

FERNANDO LUIZ CELIBERTO RENOSTO

ANÁLISE E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA *STARTUP* DO SETOR DE
ALIMENTAÇÃO UTILIZANDO O *BALANCED SCORECARD*

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

São Paulo

2019

FERNANDO LUIZ CELIBERTO RENOSTO

ANÁLISE E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA *STARTUP* DO SETOR DE
ALIMENTAÇÃO UTILIZANDO O *BALANCED SCORECARD*

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

Orientador: Professor Dr. Daniel de
Oliveira Mota

São Paulo

2019

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

Renosto, Fernando Luiz Celiberto

Análise e planejamento estratégico para uma startup no setor de alimentação utilizando o Balanced Scorecard / F. L. C. Renosto -- São Paulo, 2019.

119 p.

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

1.Análise Estratégica 2.Balanced Scorecard 3.Startup 4.Food Tech
I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

A meus pais e a minha irmã.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Daniel de Oliveira Mota, pela atenção, paciência, direcionamentos e profissionalismo durante toda a orientação. A sua dedicação e apoio, não só a mim, mas a todos seus orientandos, é uma incrível fonte de inspiração. A orientação, conhecimentos, sugestões e empréstimos de material acadêmico fornecidos durante toda essa jornada foram essenciais para a conclusão deste trabalho.

À minha mãe Alaíde e ao meu pai Luiz. O caminho até esse momento foi difícil e laborioso, mas, se cheguei a ele, foi graças ao empenho inesgotável e apoio incondicional deles. Não há como expressar a minha gratidão por tudo o que eles me ofereceram e todos os sacrifícios que fizeram, sem nunca protestar, para tornar essa trajetória possível e menos difícil. Agradeço, ainda, pela educação, pelo carinho e pelos valores que me deram em toda a minha criação, sem os quais não seria a pessoa que sou hoje.

À minha irmã, Larissa, que me acompanhou, me apoiou e me ajudou por toda a minha vida, sempre mostrando que uma irmã mais velha pode ser seu melhor exemplo e sua melhor amiga.

À Cris e ao Osni, que foram e continuarão sendo meus segundos pais, e mostram que a grandeza do coração não tem limites. Acolhem todos os engenheiros de produção, e não só eles, mas todos que estão dispostos a receber seu afeto. O carinho, os conselhos e, mais importante, a amizade deles foram essenciais para seguir de cabeça erguida a jornada dos anos de faculdade.

Aos meus amigos do CAEP, centro acadêmico que me encantou desde o primeiro ano e tornou meus dias de graduação mais leves. Muito mais do que um subterfúgio, foi um local onde me senti em casa, onde passei alguns dos melhores momentos da minha vida e, ainda, onde fiz muitos amigos que levarei para toda a vida. Principalmente ao Luiz, Willian, Conrado, Raphael, João, Pedro, Daniela e Marília, que foram os veteranos responsáveis pela minha decisão de que o CAEP era o lugar onde eu pertencia.

Aos meus amigos Mariana, Mateus, Nathalia, Isabella, Larissa, Eduardo, Gabriela, Giovanna, Gustavo, João, Rafael, Ruben e Talita, por estarmos juntos desde o primeiro ano, nos momentos de ajuda e nos momentos de felicidade, também.

Ao Guilherme, Joel, Pedro e Victor por uma amizade que surgiu nos estudos para uma matéria e mantém laços inquebráveis até hoje. À Alice, Flávia, Isabella, ao Lucas e ao Victor, pelos momentos de felicidade proporcionados e pela amizade durante todos esses anos.

Ao Gabriel, por representar tanto em tão pouco tempo da minha vida e, ainda, pelo companheirismo e apoio constante durante a jornada deste trabalho.

Aos meus amigos de infância, Daniel, Laís, João, Amanda, Maíra, Juliana, Luiz, Carolina, Matheus, Gabriel, Marcello, Thierry, Marina, Vitor Hugo e Murilo, que foram e continuam sendo essenciais na minha jornada.

Finalmente, mas não menos importante, aos meus professores durante todo o ensino fundamental e médio por me apresentarem e ensinarem com tanta maestria os conhecimentos que possuo até hoje. Aos professores da Escola Politécnica, principalmente do departamento da Engenharia de Produção, por estimularem meu aprendizado e trazerem desafios que me fizeram crescer e adquirir conhecimentos ricos e práticos para o meu trabalho.

“If you truly, truly want the
rainbow, you've just gotta put up with the
freaking rain. That's really it.”

(Brendon Urie)

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo analisar e criar uma estratégia utilizando o *Balanced Scorecard* para uma *startup* que atua no segmento das *food techs*. A missão dessa empresa é “tornar o consumidor autônomo e facilitar sua vida” e ela realiza esse propósito fornecendo um produto que permite aos seus consumidores realizar o seu próprio atendimento em restaurantes, ou seja, o consumidor pode escolher o restaurante, acessar o seu cardápio, realizar o pedido, pagá-lo e saber quando retirá-lo apenas usando o celular. Essa empresa encontra-se em um momento de reestruturação estratégica e necessidade de planejamento devido a uma nova frente de ação tomada recentemente. Assim, é natural que, ao tentar administrar duas frentes diferentes, a estratégia se confunda e os recursos não sejam aproveitados da melhor maneira. Desta forma, este trabalho elaborou uma estratégia para a *startup* começando por realizar a análise ambiental da indústria da alimentação, principalmente da alimentação fora do lar e, ainda, com um olhar atento ao segmento das *food techs*, nome dado às empresas que aliam inovação e tecnologia ao setor alimentício. Para essa análise externa, foram utilizadas as cinco forças de Porter, o mapeamento e definição de grupos estratégicos e a análise SWOT, que fornece, além da visão externa, um estudo interno da organização. Após esse primeiro passo, foi realizada a análise estratégica interna para obter um profundo conhecimento da organização. Nessa etapa, foram definidos e explicitados a missão, visão e valores da empresa, o estudo das competências essenciais para a empresa e, ainda, a observação da estratégia competitiva genérica que a empresa seguia. Após as análises, foi utilizada a ferramenta gerencial e método *Balanced Scorecard* para que a visão da empresa fosse traduzida em objetivos sob quatro perspectivas: a financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Esses objetivos foram representados em um mapa estratégico e, então, foram definidas medidas de desempenho e metas a curto e a médio prazo para gerenciar o cumprimento dos objetivos. Como resultado, o trabalho fornece à empresa um estudo que evidencia características ainda pouco desenvolvidas na organização, como a medição de tempo gasto em seus processos. Os objetivos, indicadores e metas elaborados fortalecem esses fatores e, ainda, balanceiam as ações da empresa entre suas duas unidades de negócio, aproveitando ações que são benéficas para ambas as frentes de ação.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, análise estratégica, estratégia, ativos intangíveis, missão, visão, *startup*, *food tech*

ABSTRACT

The objective of this study was to analyze and create a strategy using the Balanced Scorecard for a startup company that operates in the segment of food techs. The mission of the company is to “make consumers autonomous and make their lives easier”. This mission is accomplished by providing a product that allows its consumers to provide their own service in restaurants. The consumer can choose the restaurant, visualize its menu, place the order, pay it and be able to know when to take it out just using the mobile phone. The company has recently started working on a new activity, which is why it is in a moment of strategic restructuring and therefore is in need of planning. When trying to manage two different activities without a well-defined strategy, the company may lose track of its path and will most likely fail to allocate its resources efficiently. For this purpose, the study elaborated a strategy for the organization, starting with the environmental analysis of the food industry, especially the food service segment. It studied, also, the market for the food techs, companies that combine innovation and technology with food. For this external analysis, the author of this study used the Michael Porter’s Five Forces Analysis, mapped and defined the strategic groups and, at last, applied the SWOT analysis. This last analysis provides, besides the external view, an internal study of the company, as well. After all the analyses, the balanced scorecard was used to translate the company’s vision into objectives by four perspectives: financial, customer, internal process and learning and growth. These objectives were represented on a strategic map. Then performance measures and goals were set to track and direct progress toward goals. As a result, this essay provides the company a study that points less developed areas of expertise in the organization, such as measuring time spent in its processes. The objectives, measures and goals set strengthen these areas and balance the company’s actions between its two business units and also take advantage of policies that benefit both of the main activities.

Keywords: Balanced Scorecard, strategic analysis, strategy, intangible assets, mission, vision, startup, food tech.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Forças competitivas da indústria.....	24
Figura 2 - Mapa de Grupos Estratégicos para a indústria norte-americana de serras	31
Figura 3 - Matriz da Análise SWOT	32
Figura 4 - O modelo simples da criação de valor para organizações do setor privado	42
Figura 5 - Agrupamentos de processos internos e suas possíveis subdivisões.....	45
Figura 6 - Modelo de um mapa estratégico	55
Figura 7 - Etapas do trabalho.....	58
Figura 8 - Ciclo das atividades do time de T.I.....	72
Figura 9 - Estrutura e hierarquia organizacional da AgilidadeCo	73
Figura 10 - Mapa dos grupos estratégicos para a frente do aplicativo principal (<i>marketplace</i>)	85
Figura 11 - Mapa dos grupos estratégicos para a frente <i>white label</i>	86
Figura 12 - Análise SWOT para a AgilidadeCo.....	92
Figura 13 - Mapa estratégico para a AgilidadeCo	107

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Vendas do setor de alimentação no mercado interno brasileiro.....	62
Gráfico 2 - Participação percentual dos canais de distribuição do setor de alimentação no mercado interno	62
Gráfico 3 – Tipos de estabelecimento mais frequentados	64
Gráfico 4 - Tecnologias de interação com o consumidor.....	65
Gráfico 5 - Tecnologias “à frente do balcão”	65

