativo da Autolex Baterias	91

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Teste de Validação de Missão, Visão e Valores	29
Quadro 2 - Definição do sistema utilizado.....	59
Quadro 3 - Teste de Validação de Missão, Visão e Valores	65
Quadro 4 - Indicadores da perspectiva de Clientes	84
Quadro 5 - Indicadores da perspectiva Financeira	84
Quadro 6 - Indicadores da perspectiva de Processos Internos	85
Quadro 7 - Indicadores da perspectiva de Aprendizado e Crescimento	85
Quadro 8 - Cronograma de implementação de atividades para Autolex Baterias	92

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
EFQM	<i>European Foundation for Quality Management</i>
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
OKRs	<i>Objective and Key Results</i>
SMART	<i>Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique</i>
SWOT	<i>Strenghts, Weaknessess, Oportunities and Threats</i>

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	23
1.1 Contextualização Geral.....	23
1.2 Motivação do Trabalho.....	24
1.3 Objetivo do Trabalho.....	24
1.4 Estrutura do Trabalho	25
2 REVISÃO DE LITERATURA	27
2.1 Elaboração da Estratégia.....	27
2.1.1 Missão, Visão, Valores	27
2.1.2 Cinco Forças de Porter.....	29
2.1.3 Análise SWOT	36
2.1.4 Estratégia Competitiva Genérica e Posicionamento	37
2.1.5 Modelo de Negócio Canvas	41
2.2 Fatores Críticos de Sucesso	46
2.3 Desempenho	47
2.3.1 A importância de medir o desempenho	47
2.3.2 Indicadores Chave de Desempenho	48
2.3.3 Modelos de medição de desempenho	49
2.3.4 Escolha do modelo.....	58
2.4 Mercado Brasileiro de Baterias	59
3 DESENVOLVIMENTO.....	61
3.1 História da Empresa: Da criação aos dias atuais	61
3.2 Elaboração da Estratégia.....	62
3.2.1 Missão, Visão e Valores	62
3.2.2 As Cinco Forças de Porter	65

3.2.3	Análise SWOT	69
3.2.4	Estratégia competitiva genérica e posicionamento	74
3.2.5	Modelo de negócios Canvas	75
3.3	Definição dos Fatores Críticos de Sucesso	76
3.4	Elaboração dos Sistemas de Medição Desempenho	78
3.4.1	Introdução do BSC.....	78
3.4.2	Elaboração dos Indicadores	84
3.4.3	Identificação dos OKR's.....	85
3.5	Cronograma de Implementação	91
4	RESULTADOS	95
4.1	Elaboração da Estratégia.....	95
4.2	Elaboração dos Sistemas de Medição Desempenho	95
5	CONCLUSÃO.....	97
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	98

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização Geral

No universo empresarial, as empresas familiares se destacam não apenas pela sua longevidade, mas também pela complexidade singular que as permeia. A junção entre laços familiares e gestão empresarial traz consigo um conjunto de desafios únicos, que frequentemente demandam uma abordagem delicada e estratégica para assegurar o sucesso e a continuidade do negócio ao longo das gerações.

No âmbito específico do mercado de baterias de veículos, a dinâmica empresarial se intensifica. As demandas crescentes por baterias mais eficientes, sustentáveis e econômicas financeiramente impõem às empresas um desafio adicional: manter-se alinhado com as inovações enquanto enfrenta as particularidades de um setor altamente competitivo e em constante mudança.

A gestão de empresas familiares nesse contexto torna-se, assim, um campo de atuação que requer não apenas expertise em administração e estratégia de negócios, mas também sensibilidade para lidar com as relações pessoais e os valores que permeiam a estrutura familiar. A busca pelo equilíbrio entre a tradição e a inovação, aliada à necessidade de planejamento sucessório e à resolução de conflitos internos, posiciona essas organizações em um cenário desafiador e ao mesmo tempo repleto de oportunidades.

A Autolex Baterias, empresa foco deste trabalho, é referência no ramo varejista de baterias veiculares, com uma trajetória de mais de quatro décadas consolidada no mercado. Presente em seis unidades estrategicamente localizadas na zona leste de São Paulo e na zona metropolitana do ABC, a empresa oferece um amplo leque de opções para seus clientes.

Com um diversificado portfólio de baterias, incluindo sua marca própria, a Autolex, e produtos de outros fornecedores renomados, a empresa atende todas as necessidades, desde baterias para carros nacionais e importados até para motos, caminhões, tratores, ônibus, vans, barcos, *jet-skis*, empilhadeiras, máquinas, sistemas de *no-break* e luzes de emergência. Além de seu comprometimento com a qualidade e variedade de produtos, a Autolex Baterias é uma empresa familiar. Sua história teve início com Luiz Gonzaga, o patriarca, operando na loja ao lado de outros funcionários. Hoje, essa tradição continua com a participação ativa dos filhos, Gabriela, Juliana e Luiz Junior, na gestão e direção do negócio.

Neste contexto, este trabalho busca explorar e compreender as dificuldades enfrentadas na gestão da empresa familiar, Autolex Baterias, no setor de baterias de veículos, analisando os desafios particulares desse mercado e oferecendo *insights* e reflexões

que possam contribuir para uma gestão mais eficiente e sustentável nesse ambiente complexo e dinâmico.

1.2 Motivação do Trabalho

A motivação inicial para a realização deste trabalho surgiu da oportunidade que a autora encontrou para aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo de seus anos de estudo em engenharia de produção na empresa de sua amiga, Autolex Baterias. Ela conhece a empresa desde pequena e, por isso, pôde acompanhar de perto o crescimento das lojas e da marca como um todo. Além disso, sempre houve uma brincadeira interna entre a autora e a família da amiga, onde eles falavam que ela ajudaria a loja de alguma forma quando crescesse como a “sétima membra da família”.

Apesar deste trabalho não ser desenvolvido na empresa que a autora trabalha atualmente, toda a expertise adquirida será aplicada para ajudar a Autolex Baterias a garantir o sucesso e alcance de suas ambições, e para isso, foi acordado que será feito um trabalho de planejamento e alinhamento estratégico para a empresa.

Para garantir que esse acordo teria seu objetivo concretizado, estrutura-se ao longo desse trabalho um plano estratégico, que leva em consideração os fatores de mercado, fatores internos da empresa e outros pontos fundamentais para uma análise eficiente e eficaz que seja capaz de auxiliar a empresa na tomada de decisões, tanto para melhorar pontos encontrados, quanto para explorar novas oportunidades identificadas e proteger das principais ameaças existentes.

Como já mencionado anteriormente, como a autora é muito próxima dos donos da empresa, o acesso aos dados da empresa é facilitado e algumas questões já são conhecidas, facilitando o desdobramento do presente trabalho.

1.3 Objetivo do Trabalho

O principal objetivo deste trabalho é o desenvolvimento de uma proposta de plano estratégico para a empresa Autolex Baterias, a fim de solucionar as principais dores sentidas dentro da empresa.

No decorrer deste estudo, será elaborado uma estratégia de curto, médio e longo prazo para implementação da atual missão da empresa, de posicionar e fidelizar sua marca no mercado, além do desenvolvimento de uma estratégia de gestão para cessar os desalinhamentos encontrados durante a atual gestão familiar.

A partir da elaboração dessas estratégias será organizado as definições de atuações dos demais funcionários, estruturado formas de organização e planejado a implementação dos sistemas de desempenho da empresa.

Para alcançar tais objetivos, será realizado um estudo teórico sobre as áreas estratégicas, entrevistas com os membros da família e funcionários, uma análise da indústria de baterias, tudo isso levando em consideração as forças internas e externas e o cenário atual pela qual a empresa se encontra.

Posteriormente, será entregue uma proposta com um plano de implementação e direcionamentos necessários para a administração da empresa. Importante ressaltar que existe a intenção de acompanhar a implementação dos planos elaborados para testar suas viabilidades, independentemente de resultados positivos ou negativos.

1.4 Estrutura do Trabalho

Para cumprir os objetivos mencionados anteriormente, este trabalho foi estruturado em 6 capítulos, iniciando pela introdução, no qual esse tópico está inserido. Nela, são apresentados a empresa objeto de estudo, sua história e seu contexto atual, bem como a motivação e os objetivos que norteiam este trabalho.

Em seguida, no segundo capítulo, elabora-se a revisão de literatura, a qual engloba todos os estudos, conceitos, ferramentas e modelos que sustentam este trabalho e as análises desenvolvidas durante ele.

No terceiro capítulo, apresenta-se o desenvolvimento do trabalho, ou seja, é onde se aplicam os conceitos literários apresentados no capítulo anterior, no contexto da Autolex Baterias, a fim de construir um planejamento estratégico para o negócio. Além disso, para orientar melhor a empresa na continuação da aplicação do que foi desenvolvido, será feito um cronograma descrevendo rapidamente as atividades que devem ser feitas com o prazo esperado de cada uma, visando concluir a implementação deste projeto.

Após finalizado o desenvolvimento do trabalho, no quarto capítulo, serão apresentados os resultados obtidos durante a realização do trabalho, traçando um paralelo com os objetivos propostos para que seja possível tangibilizar o que foi ou não alcançado do planejamento inicial.

O quinto capítulo, apresenta as conclusões a respeito de todo o trabalho desenvolvido, trazendo os principais aprendizados obtidos ao longo de sua construção, além de comentários sobre os possíveis próximos passos do que se pode realizar junto a empresa.

O sexto e último capítulo traz as referências utilizadas ao longo do trabalho, visando dar os devidos créditos aos autores que proporcionaram o embasamento teórico utilizado.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O propósito deste capítulo é apresentar os principais fundamentos teóricos que serão utilizados ao longo do desenvolvimento deste trabalho, fornecendo embasamento conceitual para os diagnósticos e conclusões expostos nos capítulos subsequentes. Os conceitos mencionados fazem parte, em sua maioria, do currículo do curso de Engenharia de Produção. Entretanto, alguns desses temas foram explorados com maior profundidade nesta pesquisa, enquanto outros foram examinados pela primeira vez, de forma específica para este trabalho, garantindo, assim, uma abordagem abrangente do problema analisado.

A revisão da literatura foi estruturada seguindo a mesma ordem de aplicação ao objeto de estudo, a qual será apresentada no capítulo de desenvolvimento. Os conceitos apresentados desempenham um papel essencial no suporte à elaboração da estratégia para a empresa Autolex Baterias. A teoria abordada nesta revisão inclui a análise de elementos do mercado, fatores internos da empresa e outros aspectos fundamentais para a construção de uma análise robusta e bem embasada.

2.1 Elaboração da Estratégia

A palavra estratégia vem do termo grego *stratego*, que literalmente significa general. O conceito de estratégia teve origem na área militar, que possuía uma clássica divisão de aspectos de guerra entre operacional, tático e estratégico, onde o aspecto estratégico está ligado ao planejamento, ao âmbito mais geral e de horizonte de tempo mais longo. Durante muitos séculos ele foi aplicado em diversos contextos, e trazendo essa lógica para o contexto de negócios, um plano estratégico seria, portanto, realizado para que se supere e enfrente a concorrência (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Durante as sessões seguintes, vários conceitos foram solidificados por meio de múltiplas pesquisas sobre esse assunto, uma vez que o principal propósito do trabalho é criar uma estratégia para a empresa em foco.

2.1.1 Missão, Visão, Valores

O primeiro passo para a elaboração de uma estratégia, consiste em definir a missão, os valores e a visão da empresa (SOARES, 2001). E, por isso, optou-se por apresentar esses conceitos e um método capaz de desenvolvê-los ou validar sua existência, caso já estejam definidos internamente, a seguir.

Esses três pilares definem o propósito da existência da companhia, sua forma de operação e o destino almejado, são cruciais tanto para integração das operações quanto para a estratégia da companhia e motivação dos colaboradores. Permite que o empreendedor

reflita sobre o papel do seu negócio na sociedade e sobre o futuro da empresa. (NAKAGAWA, 2015).

Há diversas definições para esses pilares, mas neste trabalho será considerado as seguintes definições por Nakagawa (2015):

Missão: propósito de a empresa existir; sua razão de ser.

Visão: situação em que a empresa deseja chegar (em período definido).

Valores: são os ideais de atitude, comportamento e resultados que devem estar presentes nos colaboradores e nas relações da empresa com seus clientes, fornecedores e parceiros.

Caso a empresa já esteja trabalhando com a combinação de Missão e Visão, ou apenas com um desses elementos, é importante realizar uma discussão com os colaboradores para avaliar se as definições passam no Teste de Validação (Quadro 1). Caso não passe no teste ou não há nada definido, segundo Nakagawa (2015) os seguintes passos podem ser seguidos:

Passo 1: Definição da Missão

- Defina qual é o principal benefício que sua empresa leva a seu público-alvo;
- Defina qual é a principal vantagem (diferencial) competitiva que distingue sua empresa da concorrência;
- Defina se há algum interesse especial que deveria estar na missão da empresa. Ou se o interesse seria uma consequência do sucesso do negócio;
- Elabore uma frase curta que apresente o benefício, a vantagem competitiva e, se apropriado, o interesse do empreendedor;
- Depois, valide com os interessados no negócio se essa frase poderia ser a missão da empresa.

Passo 2: Definição da Visão

- Defina um horizonte de planejamento de 3 ou 5 anos. Como gostaria que sua empresa estivesse ao final desse período?
- Na resposta acima, seria possível determinar algum tipo de indicador de avaliação e metas numéricas que poderiam ser atingidas nesse período de tempo?
- Elabore uma declaração em que conste o(s) objetivo(s) que a empresa irá atingir durante o período;
- Depois, valide com os interessados no negócio se ela poderia ser a Visão de futuro da empresa.

Passo 3: Definição dos Valores

- Se sua empresa fosse uma pessoa, por quais atitudes ela deveria ser conhecida, lembrada e admirada?
- Essa lista de atitudes poderia servir como a lista de valores do seu negócio? Se não, refaça a lista de atitudes.

Conjuntamente a esses passos, alguns conselhos segundo Nakagawa (2015), de boas práticas na definição desses pilares são:

- Pesquisar quais são as declarações de missão, visão e valores de empresas admiradas, reflita sobre o que se pode aprender com isso;
- Fugir de definições genéricas e óbvias, como por exemplo, associar à questão da qualidade e satisfazer a necessidade dos clientes;
- Evitar complicar com o uso de termos sofisticados, que reunidos não significam nada para quem lê.

Quadro 1 - Teste de Validação de Missão, Visão e Valores

1. A Missão está genérica demais?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Não, está bem definida!
2. A Missão serviria para outro negócio bem diferente?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Não. Só para minha empresa!
3. A Missão apresenta o benefício da atuação da empresa?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim. Isso está bem claro!
4. Colaboradores e parceiros consideram a missão inspiradora?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim. Boa/ótima identificação
5. Colaboradores consideram a missão desafiadora?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim. Boa/ótima identificação.
6. É fácil comunicar a missão para colaboradores, parceiros e clientes?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim. Fácil entendimento.
7. Há, pelo menos, um objetivo bem definido na Visão?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim. Está bem claro!
8. A Visão é mensurável?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim. Tem indicadores e metas.
9. Colaboradores consideram a Visão inspiradora?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim. É inspiradora.
10. Colaboradores consideram a Visão desafiadora?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim. É desafiadora.
11. A lista de Valores tem vários itens desnecessários?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Não. São itens importantes!
12. A lista de Valores é inspiradora?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim. É inspiradora.
13. A lista de Valores pode ser praticada por todos na empresa?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim. Em todos os cargos.
14. A lista de Valores pode ser usada no processo seletivo?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim. Junto com outros critérios.
15. A lista de Valores pode ser usada na avaliação dos colaboradores?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim. Junto com outros critérios.

Redefinir os conceitosConceitos Aprovados

Fonte: Adaptado de Nakagawa (2015)

2.1.2 Cinco Forças de Porter

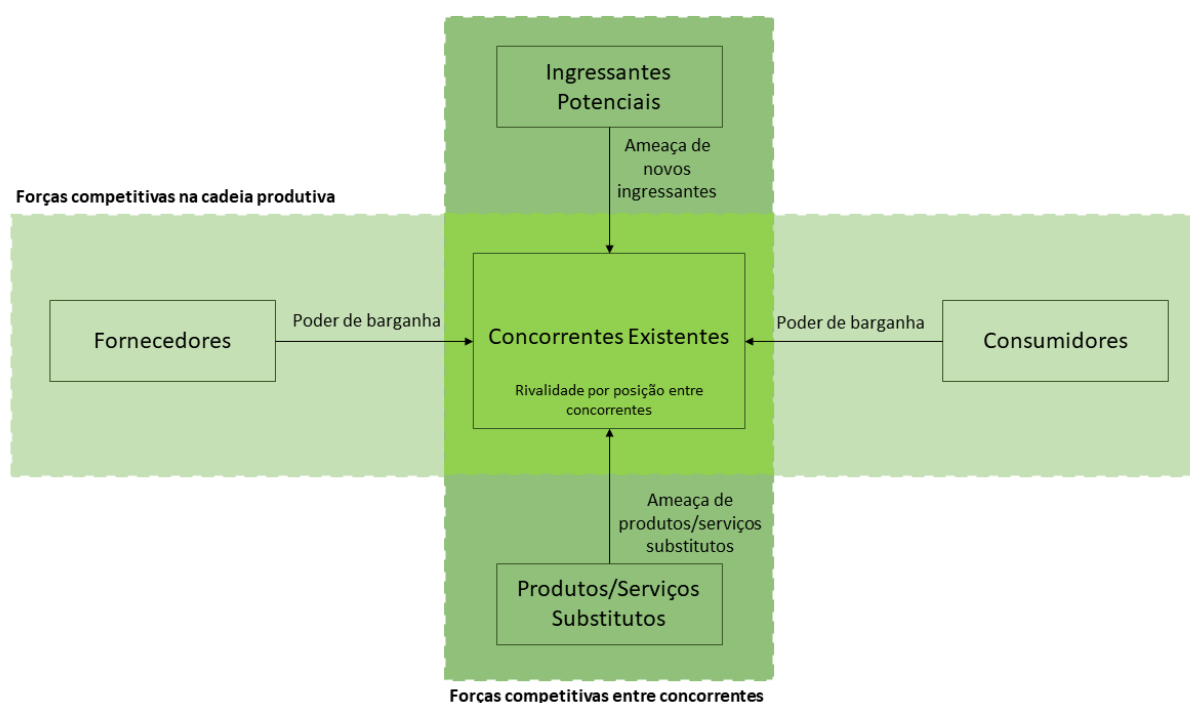
Para Porter (1979), a essência da formulação de estratégias é lidar com a concorrência na luta pela participação no mercado, a concorrência não se manifesta apenas nos outros participantes. Em vez disso, a concorrência em um setor está enraizada em sua economia subjacente, e existem forças competitivas que vão muito além dos combatentes

estabelecidos em um determinado setor. Clientes, fornecedores, possíveis entrantes e produtos substitutos são todos concorrentes que podem ser mais ou menos proeminentes ou ativos, dependendo do setor (PORTER,1979).

O grau de concorrência pode ser explicado a partir do entendimento de cinco principais forças competitivas básicas: consumidores, fornecedores, concorrentes existentes, ingressantes potenciais e produtos/serviços substitutos. A intensidade do conjunto dessas forças coletiva determina o potencial de lucro final de um setor, podendo variar de alta a baixa de acordo com cada setor (PORTER, 1979).

A Figura 1 abaixo, sumariza as cinco forças de forma ilustrativa, sendo que, na horizontal temos a batalha pela lucratividade na cadeia produtiva, ou seja, a barganha de clientes e fornecedores e na vertical, observamos a relação entre os concorrentes, sejam eles aqueles já estabelecidos, os entrantes em potencial, sejam os produtos/serviços substitutos (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

Figura 1 - Análise Estrutural da Indústria: as Cinco Forças de Porter



Fonte: adaptado de Carvalho e Laurindo, 2010

Cada mercado possui características econômicas e técnicas específicas a ele e que influenciam as forças competitivas intrínsecas a ele. A partir do conhecimento da dinâmica das forças de uma determinada indústria, permite-se posicionar o negócio para combater as forças ou fazer com que elas atuem a favor da empresa (PORTER, 1979).

A seguir, as cinco forças serão detalhadas e explicadas:

- **Ingressantes Potenciais**

Os ingressantes potenciais de uma indústria são responsáveis pela ameaça de entrada às companhias já atuantes. Essa ameaça ocorre pelo fato de que novas empresas sempre trazem com si uma nova capacidade e, invariavelmente, o desejo de ganhar uma parcela do mercado (PORTER, 2005).

Também são analisadas como novos ingressantes os casos de aquisições de empresas já atuantes em uma indústria por meio de outras empresas até então não atuantes, uma vez que tal movimento é realizada com o propósito por parte da empresa adquirente de construir uma posição em tal mercado, muito embora não exista nesse caso a entrada de fato de uma nova concorrente (PORTER, 2005).

Novas empresas na indústria representam uma nova capacidade e um desejo de ganhar um pedaço do mercado utilizando recursos substanciais. Essa entrada pode causar queda de preços e aumento de custos, afetando a lucratividade. Como forma de medir o efeito desses novos entrantes, sejam eles provenientes de outros mercados ou não, é necessário considerar as barreiras de entrada (PORTER, 2005).

Segundo Porter (1979), existem seis principais barreiras de entrada:

- Economia de escala: essas economias impedem a entrada no mercado, forçando o aspirante a entrar em grande escala ou a aceitar uma desvantagem de custo. As economias de escala também podem atuar como obstáculos na distribuição, na utilização da força de vendas, no financiamento e em praticamente qualquer outra parte de uma empresa;
- Diferenciação do produto: a identificação da marca cria uma barreira ao forçar os entrantes a gastar muito para superar a fidelidade do cliente. Publicidade, atendimento ao cliente, ser o pioneiro do setor e diferenças de produtos estão entre os fatores que promovem a identificação, desenvolvendo uma relação de lealdade com os clientes;
- Requisitos de capital: representa a necessidade de os potenciais entrantes investirem uma grande quantidade de recursos financeiros para ingressarem na indústria. Essa característica cria uma barreira de entrada mais intensa caso o capital seja requerido para atividades de alto risco e irreversíveis, como publicidade inicial, pesquisa e desenvolvimento. Algumas das principais fontes de necessidade de capital são as instalações de produção, crédito ao consumidor, estoques ou cobertura de prejuízos iniciais;

- Desvantagens de custos independente de escala: nesse caso são importantes pois, as empresas consolidadas podem ter vantagens de custo não disponíveis para os possíveis rivais, independentemente de seu tamanho e das economias de escala que possam ser obtidas. Patentes, acesso à matéria-prima de qualidade, subsídios governamentais e localização favorável, são alguns outros fatores que podem favorecer a redução de custos de companhias já presentes no mercado;
- Acesso aos canais de distribuição: é um obstáculo aos recém-chegados, pois leva-os a assumir estratégias como redução de preço, promoções, intensificação de esforços de venda para conseguir assumir parte do mercado, ou deverá ser capaz de persuadir esses canais para que passe a comercializar seu produto. Também é possível que o ingressante crie canais, uma vez que os canais de distribuição já estão sendo atendidos pelas empresas consolidadas, o que pode exigir um grande investimento. A barreira é maior se os canais disponíveis são mais limitados e/ou se sofrem maior controle dos concorrentes existentes já estabelecidos;
- Políticas governamentais: podem limitar a entrada de novos negócios, por meio da exigência de licenças, da limitação de acesso à matéria-prima, do controle do impacto ao meio ambiente e de regulamentações de segurança.