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Indicadores e metas para o objetivo "Aumentar vendas do produto <i>white label</i> " da Perspectiva Financeira.....	108
Tabela 2 - Indicadores e metas para o objetivo "Aumentar número de transações" da Perspectiva Financeira.....	109
Tabela 3 - Indicadores e metas para o objetivo "Conquistar novas oportunidades" da Perspectiva Financeira.....	109
Tabela 4 - Indicadores e metas para o objetivo "Aumentar número de usuários ativos" da Perspectiva Financeira.....	110
Tabela 5 - Indicadores e metas para o objetivo "Aumentar número de restaurantes na plataforma" da Perspectiva Financeira	110
Tabela 6 - Indicadores e metas para o objetivo "Aumentar eficiência de operações" da Perspectiva Financeira.....	111
Tabela 7 - Indicadores e metas para o objetivo "Fornecer mais análises" da Perspectiva do Cliente.....	111
Tabela 8 - Indicadores e metas para o objetivo "Oferecer opções de aplicativos com menor preço e maior agilidade" da Perspectiva do Cliente	112
Tabela 9 - Indicadores e metas para o restante dos objetivos da Perspectiva do Cliente.....	112
Tabela 10 - Indicadores e metas para o objetivo "Conquistar excelência operacional nos processos de cadastro e sistema antifraude" da Perspectiva Interna	113
Tabela 11 - Indicadores e metas para os demais objetivos da Perspectiva Interna	114
Tabela 12 - Objetivos, indicadores e metas para a Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	115

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Lista de medidas financeiras normalmente utilizadas.....	48
Quadro 2 - Exemplos de medidas do cliente	50
Quadro 3 - Exemplos de medidas dos processos internos.....	52
Quadro 4 - Exemplos de medidas de aprendizagem e crescimento	54
Quadro 5 - Forças de Porter e seus respectivos níveis de intensidade para cada frente analisada	83
Quadro 6 - Poder de negociação de cada grupo de fornecedores analisado.....	84

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIA	Associação Brasileira da Indústria de Alimentos
ABF	Associação Brasileira de Franchising
AFL	Alimentação Fora do Lar
B2B	<i>Business to Business</i>
B2B2C	<i>Business to Business to Consumer</i>
BI	<i>Business Intelligence</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CTO	<i>Chief Technology Officer</i>
EVA	Valor Econômico Adicionado
FIESP	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
MVA	Valor de Mercado Adicionado
PDP	Parcerias para o Desenvolvimento Produtivo
PDV	Ponto de Venda
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
ROCE	Retorno Sobre Capital Empregado
ROE	Retorno Sobre o Patrimônio Líquido
ROI	Retorno sobre o Investimento
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 Contexto.....	17
1.2 Motivação do Trabalho	19
1.3 Objetivos do trabalho.....	20
1.4 Estrutura do Trabalho	20
2 REVISÃO DA LITERATURA	21
2.1 Estratégia.....	21
2.1.1 História	21
2.1.2 Estratégia empresarial: conceito, vantagens e dificuldades.....	22
2.2 Análises Ambientais	23
2.2.1 Análise Estrutural da Indústria	24
2.2.2 Ameaça de Novos Entrantes	25
2.2.3 Intensidade da Rivalidade entre as Empresas Existentes	26
2.2.4 Pressão dos Produtos ou Serviços Substitutos.....	27
2.2.5 Poder de Negociação dos Compradores	27
2.2.6 Poder de Negociação dos Fornecedores	28
2.2.7 Análise Estrutural das Empresas Concorrentes	28
2.2.8 Dimensões Estratégicas	28
2.2.9 Grupos Estratégicos	29
2.2.10 Análise SWOT.....	31
2.3 Conhecimento da Organização	32
2.3.1 Escopo da Empresa.....	32
2.3.2 Missão e Visão	33
2.3.3 Valores.....	34
2.3.4 Competências e Produtos Essenciais.....	35
2.3.5 Estratégias Competitivas Genéricas	36
2.4 Desenvolvimento e Implementação da Estratégia	38
2.4.1 A Geração de Valor Através dos Ativos Intangíveis.....	38
2.4.2 Balanced Scorecard: Motivação e Passos.....	39
2.4.3 Balanced Scorecard: A Tradução das Quatro Perspectivas.....	41
2.4.4 Plano de comunicação	46
2.4.5 Definindo Indicadores ou Medidas de Desempenho	47

2.4.6 Metas e o Mapa Estratégico	54
3 METODOLOGIA	56
3.1 Metodologia de Pesquisa	56
3.1.1 Coleta de dados	56
3.2 Metodologia do projeto.....	57
3.2.1 Análise dos Dados.....	57
3.3 Apresentação do Mercado e da Empresa	61
3.3.1 O mercado	61
3.3.2 A empresa	67
4 RESULTADOS.....	74
4.1 Análises Ambientais	74
4.1.1 Análise Estrutural da Indústria do Setor de Alimentação	74
4.1.2 Grupos Estratégicos dos Concorrentes	84
4.1.3 Análise SWOT	86
4.2 Conhecimento da Organização	92
4.2.1 Missão, Visão e Valores.....	93
4.2.2 Competências Essenciais	94
4.2.3 Estratégia Competitiva Genérica	95
4.3 A Elaboração do <i>Balanced Scorecard</i>	96
4.3.1 Passos Iniciais	96
4.3.2 Tradução da Visão e Estratégia sob as Quatro Perspectivas.....	98
4.3.3 Elaboração de Indicadores e Estabelecimento de Metas	108
5 CONCLUSÕES	116
REFERÊNCIAS	118

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho apresenta um planejamento estratégico utilizando o *Balanced Scorecard* como principal ferramenta para a empresa AgilidadeCo, uma *startup* no setor do mercado de alimentação fora do lar – chamado também de *Food Service* -, mais especificamente nos setores de *Food Tech*, termo que traduzido pode ser interpretado como tecnologia da alimentação. Por motivo de sigilo, o nome mencionado para a empresa é fictício.

A empresa atua com um produto próprio, um aplicativo no qual seus usuários podem realizar pedidos em restaurantes, pagá-lo pelo próprio aplicativo e receber uma notificação quando o seu pedido estiver completamente pronto para buscá-lo presencialmente na loja. Atualmente, a empresa também vende aplicativos *white label* para redes de restaurantes ou clientes pontuais; o termo *white label* significa que o produto terá a identidade da marca do cliente. Esses aplicativos cumprem funções semelhantes ao aplicativo próprio da AgilidadeCo, e, muitas vezes, contêm funções adicionais, como o *delivery*, que dependem do nível de personalização que o cliente deseja para seu aplicativo próprio.

Ao longo do trabalho e desta introdução foram apresentados o contexto, motivação e objetivo do trabalho, bem como as referências literárias utilizadas para sua elaboração, a metodologia utilizada, as análises, o desenvolvimento e os resultados de um planejamento estratégico para a AgilidadeCo.

1.1 Contexto

A empresa AgilidadeCo nasceu em 2014, em meio a um ambiente em que o uso de *smartphones*, *tablets* e outras tecnologias avançadas portáteis era disseminado amplamente. Os dois fundadores, jovens formados em engenharia, perceberam que, frequentemente, a espera por atendimento nos restaurantes era muito demorada e, também, muitos restaurantes de balcão possuíam filas grandes para realizar e pagar o pedido. Pensando nisso e realizando estudos que estimavam o tempo perdido com essas experiências ruins, no segundo semestre de 2014, eles lançaram o seu produto, um aplicativo que continha o cardápio dos restaurantes em que eram instalados e permitia aos usuários realizar os próprios pedidos, que seriam entregues a eles em suas mesas dentro do restaurante.

Com o tempo, do embrião de 2014 a 2016 o aplicativo evoluiu e o escopo da empresa foi levemente adaptado. A AgilidadeCo foi capaz de integrar o seu produto a muitos e diversos sistemas de automação que são utilizados em restaurantes; ou seja, o aplicativo integrava-se ao sistema interno do restaurante e o pedido era enviado para a cozinha e contabilizado pelo restaurante como todos os outros pedidos realizados. Assim, praticamente não havia dificuldades para a operação do restaurante ter o aplicativo implantado neles.

Outra evolução é que o aplicativo, além de aceitar pagamentos por cartão de crédito, foi pioneiro na aceitação de vales de alimentação para realizar o pagamento. Com o tempo, a empresa percebeu que a adesão do aplicativo em restaurantes de mesa, ou seja, com atendimento de garçom, era baixa. Então, a AgilidadeCo decidiu mudar a estratégia e cessar gradualmente os investimentos nesses tipos de restaurante para investir em restaurantes de balcão, ou seja, restaurantes nos quais o pedido é realizado no caixa e retirado pronto alguns minutos depois.

A empresa está situada em São Paulo – SP, tendo apenas um escritório, onde se concentram as áreas comercial, de tecnologia da informação (T.I), administrativa, financeira, operacional, de análise de dados e de *design*. É uma *startup*, ou seja, é uma pequena empresa trabalhando em condições com diversas incertezas à procura de um modelo repetível e escalável, segundo a definição dada na Exame (2016). A sociedade estabelecida é a empresarial de responsabilidade limitada.

Em 2018, a AgilidadeCo percebeu uma procura dos restaurantes e redes de restaurantes por um aplicativo próprio, onde os clientes do restaurante pudessem fazer seus pedidos e pagá-los, encontrar cupons de desconto, pedir *delivery*, entre outras funcionalidades. Desde então, a empresa oferece também esse produto, chamado de aplicativo *white label*, aliado aos serviços de manutenção do aplicativo e o gerenciamento e análise dos dados de compra pelo aplicativo.

Esse novo produto e os serviços associados a ele guardam muitas similaridades ao aplicativo da própria AgilidadeCo. A empresa já possui alguns problemas estratégicos, como a necessidade de retenção do cliente, grande potencial de melhora dos processos internos e existência de rotatividade dos funcionários, entre outros. Grande parte desses problemas também afeta o novo produto. Além disso, surgiu uma grande necessidade: alinhar e elaborar uma nova estratégia que integre as duas frentes de produtos, já que os clientes do novo

produto, apesar de ainda serem os restaurantes, apresentam novas demandas e, ainda, novas oportunidades de melhorar o relacionamento com o cliente podem ser aproveitadas.

1.2 Motivação do Trabalho

O autor deste trabalho estagiou na AgilidadeCo por pouco mais de um ano e, durante esse período, pôde verificar que, ao longo da história da empresa, o escopo da empresa foi se adaptando às demandas percebidas e corrigindo erros passados. Mas, por conta dessa dinamicidade de mudanças, a estratégia da empresa não pôde ser bem elaborada e embasada teoricamente. Como consequência, há algumas falhas percebidas que podem e devem ser corrigidas ou amenizadas com um bom planejamento estratégico.

Além disso, a empresa está em uma nova fase: os gestores perceberam a necessidade de alguns restaurantes e desenvolveram um novo produto. Com um novo produto, surgem novos processos internos, o relacionamento com o cliente deve ser repensado, as novas fontes de receita e os novos custos deverão ser controlados, a motivação do capital humano e o uso de recursos da empresa deverão ser analisados, novas oportunidades deverão ser aproveitadas e, também, ameaças deverão ser previstas e amenizadas.

Assim, o momento é mais que oportuno para desenvolver uma estratégia alinhada às necessidades da empresa. O autor deste trabalho acredita que seus resultados serão de grande utilidade, pois a empresa será analisada profundamente e poderá implantar um sistema eficaz de medidas e metas a serem alcançadas.

A motivação pessoal do autor é completar a sua formação como engenheiro de produção, aprofundando-se em um tema que desperta o seu interesse e aborda conceitos e ferramentas importantes para o seu futuro como profissional. E, também, o autor acredita no grande potencial da AgilidadeCo, valoriza a sua cultura e seus valores. Assim, o autor viu neste trabalho uma oportunidade de ajudar a trazer resultados interessantes e crescimento para uma empresa com a qual ele se identifica.

Para a sociedade, este trabalho pode servir de aprendizado e consulta para empreendedores que estão começando as suas empresas, já que hoje o material acadêmico sobre o planejamento estratégico em *startups* é escasso ou pouco embasado teoricamente, principalmente por ser um modelo de empresa muito recente.

1.3 Objetivos do trabalho

Este trabalho teve como objetivo final a elaboração de uma estratégia e a definição, por meio do *Balanced Scorecard*, de objetivos, metas e indicadores que a AgilidadeCo possa implementar.

Para chegar a esse resultado, foram feitas análises profundas da indústria onde a empresa está inserida, sua concorrência e sobre a própria organização. A metodologia adotada permitiu conhecer a indústria, identificar a missão, visão e valores da empresa, alinhar a estratégia a esses componentes, conhecer e prever ameaças da concorrência, identificar as fraquezas e forças da AgilidadeCo, entre outros.

Foi objetivo, também, representar um material de consulta a esse conhecimento e um guia de como atualizar esse aprendizado no futuro, pois o planejamento e ação estratégicos são processos contínuos e importantes em todas as fases da empresa.

Por último, este trabalho teve como objetivo fornecer um plano para a empresa de como guiar a sua estratégia em meio às mudanças citadas recentemente e, também, saber como lidar com as próximas mudanças que virão, aumentando a flexibilidade e adaptabilidade da AgilidadeCo.

1.4 Estrutura do Trabalho

O trabalho foi estruturado em cinco capítulos principais. O Capítulo 1, a **Introdução**, apresenta primeiramente o contexto do trabalho, depois as motivações que levaram à escolha do tema, os objetivos almejados pelo trabalho e a própria estrutura deste trabalho. O Capítulo 2, a **Revisão da Literatura**, reúne todas as bases teóricas e conceitos que foram utilizados no trabalho. Ela está dividida em quatro principais partes: a estratégia em si, as análises ambientais, o conhecimento da organização e o desenvolvimento e implementação da estratégia.

No capítulo 3, a **Metodologia**, são explicitados o tipo de pesquisa, a abordagem utilizada, o processo de coleta de dados e de sua análise. Ainda, há um estudo do mercado e detalhamento das unidades de negócio e da estrutura organizacional da empresa. O capítulo 4, **Resultados**, apresenta os resultados, desde as análises até a elaboração do *Balanced Scorecard*. Por fim, o capítulo 5, **Conclusões**, apresenta comentários gerais sobre o trabalho e seus resultados.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo irá apresentar os fundamentos teóricos de maior relevância para os diagnósticos e conclusões que serão feitos ao longo do trabalho. Os conceitos que serão apresentados foram, em grande parte, vistos ao longo da graduação. Contudo, alguns temas que serão apresentados foram estudados para a realização desse trabalho garantindo, assim, uma abordagem e resolução mais completa do problema.

2.1 Estratégia

2.1.1 História

As noções de estratégia têm suas raízes nas campanhas militares, já que se pode dizer que, na essência dessas campanhas, havia um ou mais estrategistas envolvidos. Desde a Antiguidade os grandes comandantes militares e de estratégia desempenhavam um papel essencial nas guerras, batalhas e conflitos. Pode-se citar, como exemplos famosos, Alexandre, o Grande, da Macedônia, e Júlio César, de Roma. Uma evidência dessas origens é que a palavra *estratégia* deriva de *stratego*, um termo grego que, em sua tradução literal, denota general (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Segundo Von Bulow, citado por Oliveira (2001), no âmbito militar, a estratégia é a ciência dos movimentos guerreiros fora do campo de visão do general, enquanto a tática é a ciência dos movimentos guerreiros dentro desse campo de visão. Alguns autores, também, elaboram que o escopo da estratégia é definir como dispor os exércitos e a tática como lutar (OLIVEIRA, 2001).

Na Antiguidade já havia textos que mostravam pensamentos que viriam a ser conhecidos, atualmente, como estratégia. *A Arte da Guerra*, escrito por Sun Tzu no século IV a.C., é um dos textos mais antigos relacionados a esses pensamentos. Esse texto foi popularizado principalmente no século XX no Ocidente e hoje é amplamente utilizado e referenciado por autores que produzem conteúdo sobre estratégia de negócios, principalmente. A obra *O príncipe*, de Nicolau Maquiavel, escrita no século XVI, também influencia políticos, militares e o pensamento empresarial e de negócios. Os pensadores da chamada “escola do Empreendedorismo” foram influenciados por essa obra para recomendar os escopos e atuações dos executivos (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

O conceito de Estratégia surgiu no contexto do Iluminismo, no século XVIII, com teóricos que analisavam os sucessos militares, por exemplo dos exércitos prussianos, que eram pequenos, mas se valiam de princípios matemáticos e geométricos e de muito treinamento. No final do século XVIII, Napoleão e seus exércitos obtiveram sucesso justamente sobre os próprios exércitos prussianos; assim, teóricos como Karl von Clausewitz (1780-1831), um general prussiano, e Antoine-Henri de Jomini (1779-1869), um general franco-suíço, estudaram os sucessos napoleônicos e assim obtiveram grande repercussão. Von Clausewitz, por exemplo, ainda hoje é popular nos âmbitos militares e de negócios (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

A partir de 1950 a estratégia começaria a ser utilizada no âmbito corporativo e de negócios, foi bastante disseminada dos anos 60 a 80 e, com o surgimento da “Nova Economia”, teve seus conceitos e metodologias questionados. Atualmente, o assunto voltou a estar em voga com as mudanças bruscas relacionadas ao advento das empresas da Internet e seus desdobramentos (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

2.1.2 Estratégia empresarial: conceito, vantagens e dificuldades

As estratégias empresariais visam definir e esclarecer os caminhos a serem percorridos para atingir objetivos e resultados estabelecidos. Por meio do entendimento do ambiente e suas relações com a empresa, são traçadas as ações que tornem essa interação o mais proveitosa possível, utilizando da melhor forma os recursos tecnológicos, físicos, financeiros e humanos. Ou seja, deve-se analisar o ambiente interno e externo da empresa, diminuindo ou atenuando pontos fracos e ameaças, maximizando pontos fortes e aproveitando as oportunidades identificadas (OLIVEIRA, 2001).

A estratégia empresarial é distinta da excelência operacional, pois a excelência operacional não visa diferenciar-se do seu concorrente na maneira em que a empresa realiza as atividades ou até mesmo realizar atividades diferentes do seu concorrente, como é a estratégia. A excelência operacional é focada em realizar um desempenho superior ao seu concorrente realizando a mesma atividade dele (PORTER, 1996).

Deve ser considerado que o ambiente está sempre em mudança, por exemplo, os próprios atributos da empresa são constantemente modificados. Por isso, o planejamento estratégico não deve ser fixo, mas sim uma orientação baseada em um fluxo de decisões (OLIVEIRA, 2001). Essas mudanças podem ocorrer nos mercados ou em suas técnicas, na

produção, no *modus operandi* da organização, na estrutura e crescimento, na relação com fornecedores e clientes, na obtenção e capacitação dos recursos humanos, na liderança, entre outros. (REZENDE; TACHIZAWA, 2000).

Para realizar um planejamento de estratégia empresarial, deve-se, também, definir o horizonte temporal, pois a utilização de recursos e outros atributos será diferente dependendo do planejamento, se será a curto, médio ou longo prazo, por exemplo. A pessoa ou o time responsável pelo processo deverá ter credibilidade e legitimidade para que os outros funcionários participem de forma ativa na implantação da estratégia. Deve-se destacar, ainda, para os outros funcionários, a importância do trabalho coletivo para atingir os resultados (REZENDE; TACHIZAWA, 2000).

Um bom planejamento e implantação aumenta a sintonia entre as diversas áreas e pessoas envolvidas, melhorando a motivação dos funcionários. A avaliação de desempenho é facilitada, dado que as responsabilidades de cada área e times são definidas. Facilita, também, a tomada de decisão em meio a um cenário incerto, por ser um suporte que diminui os riscos e incertezas. Com as responsabilidades definidas e o maior envolvimento dos funcionários, o administrador ganha tempo para realizar outras tarefas essenciais para a empresa (REZENDE; TACHIZAWA, 2000).

Algumas dificuldades são comuns no processo de planejamento. Por isso, os responsáveis por sua elaboração e execução deverão estar atentos para não cometer esses erros. Por exemplo, o excesso de racionalismo, quando se busca a perfeição no projeto, o que pode levá-lo a demorar muito ou até ser paralisado. A inflexibilidade em realizar atividades além do planejamento também é um erro comum em planejamentos. A inexistência de controle é danosa, e o controle excessivo pode prejudicar a criatividade. Se o planejamento for demasiadamente hierárquico, separando quem planeja e quem executa, ou seja, restringir a participação das pessoas, a empresa pode ter que lidar com funcionários mais desmotivados a seguir com a implantação (REZENDE; TACHIZAWA, 2000).

2.2 Análises Ambientais

Baseado em Carvalho e Laurindo (2012), pode-se dizer que a elaboração de uma boa estratégia competitiva exige entender, mapear e monitorar com frequência todo o ambiente que permeia a empresa. É essencial, também, conhecer a fundo a organização para a qual irá ser formulada a estratégia, bem como entender conceitos importantes, acompanhar a evolução

da indústria da qual a empresa faz parte e valer-se de ferramentas que sejam capazes de tornar visíveis todos esses aspectos.

2.2.1 Análise Estrutural da Indústria

A formulação de uma estratégia competitiva, em seu cerne, relaciona uma empresa ao meio ambiente que a permeia. O ambiente, por sua vez, é muito abrangente, envolvendo forças sociais e econômicas, mas o aspecto mais importante dele é a indústria ou as indústrias em que a empresa compete (PORTER, 2004).