- **Concorrentes Existentes**

A concorrência em um mercado influencia a lucratividade e, em indústrias com alta competitividade, atividades predatórias podem afetar rentabilidade e afetar o lucro das companhias inseridas nesse contexto (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

O movimento competitivo de uma companhia tradicionalmente causa efeitos perceptíveis em seus concorrentes, fazendo com que estes adotem movimentos de reação e, dessa forma, conduzam toda a indústria para uma nova realidade que pode ser melhor ou pior do ponto de vista de rentabilidade para as empresas que a compõem (PORTER, 2005).

A intensidade e a forma de rivalidade (impiedosa ou cavalheiresca) presente em uma indústria depende de diversos aspectos que devem ser analisados, as principais características que podem gerar uma dura e intensa rivalidade e que serão exploradas a seguir são: concorrentes numerosos ou bem equilibrados, crescimento lento da indústria, custos fixos ou de armazenamento altos, ausência de diversificação, baixos custos de mudança, capacidade aumentada em grandes incrementos, concorrentes com estratégias divergentes e barreiras de saída elevadas (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

Em relação ao número de competidores, quando há muitos competidores, ou eles possuem um tamanho similar, eles se tornam rivais nesse mercado, disputando por parcelas da indústria (PORTER, 1979).

Mercados de lento crescimento também constituem cenários de alta rivalidade, pois a expansão de um negócio está condicionada à contração de outro nesse contexto. Em setores acelerados, empresas podem expandir no ritmo de crescimento da indústria, sem necessariamente tomar uma parcela de mercado de seu concorrente (PORTER, 1979).

Indústrias em que os custos fixos são altos também costumam ter grande competição, pois as empresas estarão sempre buscando satisfazer a sua capacidade para que estes altos custos sejam diluídos num volume ótimo de produção, podendo resultar na redução dos preços para garantir as vendas. É importante entender que o que deve ser avaliado neste caso é o valor dos custos fixos em relação ao valor adicionado e não a representatividade dos custos fixos nos custos totais. No caso de custos altos de armazenamento também pode existir essa tentação de redução de preços de modo a assegurar as vendas, o que mantém os lucros da indústria em níveis baixos (PORTER, 2005).

A ausência de diversificação também aumenta a rivalidade entre as empresas da indústria uma vez que o principal critério de decisão dos consumidores será o preço cobrado por cada empresa, fazendo com que exista uma grande tentação para que as companhias entrem em uma guerra de preços que irá manter uma baixa lucratividade na indústria. Ao mesmo tempo, em mercados sem diversificação com baixos custos de mudança farão com que os clientes estejam sempre dispostos a mudar de fornecedor em caso de preços menores, também aumentando a probabilidade de uma guerra de preços (PORTER, 2005).

Outro sinal de rivalidade é visto em indústrias que têm sua capacidade aumentada em grandes incrementos. Nesses casos, pode haver um desequilíbrio entre oferta e demanda, de forma que haja mais produtos sendo ofertados do que o exigido, levando a uma redução de preços dada a supercapacidade e, como consequência, inicia-se uma guerra de preços (PORTER, 1979).

Concorrentes com estratégias divergentes podem ter dificuldades em decifrar com exatidão as intenções e os movimentos dos outros, dificultando a definição sobre as “regras do jogo” que irão conduzir a indústria. Essa dificuldade pode aumentar a rivalidade entre as empresas e tornar o mercado menos interessante (PORTER, 2005).

Por fim, a existência de barreiras de saída elevadas pode manter na indústria companhias que estejam obtendo retornos baixos ou até mesmo negativos sobre seus investimentos, aumentando a competição dentro da indústria. Essas barreiras podem ser fatores

econômicos, estratégicos ou até mesmo emocionais que podem ter como fontes a existência de ativos especializados, custos fixos de saída, inter-relações estratégicas, barreiras emocionais ou restrições de ordem governamental e social (PORTER, 2005).

- **Produtos/Serviços Substitutos**

A competição em termos amplos não é proveniente somente da indústria, mas também de indústrias que fabricam produtos e serviços substitutos. Quanto maior o preço-desempenho fornecido por esses produtos, maior será a pressão dessa força sobre a indústria (PORTER, 2005).

Os substitutos podem ser identificados como aqueles que desempenham a mesma função, embora sejam de uma base tecnológica (indústria) diferente. Os substitutos que merecem maior atenção são os que podem melhorar a relação de preço-desempenho em relação aos produtos da indústria analisada e/ou são produzidos por indústrias com altos lucros (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

Produtos ou serviços substitutos podem limitar o potencial de uma indústria, pois haverá um preço teto cobrado pelo produto que a indústria deverá respeitar sem que todos os consumidores optem por substituí-lo. Caso não seja possível recorrer à diferenciação ou à melhoria, ela será afetada tanto em crescimento quanto em rentabilidade. Esse risco aumenta quando o produto substituto é mais barato e tem uma performance similar ao padrão (PORTER, 1979).

- **Fornecedores**

Os fornecedores de uma indústria, de forma semelhante aos seus compradores, também estão em constante disputa pelas margens trabalhadas na cadeia produtiva. As ameaças de elevação de preço ou redução na qualidade dos produtos oferecidos são periódicas na disputa pela rentabilidade. Fornecedores em posição favorável podem sugar toda a rentabilidade de uma indústria caso ela não seja capaz de frear esses aumentos ou de repassá-los para seus próprios clientes através do aumento dos preços comercializados (PORTER, 2005).

É possível determinar o poder de fornecedores através de alguns fatores. O primeiro revela o quão pulverizado ou não é a indústria para a qual se fornece. Caso haja menos fornecedores do que compradores, os primeiros detêm poder sobre os segundos (PORTER, 2005).

Outro fator é se o produto fornecido é único, diferenciado ou se existem custos de mudanças, pois, nesse cenário, o comprador não consegue negociar já que o produto oferecido é específico ao fornecedor (PORTER, 2005).

Caso não concorra com outros produtos substitutos para venda, os fornecedores tornam-se poderosos, por não possuírem competição. Além disso, se representar uma ameaça à integração dos negócios da indústria, afeta a negociação em relação aos preços de compra, aumentando, assim, o seu poder (PORTER, 2005).

Por fim, se a indústria não é uma compradora essencial aos fornecedores, esses possuem maior liberdade em exercer os preços que lhes beneficiarem e não terão que oferecer atividades de assistência e cordialidade, como pesquisa e desenvolvimento (PORTER, 2005).

- **Consumidores**

Similar ao poder de barganha dos fornecedores, os consumidores – ou compradores -, têm seu poder determinado por algumas características e especificidades da indústria. Os compradores e fornecedores atuam em lados simétricos e opostos, assim, quando uma situação é benéfica a um dos lados, muitas vezes acaba se tornando uma desvantagem ao outro (PORTER, 2005).

Os compradores de uma certa indústria estão constantemente competindo com os produtores para reduzir os preços negociados, melhorar a qualidade oferecida, incluir mais serviços e, como é de se esperar, buscando jogar os concorrentes uns contra os outros, incitando uma guerra de preços entre eles que iria aumentar a rentabilidade da sua indústria. No entanto, se essas medidas terão ou não efeito prático na relação entre estes dois lados dependerá do poder de cada um dos lados envolvidos nesta disputa (PORTER, 2005).

Um dos fatores que influencia o poder dos clientes é ao atuar como um grupo concentrado ou quando compra em grandes volumes, pois são relevantes à receita de seus fornecedores, conquistando poder de barganha (PORTER, 2005).

Quando o produto ou serviço adquirido é padronizado ou não diferenciado, os compradores podem encontrar fornecedores alternativos e podem fazer com que a concorrência entre aqueles que fornecem cresça (PORTER, 2005).

Outra ocasião em que o cliente é poderoso é aquela na qual o bem consumido é um componente do produto, representando uma fração significativa do custo que o comprador possui, assim, ele passará a buscar preços mais favoráveis e será seletivo na busca por fornecedores (PORTER, 2005).

Quando a lucratividade do cliente é baixa, ele será incentivado a buscar a redução de seus custos e é sensível a preço, tornando difícil mudanças no valor dos produtos vendidos pelos fornecedores. Quando a qualidade do produto não é importante, o comprador também será mais sensível a preços e buscará o menor custo possível (PORTER, 2005).

Se existe o risco dos compradores se integrarem, o vendedor precisa manter preços razoáveis para não perder seus clientes, que detêm poder nessa circunstância (PORTER, 2005).

2.1.3 Análise SWOT

O ambiente competitivo de uma organização é descrito através das cinco forças de Porter. Para uma análise de fatores ambientais próprios à organização, a ferramenta SWOT é usada e, desta forma, constrói-se o posicionamento estratégico da companhia (PEREIRA, 2016).

No ambiente competitivo encontram-se as ameaças e as oportunidades à empresa. Internamente, a empresa tem pontos fortes e pontos fracos. A análise chamada SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities and Threats*) tem como objetivo reconhecer as limitações, maximizando os pontos fortes da organização enquanto monitora oportunidades e ameaças no ambiente competitivo (CARVALHO; LAURINDO, 2010). As quatro áreas são divididas em uma matriz conforme Figura 2 abaixo.

Figura 2 - Matriz da ferramenta de análise SWOT



Fonte: adaptado de Carvalho e Laurindo, 2010

A compreensão profunda de cada uma das quatro áreas que constituem a análise é de fundamental importância para assegurar a sua construção adequada e, conseqüentemente, a sua posterior utilização eficaz. Neste sentido, é essencial destacar os seguintes aspectos, conforme descrito por Pereira (2016):

- Forças: são características ou recursos disponíveis da organização que facilitam a obtenção de resultados. Em tese, é uma variável controlável, pois a organização pode

agir sobre o problema ou situação. Os pontos fortes também são classificados como competências da organização;

- Fraquezas: são as características ou as limitações da organização que dificultam a obtenção de resultados. Também é uma variável controlável, porque a organização pode agir sobre o problema, ou situação, na tentativa de resolvê-lo. Os pontos fracos podem ser classificados como incompetências da organização;
- Oportunidades: entendemos a força ou a variável incontrolável pela organização que pode favorecer as suas estratégias, todavia, há algumas variáveis que determinadas organizações não conseguem controlar totalmente, mas podem influenciá-la;
- Ameaças: são os elementos negativos, ou seja, continuam sendo uma força incontrolável pela organização, e criam obstáculos à sua estratégia; no entanto, poderão ser evitadas quando conhecidas a tempo de serem administradas. São os fatores externos que dificultam o cumprimento da Missão da organização, e as situações do meio ambiente que colocam a organização em risco.

Exemplos de dimensões representativas nas quatro áreas mencionadas podem ser observados na Figura 3 apresentada a seguir.

Figura 3 - Dimensões exemplos da Análise SWOT

<p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fatores que constroem barreiras de mobilidade. • Fatores que reforçam o poder de negociação de seu grupo com compradores e fornecedores. • Fatores que isolam seu grupo da rivalidade de outras empresas. • Escala maior em relação a seu grupo estratégico. • Fatores que permitem custos menores de entrada em seu grupo estratégico. • Forte capacidade de implementação de sua estratégia em relação a seus concorrentes. • Recursos e habilidades que permitem superar barreiras de mobilidade e penetrar em grupos estratégicos mais interessantes. 	<p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fatores que debilitam barreiras de mobilidade. • Fatores que enfraquecem o poder de negociação de seu grupo com compradores e fornecedores. • Fatores que expõem seu grupo da rivalidade de outras empresas. • Escala menor em relação a seu grupo estratégico. • Fatores que causam custos maiores de entrada em seu grupo estratégico. • Capacidade menor de implementação de sua estratégia em relação a seus concorrentes. • Falta de recursos e habilidades que pudessem permitir superar barreiras de mobilidade e penetrar em grupos estratégicos mais interessantes.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criação de um novo grupo estratégico. • Mudança para um grupo estratégico em posição mais favorável. • Fortalecimento da posição estrutural do grupo existente ou da posição da empresa no grupo. • Mudança para um novo grupo e fortalecimento da posição estrutural deste grupo estratégico. 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Outras empresas entrarem em seu grupo estratégico. • Fatores que reduzam as barreiras de mobilidade do grupo estratégico, diminuam o poder em relação a compradores ou fornecedores, piorem a posição em relação a produtos substitutos ou exponham a uma maior rivalidade. • Investimentos que visam melhorar a posição da empresa aumentando as barreiras de mobilidade. • Tentativas de superar barreiras de mobilidade para entrar em grupos estratégicos mais interessantes ou inteiramente novos.

Fonte: adaptado de Carvalho e Laurindo, 2010

2.1.4 Estratégia Competitiva Genérica e Posicionamento

Após a abordagem dos tópicos de análise do interior da empresa e do contexto em que esta está inserida, é necessário compreender como essas informações podem ser

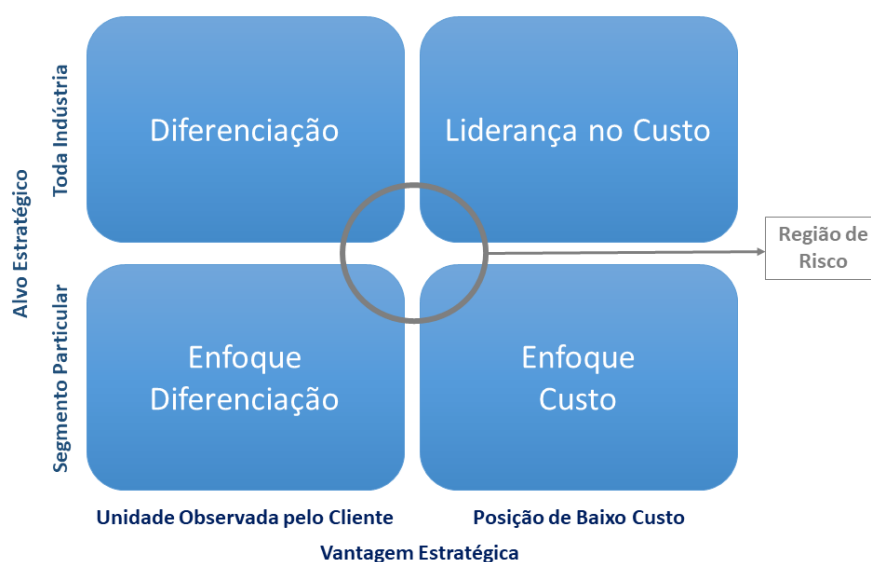
aplicadas na formulação da estratégia da companhia. Em outras palavras, como tais dados podem ser utilizados para definir um posicionamento estratégico que gere vantagens para a organização. Para esse propósito, serão estudados a seguir os conceitos de Estratégias Competitivas Genéricas e o Posicionamento de Porter.

Conforme Porter (1979) sugere, o desempenho de qualquer empresa numa determinada indústria pode ser decomposto em duas partes, a primeira oriunda do desempenho médio de todos os concorrentes e a segunda, do desempenho relativo da empresa nesse setor (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

Segundo Porter (1979), existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança em custo e diferenciação. Paralelamente, deve-se definir o escopo de atuação estratégico, podendo-se ter como alvo um mercado mais amplo, com vários segmentos industriais, ou restrito, atuando em um segmento específico (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

Com base nestas duas dimensões, existem quatro possíveis estratégias genéricas (liderança em custo, diferenciação, enfoque/foco em custo e enfoque/foco em diferenciação), conforme ilustram os quadrantes da Figura 4.

Figura 4 - Matriz das Estratégias Competitivas Genéricas



Fonte: adaptado de Carvalho e Laurindo, 2010

Definir uma estratégia competitiva genérica visa estabelecer uma posição competitiva favorável, lucrativa e sustentável, contra as forças que determinam a concorrência na indústria. Não fazer um posicionamento claro em uma dessas estratégias pode implicar num desempenho inferior, apresentando grande risco de a empresa tornar-se meio-termo nas diferentes estratégias (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

O alinhamento de todas as atividades de uma organização em torno de uma estratégia genérica torna mais fácil a sua implementação e comunicação com clientes, empregados e acionistas. Finalmente, quando o posicionamento estratégico não está claro e os *trade-offs* não são explicitados, isso dificulta que os recursos necessários sejam construídos, criando problemas de coordenação interna (PORTER, 1996). Desta forma, a posição mais crítica em termos de posicionamento estratégico seria a região central, conforme destacado na Figura 4 (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

É preciso, no entanto, tomar cuidado para evitar más interpretações da teoria criada por Porter em relação às estratégias competitivas genéricas. O erro mais comum é chamado de armadilha de comoditização (*commodity trap*) em que a estratégia de diferenciação é automaticamente associada às empresas de pequeno porte especializadas que atuam em segmentos ou nichos de mercado específicos e, paralelamente, associa às grandes empresas a adoção de estratégias de liderança em custo (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

Uma boa escolha de estratégia genérica depende da análise do contexto externo em que a empresa está inserida e de suas condições singulares internas, não existindo uma estratégia intrinsecamente melhor que outra. Cada posicionamento exige uma série de características internas para ser bem-sucedido, fato que torna o olhar interno algo essencial para uma boa decisão, assim como a análise do posicionamento dos principais concorrentes da indústria pode trazer maior clareza sobre o tema, uma vez que um bom posicionamento passa pela diferenciação da empresa em relação aos seus pares (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

A seguir encontra-se uma explicação mais detalhada acerca das 4 possíveis estratégias genéricas segundo Carvalho e Laurindo (2010):

- **Liderança em custo**

Uma empresa que busca a liderança em custo deve focar toda a organização para atingir este objetivo, criando uma cultura de custos baixos, trabalhando constantemente para reduzir desperdícios, sempre atenta às posições de custo de seus concorrentes.

Para conseguir obter esta vantagem, a empresa precisa fazer *trade-offs*, como renunciar a maior variedade e flexibilidade em prol de menores custos. Por outro lado, isto não significa que as empresas que adotam esta estratégia terão produtos de má qualidade.

A corporação que compete nesta estratégia precisa criar uma lacuna (*gap*) de desempenho em custo com relação aos demais concorrentes da indústria, que permita aumentar as margens de lucro. Se a empresa consegue estabelecer um patamar de custos muito inferior ao da concorrência, mas ao mesmo tempo estabelece uma guerra por preço,

ela reduz suas margens e, portanto, sua lucratividade. O objetivo é trabalhar com os custos bem abaixo da média da indústria, mas praticando preços apenas ligeiramente abaixo da concorrência.

- **Diferenciação**

A lógica da estratégia genérica de diferenciação é também aumentar a margem de contribuição para a empresa, mas partindo-se da variável preço e não da variável custo.

O objetivo das empresas que competem por diferenciação é identificar e satisfazer às necessidades dos clientes, mas naqueles requisitos que o cliente está disposto a pagar um prêmio de preço (*premium price*). Portanto, a maior rentabilidade obtida por este perfil de negócio é oriunda do prêmio de preço. Isto não quer dizer, no entanto, que as empresa que competem nesta estratégia genérica podem menosprezar a variável preço. Uma vez definido o alvo da diferenciação, apenas os custos associados à diferenciação devem ser absorvidos. Nos demais aspectos, a empresa também deve ter uma gestão cuidadosa dos custos, caso contrário, eliminará a margem obtida pelo prêmio de preço com custos excessivos.

A resultante da vantagem competitiva em diferenciação de maneira geral conduz a investimentos em inovação e em tecnologia, sempre com foco em necessidades específicas dos clientes que agreguem valor, bem como utiliza mão-de-obra com maior qualificação, obtendo em contrapartida melhor remuneração.

Quando alcançada, a diferenciação cria condições viáveis da empresa obter um retorno acima da média em sua indústria, pois a empresa estará em uma posição interessante para enfrentar as cinco forças competitivas. A lealdade dos consumidores com relação à marca e a menor sensibilidade ao preço que isso acarreta isola a empresa da rivalidade competitiva das demais empresas da indústria. A lealdade do consumidor também cria uma barreira de entrada para novos entrantes, pois estes teriam que superar essa preferência por meio de despesas adicionais. Os substitutos também precisam lidar com a lealdade dos clientes, além de precisarem ter um desempenho também diferenciado para competir de igual com o produto. As margens mais altas permitidas pela diferenciação também oferece melhores condições para lidar com o poder de fornecedores e ameniza o poder de compradores, já que estes são menos sensíveis aos preços e encontram menos produtos com a diferenciação do produto (PORTER, 2005).

- **Enfoque/Foco**

A estratégia genérica de enfoque, tanto em custo como em diferenciação, guarda muitas semelhanças com as estratégias de liderança em custo e diferenciação, respectivamente. Elas diferem basicamente no escopo competitivo.

O segredo desta estratégia é encontrar um segmento-alvo lucrativo e sustentável para exercer sua estratégia quer de custo quer de diferenciação. Este enfoque num segmento permite à empresa criar um desempenho superior ao de suas concorrentes com alvos multifacetados. Esta segmentação pode ser em função de um recorte geográfico, ou escala, ou atividade que alcance um tipo de consumidor específico.

Uma vez escolhido o segmento-alvo, a empresa deve dedicar todos os seus esforços consistentemente nessa direção, comunicando claramente ao mercado sua opção. Para maior sucesso na escolha de um segmento para implementar a estratégia de enfoque, devem-se priorizar aqueles segmentos que sejam mais carentes que os demais.