Porter (2004) enuncia, ainda, que a concorrência em uma indústria é produto de mais fatores além da mera análise do comportamento dos concorrentes, para determinar a concorrência deve-se começar analisando a estrutura econômica básica da empresa. Assim, existem cinco forças competitivas básicas criadas para analisar o grau da concorrência de uma indústria. Definindo o que compõe esse conjunto de forças, é possível estimar o potencial de lucro final da indústria, mensurado considerando o retorno a longo prazo sobre o capital investido. A figura 1 ilustra quais são as cinco forças e a relação entre elas em termos gerais.

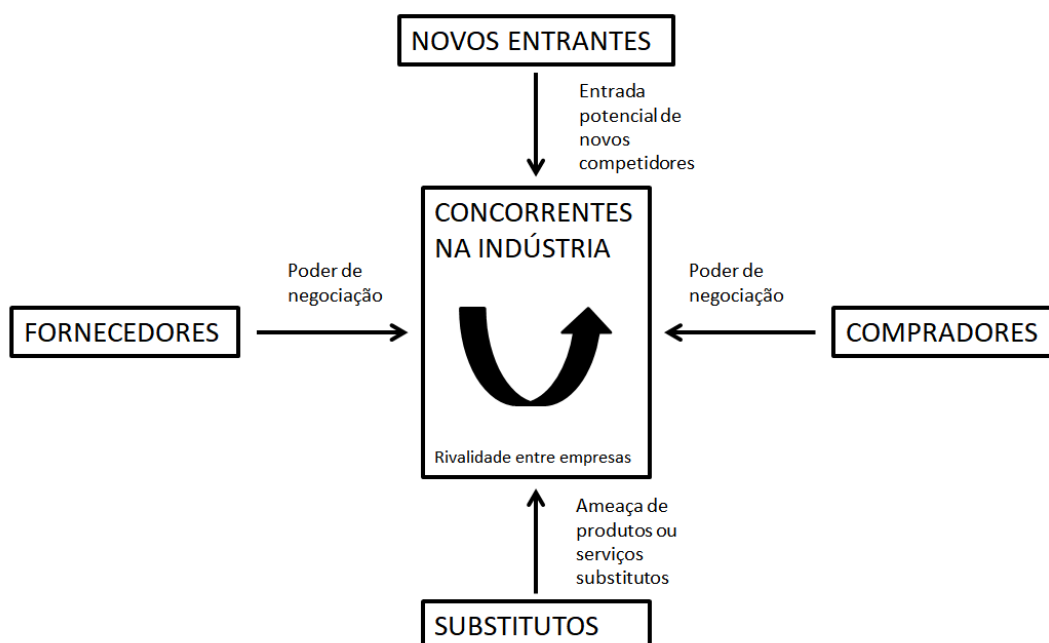


Figura 1 - Forças competitivas da indústria

Fonte: Adaptado de Porter (2004)

2.2.2 Ameaça de Novos Entrantes

Os chamados entrantes potenciais trazem consigo capacidades distintas das tradicionais, planos de conquistar maior espaço no mercado e, muitas vezes, recursos notórios. O surgimento desses novos fatores pode prejudicar a rentabilidade dos participantes, seja pela queda dos preços ou pela inflação dos custos para as empresas já existentes nessa indústria. Essa ameaça pode ser estimada considerando dois fatores conjuntos: as barreiras de entrada existentes na indústria referida e a retaliação prevista dos participantes já existentes. Quanto mais alta a barreira de entrada e maior a retaliação prevista, menor a ameaça de entrada. (PORTER, 2004).

Segundo Porter (2004), a barreira de entrada é influenciada por alguns fatores. O primeiro deles é a **economia de escala**. Esse fator explica que, quando a larga escala diminui o custo unitário de um produto e os concorrentes existentes já produzem grandes números absolutos de unidades, os entrantes são obrigados a entrar com grande escala e, por consequência, maior investimento, tornando a barreira de entrada mais alta. Depois, o próximo fator é a **diferenciação do produto**. Esse fator pode levar os clientes a desenvolver fidelidade a uma marca, que pode ser devido aos esforços em publicidade, ao serviço ao consumidor, a ser a primeira empresa da indústria ou à própria diferenciação do produto. Assim, para superar essa relação entre clientes e marcas existentes, são exigidos grandes esforços e investimentos, aumentando a barreira de entrada.

A **necessidade de capital** é outro fator: se a indústria necessita grande investimento inicial, seja pelo custo de instalações, publicidade inicial, prejuízos iniciais, entre outros, a barreira de entrada aumenta. Para o fator dos **custos de mudança**, deve-se considerar que a mudança de fornecedor para o comprador acarreta custos, que podem ser para treinamento de funcionários, novos equipamentos, testes, novos projetos, assistência técnica. Se os custos forem altos, a barreira de entrada aumenta.

O **acesso aos canais de distribuição** também é um importante fator: para persuadir os canais de comunicação a aceitarem seu produto, há custos e maior uso de verba, porque os canais de comunicação potencialmente já estão atendendo os concorrentes. Esses custos também aumentam a barreira de entrada. Há, também, as **desvantagens de custo independentes de escala**: os concorrentes, possivelmente, já têm algumas vantagens de custos sobre os novos entrantes, que podem ser a tecnologia patenteada, acesso favorável às

matérias-primas, localizações favoráveis, subsídios governamentais e, também, se a indústria é muito influenciada pela curva de aprendizagem. O último fator é a **política governamental**: quando há muitas exigências de licenças de funcionamento, limitações de acesso a matérias primas, controle de sustentabilidade e poluição do ar, os custos e, conseqüentemente, a barreira de entrada aumentam.

Ainda segundo Porter (2004), há indícios que aumentam a probabilidade de haver retaliações das empresas existentes. Alguns deles são: o passado de retaliações das indústrias, a quantidade de recursos disponíveis para a disputa, o equilíbrio com os canais de distribuição ou clientes, alto grau de comprometimento com a indústria, ativos altamente não-líquidos empregados na indústria e crescimento lento da indústria, pois não há espaço para uma empresa nova sem prejudicar as existentes.

2.2.3 Intensidade da Rivalidade entre as Empresas Existentes

A rivalidade entre os concorrentes existentes pode ser considerada como uma disputa por posição, e os meios dessa disputa podem ser pela concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos ou aumento dos serviços e garantias ao cliente. Essa disputa pode ocorrer tanto pela identificação de oportunidades pelos concorrentes quanto a necessidade de reagir a uma pressão exercida pelo mercado ou por outros concorrentes. Quando essa rivalidade cresce substancialmente, principalmente com a concorrência de preços, a indústria inteira pode se prejudicar. Algumas disputas podem ser caracterizadas como “belicosas”, “amargas” ou “impiedosas” enquanto outras são “polidas” ou “cavalheirescas” (PORTER, 2004).

Há alguns fatores enunciados por Porter (2004) cuja interação pode definir a rivalidade são:

- Concorrentes numerosos ou bem equilibrados;
- Crescimento lento da indústria, em que o crescimento de uma indústria implica em prejudicar outra;
- Custos fixos ou de armazenamento altos, que podem influenciar as empresas a trabalharem para obter capacidade máxima e, assim, a indústria gerar excesso de capacidade;
- Ausência de diferenciação ou custos de mudança;
- Capacidade aumentada em grandes incrementos;

- Concorrentes Divergentes;
- Grandes interesses estratégicos;
- Barreiras de saída elevadas, seja por alta especialização, custos fixos de saída, inter-relações estratégicas, barreiras emocionais ou restrições governamentais.

2.2.4 Pressão dos Produtos ou Serviços Substitutos

Além dos concorrentes existentes, existe outro tipo de concorrência: sob um ponto de vista abrangente, todas as indústrias são ameaçadas por outras que produzem produtos ou oferecem serviços substitutos. Essa concorrência limita e reduz os retornos e lucros potenciais de uma indústria. (PORTER, 2004).

Ainda segundo Porter (2004), para identificar produtos e serviços substitutos, deve-se pesquisar possíveis produtos e serviços que possam servir ao mesmo propósito do que os que são oferecidos na indústria em análise. Os produtos de maior ameaça são: os que estão suscetíveis a uma potencial melhora no seu custo-benefício que pode superar os produtos da indústria e os que são produzidos por empresas com recursos e lucros notórios.

2.2.5 Poder de Negociação dos Compradores

O poder que os compradores podem exercer sobre a indústria e os preços dela depende de algumas características, como a sua posição no mercado e importância relativa do valor das compras exercidas por cada comprador. Normalmente, essa barganha ocorre quando há demanda por melhor qualidade e serviços e, também, quando o comprador tenta intensificar a concorrência entre as empresas existentes (PORTER, 2004).

Segundo Porter (2004), há alguns fatores que podem tornar um grupo de compradores mais poderoso, como:

- Comprar grandes volumes relativos às vendas da empresa, principalmente se os custos fixos forem altos;
- Adquirir produtos da indústria que representem uma grande fração de suas próprias compras;
- Haver padronização (ou não diferenciação) do produto comprado;
- Enfrentar poucos custos de mudança;
- Conseguir lucros baixos;

- Representar uma ameaça concreta de integração para trás;
- Não haver importância do produto comprado para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador;
- Possuir total informação da demanda, preços reais de mercado e custos dos fornecedores.

2.2.6 Poder de Negociação dos Fornecedores

O poder exercido pelos fornecedores na indústria pode ocorrer com a elevação de preços ou redução de qualidade dos produtos e serviços fornecidos. Essas medidas podem diminuir substancialmente os lucros de indústrias cuja capacidade de aumentar seus próprios preços seja limitada (PORTER, 2004).

Alguns dos fatores que influenciam o aumento de poder dos fornecedores, enunciados por Porter (2004), são:

- O grupo de fornecedores é dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para o qual vende;
- O grupo não compete intensamente com produtos e serviços substitutos aos seus fornecidos;
- A indústria não é um cliente importante para o fornecedor;
- O produto dos fornecedores é importante para o comprador;
- Os produtos ou serviços são diferenciados;
- O grupo desenvolveu custos de mudança;
- O grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente.

2.2.7 Análise Estrutural das Empresas Concorrentes

Esse tópico visa apresentar conceitos de uma análise mais aprofundada da indústria a fim de abranger mais conhecimento sobre os diferentes posicionamentos estratégicos das empresas submetidas às forças competitivas da indústria (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

2.2.8 Dimensões Estratégicas

A natureza de uma indústria é um fator essencial para identificar os diferentes posicionamentos estratégicos e seus resultados. As dimensões estratégicas representam

diferentes focos de esforços para a empresa e a escolha de uma dimensão, muitas vezes, ocorre em detrimento de outras (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

As dimensões enunciadas por Carvalho e Laurindo (2012) e por Porter (2004) são:

- Grau de especialização;
- Identificação de marcas;
- Política de canal de distribuição;
- Seleção do canal de distribuição;
- Qualidade do produto;
- Liderança tecnológica (ao invés do comportamento imitativo);
- Integração vertical;
- Posição de custo;
- Atendimento e serviços auxiliares;
- Política de preço;
- Alavancagem financeira e operacional;
- Relacionamento com a matriz;
- Relacionamento com os governos do país de origem e anfitriões.

2.2.9 Grupos Estratégicos

Um grupo estratégico é um grupo de empresas da mesma indústria que, considerando a análise das dimensões estratégicas, possuem estratégias muito similares ou até iguais. Para a definição desses grupos, é importante considerar o relacionamento da empresa com sua matriz, ou seja, se a empresa é independente ou se segue um comportamento exigido. As abordagens de produto e de *marketing* frequentemente divergem em empresas de um grupo estratégico (PORTER, 2004).

Grupos estratégicos não são segmentos de mercado, já que eles são formados com uma visão mais abrangente de postura estratégica. Uma vez definidos os grupos, observa-se que, além de suas estratégias gerais, as empresas dentro de um grupo apresentam mais similaridades entre si, como semelhantes parcelas de mercado e também o nível em que são afetadas e como respondem a acontecimentos externos ou a mudanças e ações competitivas na indústria (PORTER, 2004).

2.2.9.1 Barreiras de Mobilidade dos Grupos Estratégicos

As barreiras de entrada são as responsáveis por dificultar a vinda de novas empresas para a indústria. Para considerar as barreiras de entrada com maior exatidão, o novo entrante deve saber a qual grupo estratégico dentro daquela indústria ele pretende entrar, já que diversos fatores que aumentam ou suavizam barreiras de entradas podem mudar de acordo com o grupo no qual a empresa está inserida – ou almejando se inserir (PORTER, 2004).

Com esse conceito, é possível inferir que existam barreiras para a mudança de uma empresa de um grupo estratégico para outro. São chamadas de barreiras de mobilidade e os mesmos fatores que determinam se uma barreira de entrada é alta ou não podem ser utilizados para definir o tamanho das barreiras de mobilidade (PORTER, 2004).

2.2.9.2 Mapa dos Grupos Estratégicos

O mapa dos grupos estratégicos é a ilustração gráfica que determina a posição relativa dos diversos concorrentes dentro da indústria. O mapa é constituído de dois eixos, cada um representando uma variável estratégica, geralmente divididos nos níveis alto e baixo. Para seleccionar as variáveis estratégicas dos eixos, deve-se identificar as variáveis que mais influenciam nas barreiras de mobilidade da indústria. Um mapa dos grupos estratégicos é ilustrado na figura 2 (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Ainda segundo Carvalho e Laurindo (2012), os mapas dos grupos estratégicos permitem que sejam identificadas as barreiras de mobilidade, os grupos marginais, representadas graficamente as direções dos movimentos estratégicos e seja feita tanto uma análise de tendências quanto uma previsão de reações.

A figura 2 ilustra um mapa dos grupos estratégicos para a indústria de serras de fita nos Estados Unidos, tendo como dimensões a Imagem de Qualidade da Marca e a Combinação de Canais. Cada círculo da figura representa um grupo estratégico (PORTER, 2004).

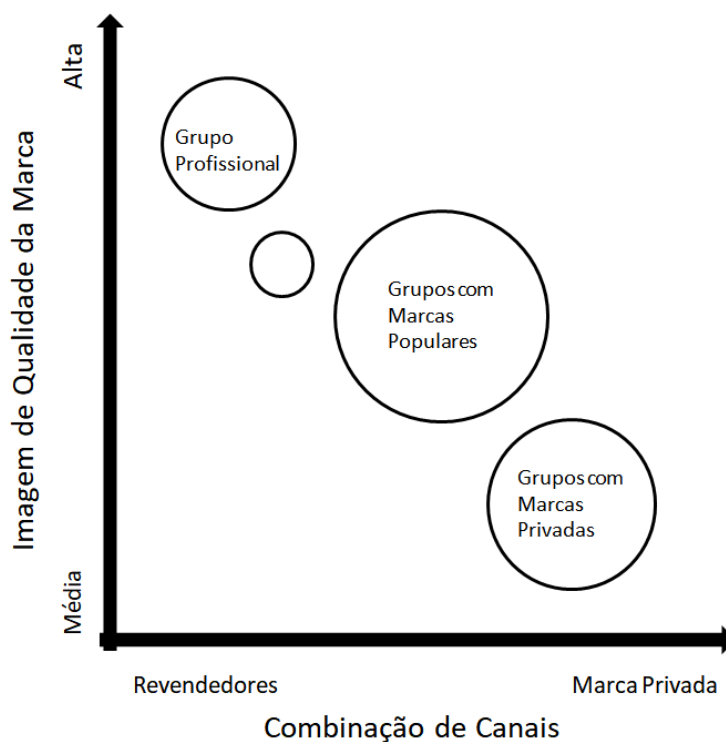


Figura 2 - Mapa de Grupos Estratégicos para a indústria norte-americana de serras

Fonte: Adaptado de Porter (2004)

2.2.10 Análise SWOT

A análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) tem como objetivo analisar a empresa internamente e, também, o ambiente competitivo associado a ela. Por isso, ela reúne tanto os pontos fortes e fracos internos da empresa assim como as ameaças e oportunidades fornecidas pelo ambiente competitivo (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Com base em Oliveira (2001), pode-se dizer que os pontos fortes (*strengths*) e fracos (*weaknesses*) se referem às variáveis internas e, portanto, que dependem da empresa para serem alteradas, evitadas, reforçadas ou apenas mantidas. Os pontos fortes, evidentemente, são favoráveis para a condição da empresa em relação ao seu ambiente, enquanto os pontos fracos são desfavoráveis.

Caso haja uma variável controlável que não consiga ser classificada como forte ou fraca, pode-se adicionar a variável como ponto neutro para que sua identificação seja computada sem forçar uma classificação. E, se a empresa não soubera imediatamente como

melhorar suas fraquezas, ela deve realizar grandes esforços para encontrar uma solução e evitar grandes problemas para a organização (Oliveira, 2001).

As oportunidades (*opportunities*) são variáveis externas que precisam ser identificadas para que a empresa possa explorá-las e usufruir delas gerando, assim, condições favoráveis para a empresa. Por serem externas, dificilmente são controláveis pela empresa (Oliveira, 2001).

Por último, as ameaças (*threats*) são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem trazer problemas para a mesma. Uma ameaça pode ou não ser acompanhada de uma ação crítica. Por exemplo, a inflação é uma ameaça que foge totalmente ao controle da empresa, enquanto que o relacionamento com os concorrentes pode ser uma ameaça e considerada uma questão crítica, já que a empresa pode ao menos tentar amenizar ou resolver essa situação. A figura 3 ilustra uma matriz da análise SWOT (Oliveira, 2001).



Figura 3 - Matriz da Análise SWOT

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Oliveira (2001)

2.3 Conhecimento da Organização

2.3.1 Escopo da Empresa

O escopo de uma empresa ou organização é formado pelos seus padrões, princípios fundamentais, propósitos, ideais e valores que são utilizados de base para a tomada de decisões nas mais diversas áreas da empresa, como na estrutura organizacional, no gerenciamento, nas estratégias de produtos e serviços, na tecnologia, no relacionamento com

clientes e fornecedores, nas políticas e na interação da empresa com o ambiente externo (REZENDE; TACHIZAWA, 2000).

O escopo é dividido em três etapas: missão, visão e valores permanentes. Essa combinação de fatores determina o espírito da organização, a sua ideologia, a sua visão de mundo e o motivo de sua existência (REZENDE; TACHIZAWA, 2000).

Uma boa determinação da missão e finalidade de uma empresa é essencial para que se obtenham objetivos realistas e polidos. Essa determinação também se mostra muito importante para servir de substrato para definir as prioridades, estratégias, planos e atribuições de serviços (DRUCKER, 2002).

2.3.2 Missão e Visão

Como citado por diversos autores, por exemplo Oliveira (2004) e Rezende e Tachizawa (2000), a missão é a razão de ser da organização. Ou seja, a missão explicita qual é a função da organização na sociedade. Não há um método estabelecido para definir a missão de uma companhia. Essa missão não deve ser genérica, e normalmente explica em uma frase ou em poucas palavras o propósito da empresa. Os funcionários da empresa devem enxergar sentido nessa missão e, para que o público externo possa ratificar essa missão, ela deve ser coerente com as ações tomadas e estratégias seguidas pela empresa (REZENDE; TACHIZAWA, 2000).

Segundo Niven (2007), a missão deve inspirar a mudança, mesmo continuando a mesma, já que ela jamais será alcançada por completo. Por exemplo, a missão da empresa 3M é “Resolver problemas com criatividade”. Ainda, ela deve ser feita para ter longa durabilidade, como cem anos ou até mais, pois ela é fixa e guiará todas as outras decisões.

A visão pode ser considerada como um objetivo abrangente e de longo prazo. Não são objetivos quantificáveis e traduzem onde a companhia gostaria de estar num futuro mais distante, como se fosse o sonho da empresa (REZENDE; TACHIZAWA, 2000).

Uma visão eficiente, segundo Niven (2007), é concisa, captando a atenção e atraindo imediatamente em poucas palavras, ou seja, algo simples e memorável. A visão, também, deve ser direcionada a todos os *stakeholders*, ou seja, a todos os interessados no sucesso da empresa. Ela deve ser coerente com a missão e com os valores da empresa, já que ela

representa uma tradução desses dois elementos. Ela também não deve utilizar jargões financeiros e nem gírias.

A definição e disseminação da missão e da visão são processos muito importantes para a empresa, já que muito da motivação das pessoas a realizar mudanças e transformações em suas ações e, conseqüentemente, na empresa deriva de uma boa divulgação desses princípios (REZENDE; TACHIZAWA, 2000).