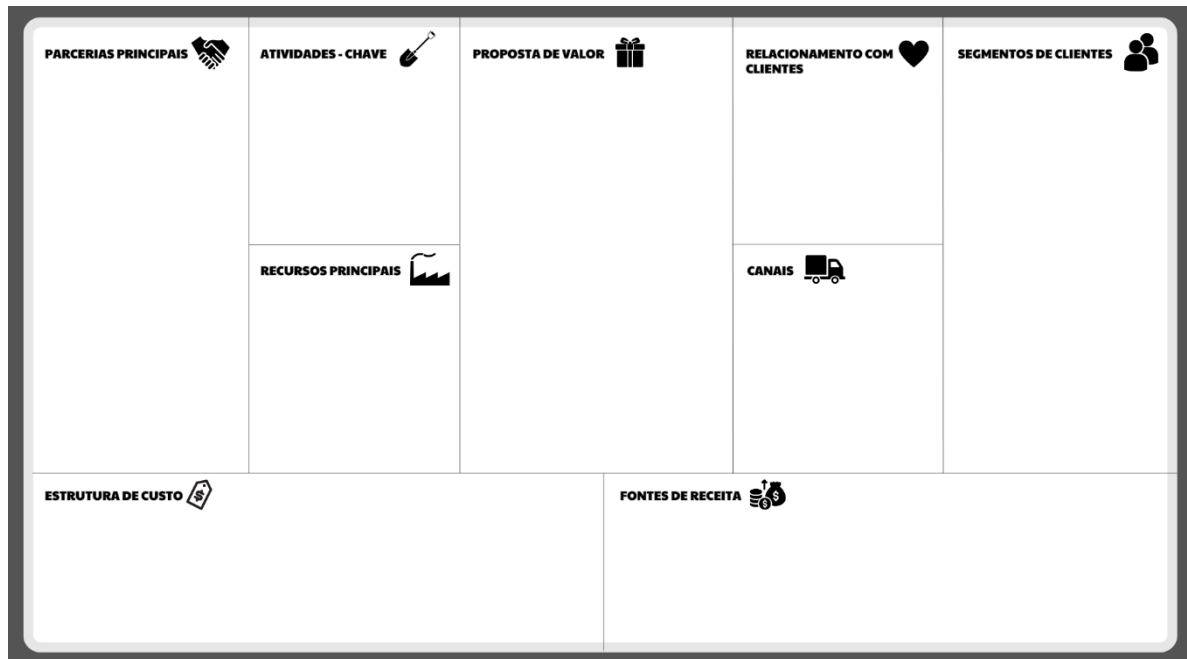
Como a estratégia de diferenciação, aqui os riscos também são elevados, pois, além dos *trade-offs* específicos da estratégia em custo ou diferenciação, devem-se fazer os *trade-offs* associados ao segmento-alvo, por exemplo, abandonar canais de distribuição. Caso os *trade-offs* feitos não impliquem em valor para o cliente, estas escolhas acabam por gerar um desempenho inferior ao da média da indústria.

2.1.5 Modelo de Negócio Canvas

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização. Além disso, é um esquema para a estratégia ser implementada através das estruturas organizacionais dos processos e sistemas.

O modelo de negócios, pode ser melhor descrito com nove componentes básicos, que mostram a lógica de como uma organização pretende gerar valor, como pode ser observado na Figura 5. Os nove componentes cobrem as quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira (OSTERWALDER; PIGNEUR 2011).

Figura 5 - Modelo de Negócio Canvas



Fonte: adaptado de Osterwalder e Pigneur, 2011

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), tais componentes podem ser resumidos da seguinte forma:

- **Segmentos de Cliente**

Define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir. Para melhor satisfazê-los, uma empresa precisa agrupá-los em segmentos distintos, cada qual com necessidades comuns, comportamentos comuns, e outros atributos comuns. Podendo definir um ou vários segmentos, pequenos ou grandes e, desta forma a organização consegue tomar uma decisão consciente sobre quais segmentos priorizar.

Os grupos de clientes podem ser diferenciados se: suas necessidades exigem e justificam uma oferta diferente; são alcançados por canais de distribuição diferentes; exigem diferentes tipos de relacionamento; têm lucratividades substancialmente diferentes; estão dispostos a pagar por aspectos diferentes da oferta.

Há diferentes tipos de segmentos de clientes, entre os mais comuns temos:

- Mercado de Massa: não há diferenciação entre os clientes, se foca em todo mercado. As Propostas de Valor, os Canais de Distribuição e o Relacionamento com os Clientes se concentram em um grupo com necessidades e problemas similares.
- Nicho de Mercado: atendem a clientes específicos e especializados. As Propostas de Valor, os Canais de Distribuição e o Relacionamento com os Clientes se concentram nesse mercado.

- Segmentado: fazem distinção entre segmentos do mercado com necessidades e problemas sutilmente diferentes.
- Diversificada: serve Segmentos de Clientes com necessidades, problemas e propostas de valor muito diferentes.
- Plataforma Multilateral: servem dois ou mais Segmentos de Clientes interdependentes, porém ambos segmentos são necessários para fazer o modelo de negócios funcionar.

- **Proposta de Valor**

Descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um Segmento de Clientes específico. É o motivo pelo qual os clientes escolhem uma empresa ou outra. Ela resolve um problema ou satisfaz uma necessidade do consumidor.

Cada Proposta de Valor é um pacote específico que supre as exigências de um Segmento de Clientes específico. Nesse sentido, a Proposta de Valor é uma agregação ou conjunto de benefícios que uma empresa oferece aos clientes. Algumas Propostas de Valor podem representar uma oferta inovadora. Outras podem ser similares a outras já existentes no mercado, mas com características e atributos adicionais.

Os valores podem ser quantitativos (ex.: preço, velocidade do serviço) ou qualitativos (ex.: *design*, experiência do cliente). Alguns fatores que podem contribuir para a criação de valor para o cliente são: novidade, desempenho, personalização, *design*, marca/*status*, preço, redução de custo, redução de risco, acessibilidade e usabilidade.

- **Canais**

Descreve como uma empresa se comunica e alcança seus Segmentos de Clientes para entregar uma Proposta de Valor. Canais de comunicação, distribuição e venda compõem a interface da empresa com os clientes.

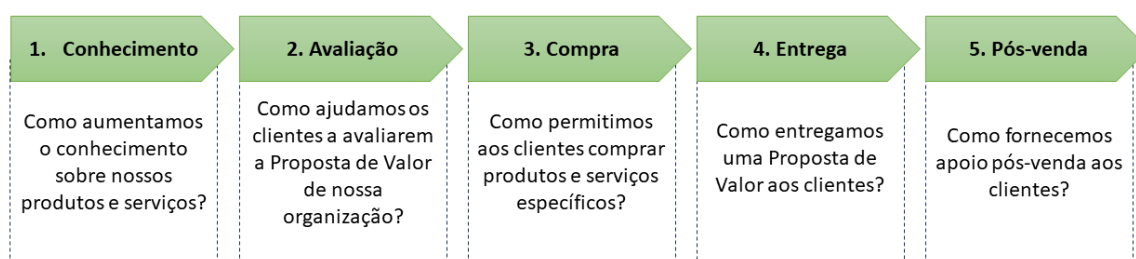
Os canais são o ponto de contato dos clientes e desempenham um importante papel na sua experiência como: ampliar o conhecimento dos clientes sobre os produtos e serviços da empresa; ajudar aos clientes a avaliarem a Proposta de Valor de uma empresa; permitir que os clientes adquiram produtos e serviços específicos; levar uma Proposta de Valor aos clientes; fornecer suporte ao cliente após a compra.

Podemos distinguir entre Canais diretos e indiretos, bem como entre Canais particulares e Canais em parceria. Canais particulares podem ser diretos, como uma equipe de vendas ou um *site*, ou indiretos, como lojas de revenda possuídas ou operadas pela organização. Canais de parceria são indiretos e abrangem toda uma gama de opções, como distribuição de atacado, revenda ou *sites* de parceiros.

Canais de parceria, embora reduzam margens de lucro, expandem o alcance e aproveitam a força do parceiro. Canais diretos têm margens maiores, mas podem ser onerosos. O desafio é equilibrar esses canais para otimizar a experiência do cliente e os lucros e levar uma proposta de valor ao mercado.

Os Canais têm cinco fases distintas, como mostra a Figura 6 abaixo, sendo que cada Canal pode cobrir algumas ou todas as fases.

Figura 6 - Fases do Canal



Fonte: adaptado de Osterwalder e Pigneur, 2011

- **Relacionamento com Clientes**

Descreve os tipos de relação que uma empresa estabelece com Segmentos de Clientes específicos. As relações podem variar desde pessoais até automatizadas e podem ser guiadas pelas motivações de conquista ou retenção do cliente ou ampliação das vendas.

Podemos distinguir entre diversas categorias de Relacionamento com Clientes, que podem coexistir em uma relação da companhia com Segmento de Clientes em particular: assistência pessoal, assistência pessoal dedicada, *self-service*, serviços automatizados, comunidades, co-criação,

- **Fontes de Receita**

Representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada Segmento de Clientes (os custos devem ser subtraídos da renda para gerar o lucro), por isso, é importante avaliar se este grupo de pessoas está disposto a pagar e qual valor se encaixa no público ao qual o negócio se destina.

Um modelo de negócios pode envolver dois tipos diferentes de Fontes de Receita: transações de renda resultantes de pagamento único; renda recorrente, resultante do pagamento constante, advindo da entrega de uma Proposta de Valor aos clientes ou do suporte pós-compra.

Há diversas maneiras de se gerar fontes de receita, entre elas: venda de recursos, taxa de uso, taxa de assinatura, empréstimos/ aluguéis/*leasing*, licenciamento, taxa de corretagem, anúncios.

É possível ter mais de uma fonte de receita, com diferentes características, quando há mais de um segmento de clientes. Assim, modelos diferentes de precificação, promoção, entre outros, podem ser estabelecidos de forma a atender o consumidor, como pode ser visto da Figura 7.

Figura 7 - Mecanismos de Precificação

Precificação Fixa Preços predefinidos baseados em variáveis estáticas		Precificação Dinâmica Os preços mudam com base nas condições do mercado	
Preço de Lista	Preços fixos para produtos, serviços ou outras Propostas de Valores individuais.	Negociação (barganha)	Preço negociado entre dois ou mais parceiros, depende do poder e/ou das habilidades de negociação.
Dependente da característica do produto	O preço depende do número ou da qualidade das características da Proposta de Valor.	Dependente da Gerenciamento de Produção	O preço depende do inventário e do momento da compra (normalmente utilizado para recursos esgotáveis, como quartos de hotel ou assentos de linhas aéreas).
Dependente dos Segmentos de Clientes	O preço depende do tipo e de todas as características dos Segmentos de Clientes.	Mercado em tempo real	O preço é estabelecido dinamicamente, com base na oferta e na demanda.
Dependente de volume	O preço fica em função da quantidade comprada.	Leilões	Preço determinado pelo resultado de um leilão competitivo.

Fonte: adaptado de Osterwalder e Pigneur, 2011

• Recursos Principais

Descreve os recursos mais importantes exigidos para fazer um modelo de negócios funcionar e podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos. Podem ser possuídos ou alugados pela empresa ou adquiridos de parceiros-chave.

Eles permitem que uma empresa crie e ofereça sua Proposta de Valor, alcance mercados, mantenha relacionamentos com os Segmentos de Cliente e obtenha receita. Diferentes Recursos Principais são necessários dependendo do modelo de negócios.

• Atividades-Chave

Descreve as ações mais importantes que uma empresa deve realizar para fazer seu modelo de negócios funcionar e operar com sucesso. As atividades-chave podem ser categorizadas em: produção, resolução de problemas ou plataforma/rede.

Assim como os Recursos Principais, elas são necessárias para criar e oferecer a Proposta de Valor, alcançar mercados, manter Relacionamento com o Cliente e gerar renda. E, assim como os Recursos Principais, as Atividades-Chave se diferenciam dependendo do tipo de modelo de negócios.

• Parcerias Principais

Descreve a rede de fornecedores e os parceiros que põem o modelo de negócios para funcionar. Empresas criam alianças para otimizar seus modelos, ter economia de escala, reduzir riscos e incertezas ou adquirir recursos e atividades particulares.

Podemos distinguir quatro tipos diferentes de parcerias: alianças estratégicas entre não competidores; coopetição: parcerias estratégicas entre concorrentes; *joint ventures* para desenvolver novos negócios; relação comprador-fornecedor para garantir suprimentos confiáveis.

- **Estrutura de Custo**

Descreve todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócios, visto que criar e oferecer valor, manter o relacionamento com clientes e gerar receita incorrem em custos.

A estruturas de custos podem ser divididas em duas maneiras diferentes: estrutura liderada por custos, onde o foco é minimização em todas as vertentes possíveis, criando a estrutura de forma mais enxuta possível, com alta automação e terceirização extensa; estrutura liderada pelo valor, onde a prioridade é a criação de valor, com serviço personalizado e preço elevado em comparação aos concorrentes.

As estruturas de custo podem ter as seguintes características: custos fixos, custos variáveis, economias de escala ou economias de escopo.

2.2 Fatores Críticos de Sucesso

Após a formulação da estratégia, a definição dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) torna-se uma etapa essencial. Os FCS desempenham um papel crucial, fornecendo orientação constante para a estratégia e estabelecendo uma base sólida para assegurar que os indicadores de desempenho, que serão discutidos posteriormente, estejam alinhados de forma direta com os objetivos estratégicos da empresa.

Segundo Rockart (1979), FCS seriam o número limitado de áreas nas quais os resultados, se satisfatórios, asseguram o desempenho competitivo bem-sucedido para a organização. As principais origens de FCS são: a estrutura da indústria, a estratégia competitiva, o posicionamento da empresa na indústria, a localização geográfica, o ambiente e fatores circunstanciais.

A identificação destes FCS é possível através da utilização do método proposto por Rockart, composta por perguntas que devem ser feitas a pelo menos cinco das principais lideranças da empresa, individualmente. As perguntas indicadas segundo o estudo de Rafael Gimenes com base no método de Rockart são:

- Você poderia contar, em qualquer ordem que vier a sua mente, quais são as coisas que você vê como fatores críticos de sucesso para o seu trabalho neste momento?

- Quais área, em caso de falha, trariam mais prejuízo para a empresa, na sua visão? Onde mais incomodaria ver algo dando errado?
- Assuma que você esteja em um quarto escuro, sem acesso ao mundo exterior, com exceção de água e comida. O que você gostaria de saber sobre o negócio depois de sair da sala após três meses?

Após a coleta das respostas, é necessário realizar uma nova reunião com todos os envolvidos para consolidar as informações levantadas nos FCS, indicando suas relações com os objetivos do negócio, bem como definindo seus respectivos indicadores (quantitativos ou qualitativos) e, finalmente, definindo os sistemas de informação para controlar os FCS e seus indicadores (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

O processo mencionado deve ser repetido regularmente, uma vez que os FCS são dinâmicos e passíveis de mudanças contínuas. É fundamental manter o alinhamento entre os diversos colaboradores da organização, considerando que suas perspectivas podem variar ao longo do tempo (ROCKART, 1979).

2.3 Desempenho

Feita as revisões para a elaboração da estratégia, nessa seção será tratado sobre as revisões para o tema de desempenho. Antes do aprofundamento, é necessário diferenciar dois conceitos que serão muito comentados ao longo da seção: medidas de desempenho e sistemas de medição de desempenho. Medidas de desempenho são tratadas como uma métrica utilizada com objetivo de quantificar a eficiência e/ou eficácia de uma determinada ação analisada. O sistema de medição de desempenho é definido como o conjunto de medidas de desempenho utilizadas para quantificar tanto a eficiência quanto a eficácia das ações (BOURNE; NEEL; MILLS; PLATTS, 2003).

2.3.1 A importância de medir o desempenho

É extremamente complicado ter controle daquilo que não é medido. Assim sendo, para que as lideranças sejam capazes de controlar suas organizações, surge a necessidade de medir, acompanhar e avaliar o desempenho dos diversos departamentos e etapas que compõem a empresa, de forma que as decisões sejam baseadas em fatos, não somente em argumentos empíricos (FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012).

O objetivo do sistema de medição de desempenho é fornecer informações precisas e relevantes sobre o desempenho da empresa em relação aos objetivos estratégicos e metas estabelecidos. Isso permite que a empresa identifique áreas de melhoria e tome medidas para

corrigir problemas e melhorar o desempenho geral (BITITCI; CARRIE; MCDEVITT, 1997).

A eficácia do processo de gestão de desempenho depende de como as informações são usadas para gerenciar o desempenho do negócio. Portanto, é crítico que os gestores considerem fatores "*soft*" como cultura, comportamento e atitudes, bem como fatores "*hard*" como estruturas de relatórios, responsabilidades e uso de tecnologia da informação. Além disso, o sistema de medição de desempenho deve levar em conta os fatores estratégicos e ambientais relacionados ao negócio, bem como a estrutura da organização, seus processos, funções e relacionamentos (BITITCI; CARRIE; MCDEVITT, 1997).

Além de considerar os aspectos particulares de cada organização e buscar ligar os objetivos estratégicos aos operacionais, é fundamental que todos os níveis organizacionais compreendam quais são seus objetivos. Dessa forma, o sistema de comunicação da empresa deve permitir que todos na organização saibam seus objetivos e consigam visualizar qual a sua contribuição no cumprimento dos objetivos estratégicos, sendo que é importante observar que essa linguagem deve ser clara e holística, caso contrário a informação não irá motivar o alcance dos objetivos, colocando em risco o sucesso da estratégia (BORTOLUZZI; ENSSLIN; ENSSLIN, 2011).

2.3.2 Indicadores Chave de Desempenho

Indicadores-chave de desempenho, do inglês KPI (*key-performance indicators*) pode ser definido como o conjunto de indicadores mais importantes para a organização e que traduzem os resultados alcançados e orientam o direcionamento de melhorias para o alcance dos objetivos organizacionais. É importante destacar que os indicadores em si não resolvem os problemas da empresa, eles apenas indicam os dados da operação, cabe aos gestores a interpretação e gestão (FRANCISCHINI; FRANCISCHINI, 2018).

A utilização de indicadores permite à empresa monitorar diversos processos internos (produção, recebimento de matéria-prima, logística interna, manipulação dos pedidos, despacho de mercadorias) e externos (logística externa, tempo de entrega, flutuação de vendas) (FERNANDES, 2017).

Os indicadores são essenciais ao planejamento e controle dos processos organizacionais, pois constituem a base do planejamento. Estabelecem medidas verificadoras do cumprimento de metas e objetivos e sinalizam o rumo que a organização está seguindo. Assim, facilita a ação da gerência, proporcionando maior respaldo na tomada de decisão (FERNANDES, 2017).

Segundo Takashina, *apud* Camargo (2000, p.27), “Os indicadores devem estar sempre associados às áreas do negócio cujos desempenhos causam maior impacto no sucesso da organização. Desta forma, eles dão suporte à análise crítica dos resultados do negócio, às tomadas de decisão e ao replanejamento”.

2.3.3 Modelos de medição de desempenho

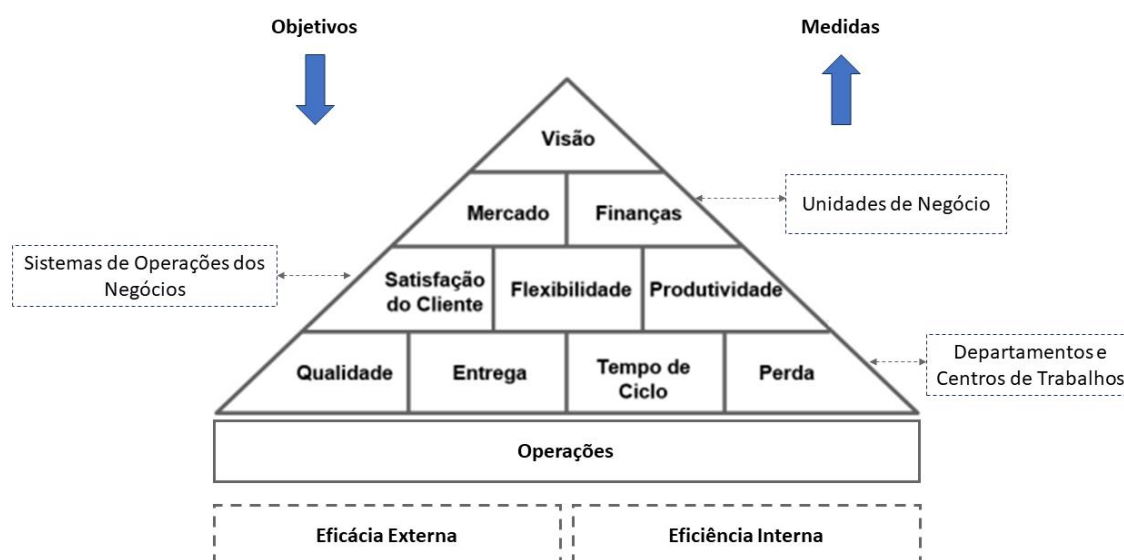
No decorrer da história, uma variedade de sistemas de indicadores de desempenho surgiu, principalmente por ser uma parte essencial da gestão de qualquer organização e pela necessidade de adotar sistemas de avaliação capazes de incorporar critérios não financeiros em suas análises. Para este trabalho foram escolhidos alguns modelos, entre os muitos disponíveis, através de algumas fontes exploradas durante a pesquisa teórica e conhecimentos e afinidades da própria autora, sendo eles: *Performance Pyramid-System* (SMART), *Performance Prism*, *European Foundation for Quality Management* (Modelo EFQM), *Balanced Scorecard* (BSC) e *Objectives and Key Results* (OKRs).

- ***Performance Pyramid-System* (SMART)**

Conforme Cross e Lynch (1990:55), “[...] Um mecanismo é necessário para integrar e sustentar o foco da organização na estratégia de negócios, monitorar (e gerir) as expectativas dos clientes e para gerir o desempenho para satisfazer essas expectativas.”.

Esse mecanismo é a *Performance Pyramid-System*, responsável por conectar a estratégia corporativa com as operações por meio da hierarquia, traduzindo objetivos de cima para baixo e medidas de baixa para cima como pode ser observado na Figura 8 a seguir (KHAN; SHAH,2011).

Figura 8 - *Performance Pyramid*



Fonte: adaptado de Cross & Lynch, 1990 *apud* Martins, 1999

Esta metodologia leva em consideração conceitos oriundos da gestão da qualidade total, da engenharia industrial e do custeio baseado em atividades. O foco é a integração entre as estações de trabalho de forma que elas administrem as medidas de desempenho operacionais que sustentam a visão da corporação. Os níveis de unidade de negócios e de sistemas de operação do negócio intermediam a ligação entre os departamentos e a alta administração (MARTINS,1999).

A determinação das medidas de desempenho dos níveis hierárquicos, sistemas de operação de negócio e departamentos e centros de trabalho é crítica. Pois as medidas de desempenho somente induzirão a atitude desejada nas atividades do dia a dia se tiverem uma relação de causa-e-efeito válida com os objetivos estratégicos (MARTINS,1999).

As medidas de desempenho são divididas em dois grupos: aquelas que medem a eficiência interna das atividades e dos departamentos expressos para a alta administração, em termos financeiros, e para as operações, em termos físicos (tempo de ciclo e perdas); e aquelas que medem a efetividade externa em termos de mercado (MARTINS,1999).

A frequência de coleta, processamento e divulgação devem ser adequadas às necessidades de cada nível hierárquico. Nesse sentido, a arquitetura do *Performance Pyramid* é aberta, ficando a cargo da empresa as decisões a esse respeito (MARTINS,1999).

- ***Performance Prism***

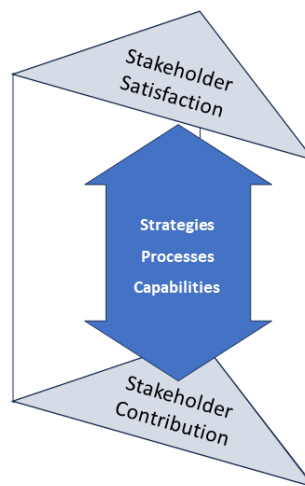
Segundo Neely *et al.* (2001), o *Performance Prism* adota uma abordagem centrada nas partes interessadas para a medição de desempenho, não apenas nos acionistas. Ele considera novas partes interessadas, como funcionários, fornecedores e intermediários, que muitas vezes são negligenciados na medição de desempenho.

Ainda segundo Neely *et al.* (2001), o *framework* (estrutura) é organizado em torno de cinco perspectivas inter-relacionadas (Figura 9):

1. *Stakeholder Satisfaction* (satisfação das partes interessadas): este elemento se concentra em entender as necessidades e desejos de todas as partes interessadas, incluindo clientes, funcionários, fornecedores e acionistas. As perguntas críticas incluem: quem são nossas principais partes interessadas e o que elas querem e precisam? Como podemos medir a satisfação das partes interessadas?
2. *Strategies* (estratégias): este elemento se concentra em entender as estratégias da organização e como elas se relacionam com as necessidades e desejos das partes interessadas. As perguntas críticas incluem: quais estratégias precisamos implementar para satisfazer os desejos e necessidades dessas principais partes interessadas?

3. *Processes* (processos): este elemento se concentra em entender os processos da organização e como eles afetam a satisfação das partes interessadas. As perguntas críticas incluem: quais processos precisamos operar e aprimorar para permitir que nossas estratégias sejam entregues?
4. *Capabilities* (capacidades): este elemento é a combinação de pessoas, práticas, tecnologia e infraestrutura que juntos, possibilitam a execução dos processos de negócios da organização e entender como elas afetam a satisfação das partes interessadas. As perguntas críticas incluem: quais capacidades precisamos para operar e aprimorar esses processos?
5. *Stakeholder Contribution* (contribuição das partes interessadas): este elemento se concentra em entender como as partes interessadas contribuem para o sucesso da organização. As perguntas críticas incluem: que contribuições precisamos de nossas partes interessadas para manter e desenvolver essas capacidades?

Figura 9 - *Performance Prism Framework*



Fonte: adaptado de NEELY et al. (2001)

As respostas a essas perguntas levam a um sistema de medição de desempenho que pode ser usado para criar uma hierarquia de medidas. A empresa deve selecionar uma medida para cada uma das perspectivas de acordo com sua definição da perspectiva (NEELY *et al.* 2001).

- ***European Foundation for Quality Management (Modelo EFQM)***

O Modelo EFQM é uma estrutura e metodologia de avaliação de desempenho organizacional, criada pela Fundação EFQM, que ajuda as organizações a alcançarem o sucesso através da criação de valor sustentável e desenvolvimento de uma cultura de melhoria e inovação. É importante ressaltar que, dado que a EFQM é uma fundação de

matriz europeia, o Modelo da EFQM baseia-se nos valores europeus (MODELO EFQM, 2021).

Construído tendo por base o *design thinking*, o Modelo passou de uma simples ferramenta de avaliação a uma estrutura e metodologia vital para ajudar nas mudanças, na transformação e na disrupção que indivíduos e organizações enfrentam todos os dias (MODELO EFQM, 2021).

Este Modelo constitui uma oportunidade de examinar o panorama completo, adotar a perspectiva holística e perceber que uma organização é ao mesmo tempo um sistema complexo, mas organizado. Similar ao mundo em geral, uma organização não deve ser vista como linear, mecânica e previsível, mas sim melhor compreendida como um sistema adaptativo complexo, composto de seres humanos interdependentes em um ambiente dinâmico e em constante evolução (MODELO EFQM, 2021).

A estrutura do Modelo EFQM assenta numa lógica simples, mas poderosa, de resposta a três perguntas:

- “Porque” existe esta organização? Qual o seu Propósito? Por que esta Estratégia em particular? (**Direção**)
- “Como” pretende cumprir o seu Propósito e a sua Estratégia? (**Execução**)
- “O que” verdadeiramente alcançou até hoje? “O que” pretende alcançar amanhã? (**Resultados**).

Como o próprio Modelo EFQM (2021) explica, essas perguntas foram compiladas em 3 pilares que são divididos em 7 critérios:

- O pilar Direção determina o caminho a seguir para que a organização seja vista como líder no seu ecossistema e bem-posicionada para executar os seus planos para o futuro. Este pilar inclui como critérios essenciais: “1. Propósito, Visão e Estratégia” e “2. Cultura Organizacional e Liderança”.
- O pilar Execução envolve a implementação eficaz da estratégia da organização, garantindo que a empresa se concentre nas partes interessadas essenciais, crie valor sustentável e alcance os níveis de desempenho necessários tanto no presente quanto para o sucesso futuro. Este pilar inclui como critérios essenciais: “3. Envolvimento das Partes Interessadas”, “4. Criação de Valor Sustentável” e “5. Condução do Desempenho e da Transformação”.
- O pilar Resultados refere-se a tudo o que a organização de fato alcançou em referência ao que foi descrito nos pilares de Direção e Execução, incluindo a

previsão para o futuro. Este pilar inclui como critérios essenciais: “6. Percepções das Partes Interessadas” e “7. Desempenho Estratégico e Operacional”.

Para ajudar a identificar onde estão os pontos fortes e as oportunidades de melhorias da organização e ajudar a descrever o futuro em termos de resultados desejados e ações necessárias para alcançá-los, o Modelo EFQM utiliza a ferramenta de diagnóstico RADAR (MODELO EFQM, 2021).

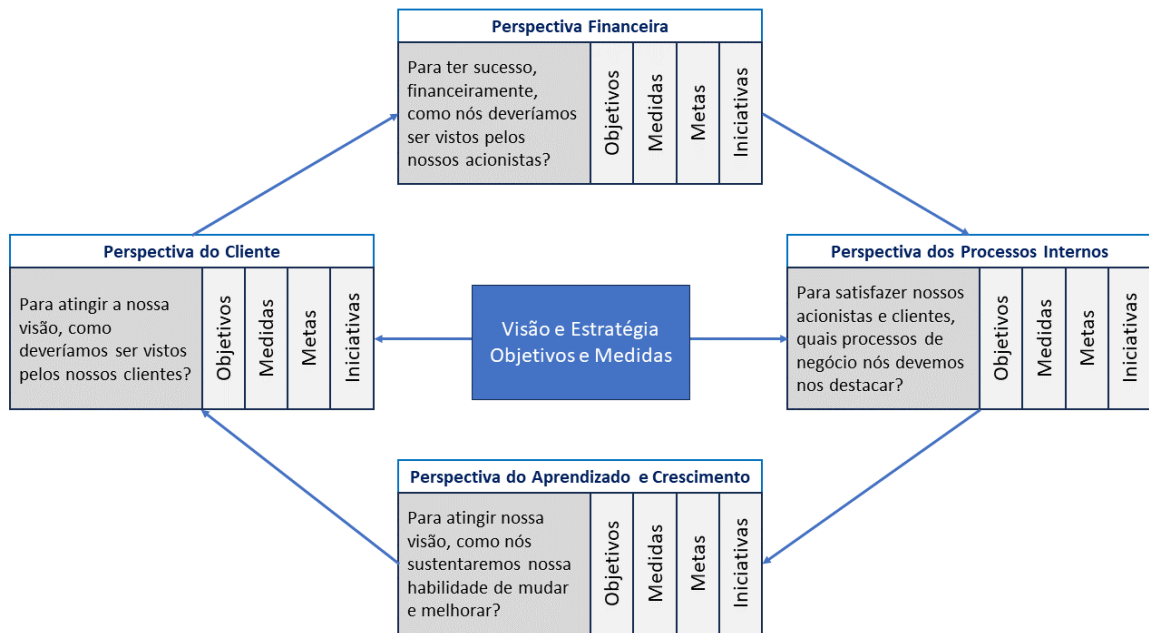
- ***Balanced Scorecard (BSC)***

Segundo Kaplan e Norton (1997), o estudo para a criação do modelo de BSC foi motivado pela crença que os métodos existentes para avaliação do desempenho empresarial, em geral apoiados nos indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoletos e prejudicando as empresas de criar valor econômico para o futuro.

As discussões em grupo levaram a uma ampliação do *scorecard*, que se transformou no que chamamos de “*Balanced Scorecard*”, o nome reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências (*leading*) e ocorrência (*lagging*) e entre perspectivas interna e externa de desempenho (KAPLAN; NORTON, 1997).

Conforme Kaplan e Norton (1992), o BSC permite que os gerentes analisem a empresa a partir de quatro perspectivas diferentes: dos clientes; dos processos internos do negócio; do aprendizado e crescimento; e da perspectiva financeira da empresa. Através de cada uma dessas perspectivas, é possível responder a uma pergunta básica, como mostra na Figura 10 a seguir, que possibilitam esclarecer e traduzir a visão e a estratégia e comunicar e associar objetivos e medidas de desempenho estratégicas.

Figura 10 - Modelo *Balanced Scorecard*



Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (1992)

Além de dar informações amplas aos gestores, provenientes de quatro perspectivas financeiras, o BSC mantém uma característica importante de foco, priorização e simplicidade ao limitar a quantidade de medidas analisadas, fato que obriga a liderança em focar no que realmente importa e, ao mesmo tempo, simplifica a implementação e o uso da ferramenta ao não exigir dados de diversas frentes (KAPLAN; NORTON, 1992).

A seguir serão detalhadas as quatro perspectivas do BSC, bem como os principais requisitos para sua implementação neste modelo segundo Carvalho e Laurindo (2010):

- **Perspectiva Financeira:** Kaplan e Norton (1992) não descartam o tradicional lado financeiro, mas dão ênfase no que se refere à busca do equilíbrio com as outras perspectivas, buscando definir os objetivos de longo prazo da unidade de negócio, não se limitando aos objetivos de lucratividade. Em geral são trabalhados 3 temas financeiros: crescimento da receita e mix; redução de custos/melhoria da produtividade; e utilização dos ativos/estratégia de investimento. O primeiro deles, crescimento da receita e mix, se concentra no desenvolvimento de novas fontes de receita e rentabilidade, como as franquias ou o aumento do valor para os clientes. O segundo tema, redução de custos/melhoria da produtividade, busca a execução eficiente das atividades operacionais, reduzindo custos diretos e indiretos de produtos e serviços, compartilhando recursos comuns com outras unidades de negócio e aumentando a eficiência, tendo como base os clientes atuais. No terceiro tema, utilização dos ativos e estratégia de investimentos, pretende-se reduzir os

níveis de investimento de capital requeridos para suportar um dado volume e mix da unidade de negócio. Fora esses 3 temas principais, pode ser necessário elencar outros objetivos financeiros dependendo do estágio de maturidade em que se encontra o negócio.

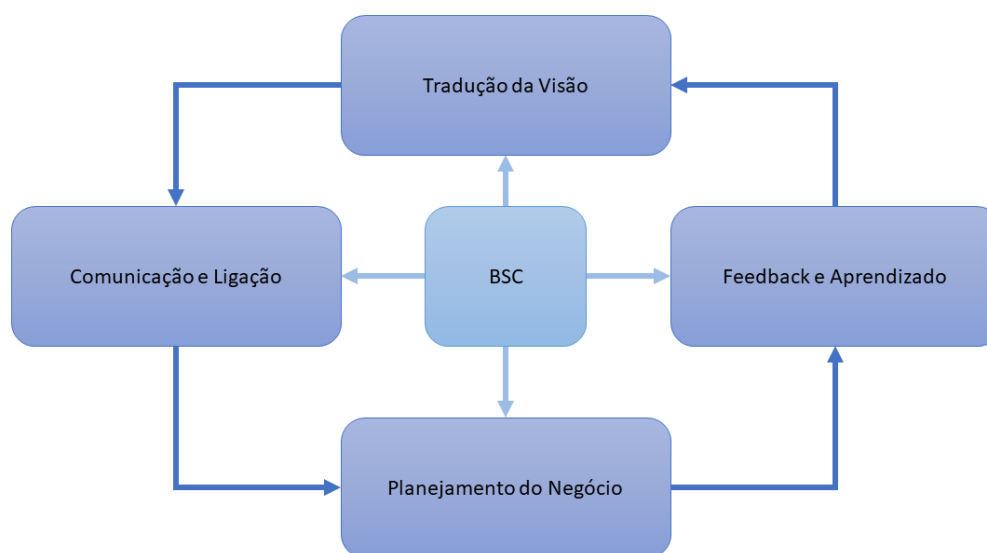
- Perspectiva dos Processos Internos do Negócio: permite identificar os processos críticos, nos quais a unidade de negócio deve se superar, estes processos devem capacitar o negócio a entregar a proposição de valor do segmento-alvo e satisfazer às expectativas do acionista. O gerenciamento de processos no contexto do BSC não deve se prender a processos existentes, sendo necessário, com frequência, o mapeamento de novos processos. Há quatro níveis de processos de interesse para esta perspectiva: construir o negócio pela inovação de produtos e serviços e pela penetração em novos mercados e segmentos de clientes, aprofundar o relacionamento com os clientes existentes, obter excelência operacional através da gestão do fornecimento, custos, qualidade e tempo de ciclo, utilização dos ativos e capacidade de gerenciamento. Os ganhos financeiros resultantes da otimização dos processos geralmente ocorrem em fases distintas: inicialmente, por meio do controle e aprimoramento dos processos existentes a curto prazo, seguido pelo aumento da receita através da melhoria nas relações com os clientes a médio prazo e, por fim, pela inovação de processos a longo prazo. Uma estratégia abrangente deve incorporar retornos em todas essas áreas.
- Perspectiva do Aprendizado e Crescimento: identifica a infraestrutura que a organização precisa construir para criar a longo prazo o aprendizado e o crescimento que são requeridos para atingir os objetivos em outras perspectivas. Desta forma, o investimento a realizar nesta perspectiva é um fator crítico para a sobrevivência e o desenvolvimento da organização a longo prazo. Existem três pontos básicos para definição das medidas de aprendizagem e crescimento: pessoal, sistemas e procedimentos, estes objetivos capacitam a empresa a alinhar os recursos humanos, a informação e a tecnologia com a estratégia.
- Perspectiva do Cliente: fornece uma visão clara dos segmentos de mercado e clientes e do desempenho da unidade de negócio nestes segmentos. Um desempenho pouco satisfatório desta perspectiva é um indicador de declínio futuro, mesmo que a perspectiva financeira revele resultados favoráveis. Uma série de medidas genéricas, como satisfação dos clientes, retenção de clientes, conquista de novos clientes,

lucratividade do cliente e parcela de mercado nos segmentos-alvo, podem ser utilizadas e estão integradas com as demais perspectivas.

A implementação do BSC é um processo longo, pois não se trata apenas da definição das perspectivas e seu desdobramento em objetivos, indicadores e metas. É preciso envolvimento, conhecimento dos processos internos e um bom sistema de informações (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

Segundo Kaplan e Norton (1997), para ligar os objetivos estratégicos de longo prazo com as ações de curto prazo, há quatro processos gerenciais que podem ser combinados com as perspectivas, conforme a Figura 11.

Figura 11 - Gerenciando a estratégia: quatro processos



Fonte: adaptado de Carvalho e Laurindo (2010)

O primeiro processo, tradução da visão, ajuda a construir um consenso em torno da visão e da estratégia da organização. Devem-se evitar declarações vagas como “o melhor da classe”; elas devem ser expressas integradas a objetivos e medidas de desempenho (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

O segundo processo, comunicação e ligação, permite que o BSC seja comunicado em todos os níveis, ligando os objetivos departamentais aos individuais, constituindo um processo em cascata. Deve-se evitar que os incentivos individuais priorizem as metas de curto prazo, alinhando-os a estratégia da organização (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

O terceiro, planejamento do negócio, permite a integração dos planos financeiro e de negócios. Como a maior parte das organizações implementa uma série de programas de mudança simultaneamente, cada um com seus gurus e consultores e todos concorrendo pelo

tempo e recursos dos principais executivos, o BSC pode ser uma forma de integrá-los em torno das estratégias de longo prazo (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

O quarto e último processo, *feedback* e aprendizado, dá à organização a capacidade de aprendizado estratégico. Com o BSC, uma organização pode monitorar seus resultados de curto prazo nas quatro perspectivas, permitindo a modificação das estratégias em curso, refletindo o aprendizado organizacional (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

Esses quatro processos representam uma sequência de ações iterativas, que culminam na consecução de um sistema gerencialmente estável.

- ***Objectives and Key Results (OKRs)***

O Objetivos e Resultados Chaves, também conhecido como *Objectives and Key Results* (OKRs), é uma metodologia que auxilia a garantir que todos os níveis da empresa concentrem esforços nas mesmas questões definidas como prioritárias. Como o próprio nome apresenta, a base da ideia está na definição dos Objetivos (O) e dos Resultados-Chave (KRs) (DOERR, 2018).

Para Doerr (2018), o Objetivo é algo que se deseja conquistar e deve ser ambicioso de forma a motivar a equipe, são concretos, orientados por ações e idealmente devem ser inspiracionais. Já os Resultados-Chave, são uma maneira de monitorar a forma de atingir o objetivo estabelecido, o COMO, são específicos, com duração pré-determinada e agressivos, mas realistas, também são mensuráveis e verificáveis, pois ao fim do período designado deve ser possível determinar se foi cumprido ou não, sem possuir margens para discussões ou diferentes interpretações. Recomenda-se que haja três a cinco resultados-chave por objetivo e, quando os resultados-chaves são atingidos, o objetivo também é alcançado.

É interessante ressaltar que transparência faz parte da metodologia, de forma que os OKRs são acessíveis por todas as áreas – todos têm visibilidade dos objetivos dos diferentes níveis da companhia. A construção do OKR também passa por essa lógica, já que a sua definição é realizada de forma bidirecional: tanto os colaboradores propõem metas para a aprovação dos gestores, quanto a alta gestão sugere objetivos a cada área (DOERR, 2018).

Segundo Doerr (2018), quando bem aplicados, os OKRs permitem que a empresa usufrua de quatro principais vantagens: foco e comprometimento com as prioridades; alinhamento e conexão com o trabalho em equipe; rastreamento da responsabilidade; e a busca pelo surpreendente.

A primeira vantagem, foco e comprometimento com as prioridades, se dá pois ao definir os Objetivos que serão foco do período definido, os OKRs garantem um esclarecimento por

de toda a empresa sobre quais temas devem e não devem ser o foco de suas ações (DOERR, 2018).

A segunda vantagem, alinhamento e conexão com o trabalho em equipe se dá, pois, pelos OKRs serem definidos em todos os níveis da empresa e abertamente compartilhados entre todos, cada indivíduo da corporação consegue perceber o vínculo existente entre os seus objetivos e a estratégia geral da sua equipe, de seu departamento e de toda a empresa, tornando possível também o fomento do engajamento dos participantes (DOERR, 2018).

A terceira vantagem, rastreamento da responsabilidade, se dá pois por serem conduzidos por dados e periodicamente verificados, os OKRs permitem uma classificação objetiva e uma contínua reavaliação, trazendo em um espírito de responsabilidade, mas sem julgamento (DOERR, 2018).

A quarta e última vantagem, busca pelo surpreendente, se dá pois os OKRs são desafiadores e motivam a equipe a fazer mais do que normalmente julga como possível, testando os limites das pessoas e, ainda mais importante, garantindo a liberdade de fracassar e libertando as capacidades criativas e ambiciosas nas pessoas (DOERR, 2018).

Segundo Doerr (2018), a duração de um ciclo de OKRs deve ser definida de empresa a empresa, levando em conta suas especificidades, as características do ambiente em que está inserida e o quão adaptadas suas equipes estão ao sistema. Além disso, é importante lembrar que um OKR pode ser modificado ou até mesmo desfeito ou substituído em qualquer momento de seu ciclo, tendo casos em que os resultados-chave “certos” surgem semanas ou meses depois de um objetivo ser definido.

Os OKRs não são descartados com a conclusão do trabalho ou a chegada do fim do período determinado para sua conclusão. Boa parte do valor agregado pelo método está exatamente após esse período, na etapa de revisão e avaliação dos resultados obtidos (DOERR, 2018).

2.3.4 Escolha do modelo

Apesar de muito possivelmente todos os sistemas propostos serem capazes de auxiliar a empresa Autolex Baterias, pois todos focam de alguma maneira em proporcionar o alinhamento interno da empresa em direção a estratégia estabelecida, é preciso definir qual(is) será(ão) o(s) sistema(s) utilizado(s) na neste projeto, e para isso, foi desenvolvido o Quadro 2 abaixo para avaliar as opções de acordo com alguns critérios estabelecidos.

Quadro 2 - Definição do sistema utilizado

	SMART	PRISM	EFQM	BSC	OKR
Adaptabilidade do modelo	✓		✓	✓	✓
Desenvolvimento da equipe		✓	✓	✓	✓
Clareza e simplicidade	✓	✓		✓	✓
Comunicação interna				✓	✓
Responsabilização Geral	✓		✓	✓	✓
Histórico de Sucesso	✓			✓	✓

Fonte: elaborado pelo autor

Como tanto o modelo BSC como OKR ganharam com relação a mais critérios abordados, foram escolhidos e serão utilizados de forma complementar. A utilização conjunta do BSC e dos OKRs não apenas ajudará na comunicação eficaz da estratégia e no acompanhamento do progresso, mas também incentivará a responsabilização, o desenvolvimento da equipe e a busca pela excelência organizacional.

Essas abordagens combinadas permitem que as organizações alcancem um equilíbrio saudável entre a estratégia de longo prazo e a agilidade necessária para prosperar em um mundo empresarial em constante transformação.

2.4 Mercado Brasileiro de Baterias

O mercado brasileiro de baterias para veículos é um setor de extrema importância e dinamismo, desempenhando um papel fundamental na indústria automobilística e na vida de milhões de brasileiros. No contexto deste trabalho, é essencial compreender a complexidade desse mercado, explorando os desafios, oportunidades e estratégias que moldam esse mercado.

Nos veículos convencionais, a bateria assume a tarefa essencial de fornecer energia para alimentar os sistemas elétricos e eletrônicos, sendo recarregada pelo gerador que é acionado pelo próprio motor a combustão, impulsionando assim o veículo. No contexto brasileiro, o mercado de baterias automotivas é notadamente focado na produção de baterias de chumbo-ácido, com um robusto parque industrial concentrado principalmente nos estados de São Paulo e Paraná (FERREIRA, 2019).