Para determinar a missão e visão de uma empresa, deve-se ter uma projeção otimista do futuro para que as pessoas fiquem mais propensas a se engajarem mas, ao mesmo tempo, não se deve realizar um retrato não realista do presente, pois se o retrato considerar condições mais favoráveis o projeto pode parecer muito fácil de ser realizado, assim como o contrário pode fazer com que os resultados pareçam impossíveis de serem alcançados (REZENDE; TACHIZAWA, 2000).

Deve-se haver, também, um apelo para as emoções, uma visão de que o futuro será substancialmente melhor do que o presente, com uso de metáforas, mitos, analogias, palavras imperativas e máximas. Assim as pessoas também se tornarão mais suscetíveis a realizar o projeto de forma bem-sucedida. E, por fim, a elaboração desses fatores deve alcançar uma flexibilidade suficiente para se adaptar a grandes mudanças, mas sem alterar a essência central do projeto (REZENDE; TACHIZAWA, 2000).

2.3.3 Valores

Os chamados valores são os princípios, as crenças, as doutrinas, os valores éticos que norteiam as ações da empresa. Vale ressaltar que eles não são influenciados pelas metas, estratégias e objetivos adotados. Geralmente, também, não dependem de variáveis externas, já que as alterações no ambiente não devem alterar os valores. São princípios que a empresa segue e, independente da missão e visão almejadas, ela não deseja transgredir (REZENDE; TACHIZAWA, 2000).

Os valores normalmente não são muitos para que a empresa possa mostrar a sua essência de forma mais eficaz; do contrário, pode-se gerar confusão entre valores e práticas. Muitas vezes, eles refletem as crenças e convicções pessoais do(s) fundador(es). Como os valores são independentes da missão e visão, mesmo que em certas situações segui-los possa gerar uma desvantagem competitiva (NIVEN, 2007).

Para desenvolver valores de uma empresa, Richard Barret *apud* Niven (2007) criou uma ferramenta chamada *instrumento de auditoria de valor corporativo*. Ela propõe três padrões de valores que, uma vez definidos, irão esclarecer os valores e a cultura existentes na empresa, podendo determinar as forças e fraquezas deles. São eles:

- Valores pessoais: dez valores que representam quem são os indivíduos da organização;
- Valores organizacionais: dez valores que melhor traduzem como a organização ou equipe operam;
- Valores ideais organizacionais: dez valores que são mais importantes e críticos para o alto desempenho da empresa.

2.3.4 Competências e Produtos Essenciais

É essencial que uma empresa conheça seu potencial e, assim, possa identificar quais competências, ou seja, quais conjuntos de esforços devem ser desenvolvidos para gerar vantagem competitiva no mercado (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Prahalad e Hamel (1990) nomearam essas competências de *core competencies*, ou seja, competências essenciais. Para os autores, citados por Carvalho e Laurindo (2012), a competitividade e o sucesso competitivo advêm da identificação, construção e exploração dessas competências de forma pouco custosa e rápida quando comparada aos seus concorrentes. Para isso, é necessário integrar habilidades de produção e tecnologia que permitam o negócio aproveitar rapidamente novas oportunidades.

Uma empresa diversificada é composta de produtos essenciais, unidades de negócio, produtos finais e competências essenciais. As competências essenciais servem de base para alimentar os outros componentes da empresa. Os produtos essenciais devem satisfazer uma ampla variedade de clientes externos e internos, aumentando a fatia de mercado, muitas vezes considerando diferentes indústrias para afastar os concorrentes em potencial. Cada um dos componentes possui a própria competição, que apresentar diferentes regras e riscos (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Os produtos essenciais são formados por uma ou mais competências essenciais, sendo um intermediador entre competências essenciais e produtos finais. Eles são materializações das competências essenciais e componentes essenciais para os produtos finais, e não

necessariamente os produtos finais apenas da empresa, mas idealmente outros tipos. Assim a parcela de mercado conquistada pelos produtos essenciais pode ser maior do que a de produtos finais (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Enquanto os produtos finais podem entrar em desuso ou em obsolescência, as competências essenciais, caso sejam bem elaboradas, podem ser aperfeiçoadas em sua aplicação. Caso contrário, o conhecimento das competências essenciais pode se tornar ultrapassado, também (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Segundo Prahalad e Hamel (1990) *apud* Carvalho e Laurindo (2012), a lista de competências essenciais deve ser enxuta, não ultrapassando cinco ou seis competências. Existem três fatores principais para elaborar e escolher competências essenciais: elas devem fornecer acesso a uma ampla variedade de mercados, trazer uma contribuição significativa aos benefícios percebidos pelos consumidores do produto final e deve ser difícil de ser imitada pelos concorrentes. Nessa elaboração, é preciso lembrar-se de que as competências devem desdobrar-se em produtos essenciais que, por sua vez, devem ser desdobrados em produtos finais.

2.3.5 Estratégias Competitivas Genéricas

Segundo Porter (1979), os dois tipos principais e genéricos de vantagem competitiva são a liderança em custo e a diferenciação. Além disso, o escopo de atuação estratégico deve ser determinado: decidir entre mirar um mercado mais amplo ou focar em um segmento específico. Tendo como base essas duas atuações, pode-se determinar quatro estratégias genéricas: liderança em custo, diferenciação, enfoque/foco em custo e enfoque/foco em diferenciação (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Não escolher uma estratégia genérica pode resultar em um resultado mediano da empresa em suas diferentes estratégias. Uma proposta de valor para o cliente oscilante entre custo e diferenciação ou, ainda, tentar atuar com os dois valores concomitantemente podem prejudicar a imagem da empresa e confundir os seus clientes (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Segundo Carvalho e Laurindo (2012), antes de determinar a estratégia genérica, deve-se analisar a estrutura da indústria e a posição das concorrentes nela. Um erro de interpretação comum é que as empresas pequenas devem focar em segmentos do mercado com estratégias

de diferenciação enquanto as grandes devem adotar a estratégia de baixo custo. Esses erros de interpretação foram chamados de *commodity traps* por Deschamps e Nayak (1995).

2.3.5.1 Estratégia de liderança em custo

A liderança em custo exige uma cultura de custos baixos, redução de desperdícios e atenção às posições de custo de seus concorrentes. Para conseguir custos baixos, a empresa pode ter que desistir de alguns fatores que gerariam vantagem competitiva para seus produtos, como variedade e flexibilidade. A estratégia deve almejar o aumento da lucratividade, com custos muito mais baixos ao da concorrência, mas preços apenas um pouco abaixo dela (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Para isso, a empresa deve mobilizar recursos e desenvolver habilidades como: investimento de capital e acesso a ele, boa engenharia de processo, projeto para manufatura e baixo custo de distribuição. A empresa deve, também, realizar frequentemente controles rígidos de seus indicadores e estimular incentivos baseados em metas quantitativas (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

2.3.5.2 Estratégia de diferenciação

A estratégia de diferenciação consiste em aumentar a lucratividade por meio do aumento do preço com menor preocupação em abaixar o custo. Para isso, é necessário desenvolver produtos que satisfaçam às necessidades dos clientes e superiores à concorrência no quesito inovação e tecnologia; assim, os clientes se dispõem a pagar preços maiores (*premium prices*) por esses produtos (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Os recursos e habilidades desejáveis para uma empresa buscando pela diferenciação de seu produto são: habilidade de *marketing*, boa engenharia de produto, tino criativo, capacidade de pesquisa, reputação de líder em qualidade ou tecnológica, tradição na indústria e cooperação dos canais. Para isso, a empresa deve realizar coordenações entre funções, fornecer incentivos subjetivos a seus funcionários e enfatizar a gestão do conhecimento e atração de talentos altamente qualificados. Essa estratégia acarreta riscos maiores às empresas, que podem gerar diferenciações que não tenham tanto valor para o cliente a ponto da empresa poder aumentar o preço de seu produto (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

2.3.5.3 Estratégica de enfoque/foco

Tanto as estratégias de enfoque/foco em custo quanto em diferenciação mantêm semelhanças com as suas respectivas estratégias sem enfoque/foco. Deve-se procurar e almejar um segmento que seja lucrativo e sustentável para obter sucesso e realizar a estratégia para, então, destinar esforços e comunicação focadas ao segmento escolhido (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

O fato de haver um segmento específico nessa estratégia faz com que a empresa tenha mais *trade-offs* do que as estratégias sem foco e, portanto, há maior risco de fracasso caso esse enfoque não se converta em valor para o cliente. Como exemplo de *trade-off*, pode-se citar o abandono de canais de comunicação para a divulgação do produto por entender que esse segmento não será afetado por eles (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

2.4 Desenvolvimento e Implementação da Estratégia

Mintzberg (1994) enuncia que a ação e o planejamento estratégico são indissociáveis e devem envolver todos da empresa. O alinhamento estratégico da organização e o monitoramento dos resultados obtidos durante a ação estratégica são essenciais para garantir um bom processo de implementação da estratégia traçada (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

2.4.1 A Geração de Valor Através dos Ativos Intangíveis

Atualmente os ativos intangíveis possuem importância majoritária na criação de valor sustentável para as organizações. Exemplos de ativos intangíveis em uma empresa são bancos de dados e sistemas de informações, processos de alta qualidade, recursos de inovação e cultura e capital humano. No ano de 2002, era estimado que os ativos intangíveis representassem aproximadamente 75% do valor de mercado de uma empresa. O ativo tangível – valor contábil líquido do ativo menos passivo –, portanto, possui, em média, uma menor parcela na participação do valor da empresa (KAPLAN; NORTON, 2004).

Pode-se dizer que a estratégia de uma empresa trata explicitamente da mobilização e alinhamento dos ativos intangíveis e demonstra como a empresa aspira criar o valor para seus acionistas, consumidores e outros *stakeholders*. Kaplan e Norton, junto a mais de 300 organizações, ajudaram a desenvolver e implementar uma potente ferramenta gerencial chamada *Balanced Scorecard* (BSC). Kaplan e Norton (2004) enunciam afirmam que o

sistema de mensuração BSC deve ser utilizado medindo os parâmetros críticos associados à estratégia para gerar valor em longo prazo para a empresa.

2.4.2 *Balanced Scorecard: Motivação e Passos*

Segundo Niven (2007), para implementar um *Balanced Scorecard* com sucesso, não é suficiente ter lido os conceitos, testemunhado a aplicação com sucesso em outra organização ou ainda enxergar o bom senso em equilibrar os ativos tangíveis e intangíveis. Para que a empresa toda se engaje na ideia e ajude a tornar a implantação do BSC uma grande conquista para o gerenciamento, suporte e tomada decisões, é preciso ter um motivo claro para lançá-lo.

O BSC é contínuo e evolui com o tempo, não é apenas um fato isolado na empresa. Ainda conforme enunciado por Niven (2007), alguns dos motivos que motivam a utilização do BSC são:

- Alinhar a melhoria das iniciativas
- Esclarecer a estratégia atual
- Haver ou desenvolver uma nova estratégia organizacional recente
- Haver uma nova liderança
- Alinhar as metas do funcionário
- Melhorar a comunicação e educação da empresa
- Amenizar crise financeira
- Fixar novas metas

O desenvolvimento do BSC desse trabalho será baseado no trabalho de Kaplan e Norton (1997 e 2004) e também em algumas sugestões de Niven (2007). Niven (2007) divide o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* em duas fases: a do planejamento e a do desenvolvimento.

Niven (2007), ainda, divide a fase do planejamento em alguns passos:

- Desenvolver objetivos e motivações claras para o BSC;
- Determinar a unidade organizacional adequada: deve-se definir em qual(is) unidade(s) de negócio o BSC será implementado ou, ainda, se será implementado na alta gerência. Para isso, deve-se analisar se a área está preparada para lidar com uma estratégia, se há necessidade e motivos para

haver um *Balanced Scorecard*, se o líder da unidade e outros gerentes apoiam a implementação do BSC, se há espaço para medir os dados naquela área, se há condições de mover muitos recursos para aquela área, entre outros;

- Obter patrocínio executivo: buscar a pessoa certa da empresa para fundamentar com dados e argumentos a necessidade do BSC, para que assim haja apoio da alta gerência para destinar recursos;
- Montar uma equipe: em um cenário ideal, uma equipe é composta por um patrocinador executivo, que mantém contato com a alta gerência e agrega recursos, um campeão do BSC, responsável por coordenar a equipe e reuniões, os membros da equipe e um especialista em mudança organizacional;
- Formular o planejamento de projeto;
- Desenvolver um plano de comunicação para o projeto, que será como todos os níveis da organização terão consciência do BSC e serão informados dos conceitos fundamentais, serão encorajados a participar com entusiasmo e comprometimento com os resultados.

Já para a fase de desenvolvimento, são propostos por Niven (2007) os seguintes passos:

- Reunir e distribuir material de apoio, garantindo amplo acesso de todos à missão, visão, valores, estratégia, posição competitiva e principais competências dos funcionários da organização;
- Desenvolver ou confirmar a missão, os valores, a visão e a estratégia, gerando consenso sobre cada um desses itens na organização;
- Fazer entrevistas com os executivos para descobrir possíveis fatores críticos de sucesso, possíveis medidas para o BSC, entre outros;
- Desenvolver objetivos e medidas em cada uma das perspectivas do BSC, apresentadas no item 2.3.3 do presente trabalho;
- Obter consenso da alta gerência sobre os objetivos e medidas desenvolvidos e consultar funcionários e gerentes para reunir *feedback*;
- Desenvolver vinculações de causa e efeito entre as medidas, mostrando como elas interagem, e depois discuti-las com a alta gerência;
- Estabelecer metas para as medidas podendo, assim, observar e analisar resultados;

- Ter o documento pronto e gerar consenso final com a alta gerência sobre o produto do trabalho desenvolvido;
- Desenvolver um plano de implementação contínuo do BSC: disseminar a responsabilidade pelos resultados dos níveis mais altos aos mais baixos da organização, aliar o orçamento e planejamento às metas, definir sistema de recompensas e relatar resultados.

2.4.3 Balanced Scorecard: A Tradução das Quatro Perspectivas

O BSC foi concebido em um estudo realizado por David Norton, executivo principal do instituto Nolan Norton, e por Robert Kaplan, professor de Harvard, segundo os próprios Kaplan e Norton (1997). Esse estudo recebeu o nome de *Measuring Performance in the Organization of the Future* (Medindo o Desempenho da Organização do Futuro) e foi motivado pela descrença de que os indicadores financeiros eram os únicos responsáveis pela medição do desempenho organizacional e para a criação de valor a longo prazo de uma organização (SILVA, 2003).

A proposta do BSC é viabilizar a todos os níveis da organização o entendimento da missão, visão e estratégia da empresa; assim, todos saberão o que e como tomar ações que causem, efetivamente e eficientemente, impacto positivo para a empresa. É traduzir em objetivos, metas e métricas de desempenho a missão, visão e estratégia da empresa sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O BSC não é uma ferramenta utilizada apenas para controlar resultados, mas sim um sistema de comunicação e aprendizado para a empresa (SILVA, 2003).

O modelo apresentado na figura 4 mostra, de forma simplificada, como funciona a criação de valor no sistema do BSC. A figura também representa o cerne de cada perspectiva para as organizações do setor privado.

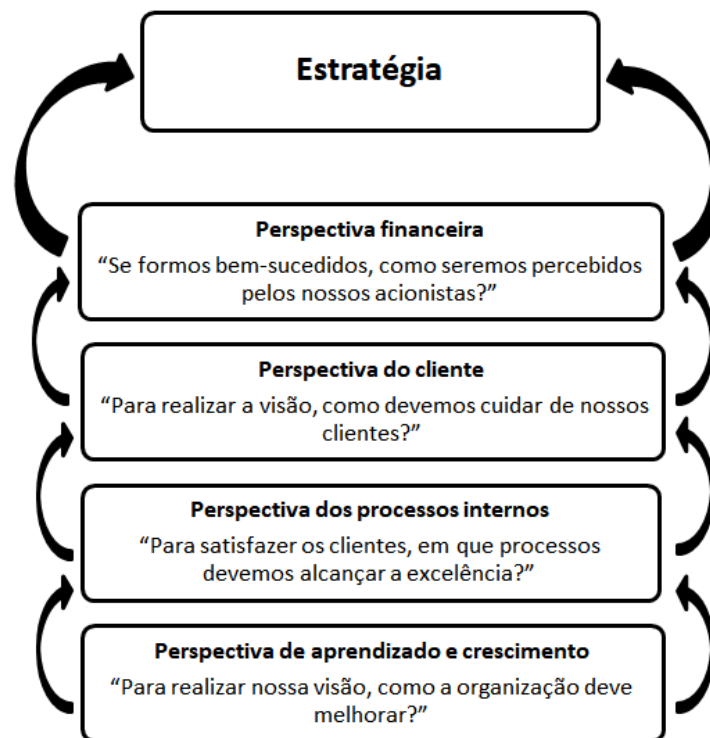


Figura 4 - O modelo simples da criação de valor para organizações do setor privado

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004)

2.4.3.1 Perspectiva Financeira

Segundo Kaplan e Norton (2004), a perspectiva financeira é responsável por traduzir como a empresa irá fomentar o aumento do valor sustentável para os acionistas. Carvalho e Laurindo (2012) afirmam que os objetivos dessa perspectiva guiam todos os outros objetivos das outras perspectivas do BSC, além de definir qual deve ser o desempenho financeiro da estratégia como um todo.

Pode-se simplificar as estratégias financeiras dizendo que o aumento do lucro advém de dois principais fatores: aumento das vendas (crescimento da receita) e diminuição dos custos (aumento da produtividade). As medidas financeiras, por mais complexas que sejam, visam, basicamente, um desses dois resultados (KAPLAN; NORTON, 2004).

Para obter crescimento de receita, pode-se aprofundar as relações com os clientes, gerando mais valor e estimulando o consumo dos mesmos, seja nos mesmos ou em diferentes produtos e serviços. Uma possibilidade, também, é planejar meios de aumentar as

oportunidades de receita, por exemplo lançando novos produtos, entrando em novos mercados ou conquistando novos parceiros (KAPLAN; NORTON, 2004).

Já para aumentar a produtividade, a empresa pode optar por reduzir os custos das despesas diretas e indiretas. Assim, o gasto com insumos como pessoas, materiais e energia, entre outros, irá diminuir enquanto a produção será a mesma. Outra maneira de aumentar a produtividade é utilizar os ativos financeiros e físicos de forma mais eficiente fazendo, assim, com que as atividades exercidas pela empresa (ou algumas delas) demandem menos capital circulante e capital fixo. Para isso é necessária verificar se há uma gestão eficiente da utilização dos ativos em sua capacidade e até realizar investimentos para amputar gargalos operacionais (KAPLAN; NORTON, 2004).

2.4.3.2 Perspectiva do Cliente

Essa perspectiva é responsável por definir como a empresa irá gerar valor diferenciado e sustentável para seus clientes-alvo. Na área da Perspectiva do Cliente, no mapa estratégico, são definidos os segmentos de clientes-alvo, acompanhados dos objetivos de negócio e os indicadores que medirão o desempenho. Alguns dos indicadores são: satisfação dos clientes, retenção dos clientes, conquista de novos clientes, rentabilidade dos clientes, participação de mercado, participação nas compras dos clientes. Esses indicadores possuem relações entre si de causa e efeito: por exemplo, a satisfação dos clientes tem grande influência na retenção deles (KAPLAN; NORTON, 2004).

O grupo de clientes atuais e potenciais não é um grupo homogêneo, normalmente. Quando o executivo tenta satisfazer às necessidades e preferências de todos, ele corre o risco de não satisfazer de fato nenhum cliente. Por isso, muitas vezes é necessário segmentar o mercado para escolher o que fazer e o que não fazer; o preço, qualidade, funcionalidade dos serviços e produtos, a imagem da empresa e relacionamento com o cliente são dimensões que variam de acordo com os seus alvos (KAPLAN; NORTON, 1997).

Definidos os clientes-alvo, deve-se determinar os objetivos e indicadores da proposição de valor da empresa. Essa proposição de valor é a estratégia relacionada ao cliente e ela pode envolver diversas esferas, como produto, preço, serviço, relacionamento e imagem da empresa para o segmento de clientes-alvo (KAPLAN; NORTON, 2004).

Uma proposição de valor que levou muitas empresas ao sucesso é a de oferecer aos seus clientes a “melhor compra” ou o preço total mais baixo. Essa proposta dá destaque a preços baixos, qualidade excelente e consistente, entrega mais rápida, facilidade de compra e boa seleção (KAPLAN; NORTON, 2004).