A indústria de baterias automotivas tem uma estrutura bastante peculiar, pois existe acentuada participação de empresas de capital nacional, que respondem a cerca de 75% do

mercado. O mercado de baterias se divide em duas grandes frentes de atuação distintas: aquele associado a vendas para montadoras de veículos, chamado de OEM (*Original Equipment Manufacturer*) e o mercado de reposição interno denominado IAM (*Internal Aftermarket*) e externo (exportações) (FERREIRA, 2019).

Apesar do número de empresas atuantes nesse setor, algumas restrições de entrada e permanência no mercado formal são impactantes, como os requisitos de investimento para atuar nesse mercado, principalmente de máquinas e equipamentos. Os investimentos iniciais e os custos fixos influenciam a estrutura de custos dessas empresas, exigindo uma escala mínima para alcançar a eficiência e viabilidade econômica da operação. Além disso, existem sérias legislações ambientais que regulam a atividade já que principalmente o chumbo é muito prejudicial à saúde humana e ao meio ambiente (PEREIRA; BÁNKUTI, 2016 *apud* FERREIRA, 2019).

3 DESENVOLVIMENTO

Neste capítulo, a teoria que fundamentou as análises e soluções propostas, conforme apresentada no Capítulo 2 deste trabalho, será posta em prática. Será estruturado e aplicado a metodologia de acordo com o que foi apresentado no tópico 1.4.

3.1 História da Empresa: Da criação aos dias atuais

Antes de começar o capítulo propriamente, a seguir, será contado a história da empresa desde sua criação até os dias atuais como forma de melhor entender a empresa que será analisada.

A história da Autolex Baterias é uma jornada marcada pela determinação e pelo empreendedorismo. Tudo começou com Luiz, um homem que, buscando oportunidades e uma vida melhor, deixou o Nordeste e se estabeleceu em São Paulo. Inicialmente, ele se envolveu com sucata de bateria e percebeu uma lacuna no mercado: a falta de lojas específicas para venda desse produto (a bateria).

Sem muita confiança por parte de outros empreendedores, Luiz decidiu arriscar por conta própria e abriu a primeira loja, a Alex Baterias, em 1987. O nome foi uma homenagem ao seu primeiro filho, que faleceu. No início, ele enfrentou desafios e começou com um espaço alugado, oferecendo baterias, óleo e sucata, com apenas um funcionário ao seu lado.

O sucesso gradual da Alex Baterias permitiu a expansão. Cada nova loja tinha uma razão para existir, desde facilitar o acesso aos clientes até atender diferentes regiões. O empreendimento era familiar, com cada loja registrada em nome de um membro da família e gerenciada por um responsável designado.

A trajetória teve seus altos e baixos. Uma reviravolta significativa ocorreu por volta de 2010, quando problemas com a filha do primeiro casamento fizeram com que Luiz perdesse a primeira loja e o nome "Alex Baterias". Isso levou à mudança para "Autolex Baterias" nas lojas existentes, um desafio que exigiu redobrar esforços para reestabelecer a marca.

A Autolex consolidou sua própria marca de baterias por meio de parcerias estratégicas, desenvolvendo produtos com qualidade reconhecida no mercado. A entrada dos filhos na administração das lojas ocorreu em diferentes momentos, com Juliana, Gabriela e Luiz Junior gradualmente assumindo responsabilidades desde 2018.

A empresa tem como foco expandir sua presença, fidelizar clientes antigos e conquistar novo, um exemplo, são os esforços de marketing que incluem diversas estratégias, como publicidade em outdoors, presença ativa nas redes sociais e vídeos promocionais com

funcionários. Oferecem uma ampla gama de baterias para veículos diversos, desde carros a ônibus, e mantêm o compromisso com a qualidade e preços justos.

Com 40 anos de história, a Autolex Baterias orgulha-se de ser uma referência na Zona Leste de São Paulo e Zona Metropolitana do ABC. Seu compromisso com atendimento de qualidade e produtos de excelência é o cerne do sucesso que os clientes conhecem e confiam. As seis lojas da empresa são gerenciadas ativamente, com a equipe dedicada a manter a reputação e continuar crescendo no mercado.

3.2 Elaboração da Estratégia

Uma vez que a Autolex Baterias carece de uma estratégia clara e bem definida, esta etapa de elaboração é de suma importância para possibilitar o alcance de seus objetivos e orientar as decisões a serem tomadas nas etapas subsequentes.

Inicialmente, será apresentado o processo de definição da Missão, Visão e Valores da empresa. Posteriormente, a análise do ambiente competitivo será conduzida por meio da aplicação das 'Cinco Forças de Porter', enquanto a avaliação do ambiente interno e externo será realizada com a utilização da 'Análise SWOT'. Em seguida, ao enquadrar a organização nas estratégias competitivas genéricas, será possível identificar como a empresa pode obter vantagem no mercado. Por fim, para melhor compreender e visualizar a geração de valor da empresa, será estruturado o modelo de negócios Canvas.

3.2.1 Missão, Visão e Valores

Como a Autolex Baterias não tem os três pilares – Missão, Visão e Valores – já definidos, nem mesmo para norteamento interno, foi criada uma abordagem utilizando a ferramenta de Nakagawa (2015) para o desenvolvimento dos três pilares junto a liderança da empresa.

Inicialmente, realizou-se uma reunião com a liderança da organização, com o propósito de entender o conhecimento prévio sobre os conceitos de Missão, Visão E Valores, bem como para identificar se havia ou o que já havia sido discutido sobre o tema. Posteriormente, foi enviado para preenchimento pela liderança, um formulário elaborado com base em provocações e perguntas de Nakagawa (2015) para conseguir captar o que cada um individualmente pensava e almejava para a empresa, como pode ser visualizado na Figura 12 abaixo.

Figura 12 - Formulário de elaboração da Missão, Visão E Valores

The image shows a multi-step web form titled 'Elaboração Missão, Visão e Valores'. It consists of four numbered sections:

- Section 1:** 'Elaboração Missão, Visão e Valores'. It includes a header with the title and a sub-header explaining the form's purpose. Below this is a text input field for an email address (lrosamariano@usp.br) and a 'Não compartilhado' status. A red asterisk indicates a mandatory question. The main question is 'Qual seu nome?'. There is a 'Sua resposta' text box and buttons for 'Próxima' and 'Limpar formulário'.
- Section 2:** 'Missão'. It starts with an explanatory text about mission definitions. The first question is 'Defina qual é o principal benefício que sua empresa leva a seu público-alvo?'. The second question is 'Defina qual é a principal vantagem (diferencial) competitiva que distingue sua empresa da concorrência?'. The third question is 'Defina se há algum interesse especial que deveria estar na missão da empresa. Ou se o interesse seria uma consequência do sucesso do negócio.'. Each question has a 'Sua resposta' text box. Navigation buttons 'Voltar', 'Próxima', and 'Limpar formulário' are at the bottom.
- Section 3:** 'Visão'. It starts with an explanatory text about vision definitions. The first question is 'Defina um horizonte de planejamento de 3 ou 5 anos. Como gostaria que sua empresa estivesse ao final desse período?'. The second question is 'Na resposta acima, seria possível determinar algum tipo de indicador de avaliação e metas numéricas que poderiam ser atingidas nesse período de tempo?'. Each question has a 'Sua resposta' text box. Navigation buttons 'Voltar', 'Próxima', and 'Limpar formulário' are at the bottom.
- Section 4:** 'Valores'. It starts with an explanatory text about values definitions. The first question is 'Se sua empresa fosse uma pessoa, por quais atitudes ela deveria ser conhecida, lembrada e admirada?'. The second question is 'Essa lista de atitudes poderia servir como a lista de valores do seu negócio? Se não, refaça a lista de atitudes.'. Each question has a 'Sua resposta' text box. Navigation buttons 'Voltar', 'Enviar', and 'Limpar formulário' are at the bottom.

Fonte: elaborado pelo autor

Em seguida, as respostas ao formulário foram cuidadosamente avaliadas e utilizadas como base para a elaboração das frases que compuseram a Missão, Visão e Valores da empresa, resultando em:

- Missão: "Nossa missão é fornecer o melhor custo-benefício para clientes de média e baixa renda, diferenciando-nos pela qualidade dos produtos e visando à fidelização de clientes como resultado do nosso sucesso contínuo, o que nos permite continuar sendo 'Autolex Baterias, a melhor do Brasil'."
- Visão: “Nossa visão para os próximos anos é nos consolidarmos como a principal referência de qualidade e preço acessível na região da zona leste e região metropolitana do ABC e, transformar clientes passivos em promotores entusiásticos de nossa marca, tornando-nos a escolha preferencial para produtos automotivos de qualidade na região.”
- Valores: “Atenção: Prestamos atenção aos detalhes e às necessidades de nossos clientes e parceiros. Estamos dispostos a ouvir, compreender e agir de acordo com suas expectativas.

Confiança: A confiança é a base de nossos relacionamentos. Prometemos e entregamos, mantendo a integridade em todas as nossas interações. Nossos clientes, colaboradores e parceiros podem contar conosco.

Simpatia: Valorizamos a importância de sermos amigáveis e atenciosos em nossas interações. Tratamos todos com respeito e empatia, criando relacionamentos positivos e acolhedores.

Compromisso com a Qualidade e Inovação: Buscamos constantemente a excelência em nossos produtos e serviços. Estamos comprometidos em aprimorar continuamente nossos processos e produtos para fornecer o melhor para nossos clientes.”

Por fim, uma reunião de validação foi conduzida com a liderança para garantir a concordância e o alinhamento com os princípios e diretrizes estabelecidos. A Figura 13 abaixo auxilia a visualização da abordagem.

Figura 13 - Formulário de elaboração da Missão, Visão e Valores

ABORDAGEM UTILIZADA	ETAPAS	Observações
	Reunião inicial com a liderança	Presencial
	Preenchimento do formulário	Prazo de 2 dias para preenchimento
	Avaliação das respostas e elaboração das frases	Feito pela autora deste trabalho
	Reunião de validação com a liderança	Presencial

Fonte: elaborado pelo autor

Seguindo a ferramenta de Nakagawa (2015), após elaborado os três pilares, foi realizado o teste de validação de Missão, Visão e Valores para identificar se alguns dos tópicos precisaria ser revisto, como mostrado no Quadro 3 abaixo. Como os três pilares criados passaram pelo teste, serão utilizados sem necessidade de reajuste.

Quadro 3 - Teste de Validação de Missão, Visão e Valores

1. A Missão está genérica demais?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não sei	<input checked="" type="checkbox"/> Não, está bem definida!
2. A Missão serviria para outro negócio bem diferente?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não sei	<input checked="" type="checkbox"/> Não. Só para minha empresa!
3. A Missão apresenta o benefício da atuação da empresa?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input checked="" type="checkbox"/> Sim. Isso está bem claro!
4. Colaboradores e parceiros consideram a missão inspiradora?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input checked="" type="checkbox"/> Sim. Boa/ótima identificação
5. Colaboradores consideram a missão desafiadora?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input checked="" type="checkbox"/> Sim. Boa/ótima identificação.
6. É fácil comunicar a missão para colaboradores, parceiros e clientes?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input checked="" type="checkbox"/> Sim. Fácil entendimento.
7. Há, pelo menos, um objetivo bem definido na Visão?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input checked="" type="checkbox"/> Sim. Está bem claro!
8. A Visão é mensurável?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input checked="" type="checkbox"/> Sim. Tem indicadores e metas.
9. Colaboradores consideram a Visão inspiradora?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input checked="" type="checkbox"/> Sim. É inspiradora.
10. Colaboradores consideram a Visão desafiadora?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input checked="" type="checkbox"/> Sim. É desafiadora.
11. A lista de Valores tem vários itens desnecessários?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não sei	<input checked="" type="checkbox"/> Não. São itens importantes!
12. A lista de Valores é inspiradora?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input checked="" type="checkbox"/> Sim. É inspiradora.
13. A lista de Valores pode ser praticada por todos na empresa?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input checked="" type="checkbox"/> Sim. Em todos os cargos.
14. A lista de Valores pode ser usada no processo seletivo?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input checked="" type="checkbox"/> Sim. Junto com outros critérios.
15. A lista de Valores pode ser usada na avaliação dos colaboradores?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input checked="" type="checkbox"/> Sim. Junto com outros critérios.

Redefinir os conceitos
Conceitos Aprovados

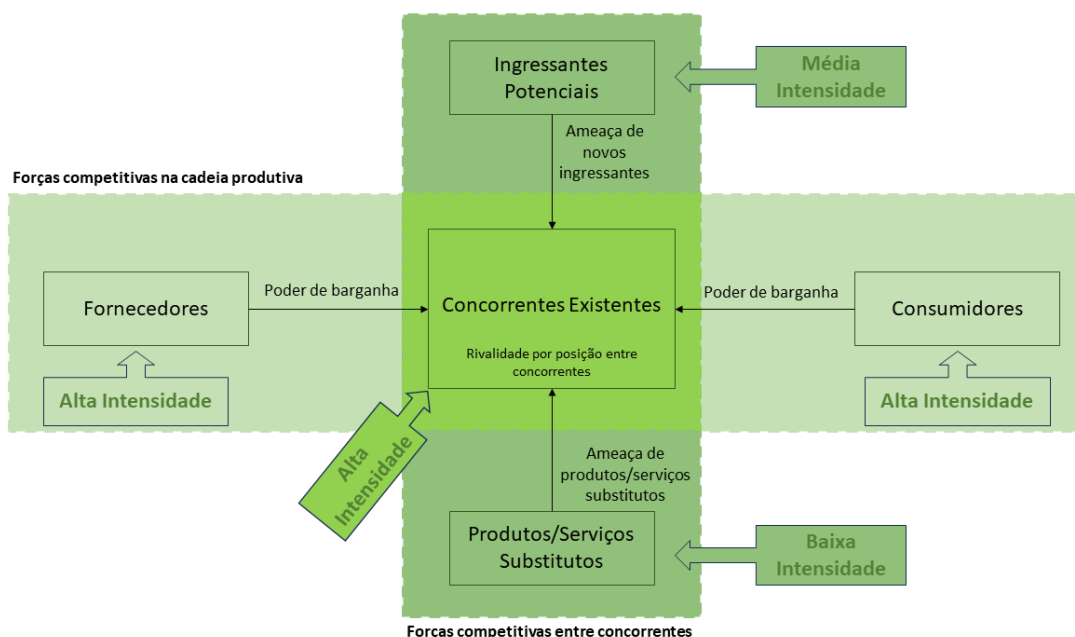
Fonte: adaptado de Nakagawa (2015)

3.2.2 As Cinco Forças de Porter

Conforme já foi falado na seção 2.1.2 deste trabalho, as cinco forças de Porter ajudam a analisar o ambiente competitivo de uma indústria ou mercado e com isso determinar o potencial de lucro final de um setor. Neste contexto, realizou-se uma reunião com os líderes da Autolex Baterias, na qual foi apresentada uma explicação sobre o funcionamento dessa análise. Em seguida, com o auxílio da autora deste trabalho, buscou-se entender a intensidade da concorrência na indústria em que a empresa se localiza a partir do entendimento das cinco principais forças competitivas básicas: consumidores, fornecedores, concorrentes existentes, ingressantes potenciais e produtos/serviços substitutos.

A Figura 14 abaixo apresenta o resultado obtido da reunião com a liderança da Autolex Baterias para análise das Cinco forças de Porter.

Figura 14 - Análise das Cinco Forças de Porter para a indústria de baterias



Fonte: adaptado de Carvalho e Laurindo, 2010

A seguir, apresenta-se uma explicação que justifica a seleção das intensidades atribuídas a cada uma das cinco forças competitivas durante a análise realizada na reunião:

- **Fornecedores**

Para a presente análise, destacam-se como principais fornecedores as empresas Moura, Pioneiro, Route, Heliar, Freelight e ACDelco, sendo estas as marcas atualmente comercializadas pela Autolex Baterias e as mais requisitadas pelos clientes.

Apesar da Autolex Baterias ter iniciado a comercialização de suas próprias baterias a empresa ainda depende do fornecimento de outras marcas em suas lojas e, portanto, alguns pontos podem ser observados. Primeiramente, a empresa possui um bom relacionamento com todos os seus fornecedores, porém pelo fato de a empresa não ser uma compradora essencial para a maioria, há muito menos diálogo, conferindo aos fornecedores mais liberdade em exercer os preços que lhes beneficiam.

A prática de tabelamento por parte desses fornecedores cria uma dinâmica em que as empresas que buscam adquirir baterias para veículos são confrontadas com preços pré-determinados, dificultando a flexibilidade nas negociações. A necessidade de fechar pacotes para obter descontos adicionais reforça a influência desses fornecedores no mercado, tornando a relação comercial mais orientada para acordos de grande escala do que para negociações mais flexíveis e personalizadas.

Assim, a intensidade classificada como alta para a força de Fornecedores na análise das cinco forças de Porter é justificada pela forte posição de controle desses

fornecedores-chave no mercado. Porém, é interessante pontuar que, durante a reunião, foi comentado que com as empresas Freelight e Baterlife, a Autolex Baterias consegue barganhar mais facilmente visto que ambas também fabricam as baterias da Autolex Baterias e a um contato mais próximos com os líderes dessas empresas, onde já aconteceu de uma delas congelarem os preços para a Autolex Baterias.

Adicionalmente, o histórico de longa data da Autolex Baterias no mercado e sua fidelidade como cliente proporcionam vantagens distintas em relação aos concorrentes. Durante a reunião, foi destacado o caso em que a Moura contatou a Autolex Baterias para ser uma das primeiras a testar a nova maquininha de cartões da empresa, oferecendo benefícios como parcelamento das compras para o cliente, enquanto a Autolex Baterias recebe o valor total no dia seguinte, além de estabelecer um banco de créditos com a Moura para facilitar a compra e venda das baterias Moura.

- **Consumidores**

São considerados como consumidores nessa análise, tanto pessoa física como jurídica, apesar de pessoa física ser o maior público da empresa.

A intensidade atribuída à força de Consumidores durante a análise das cinco forças de Porter, realizada na reunião com os líderes da empresa, foi classificada como alta, considerando diversos fatores intrínsecos que influenciam significativamente a dinâmica desse componente.

Em primeiro lugar, a alta intensidade se justifica pela natureza do setor, onde a negociação de valores é uma prática padrão. Os clientes têm plena consciência de que podem negociar, estabelecendo uma cultura generalizada que se manifesta em visitas a todas as lojas, comparando preços e buscando oportunidades de negociação. Apesar de uma leve diminuição dessa prática nos últimos tempos, a negociação ainda é uma constante no comportamento dos consumidores. A comparação com o que outros estabelecimentos praticam desempenha um papel crucial nas decisões dos consumidores, tornando está força ainda mais impactante, por exemplo, na precificação.

Além disso, outra análise que foi mencionada durante a reunião, é quando se trata da taxa de entrega e instalação das baterias, uma vez que os consumidores resistem ao pagamento da taxa, usando argumentos baseados em sua longa relação como clientes como justificativa para evitar custos adicionais. Essa prática aumenta ainda mais a pressão sobre as empresas do setor para a oferta de serviços de entrega e instalação sem custos adicionais. Portanto, a classificação de intensidade alta se justifica pela significativa capacidade de influência dos consumidores neste mercado.

- **Produtos/Serviços Substitutos**

A intensidade atribuída à força foi classificada como baixa. Essa avaliação se fundamenta na inexistência, até o momento desta análise, de um produto substituto direto para as baterias automotivas tradicionais.

A classificação é respaldada pela natureza singular das baterias automotivas e pela ausência, até o presente momento, de uma alternativa que cumpra efetivamente as funções desempenhadas por essas baterias específicas. As baterias automotivas são elementos cruciais para o funcionamento dos veículos tradicionais movidos a combustíveis fósseis, e não há, um produto que possa substituí-las de maneira equivalente e eficaz.

É essencial observar, no entanto, que o cenário da mobilidade está em constante evolução, e há pesquisas e desenvolvimentos contínuos em tecnologias de armazenamento de energia. A introdução de veículos elétricos (EVs) e híbridos no mercado é um indicativo dessa evolução. Esses veículos utilizam baterias diferentes, como íon de lítio, em vez das baterias tradicionais de chumbo-ácido presentes nos veículos movidos a combustíveis fósseis.

- **Ingressantes Potenciais**

Para esta força, foi essencial analisar não apenas novas empresas de venda de bateria de outras marcas, mas também de venda de marca própria visto que a Autolex Baterias está vendendo cada vez mais as baterias da sua marca.

A intensidade foi classificada como média, e é justificada pelo aumento observado na quantidade de lojas semelhantes, indicando um interesse crescente no segmento de baterias, o que pode representar uma ameaça futura para o mercado. No entanto, até o momento da escrita deste trabalho, essas novas entradas não afetaram significativamente a lucratividade da Autolex Baterias, que desfruta de uma posição consolidada e respeitada no mercado.

A questão da credibilidade é crucial, pois os clientes continuam a valorizar a confiança e a experiência ao escolherem onde adquirir baterias. A Autolex Baterias, ao manter sua reputação sólida, tem uma vantagem competitiva que contribui para mitigar os impactos negativos potenciais decorrentes do aumento de entrantes no mercado.

- **Concorrentes Existentes**

Neste tópico também foram consideradas empresas concorrentes tanto no meio de vendas de baterias próprias, quanto de venda de outras marcas.

Foi classificado como intensidade alta, dado a presença de concorrentes que exercem poder significativo no mercado, especialmente no que diz respeito à influência sobre as escolhas dos clientes. A prática comum de comparação de preços pelos consumidores em

diferentes estabelecimentos, já mencionada anteriormente, cria uma dinâmica na qual as empresas concorrentes desempenham um papel crucial na formação das expectativas de valores justos. Esta prática, por sua vez, coloca pressão sobre a Autolex Baterias para se manter competitiva em termos de precificação.

Além disso, a dominação do mercado pelas maiores empresas do setor, seja através de filiais ou operações próprias, contribui para a intensidade elevada da força de Concorrentes Existentes. A presença abrangente dessas empresas estabelece um cenário em que elas exercem um controle substancial sobre o mercado, influenciando as decisões dos consumidores e dificultando a penetração de novos competidores.

Um ponto interessante levantado durante a reunião, é que há uma empresa específica chamada Energetic Baterias que está em todos os locais onde há lojas da Autolex Baterias. Essa presença onipresente cria uma competição constante em diversos pontos de venda, aumentando ainda mais a pressão competitiva sobre a Autolex Baterias.

3.2.3 Análise SWOT

Após uma análise para entender o ambiente competitivo da organização, neste tópico será utilizado a ferramenta conhecida como Análise SWOT, já detalhada no tópico 2.1.3 deste trabalho, com o objetivo de analisar os fatores ambientais próprios à organização e assim ajudar na construção do posicionamento estratégico da Autolex Baterias.

Para tal análise, foi feita uma reunião com a liderança da empresa onde de início foi explicar e contextualizado a família sobre a ferramenta, e em seguida, junto a autora deste trabalho, foram identificados quais os pontos fortes, os pontos fracos, as ameaças e as oportunidades da empresa. Na Figura 15 abaixo é possível visualizar como ficou o mapeamento final.

Figura 15 - Análise SWOT da Autolex Baterias

Forças <ul style="list-style-type: none">• Qualidade dos produtos• Linha de baterias autorais• Envolvimento da liderança no dia a dia dos processos da empresa• Estrutura física das lojas da empresa• Credibilidade com Fornecedores• Marca reconhecida	Fraquezas <ul style="list-style-type: none">• Desorganização dos processos internos• Dificuldade de fiscalização de todas as lojas• Dificuldade de inovação• Controle financeiro• Organização automatizada ineficiente ou inexistente• Falta de treinamento da equipe
Oportunidades <ul style="list-style-type: none">• Ingresso em venda online• Expansão geográfica• Consumidor nacional mais disposto a novas experiências	Ameaças <ul style="list-style-type: none">• Legislação e política brasileira• Novos competidores• Inflação dos Insumos de bateria

Fonte: elaborado pelo autor

A seguir os pontos levantados durante a reunião e mapeados na Figura 15 acima serão explicados:

- **Forças**

- Qualidade dos produtos: a Autolex Baterias destaca-se no mercado automotivo pela oferta de baterias reconhecidamente duradouras e de alto desempenho. Cada bateria vendida pela empresa é respaldada por garantias, assegurando aos clientes tranquilidade e confiança em sua compra. A ênfase na durabilidade, aliada a um desempenho consistente e amperagem eficiente, reforça a posição da Autolex como uma escolha confiável para consumidores que buscam qualidade e durabilidade em suas baterias automotivas.
- Linha de baterias autorais: a introdução da linha de baterias autorais, comercializadas sob a marca Autolex, representa uma estratégia eficaz para a empresa. Essas baterias mantêm os padrões de qualidade já associados a outras marcas oferecidas pela Autolex, porém a preços mais acessíveis. Essa abordagem fortalece a competitividade da empresa, proporcionando aos clientes uma opção econômica sem comprometer a qualidade. A linha Autolex consolida a reputação da empresa como referência em excelência e custo-benefício no mercado de baterias automotivas.
- Envolvimento da liderança no dia a dia dos processos da empresa: a presença ativa da liderança da Autolex no cotidiano da empresa é um diferencial significativo. Gabriela, Luiz Junior, Juliana e Luiz participam ativamente dos processos de segunda a sábado, promovendo a disseminação da cultura empresarial entre os colaboradores. Essa proximidade facilita o diálogo constante com os clientes, permitindo uma compreensão aprofundada de suas necessidades, além de proporcionar uma plataforma para receber *feedbacks*, recomendações e reclamações. O hábito de percorrer semanalmente todas as lojas demonstra o comprometimento da liderança em manter contato direto com clientes e colaboradores, promovendo uma gestão acessível e orientada para o cliente.
- Estrutura física das lojas da empresa: a estrutura física das lojas é projetada para proporcionar aos clientes uma experiência diferenciada. O espaço para estacionar os carros dentro da loja não apenas transmite uma sensação de cuidado e proteção aos veículos, mas também oferece praticidade aos clientes durante os momentos de troca de bateria. A capacidade de acomodar

qualquer tipo de automóvel e a fácil acessibilidade para entrada e saída reforçam o compromisso da Autolex Baterias em fornecer um serviço conveniente e adaptado às necessidades dos clientes.

- Credibilidade com Fornecedores: a Autolex Baterias estabeleceu uma sólida credibilidade com seus fornecedores, sendo reconhecida por efetuar pagamentos pontuais e manter uma demanda constante. Essa confiabilidade cria parcerias duradouras e assegura aos fornecedores que a Autolex é um cliente de confiança. A estabilidade nas relações com os fornecedores contribui para garantir o abastecimento consistente de produtos de qualidade, fortalecendo a posição da empresa no mercado.
- Marca reconhecida: a empresa ostenta uma marca reconhecida que perdura por mais de 30 anos. A longevidade no mercado fortalece o nome da empresa nas regiões em que atua, estabelecendo-a como uma referência em baterias automotivas. O reconhecimento da marca transcende gerações, com muitas famílias mantendo o costume de adquirir baterias exclusivamente da Autolex Baterias. A tradição associada à confiança reforça a posição da empresa como uma escolha preferencial e consolidada no segmento automotivo.

- **Fraquezas**

- Desorganização dos processos internos: a origem familiar da Autolex Baterias, combinada ao rápido crescimento da empresa, resultou em uma defasagem na estruturação de seus processos internos. Muitos desses processos carecem de padronização, são frágeis e suscetíveis a erros. Um exemplo evidente é a falta de uma definição formal para processos essenciais, como a organização do estoque. Até o momento atual, a empresa enfrenta desafios significativos na formalização e otimização de seus procedimentos, o que impacta diretamente na eficiência operacional.
- Dificuldade de fiscalização de todas as lojas: a empresa enfrenta dificuldades na fiscalização de todas as lojas devido à limitação de pessoas confiáveis. Atualmente, a responsabilidade recai principalmente sobre a liderança da empresa, composta por três irmãos e o pai. A existência de desonestidade em algumas lojas torna essa tarefa ainda mais desafiadora. Apesar de haver gerentes em cada loja, a falta de uma fiscalização mais intensiva resulta em um acompanhamento mais esporádico, sendo realizada mais frequentemente em intervalos semanais.

- Dificuldade de inovação: a Autolex Baterias enfrenta resistência à inovação, especialmente por ser uma empresa de gestão familiar. O pai, Luiz, demonstra relutância em adotar novas estratégias, muitas vezes baseado na crença de que "até hoje deu certo". Essa resistência, embora fundamentada no histórico de sucesso, impede a empresa de explorar oportunidades inovadoras que poderiam otimizar processos e impulsionar o crescimento. A gestão familiar, em transição com a entrada dos filhos, destaca a necessidade de superar essa barreira cultural para abraçar novas perspectivas e práticas de negócios.
- Controle financeiro: a saúde financeira da Autolex Baterias enfrenta desafios devido à falta de distinção clara entre os recursos familiares e empresariais. A decisão de realizar uma alavancagem financeira para reformar lojas é um exemplo que evidencia a falta de uma abordagem mais estratégica. A ansiedade e a tomada de decisões precipitadas resultam, por vezes, em gastos desnecessários. A ausência de uma distinção clara e uma abordagem mais cautelosa na tomada de decisões financeiras representam áreas críticas de melhoria.
- Organização automatizada ineficiente ou inexistente: a falta de utilização de planilhas para controle, a ausência de códigos de barras nas baterias e a precificação individual com etiquetas contribuem para a ineficiência nos processos, são exemplos dessa ineficiência. A contagem diária do estoque e a confiança em anotações em papel e na memória dos funcionários aumentam o risco de imprecisões e dificultam a obtenção de dados precisos sobre as operações diárias.
- Falta de treinamento da equipe: apesar de oferecer um treinamento para lidar com os clientes, a Autolex Baterias enfrenta desafios relacionados à falta de treinamento padronizado para toda a equipe. A abordagem seletiva na escolha de funcionários para o treinamento resulta em situações em que alguns colaboradores não têm acesso a esse preparo. Essa lacuna na capacitação prejudica a consistência na experiência do cliente, especialmente quando funcionários sem treinamento têm que lidar com as vendas. A falta de treinamento uniforme destaca a necessidade de um programa mais abrangente e acessível a todos os colaboradores.

- **Oportunidades**

- Ingresso em venda online: a pandemia de COVID-19 impulsionou a consolidação dos canais de venda *online*, promovendo uma mudança significativa nos hábitos de consumo. A Autolex Baterias identifica uma oportunidade estratégica ao considerar o ingresso nas vendas *online*. A aceitação crescente dos consumidores por transações digitais representa uma chance de proporcionar maior praticidade aos clientes, permitindo que eles adquiram baterias de qualidade com comodidade e segurança. Observando a movimentação positiva de alguns concorrentes nesse sentido, a Autolex pode explorar esse canal para expandir sua presença e atender às expectativas dos consumidores modernos.
- Expansão geográfica: a Autolex Baterias enxerga a expansão geográfica como uma oportunidade para fortalecer sua presença em São Paulo. A criação de lojas em pontos estratégicos, como o centro da cidade, pode maximizar a visibilidade da marca e atingir um público mais amplo. Considerando que o centro é um caminho frequente para muitos clientes em seus deslocamentos diários, essa expansão estratégica não apenas facilita o acesso dos consumidores, mas também contribui para a consolidação da Autolex como uma opção confiável e conveniente.
- Consumidor nacional mais disposto a novas experiências: os líderes da Autolex Baterias observam uma mudança na disposição do consumidor nacional para experimentar novas marcas, uma tendência que encontra espaço no mercado de baterias automotivas. Identificando essa oportunidade, a empresa considera a ampliação de seu portfólio, oferecendo mais opções de baterias. Atualmente, a marca própria da empresa atende exclusivamente carros, mas há uma oportunidade de explorar outros tipos de automóveis, como motos e veículos elétricos. Essa estratégia de diversificação permite à Autolex atender às necessidades variadas dos consumidores, expandindo sua participação no mercado automotivo nacional.

- **Ameaças**

- Legislação e política brasileira: a Autolex Baterias reconhece as constantes mudanças na legislação e política brasileira como uma ameaça potencial. O ambiente regulatório pode impactar diretamente as operações da empresa, exigindo adaptações rápidas e eficientes para garantir a conformidade e a

continuidade dos negócios. A empresa compreende a importância de monitorar de perto as evoluções legais, estando preparada para ajustar suas práticas conforme necessário.

- Novos competidores: apesar de ter sido analisada anteriormente como uma ameaça de intensidade média nas Cinco Forças de Porter, a entrada de novos competidores é percebida como uma ameaça que cresce e exige atenção constante da Autolex Baterias. A empresa reconhece a importância de uma vigilância estratégica diante desse cenário dinâmico. A entrada de novos concorrentes pode alterar o equilíbrio competitivo, exigindo que a Autolex ajuste suas estratégias para manter sua posição no mercado.
- Inflação dos Insumos de bateria: a inflação dos insumos de bateria, especialmente em *commodities* como chumbo, ferro e aço, é identificada como uma ameaça significativa para a Autolex Baterias. A empresa compreende que a variação nos preços desses insumos pode impactar diretamente os custos de produção e, por consequência, a rentabilidade.

3.2.4 Estratégia competitiva genérica e posicionamento

Como já apresentado no capítulo 2.1.4 deste trabalho, neste presente tópico será feito o enquadramento da Autolex Baterias em uma das estratégias competitivas genéricas de Porter (1979).

Após uma análise da autora deste trabalho com base no que foi conversado nas reuniões com a liderança da Autolex Baterias, a empresa foi estrategicamente enquadrada na abordagem de enfoque com diferenciação. Este posicionamento estratégico é resultado de uma cuidadosa reflexão sobre os elementos distintivos que a Autolex Baterias incorpora em sua atuação no mercado de baterias automotivas.

A Autolex Baterias optou por diferenciar-se não apenas pela oferta de baterias de outras marcas, mas também pela introdução de sua própria linha de baterias, a Autolex. Esta escolha estratégica permite à empresa criar um valor único para seus clientes, fornecendo produtos de alta qualidade que atendem aos padrões exigentes da empresa e de seus clientes.

A estratégia de diferenciação é evidente não apenas na qualidade dos produtos, mas também na experiência proporcionada ao cliente, o segmento-alvo da Autolex Baterias é definido por clientes de baixa e média renda na região leste e metropolitana do ABC em São Paulo. Essa escolha estratégica reflete a compreensão da empresa sobre as necessidades específicas desse público-alvo e a busca por satisfazê-las de maneira única. A Autolex

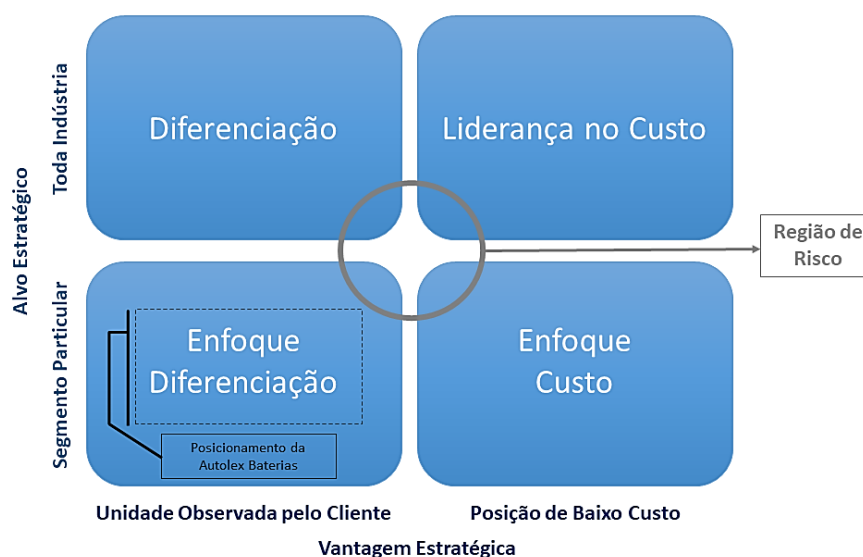
Baterias não apenas fornece baterias automotivas, mas estabelece uma conexão emocional com seus clientes, transmitindo a ideia de que comprar na Autolex vai além da qualidade do produto.

A empresa destaca-se por criar laços de lealdade que ultrapassam gerações dentro das famílias locais. Esse aspecto de continuidade e confiança é reforçado pela decisão consciente da Autolex de focar em regiões específicas, onde a empresa construiu não apenas uma clientela, mas uma comunidade de consumidores leais ao longo do tempo.

Assim, a estratégia de enfoque com diferenciação da Autolex Baterias não apenas responde às particularidades do mercado de baterias automotivas, mas também ilustra uma abordagem focada, sustentável e centrada no cliente, estabelecendo a empresa como uma referência na oferta de baterias automotivas com valor agregado.

A Figura 16 a seguir ilustra o tipo de estratégia genérica da Autolex Baterias, utilizando como base o modelo apresentado na seção 2.1.4 deste trabalho:

Figura 16 - Posicionamento da Autolex Baterias na Matriz das Estratégias Competitivas



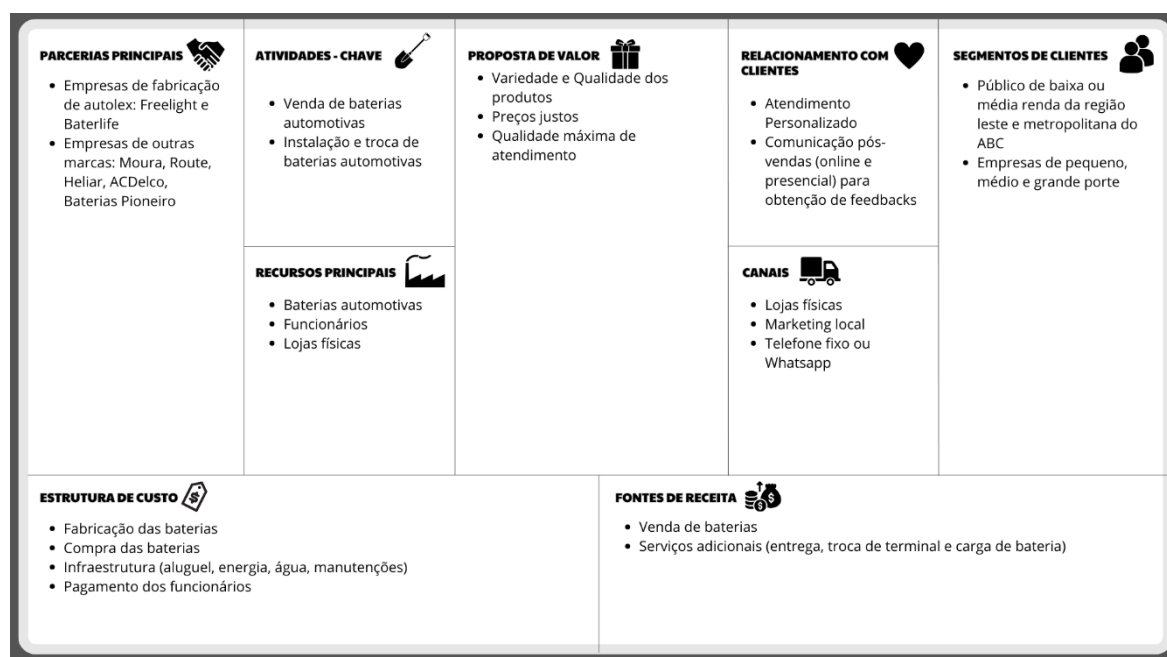
Fonte: elaborado pelo autor

3.2.5 Modelo de negócios Canvas

O modelo de negócios Canvas é outro ponto de análise importante de se fazer para a Autolex Baterias visando complementar as análises que já foram feitas neste trabalho e entender a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte da organização, conforme demonstrado na seção 2.1.5.

Sendo assim, o seguinte modelo de negócios Canvas pôde ser elaborado para a Autolex Baterias como mostra a Figura 17 abaixo:

Figura 17 - Modelo de negócios Canvas da Autolex Baterias



Fonte: elaborado pelo autor

Pontos do modelo definido que podem ser destalhados são: a empresa consegue dividir seus parceiros fundamentais em duas vertentes, por um lado as empresas que fabricam a marca Autolex e que são grandes parceiras da empresa e, por outro as empresas que a Autolex Baterias revende e que não deixar de ser parcerias chaves pois são marcas que vendem muito bem.

Outro ponto interessante, ao se analisar o Canvas, é que apesar do foco da empresa e a maior clientela vir do público de baixa e média renda da região leste e metropolitana do ABC de São Paulo, a Autolex Baterias possui em menor escala clientes de empresas de pequeno, médio e grande porte da região como *Shopping Aricanduva*, *RZero*, *Supermercados Chama*.

Portanto, percebe-se que a Autolex Baterias conseguiu se diferenciar no mercado de baterias automotivas, priorizando o atendimento personalizado, disponibilizando uma ampla variedade de baterias e criando seu diferencial com sua marca própria. Contudo, é importante notar que há vários aspectos que apesar de terem sido levantados no modelo Canvas necessitam de uma atenção cuidadosa da liderança para manter a competitividade no mercado, como os pontos levantados na estrutura de custos que precisam ser monitorados diariamente para não se tornar um problema para empresa.

3.3 Definição dos Fatores Críticos de Sucesso

Como explicado na seção 2.2 deste trabalho, após formulada a estratégia da empresa, os FCS tornam-se uma etapa essencial, guiando a estratégia e estabelecendo uma base sólida

para assegurar que os indicadores de desempenho, que serão discutidos posteriormente, estejam alinhados de forma direta com os objetivos estratégicos da empresa.

Para a elaboração dos FCS foi realizada uma reunião *online* com os membros da liderança da empresa, onde foi explicado o conceito da metodologia e como ela seria aplicada. Ao final, um formulário foi disponibilizado com base no estudo de Rafael Gimenes, utilizando o método de Rockart, onde os líderes tiveram o prazo de 4 dias para responder às perguntas indicadas. A Figura 18 abaixo compila todas as respostas obtidas por pergunta.

Figura 18 - Compilado das respostas obtidas no questionário de definição dos FCS

Pergunta	Respostas
Você poderia contar, em qualquer ordem que vier a sua mente, quais são as coisas que você vê como fatores críticos de sucesso para o seu trabalho neste momento?	<ul style="list-style-type: none"> Bom atendimento, boas negociações de preços com fornecedores, bons relacionamentos com clientes e fornecedores, gestão financeira, monitoramento da saúde financeira, bom relacionamento com funcionários, criação de um ambiente bom para trabalho A qualidade dos nossos produtos, eficiência do nosso trabalho, satisfação constante dos nossos clientes e consequentemente indicação entre clientes Acho que ter funcionários qualificados, porque é através deles que o cliente tem contato com a empresa e a marca Autolex, e isso envolve a área de venda e pós-venda; organização interna, pra ter controle e dados que sirvam para tomar decisões dentro da empresa; planejamento financeiro (não sei se é esse o termo), no sentido de gerenciar o lucro, as despesas etc
Quais área, em caso de falha, trariam mais prejuízo para a empresa, na sua visão? Onde mais incomodaria ver algo dando errado?	<ul style="list-style-type: none"> Atendimento ao cliente e suporte. Porque sem vendas, a empresa obviamente não gera receita para se sustentar Acredito que a falha de comunicação com o cliente é um grande potencial de prejudicar a empresa. Qualquer questão que não seja bem estabelecida e comunicada com o cliente em relação a bateria ideal para o veículo, instalação e principalmente garantia me incomodaria Acho que onde mais incomodaria ver algo dando errado é nas vendas mesmo, porque é o que eu enxergo como mais importante. como até agora essa é a parte que mais funciona automaticamente (por já termos muitos clientes e o nome conhecido), acho que atualmente tem várias áreas que precisam de mais atenção, mas só porque isso já está consolidado entende? Se de repente as vendas despencam, viraria prioridade máxima. Mas também tem o grande problema da questão financeira que pode dar um bo grande depois
Assuma que você esteja em um quarto escuro, sem acesso ao mundo exterior, com exceção de água e comida. O que você gostaria de saber sobre o seu negócio depois de sair da sala após três meses?	<ul style="list-style-type: none"> Se a empresa está com uma boa saúde financeira, com as contas em ordem Gostaria de saber se as vendas aumentaram, diminuíram ou se mantiveram na média. E em específico gostaria de saber das vendas das baterias Autolex Como estão as vendas das lojas, como estão os funcionários e como estão as contas bancárias

Fonte: elaborado pelo autor

Após esse intervalo de tempo e a consolidação das respostas, a autora deste trabalho analisou-as e definiu os principais Fatores Críticos de Sucesso da Autolex Baterias, explicados a seguir sem ordem definida:

- 1. Manter o bom relacionamento com os fornecedores e criar parcerias que valorizem a Autolex Baterias:** ter um relacionamento de qualidade cultivando e ampliando as negociações vantajosas com os fornecedores de extrema importância, visto que um bom relacionamento impacta diretamente nas vendas e reputação da empresa.
- 2. Atendimento e Satisfação do Cliente:** os clientes da Autolex Baterias em sua busca valorizam não somente a qualidade dos produtos, mas também a experiência do serviço proporcionada durante a compra e instalação das baterias e dos demais serviços extras, por isso a empresa deve ser capaz de atender o cliente eficaz e

eficientemente buscando sempre, além de aumentar a rede de consumidores, manter a base existente e estimular indicações positivas.

3. **Oferecer produtos de qualidade capazes de transmitir o *slogan* da empresa de “Autolex Baterias, a melhor do Brasil”:** garantir a qualidade dos produtos oferecidos é fundamental para o negócio da empresa, visto que apesar dos outros pontos impactarem nas vendas, se os produtos não tiver uma qualidade diferenciada não atrairá novos cliente e não manterá os já existentes. Além disso, não focar na qualidade do produto oferecido tornará mais difícil o crescimento das vendas da bateria de autoria da empresa, a Autolex.
4. **Capacitação e Engajamento dos Funcionários:** investir na qualificação dos funcionários, especialmente na área de vendas e pós-venda, para assegurar um contato positivo e representativo da marca Autolex.
5. **Gestão e Planejamento Financeiro:** monitorar a saúde financeira da empresa é essencial, isso inclui controlar despesas e estoques, gerenciar lucros e adotar estratégias de planejamento financeiro para garantir a sustentabilidade do negócio.
6. **Monitoramento e Crescimento das Vendas:** acompanhar de perto as vendas é vital. Especialmente, dedicar atenção específica às vendas das baterias Autolex permitindo detectar tendências, identificar oportunidades de crescimento e agir de maneira proativa para manter ou aumentar as vendas gerais e da marca Autolex.

Com os FCS definidos, foi realizada uma outra reunião com os membros da liderança da empresa para apresentar o que foi concluído e todos concordaram com o que foi consolidado, fazendo com que a reunião ficasse mais em torno de comentários gerais sobre os FCS.

3.4 Elaboração dos Sistemas de Medição Desempenho

3.4.1 Introdução do BSC

Uma vez realizada todos os tópicos de elaboração da estratégia e definidos os FCS, é possível dar início a etapa de sistemas de medição de desempenho, e como já explicado neste trabalho na seção 2.3, é extremamente importante a realização desses sistemas para fornecer informações precisas e relevantes sobre o desempenho da empresa em relação aos objetivos estratégicos e metas estabelecidos.

Esta etapa iniciou-se com uma reunião *online* com a liderança da empresa para apresentar os conceitos do *Balanced Scorecard*, seus potenciais benefícios e garantir um alinhamento de tudo que foi desenvolvido até então. Em seguida, foi disponibilizado um

novo formulário para que eles respondessem, no prazo de 2 dias, as perguntas que buscam desdobrar a estratégia da empresa dentro das quatro perspectivas do BSC.

Analisando a perspectiva de Clientes, as respostas para a pergunta “Para atingir nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes” foram:

- “Vistos como sinônimo de bom atendimento, qualidade e confiabilidade”;
- “Acredito que devemos principalmente sermos vistos como uma empresa confiável. Todo o nosso objetivo de que o cliente propague a nossa marca indicando a conhecidos seria apenas possível através da confiança em nosso serviço e produtos. Através da qualidade, transparência e eficiência podemos ser vistos como uma empresa que presta um serviço “inquestionável” e seguro”;
- “Eu gostaria que fôssemos vistos como uma empresa séria no ramo, comprometida com a qualidade e com a melhoria sempre dos serviços e dos produtos; tipo que os clientes tenham certeza de que aqui vão achar o que precisam em termos de bateria sabe? Principalmente em relação a custo-benefício; e a certeza de que estão comprando num bom lugar, onde não terão problemas”.

Em seguida, as respostas foram consolidadas pela autora deste trabalho nos seguintes objetivos para a perspectiva de Clientes:

- **Excelência nos serviços e produtos oferecidos, além da construção de confiança e credibilidade:** tornar a Autolex Baterias sinônimo de bom atendimento e entidade confiável, isso implica em oferecer uma experiência positiva em todos os pontos de contato com os clientes, rápida resolução de problemas e entrega consistente de produtos e serviços de alta qualidade, gerando confiança para que os clientes recomendem a marca a outros;
- **Comunicação clara e eficaz:** é preciso investir em uma comunicação transparente e eficaz para destacar os diferenciais da empresa. Isso inclui transmitir nossa proposta e destacar os benefícios dos produtos e serviços, enfatizando a segurança, confiabilidade e excelência.

Com relação a perspectiva Financeira, ao apresentar a questão “Para ter sucesso, financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas?” foi explicado que no caso como a empresa não possui acionista, poderia ser pensado, mas no contexto futuro caso viesse a acontecer, ou no contexto em que eles tivessem acionistas e as respostas estão presentes abaixo:

- “Como uma empresa que seja sustentável tanto em curto quanto em médio prazo, principalmente com aumento de vendas e melhor gestão de recursos; e com alavancagens mais moderadas, para diminuição de risco”;
- “Devemos ser vistos como uma empresa que busca constantemente no seu aperfeiçoamento, aumentando e mantendo suas vendas e prezando por um bom nome no mercado”;
- “Como uma empresa que está em constante crescimento e desenvolvimento, que não parou no tempo, porque temos 40 anos de história e acho que devemos ser vistos como uma empresa que segue melhorando no que precisa, aumentando e mantendo os princípios e a qualidade”.

Com isso, os objetivos estratégicos alinhados a perspectiva Financeira desdobraram-se em:

- **Sustentabilidade financeira:** focar em estratégias que garantam a sustentabilidade financeira da empresa, tanto em curto quanto em médio e longo prazo. Isso implica em estabelecer uma política de alavancagem mais moderada para reduzir os riscos financeiros, visar à eficiência operacional e à minimização de custos;
- **Crescimento da receita:** aumentar o faturamento da empresa através de medidas como o aumento de volume de vendas de baterias própria e de outras marcas e retenção e prospecção de clientes;
- **Aumentar a lucratividade:** tornar o negócio mais rentável por meio do aumento do lucro líquido da empresa ao longo prazo;
- **Aumentar o faturamento proveniente de baterias Autolex:** isso significa, o aumento do número de vendas da bateria Autolex e do fortalecimento do nome da marca no mercado.

Referente à perspectiva dos Processos Internos, a questão apresentada foi “Para satisfazer nossos acionistas e clientes, quais processos de negócio nós devemos nos destacar?” e as respostas foram:

- “Em tomadas de decisões, principalmente. Pois devem ser mais assertivas, buscando melhor saúde financeira e estruturação da empresa”;
- “Devemos alcançar a excelência na comunicação interna, seleção de parcerias e consequentemente seleção de produtos”;
- “Controle de qualidade, controle de estoque, organização de setores, capacitação de funcionários, cuidado com a infraestrutura de todas as unidades”.

Os objetivos estratégicos definidos para a perspectiva dos Processos Internos são:

- **Organização operacional:** aprimorar o controle de qualidade dos produtos/serviços, garantir uma gestão eficiente de estoque e promover a organização operacional em todos os setores da empresa. Isso inclui investir em tecnologias e processos que assegurem a qualidade dos produtos, otimizar o gerenciamento de estoques para evitar excessos ou escassez e implementar métodos de organização que melhorem a eficiência dos processos internos;
- **Excelência na comunicação interna e gestão de parcerias:** alcançar a excelência na comunicação interna, investindo em estratégias que promovam uma comunicação eficaz entre os departamentos e colaboradores. Além disso, focar na seleção criteriosa de parcerias estratégicas, considerando a qualidade dos produtos e serviços oferecidos por esses parceiros;
- **Compromisso com a qualidade e melhoria contínua:** ser reconhecido como uma empresa séria, comprometida com a constante melhoria dos serviços e produtos oferecidos. Isso envolve investir em inovação, garantir a disponibilidade de produtos de alta qualidade e oferecer soluções com excelente relação custo-benefício;
- **Aprimoramento da Tomada de Decisões Estratégicas:** estabelecer um processo de coleta de informações internas e dos nossos clientes para que sejam identificados pontos fortes e a melhorar e, conseqüentemente, tornar a tomada de decisão baseada em dados confiáveis sobre a empresa.

Por último, para a perspectiva de Aprendizado e Crescimento, a questão “Para atingir nossa visão, como nós sustentaremos nossa habilidade de mudar e melhorar?” foi apresentada e as respostas estão listadas abaixo:

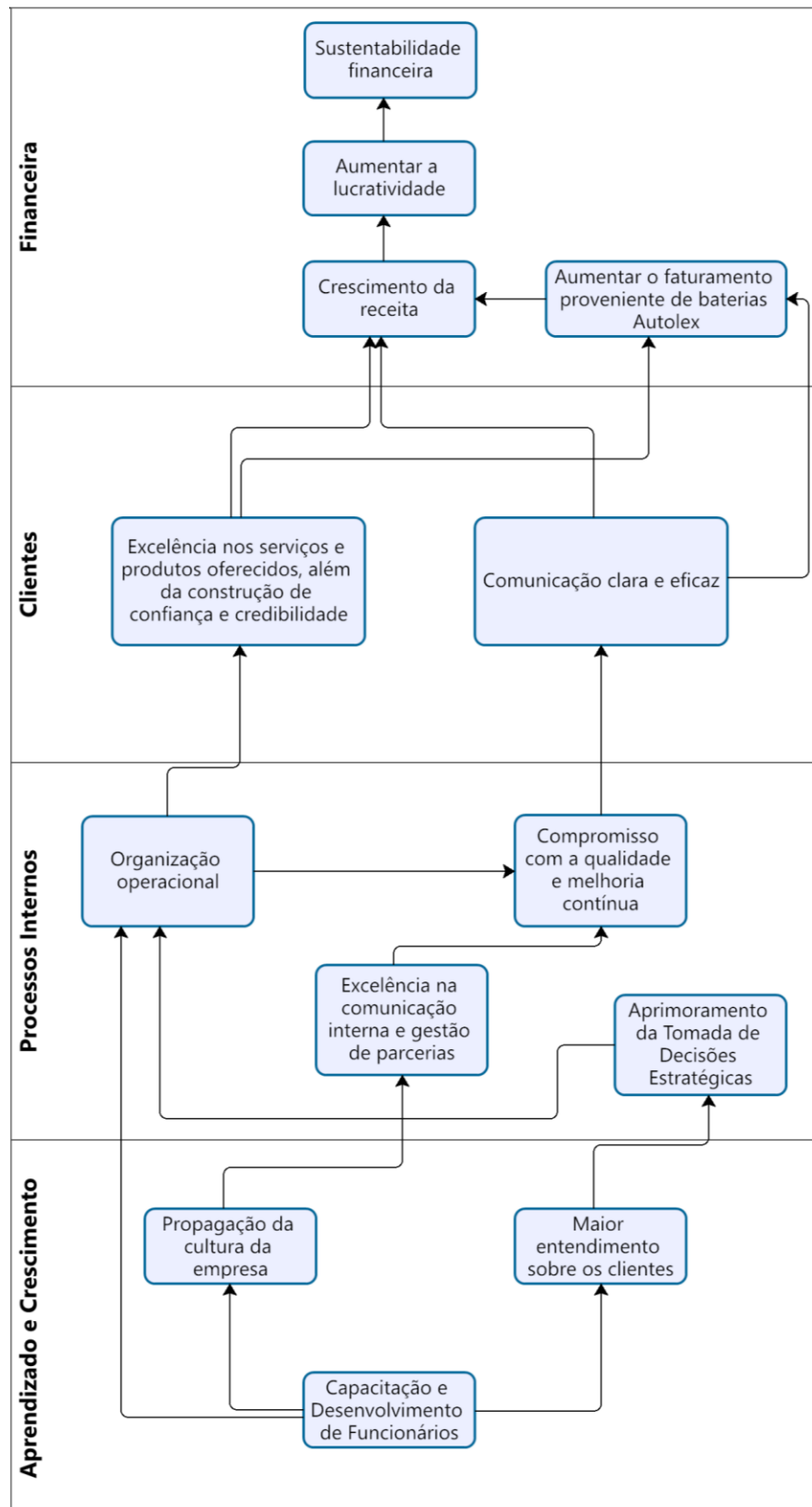
- “Ouvindo a opinião de clientes, e procurando sempre melhores formas de atendê-los e otimizar processos, além de oferecer treinamento para os funcionários”;
- “Acredito que através de uma boa comunicação interna seria possível sustentar a capacidade de mudar e melhorar. É extremamente necessário que todos os envolvidos estejam com os pensamentos e objetivos claros e alinhados”;
- “Acho que é principalmente criar uma cultura dentro da empresa que englobe o que queremos ser/fazer no futuro”.

Foram extraídos os seguintes objetivos estratégicos para a perspectiva de Aprendizado e Crescimento:

- **Capacitação e Desenvolvimento de Funcionários:** priorizar a capacitação contínua dos funcionários, garante que estejam adequadamente treinados e atualizados em relação ao trabalho desenvolvido na empresa tornando-os capazes de inovar e melhorar os processos que desenvolvem, contribuindo cada vez mais com o crescimento da Autolex Baterias;
- **Propagação da cultura da empresa:** desenvolver a imersão dos funcionários na cultura da empresa, só assim será possível que os colaboradores da empresa aprendam, cresçam e inovem junto a Autolex Baterias.
- **Maior entendimento sobre os clientes:** estabelecer e acompanhar uma cultura de *feedbacks* dos clientes é crucial para conseguirmos evoluir e compreender as demandas do público.

Em seguida, foi realizada uma reunião *online* para apresentar para os membros da liderança da empresa os objetivos estratégicos definidos e abordar a relação existente entre eles e as conexões presente entre as quatro perspectivas, que pode ser visto na Figura 19 abaixo que mostra o mapa estratégico elaborado.

Figura 19 - Mapa estratégico da Autolex Baterias



Fonte: elaborado pela autora

3.4.2 Elaboração dos Indicadores

Definidos os objetivos estratégicos e suas relações causais é possível prosseguir para a etapa de elaboração dos indicadores do *Balanced Scorecard*, visando guiar a empresa para o alcance dos objetivos estabelecidos. Portanto, para o desenvolvimento desses indicadores a autora deste trabalho iniciou criando alguns critérios e, em seguida, marcando uma reunião com os membros da liderança para que fosse alinhado e definido os indicadores que serão utilizados pela Autolex Baterias.

O resultado pode ser encontrado abaixo nos Quadro 4, 5, 6 e 7, cada um diz respeito a uma das quatro perspectivas do BSC, apresentando os objetivos estratégicos, os indicadores levantados para cada um, a unidade de medida, a fontes dos dados e a frequência que devem ser analisados.

Quadro 4 - Indicadores da perspectiva de Clientes

Clientes				
Objetivo	Indicador	Unidade de Medida	Fonte dos Dados	Frequência de Análise
Excelência nos serviços e produtos oferecidos, além da construção de confiança e credibilidade	Nota média dos feedbacks recebidos pelos clientes em cada canal	Número decimal	Questionário de satisfação	Mensal
	Taxa de retorno de clientes	% (Percentual)	Planilha de controle	Mensal
Comunicação clara e eficaz	Tempo médio de resposta aos chamados dos clientes	Número decimal	Planilha de controle	Mensal
	Taxa de conversão das ações de marketing	% (Percentual)	Questionário de satisfação	Trimestral

Fonte: elaborado pela autora

Quadro 5 - Indicadores da perspectiva Financeira

Financeiro				
Objetivo	Indicador	Unidade de Medida	Fonte dos Dados	Frequência de Análise
Sustentabilidade financeira	Variação percentual dos gastos	% (Percentual)	Planilha de controle	Anual
Crescimento da receita	Variação percentual do faturamento	% (Percentual)	Planilha de controle	Anual
Aumentar a lucratividade	Crescimento percentual do lucro líquido	% (Percentual)	Planilha de controle	Anual
Aumentar o faturamento proveniente de baterias Autolex	Crescimento percentual do número de baterias Autolex vendidas	% (Percentual)	Planilha de controle	Semestral

Fonte: elaborado pela autora

Quadro 6 - Indicadores da perspectiva de Processos Internos

Processos Internos				
Objetivo	Indicador	Unidade de Medida	Fonte dos Dados	Frequência de Análise
Organização operacional	Tempo médio de distribuição	Número decimal	Planilha de controle	Semanal
	Percentual de utilização de espaço de armazenamento	% (Percentual)	Medições físicas	Mensal
	Taxa de devolução ou retorno de produtos	% (Percentual)	Planilha de controle	Mensal
Excelência na comunicação interna e gestão de parcerias	Taxa de resolução de problemas internos	% (Percentual)	Planilha de controle	Trimestral
	Índice de satisfação de parceiros	% (Percentual)	Questionário de satisfação para parceiros	Semestral
Compromisso com a qualidade e melhoria contínua	Taxa de conformidade com normas e regulamentações	% (Percentual)	Planilha de controle	Anual
Aprimoramento da Tomada de Decisões Estratégicas	Proporção dos processos mapeados	% (Percentual)	Planilha de controle	Trimestral

Fonte: elaborado pela autora

Quadro 7 - Indicadores da perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Aprendizado e Crescimento				
Objetivo	Indicador	Unidade de Medida	Fonte dos Dados	Frequência de Análise
Capacitação e Desenvolvimento de Funcionários	Horas-homem destinadas a treinamentos	Número decimal	Planilha de controle	Semestral
	Número de treinamentos oferecidos	Número inteiro	Planilha de controle	Semestral
Propagação da cultura da empresa	Horas-homem destinadas as reuniões gerais	Número decimal	Planilha de controle	Semestral
Maior entendimento sobre os clientes	Número de pesquisas de mercado realizadas	Número inteiro	Planilha de controle	Anual

Fonte: elaborado pela autora

É importante ressaltar, que a Autolex Baterias atualmente não possui um departamento de tecnologia e informação, nem ninguém especializado para essas tarefas que possa mapear os dados necessários para os indicadores escolhidos acima, e por isso, decidiu-se não ampliar a quantidade de indicadores por objetivo, visto que já será um grande desafio para toda empresa de implementar e acompanhar os que foram propostos.

3.4.3 Identificação dos OKR's

Após realizar a análise do BSC, construir o mapa estratégico e os indicadores da Autolex Baterias para garantir uma melhor aplicação, serão desenvolvido os OKRs para empresa. O objetivo é ajudar a empresa a alcançar seus objetivos estratégicos, garantindo

que todos os níveis da organização concentram esforços para as mesmas questões definidas como prioritárias.

Devido à ausência de uma rotina estabelecida para a coleta de dados e acompanhamento de indicadores na Autolex Baterias, conforme mencionado anteriormente, este tópico do trabalho será adaptado à realidade da empresa. Em vez de simplesmente definir Objetivos (O) e Resultados-Chave (KRs) para todos os níveis da organização e relacioná-los ao mapa estratégico já desenvolvido, esta etapa será reformulada. A proposta agora se concentra no levantamento dos cargos existentes, identificação de seus principais desafios e na construção de departamentos. Além de, estabelecer os OKRs específicos para cada departamento, criando um caminho para que a empresa, no futuro, possa alcançar um sistema de desempenho totalmente funcional.

Vale ressaltar que a apresentação desta proposta será feita posteriormente e que não se espera que os indicadores aqui definidos já satisfaçam todos os pontos que a empresa necessita. O planejamento é ter uma sequência de discussões com os membros líderes da empresa, ajustar o que for necessário e, ao longo do tempo, ao alcançar um estágio mais estruturado da coleta de dados e acompanhamento dos indicadores, a autora deste trabalho, em conjunto com a empresa, realizará uma nova avaliação para que ocorra uma seleção de OKRs mais completa.

- Levantamento dos cargos e construção dos departamentos

Este tópico será desenvolvido em duas partes, na primeira será realizado uma reunião *online* junto aos membros da liderança da empresa para fazer o levantamento dos cargos e mapear suas atividades principais. Compreendida essa estrutura, será realizado a construção dos departamentos que comporão a Autolex Baterias. Embora já exista uma divisão implícita no cotidiano, essa organização será fundamental para otimizar a estrutura interna e facilitar a implementação dos OKRs a serem desenvolvidos.

- **Levantamento dos cargos**

Como já comentado, foi realizado uma reunião *online* com os membros da liderança Autolex Baterias e como resultado do que foi conversado nesta reunião pôde-se entender que a empresa é composta pelos seguintes cargos e suas funções:

- Administradores: são compostos pelos membros da família fundadora e proprietária da empresa, eles desempenham um papel crucial na definição de diretrizes estratégicas, tomada de decisões de alto nível e estabelecimento de metas organizacionais. Além disso, são responsáveis por garantir o alinhamento dos valores da empresa e pela supervisão das operações gerais;

- Gerente: presente em cada unidade da empresa, é responsável por supervisionar as operações diárias, ou seja, é encarregado de gerir a equipe, garantir a eficiência operacional, controlar o estoque, cuidar das questões financeiras da unidade e assegurar a qualidade do atendimento ao cliente;
- Auxiliar administrativo: desempenha funções de suporte administrativo, incluindo atendimento telefônico, recepção de clientes, agendamento de serviços, gerenciamento de documentos e auxílio nas atividades burocráticas e operacionais da empresa;
- Ajudante geral e vendedor: realizam as trocas de baterias, os serviços extras (como troca de terminal e carga de bateria), vendem as baterias aos clientes e são o ponto de contato direto para questões relacionadas aos produtos e serviços oferecidos pela loja;
- Motoristas: são responsáveis por buscar e descarregar baterias nas lojas;
- *Motoboys*: responsáveis pela entrega e instalação das baterias nas casas dos clientes.
- Construção dos departamentos

A partir deste ponto, as ações a serem realizadas integram a proposta a ser apresentada. Nesta segunda etapa, embora a empresa opere diariamente com certa estrutura organizacional, será formalizada a divisão do pessoal em diferentes departamentos. Essa subdivisão resultou na criação dos seguintes departamentos:

- Administrativo: composto por auxiliares administrativos, como recepcionistas, e os gerentes das unidades, desempenha um papel vital na gestão e manutenção das operações administrativas da empresa. Sua abrangente atuação envolve diversos aspectos, desde o gerenciamento de documentos e o fluxo de informações, que vai desde o registro de vendas, contratações com fornecedores, até o atendimento ao cliente. A equipe desse departamento, frequentemente em contato telefônico com clientes, fornece informações sobre a empresa e seus produtos, além de estar envolvida nos processos de pagamento e na coleta de *feedbacks*.

Além disso, o suporte na gestão de recursos humanos é uma das suas responsabilidades marcantes. Dada a proximidade com as atividades cotidianas dos funcionários, esse departamento consegue identificar demandas e necessidades, colaborando com os líderes para atender às demandas existentes, promovendo dinâmicas para engajamento e oferecendo orientação aos funcionários.

No âmbito financeiro, a equipe desse departamento desempenha um papel relevante, efetuando operações como fechamento de caixa, gerenciamento do

estoque de baterias e administração de planilhas. Sua atuação é essencial para manter a organização e o funcionamento adequado da empresa, garantindo a fluidez das operações administrativas e o suporte necessário para as demais áreas.

Um desafio constante para todos os departamentos administrativos é impulsionar o faturamento da empresa. No contexto específico da Autolex Baterias, esse objetivo pode ser alcançado ao ampliar as vendas através de diferentes canais. Atualmente, a empresa realiza entregas por meio de pedidos via telefone ou *WhatsApp*, com um raio de entrega de até 10 km a partir da unidade. Além disso, as redes sociais, como o site, *Instagram* e a página de avaliação no *Google Maps*, são utilizadas para incentivar os clientes existentes a manterem sua frequência de compras, divulgando promoções e conteúdos relevantes e promover a reputação da empresa.

Outro desafio significativo identificado é a falta de uma estrutura no departamento para identificar as falhas operacionais da empresa. Para avançar, além de restringir a avaliação da experiência do cliente apenas a perguntas feitas por telefone ou durante o atendimento presencial, o departamento precisa implementar um sistema de pesquisa de satisfação. Essa medida será fundamental para capacitar a equipe a oferecer um serviço aprimorado e mais alinhado às expectativas dos clientes.

Essas estratégias visam aumentar não apenas o engajamento dos clientes atuais, mas também expandir o alcance das vendas para novos consumidores. Vale ressaltar que, até o momento desta redação, ainda não foram coletados dados referentes ao volume de vendas geradas por esses canais.

Como dados iniciais a serem coletados e analisados pela empresa para implementação do sistema de desempenho têm-se:

- Volume de vendas atuais e por canal;
- Dados de engajamento nas redes sociais e *site*;
- Taxa de retenção dos clientes;
- Taxa de evasão dos clientes;
- Motivos mais frequentes de evasão;
- Frequência de compra dos clientes;
- Percentual de clientes que a pesquisa de satisfação é enviada;
- Percentual de clientes que respondem pesquisa de satisfação;
- Tempo médio entre identificação e correção dos erros;

- Tempo médio entre entrega e identificação dos erros.
- Vendas e Serviços: é composto por uma equipe dinâmica de vendedores e ajudantes gerais, todos dedicados às vendas de baterias e à prestação de serviços adicionais oferecidos pela loja. Esses profissionais têm a responsabilidade de cuidar meticulosamente das baterias, garantindo a integridade dos produtos e auxiliando no controle de estoque para manter uma oferta consistente.

Além disso, são responsáveis por toda a experiência de compra do cliente, desde o momento em que adentra a loja até a o direcionamento ao caixa para pagamento. Isso inclui entender as necessidades específicas do cliente, identificar a bateria desejada e realizar a instalação, proporcionando um atendimento completo e orientado para a satisfação do cliente.

O compromisso não se limita apenas à venda de baterias; a equipe também busca oferecer serviços adicionais, sempre visando aprimorar a experiência do cliente. Eles estão prontos para fornecer informações detalhadas sobre os produtos e serviços oferecidos, difusão da cultura da empresa, esclarecer dúvidas e garantir um atendimento de alta qualidade, priorizando a excelência e a confiança nas interações com os clientes.

O desafio principal para os funcionários deste departamento consiste em compreender e aprimorar continuamente o nível de satisfação dos clientes. Isso é essencial para melhorar o atendimento, solucionar eventuais problemas que resultaram em experiências insatisfatórias e está alinhado com um dos objetivos pré-definidos: o treinamento da equipe para aprimorar abordagens e atendimento aos clientes.

Para implementação do sistema de desempenho os indicadores que podem ser colhidos são:

- Tempo médio de atendimento ao cliente;
 - Taxa de conversão de vendas após atendimento;
 - Quantidade de treinamento realizado;
 - Quantidade de treinamento oferecido;
 - Percentual de clientes que a pesquisa de satisfação é enviada;
 - Percentual de clientes que respondem pesquisa de satisfação;
 - Média das notas recebidas pelo atendimento pré-pagamento.
- Logística e Distribuição: desempenha um papel fundamental na garantia da eficiência operacional e na excelência do atendimento ao cliente. Este departamento

é composto por motoristas, aqueles responsáveis por buscar e descarregar as baterias em cada unidade da empresa e, *motoboys*, os encarregados de realizar entregas e instalações das baterias nas residências dos clientes.

A função primordial desse departamento é manter uma logística eficiente, assegurando a distribuição pontual das baterias para todas as unidades da empresa. Essa equipe trabalha incessantemente para garantir que os produtos cheguem às unidades nos momentos adequados para reposição, mantendo um fluxo contínuo de estoque e garantindo a disponibilidade constante dos produtos.

Além disso, os *motoboys* desempenham um papel essencial na entrega direta das baterias aos clientes em suas residências. É por meio dessa entrega ágil e eficaz que a empresa reforça seu compromisso com a qualidade do serviço prestado, cumprindo prazos estipulados e mantendo uma reputação sólida no mercado.

A atuação do departamento tem uma ligação direta com os objetivos da empresa de organização operacional e compromisso com a qualidade e melhoria contínua, pois a organização das rotas auxilia para que a operação flua com estoque contínuo, sem interrupções, sem falhas e falta de produtos além de melhorar as condições de trabalho dos funcionários. Além disso, como as entregas são realizadas influência diretamente na experiência do consumidor final.

Os principais objetivos do departamento incluem expandir a área de cobertura por meio do desenvolvimento de novas rotas, além de reduzir os prazos de entrega aos clientes. Tudo isso mantendo a qualidade dos produtos e buscando a otimização dos custos, os quais serão repassados aos clientes de maneira competitiva e sustentável.

Alguns indicadores que podem ser acompanhados dentro desse departamento para futura implementação do sistema de desempenho são:

- Prazo médio de entrega por unidade da empresa;
- Custo médio de entrega por unidade da empresa;
- Satisfação dos clientes com entregas;
- Percentual das entregas com horário previsto cumprido.

- **Identificação dos OKRs iniciais**

Após compreender os cargos estruturais da empresa e propor a distribuição em departamentos, inicia-se o processo de aplicação dos OKRs na Autolex Baterias. Contudo, como anteriormente apontado, devido à falta de indicadores essenciais para uma implementação completa dos OKRs e seu acompanhamento, a implementação integral se

mostra inviável no momento. Nesta seção, o departamento escolhido para a aplicação inicial do modelo foi o Administrativo.

Esta foi uma escolha inicial formulada pela autora com base nas informações coletadas até o momento. Essas informações ainda estão em processo de validação pelos líderes da empresa, os quais estão sendo mantidos atualizados à medida que o trabalho avança. Consequentemente, é esperado que ocorram ajustes e refinamentos nos OKRs a serem implementados, à medida que o processo de validação e colaboração com os líderes prossegue.

A partir do mapa estratégico da Autolex Baterias desenvolvido durante o capítulo 3.4.1 deste trabalho, foi possível dar início à definição dos objetivos e resultados-chaves que o departamento Administrativo irá, inicialmente, definir seus esforços. É importante ressaltar, que os OKRs aqui traçados devem ser coletados frequentemente e, conforme o avanço revisados e adaptados a nova situação.

Tendo em vista que os objetivos traçados por departamento devem ser no máximo 5 e que os resultados-chaves devem ser capazes de nortear a equipe ao alcance desses objetivos, a autora deste trabalho, conforme pode ser observado na Figura 20 abaixo, propõem os seguintes OKRs para o departamento Administrativo:

Figura 20 - OKRs do Departamento Administrativo da Autolex Baterias

<p>Objetivo: Estabelecer um sistema para avaliação da satisfação do cliente.</p> <p>KR1: Lançar um sistema de pesquisa de satisfação para 100% dos clientes até o final do semestre.</p> <p>KR2: Treinar 100% da equipe de atendimento para conduzir a pesquisa até o final do ano.</p>	<p>Objetivo: Estabelecer sistemas e processos para coleta de dados necessários.</p> <p>KR1: Implementar ferramenta de análise de vendas em pelo menos duas unidades até o final do semestre.</p> <p>KR2: Treinar 50% da equipe responsável pela coleta para registrar dados-chave até o final do semestre.</p>
--	---

Fonte: elaborado pela autora

3.5 Cronograma de Implementação

Por ter sido elaborado várias iniciativas inovadoras para a empresa, não foi possível implementar tudo que foi desenvolvido antes da entrega deste trabalho, visto isso, foi desenhado um cronograma para controle da implementação das atividades.

O principal objetivo deste cronograma é auxiliar a Autolex Baterias na conclusão bem-sucedida de todas as estratégias delineadas neste trabalho, visando alcançar plenamente os

objetivos estabelecidos para a empresa. Pelo fato deste trabalho ter sido desenvolvido até o final do mês de novembro de 2023, o cronograma que abrange um período de 1 ano, terá início em dezembro de 2023 e término em dezembro de 2024.

O detalhamento do cronograma pode ser visualizado no Quadro 8 a seguir, apresentando não apenas as atividades planejadas, mas também os responsáveis por sua execução, assim como o período estimado para o início e conclusão de cada etapa. É relevante ressaltar que a definição dos responsáveis por cada atividade busca garantir uma gestão eficiente e no prazo adequado, mas é essencial destacar que todos os colaboradores da empresa têm um papel importante para o cumprimento eficaz de todas as atividades listadas no cronograma.

Quadro 8 - Cronograma de implementação de atividades para Autolex Baterias

#	Atividade	Responsável	dez/23	jan/24	fev/24	mar/24	abr/24	mai/24	jun/24	jul/24	ago/24	set/24	out/24	nov/24	dez/24
1	Criação e implementação de material de marketing interno e externo para divulgação da missão, visão e valores criados	- Membros da liderança da empresa													
2	Workshop de revisão dos departamentos e OKRs propostos	- Autora deste trabalho - Membros da liderança da empresa													
3	Criação oficial dos departamentos	- Membros da liderança da empresa													
4	Monitorar e atualizar indicadores criados para os departamentos	- Membros da liderança da empresa - Gerente de cada unidade													
5	Workshop para implementação dos OKRs	- Autora deste trabalho - Membros da liderança da empresa													
6	Monitorar e atualizar os indicadores dos OKRs	- Gerente de cada unidade - Ajudantes gerais e vendedores													
7	Iniciar coleta de dados dos indicadores definidos no BSC	- Membros da liderança da empresa - Gerente de cada unidade													
8	Definir metas para os objetivos do BSC definidos	- Membros da liderança da empresa													
9	Monitorar e atualizar indicadores do BSC	- Membros da liderança da empresa													
10	Coletar e analisar os indicadores dos departamentos	- Membros da liderança da empresa - Autora deste trabalho													
11	Revisar resultados alcançados para as metas dos objetivos estratégicos do BSC	- Membros da liderança da empresa - Autora deste trabalho													
12	Concluir primeiro ciclo	- Membros da liderança da empresa - Gerente de cada unidade - Autora deste trabalho													
13	Revisar mapa estratégico do BSC e os OKRs para o novo ciclo	- Membros da liderança da empresa - Autora deste trabalho													

Fonte: elaborado pela autora

A seguir há uma breve explicação sobre cada uma das atividades apresentadas no cronograma de implementação da Autolex Baterias:

- Criação e implementação de material de *marketing* interno e externo para divulgação da Missão, Visão e Valores criados: os membros da liderança estão encarregados de

desenvolver e introduzir materiais de *marketing* tanto para o público interno quanto externo, como criar uma aba no site com essas informações e deixando disponível em lugares das lojas da empresa para que todos, funcionários e clientes, possam ver. Esses materiais visam divulgar a Missão, Visão e Valores recém-criados, assegurando que sejam compreendidos e internalizados por todos os envolvidos na organização;

- *Workshop* de revisão dos departamentos e OKRs propostos: a autora deste trabalho irá conduzir um *workshop*, para os membros da liderança, para revisar os departamentos propostos e os OKRs planejados. Esta etapa é crucial para garantir alinhamento e entendimento entre todos os líderes da empresa;
- Criação oficial dos departamentos: os membros da liderança serão responsáveis por oficializar a estruturação dos departamentos. Mesmo que já exista uma divisão, esta ação formalizará e dará estrutura organizacional adequada a essa divisão;
- Monitorar e atualizar indicadores criados para os departamentos: após a criação dos departamentos, será fundamental monitorar e atualizar os indicadores estabelecidos para cada um deles, identificando possíveis falhas e necessidades de reajustes durante todo o processo e não apenas no início e fim. Essa atividade será liderada pelos membros da liderança e pelos gerentes de cada unidade;
- *Workshop* para implementação dos OKRs: outro *workshop* liderado pela autora deste trabalho, para os membros da liderança, visa a implementação dos OKRs para os departamentos restantes e uma revisão dos objetivos já definidos para o departamento administrativo;
- Monitorar e atualizar os indicadores dos OKRs: gerentes de unidade, ajudantes gerais e vendedores serão responsáveis por monitorar e atualizar os indicadores específicos dos OKRs de suas áreas de atuação, por estarem mais em contato com as atividades que proverão estes dados e como forma de motivação para que compreendam a importância da utilização desses indicadores e alcance das metas;
- Iniciar coleta de dados dos indicadores definidos no BSC: os membros da liderança e os gerentes de cada unidade serão encarregados de iniciar a coleta de dados dos indicadores definidos no BSC, facilitando a definição de metas de melhoria para os períodos seguintes;
- Definir metas para os objetivos do BSC definidos: nesta etapa, os líderes da organização são responsáveis por estabelecer metas concretas e alcançáveis para os

objetivos previamente delineados no BSC. Essas metas são fundamentais para orientar e medir o progresso da empresa em direção às suas estratégias gerais;

- Monitorar e atualizar indicadores do BSC: a liderança assume a tarefa contínua de monitorar e atualizar os indicadores do *Balanced Scorecard*. Isso envolve a coleta regular de dados relevantes e a análise desses indicadores para garantir que permaneçam alinhados com os objetivos estratégicos estabelecidos;
- Coletar e analisar os indicadores dos departamentos: a autora deste trabalho, juntamente com a liderança da empresa, é encarregada de coletar e analisar os indicadores específicos de cada departamento. Essa análise visa avaliar o desempenho de cada área, identificar áreas de melhoria e determinar a contribuição de cada setor para os objetivos globais da empresa;
- Revisar resultados alcançados para as metas dos objetivos estratégicos do BSC: nesta atividade conjunta, a autora deste trabalho e a liderança revisam os resultados alcançados em relação às metas estabelecidas para os objetivos estratégicos do *Balanced Scorecard*. Esse processo permite avaliar a eficácia das estratégias implementadas e identificar áreas que exigem ajustes ou melhorias.
- Concluir primeiro ciclo: o encerramento do primeiro ciclo estratégico envolve uma reunião entre a autora deste trabalho, a liderança da empresa e os gerentes de cada unidade. Esta fase busca analisar as realizações, desafios enfrentados e as lições aprendidas ao longo do ciclo estratégico, preparando a empresa para o próximo estágio de planejamento
- Revisar mapa estratégico do BSC e os OKRs para o novo ciclo: a autora deste trabalho e a liderança da empresa revisam e ajustam o mapa estratégico do BSC e os OKRs para o novo ciclo. Isso implica em adaptar as estratégias com base nas experiências passadas e nas mudanças do ambiente de negócios para orientar efetivamente a empresa e rumo aos seus objetivos futuros.

É relevante destacar que a inclusão da autora deste trabalho nas responsabilidades das atividades se deve não apenas à sua disponibilidade, mas também ao interesse e entusiasmo demonstrados pela empresa durante a elaboração deste projeto. A empresa expressou entusiasmo significativo em relação ao progresso alcançado e solicitou seu apoio adicional por mais um ano para acompanhar a implementação e colher os frutos do planejamento estratégico.

4 RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados os resultados obtidos por meio da aplicação das metodologias, ferramentas e análises propostas no presente trabalho, oferecendo *insights* relevantes acerca do progresso alcançado até o momento e as perspectivas futuras, consolidando o que foi planejado e delineado no cronograma previamente exposto.

4.1 Elaboração da Estratégia

No contexto da estratégia, este trabalho alcançou todos os objetivos originalmente estabelecidos. Antes de sua execução, a empresa carecia de declarações de Missão, Visão e Valores, bem como de uma compreensão aprofundada de sua posição estratégica.

Um dos propósitos centrais deste trabalho foi estabelecer um planejamento estratégico completo, direcionado aos curtos, médios e longos prazos, a fim de orientar as ambições da empresa. Como resultado deste esforço, foi possível desenvolver a declaração de Missão, Visão e Valores, bem como obter uma visão clara da situação interna da empresa e de seu posicionamento em relação à concorrência. Isso foi viabilizado através de análises robustas, incluindo as Cinco Forças de Porter, a análise SWOT, a contextualização dentro das estratégias competitivas genéricas de Porter (culminando na estratégia de Enfoque com Diferenciação) e a elaboração do modelo de negócios Canvas para a Autolex Baterias.

Ao compararmos a situação prévia da empresa com o cenário após a conclusão deste trabalho, torna-se evidente um avanço significativo. Houve uma melhoria substancial na identificação das prioridades, além do fortalecimento da compreensão dos propósitos da empresa, resultando em uma comunicação e relacionamento mais sólidos com clientes e fornecedores.

4.2 Elaboração dos Sistemas de Medição Desempenho

Com o desenvolvimento dos tópicos da estratégia, o trabalho avançou em direção a outro ponto crítico na empresa: a ausência de um sistema de medição de desempenho para embasar e orientar as estratégias desenvolvidas pela organização.

Dada a inexistência de uma prática consistente de coleta e análise de dados na empresa, algumas etapas deste trabalho foram adaptadas à realidade organizacional, garantindo resultados positivos com a implementação dos sistemas de medição de desempenho escolhidos (BSC e OKRs). Embora o BSC não tenha sido totalmente implementado, foi selecionado para elaborar o mapa estratégico, auxiliando nas decisões organizacionais, enquanto a metodologia de OKRs foi adotada para assegurar que todos os níveis da empresa direcionem seus esforços para as mesmas questões prioritárias.

Antes da introdução desses sistemas, a empresa não possuía uma estrutura formalizada de seus departamentos e suas respectivas funções. Por meio deste trabalho, foi possível desenvolver uma proposta de divisão dos departamentos e identificar os indicadores necessários para monitorar cada setor, visando à futura implementação completa dos modelos selecionados. Além disso, os OKRs foram aplicados em um dos departamentos como um passo inicial para facilitar a expansão dessa abordagem para os demais setores da empresa.

5 CONCLUSÃO

Ao término deste trabalho, fica evidente a conquista de todos os objetivos propostos. Apesar das limitações encontradas e das adaptações realizadas, a empresa alcançou o desenvolvimento de uma estratégia sólida, acompanhada da definição de seus objetivos estratégicos e indicadores de desempenho por meio do BSC. Ademais, houve a formalização e planejamento dos departamentos, alinhando-os aos objetivos organizacionais através da construção dos OKRs.

Destaca-se a relevância da revisão de literatura para embasar teoricamente as análises e estratégias desenvolvidas para a Autolex Baterias. A aplicação das metodologias e ferramentas propostas permitiu a elaboração de um planejamento estratégico abrangente, rendendo resultados positivos a curto, médio e longo prazos, direcionando as ambições da empresa.

A execução deste trabalho exigiu uma comunicação aberta e clara com os líderes da empresa, cuja cooperação e disponibilidade para fornecer informações foram essenciais. Reuniões presenciais e *online*, juntamente com o uso do *WhatsApp* no dia a dia, facilitaram a compreensão de dúvidas emergentes durante o desenvolvimento do trabalho. Além disso, os resultados obtidos só foram efetivamente aplicáveis à empresa por meio da colaboração entre a equipe e a autora.

A bem-sucedida execução deste projeto gerou entusiasmo entre os membros da Autolex Baterias, que vislumbram possíveis parcerias para enfrentar outros desafios empresariais.

A autora deste trabalho considera essa experiência de valor inestimável. A oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos durante a graduação em um projeto real foi enriquecedora em aspectos profissionais e pessoais. Isso evidencia que, apesar da diversidade de metodologias e ferramentas disponíveis, sua adaptação constante às necessidades específicas de cada empresa é fundamental. Este trabalho consolida os aprendizados adquiridos ao longo dos cinco anos de formação na Escola Politécnica da USP, representando um período repleto de desafios e experiências enriquecedoras.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BITITCI, U. S.; CARRIE, A. S.; MCDEVITT, L. **Integrated performance measurement systems: a development guide.** International Journal of Operations and Production Management, v. 17, n. 5, p. 522-534, 1997.

BOURNE, M.; NEELY, A.; MILLS, J.; PLATTS, K. **Implementing performance measurement systems: a literature review.** International Journal of Business Performance Management, v. 5, n. 1, p. 1-24, 2003.

CARVALHO, M. M. DE; LAURINDO, F. J. B. **Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DOERR, J. **Measure What Matters: How Google, Bono and the Gates Foundation Rock the World with OKRs.** Portfolio/Penguin, Nova Iorque, 2018.

FRANCO-SANTOS, M.; LUCIANETTI, L.; BOURNE, M. **Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research.** Management Accounting Research. 2012; Vol. 23, No 2, p. 79-119.

FERNANDES, D. R. **Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial.** Revista da FAE, [S. l.], v. 7, n. 1, 2017.

FERREIRA, Adrianus de Queiroz. **Panorama da indústria de baterias automotivas: tecnologias da transição para eletrificação.** 2019. 56 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia Elétrica) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2019.

GIMENES, RAFAEL O. **Análise e Melhoria de Processos em uma Empresa Desenvolvedora de Sistemas.** p.44-47, 2012.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard – Measures that drive performance.** Harvard Business Review, Boston, Jan./Fev. 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard.** Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 360 p.

KHAN, K., & SHAH, A. (2011). **Understanding Performance Measurement Through the Literature**. African Journal of Business Management, 5(35), 13398.

MARTINS, R. A. **Sistemas de Medição de Desempenho: um Modelo para Estruturação do Uso**. São Paulo, 1999. 248 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999. [Orientador: Prof. Dr. Mario Sergio Salerno].

NAKAGAWA, M. **Ferramenta: Missão, Visão, Valores**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Missao-Visao-Valores.PDF>. Acesso em: 30 abr. 2023

NEELY, A.; ADAMS, C.; CROWE, P. **The Performance Prism in Practice. Measuring Business Excellence**, v. 5, n. 2, 12 p., 2001.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: Inovação em Modelo de Negócios**. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta books, 2011

PEREIRA, M. F. **Análise Ambiental: Análise Externa, Interna e Matriz FOFA**. In: Administração Estratégica. Florianópolis: 2016, Cap. 3, p. 93-102

PORTER, M. E. **How Competitive forces shape strategy**. Harvard Business Review, p.137- 145, Nov./Dez. 1979.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ROCKART, J. F. **Chief executives define their own data needs**. Harvard Business Review, Mar. 1979

SOARES, R. A. **Desenvolvimento de uma Sistemática de Elaboração do Balanced Scorecard para Pequenas Empresas**. Porto Alegre, 2001. 122 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001. [Orientador: Prof. Dr. Francisco José Kliemann Neto].

TAKASHINA, NEWTON TADACHI; FLORES, MÁRIO CESAR XAVIER.
Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e atingir resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.