Como opção, há a proposição de valor que tem foco na inovação e liderança do produto. Ressaltando características e funções específicas dos produtos que são inovadoras e conquistam os clientes de vanguarda, a empresa consegue cobrar preços altos desses clientes. Nessa proposta, os indicadores mais comuns são velocidade, exatidão, tamanho e outras características relacionadas ao desempenho do produto ou serviço (KAPLAN; NORTON, 2004).

Uma terceira alternativa de proposição de valor é o fornecimento de soluções completas para os clientes. Trazer a sensação de produto ou serviço personalizado para o cliente com múltiplos produtos, por exemplo, fornecendo hardware, software, instalações, treinamento, educação e consultoria (KAPLAN; NORTON, 2004).

A quarta estratégia de proposta de valor é a última que será mencionada é o aprisionamento (*lock-in*). Essa estratégia propõe gerar altos custos de troca para os clientes. O melhor cenário dessa estratégia ocorre quando o produto torna-se o padrão da indústria. Os compradores, vendedores e outros envolvidos na indústria irão procurar adaptar-se a esse padrão para aproveitar o grande número de usuários e de produtos e serviços associados a esse produto ou serviço (KAPLAN; NORTON, 2004).

2.4.3.3 Perspectiva dos Processos Internos

Depois de elaborados e definidos os objetivos financeiros (consequências de uma boa estratégia) e para os clientes (estratégia em si), as próximas duas perspectivas, a dos processos internos e a de aprendizado e crescimento, são as que descrevem como executar a estratégia. A maior importância dos processos internos está em dois principais papéis que eles exercem: produzir e fornecer a proposição de valor para o cliente e melhorar os processos, reduzindo custos e, assim, aumentando a produtividade, considerada na perspectiva financeira (KAPLAN; NORTON, 2004).

Os processos internos podem ser reunidos em quatro diferentes grupos que, por sua vez, possuem seus agrupamentos internos para possíveis processos internos. Todos esses grupos estão discriminados na figura 5.

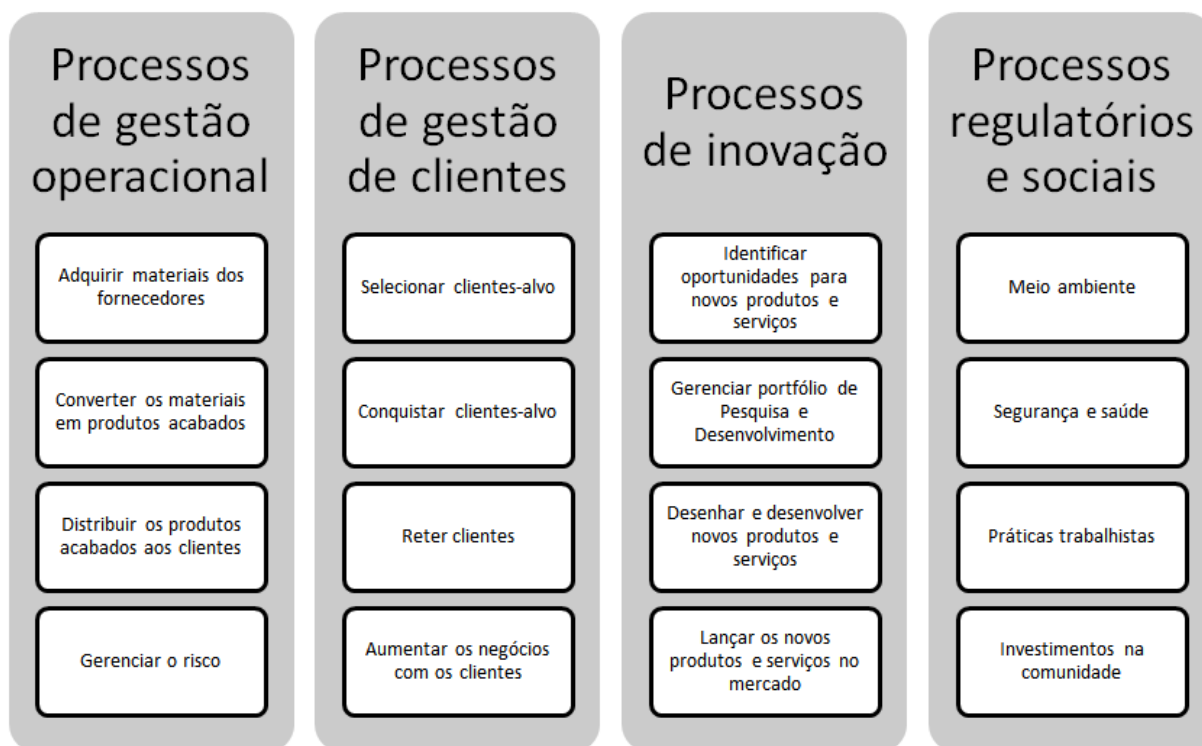


Figura 5 - Agrupamentos de processos internos e suas possíveis subdivisões

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Kaplan e Norton (2004)

2.3.3.4. Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Essa perspectiva determina os papéis dos ativos intangíveis da empresa na estratégia. Os ativos intangíveis podem ser organizados em três: capital humano, capital da informação e capital organizacional. O capital humano engloba as diferentes habilidades, talento e conhecimento para realizar a estratégia. Já o capital da informação tem como escopo verificar se a empresa dispõe dos sistemas, redes e infraestrutura de informação necessários para sustentar a estratégia. Por último, o capital organizacional cuida da capacidade da organização em ter uma cultura, liderança, alinhamento, mobilização da empresa e trabalho em equipe para que a estratégia seja executada com sucesso (KAPLAN; NORTON, 2004).

2.4.4 Plano de comunicação

Para realizar o plano de comunicação, Niven (2007) utiliza uma abordagem de “cinco elementos”: quem, o que, quando, onde e por quê.

2.4.4.1 Finalidade/mensagem (o que/por quê)

Deve-se disponibilizar de uma forma didática e sucinta o conteúdo informativo do plano, com várias “mensagens-chave” sobre a função do BSC, como ele é importante para a estratégia, qual a nova filosofia gerencial trazida pelo BSC, explicar conceitos, entre outros. Prazos, posição do projeto, questões de desenvolvimento e educação também são conteúdos desejáveis aos planos de comunicação. As mensagens podem variar de acordo com a posição do projeto e a plateia alvo.

Um item interessante e indispensável é um glossário de termos, já que a terminologia de cada empresa pode variar e trazer expressões e jargões que não sejam de conhecimento de toda a equipe.

2.4.4.2 Plateia e comunicador (quem)

A plateia são os grupos ou indivíduos que receberão as mensagens ao longo do desenvolvimento. Geralmente conta com a equipe executiva, a gerência, todos os funcionários e a própria equipe responsável pelo projeto. É importante avaliar a plateia regularmente para saber se os funcionários captaram a mensagem de acordo com alguns critérios, como:

- Sem contato: não recebeu nenhuma mensagem sobre o projeto do BSC;
- Ciente: já ouviu sobre o projeto mas não sabe do que se trata;
- Conhecimento Conceitual: entende o BSC e seus efeitos sobre o indivíduo;
- Conhecimento Tático: Compreende tanto os efeitos pessoais quanto organizacionais do BSC;
- Aceitação: mostra apoio ao BSC e às mudanças trazidas por ele.

Os comunicadores são os responsáveis por gerar o conteúdo e disseminá-lo, o que pode variar de acordo com a plateia e a mensagem. Mensagens mais formais poderão ser feitas pelo patrocinador executivo da equipe, por exemplo.

2.4.4.3 Frequência (quando)

A frequência das mensagens é importante para manter ou potencializar o suporte e entusiasmo de todas as plateias. Os públicos mais engajados e envolvidos no projeto deverão receber uma comunicação mais frequente.

2.4.4.4 Veículo de transmissão (onde/como)

A escolha dos veículos de transmissão, como todos os itens, depende da plateia e da mensagem que será transmitida. Existe uma infinidade de meios, virtuais e presenciais, para levar a mensagem aos receptores. Alguns exemplos são: reuniões presenciais, apresentações, documentos circulares, a intranet da organização, *workshops*, e-mails, sorteios e competições, demonstrações, boletim de notícias etc.

2.4.5 Definindo Indicadores ou Medidas de Desempenho

Os objetivos que serão definidos para cada perspectiva necessitam ser medidos a fim de verificar se estão sendo cumpridos, ou seja, se a estratégia está sendo implementada com sucesso. Para isso, existem algumas recomendações na literatura para mensurar os objetivos de cada perspectiva.

2.4.5.1 Indicadores da Perspectiva Financeira

Segundo Niven (2007), as medidas financeiras são consideradas por muitos executivos as mais importantes do BSC. Contudo, existem algumas questões que as permeiam e devem ser consideradas. Por exemplo, deve-se considerar que atualmente a maior parte do valor é originada pelos ativos intangíveis, como comentado anteriormente nesse trabalho. A métrica financeira pode prejudicar as atividades geradoras de valor a longo prazo e, apesar de refletirem muito bem o passado, muitas vezes não possuem um forte poder de previsão.

Na prática, as empresas normalmente criam medidas financeiras associadas ao crescimento, lucratividade e criação de valor. A contabilidade criou diversos cálculos para definir a lucratividade corporativa, como margem bruta, ganhos líquidos e lucros como porcentagem de vendas. É importante definir se os investimentos financeiros estão verdadeiramente criando valor, já que um indicador pode mostrar o aumento de ganhos, mas não considera o custo de investimentos que estão mais altos do que os rendimentos. Para isso, muitas empresas utilizam o cálculo do valor econômico adicionado (EVA), que é igual ao

lucro líquido de operações da empresa, acrescido das taxas menos o capital cambial. O quadro 1 lista medidas financeiras utilizadas pelas empresas (NIVEN, 2007).

Quadro 1 - Lista de medidas financeiras normalmente utilizadas

Total de ativos	Valor adicionado por funcionário
Total de ativos por funcionários	Taxa de crescimento composta
Lucros em porcentagem de ativos totais	Dividendos
Receita em ativos líquidos	Valor de mercado
Receita em ativos totais	Valor da ação
Rendimentos/ativos totais	Mistura do acionista
Margem bruta	Lealdade do acionista
Lucro líquido	Fluxo de caixa
Lucro em porcentagem de vendas	Custos totais
Lucro por funcionário	Taxa de crédito
Receita	Dívida
Receita de novos produtos	Dívida em patrimônio líquido
Receita por funcionário	Juros recebidos
Rendimento patrimonial líquido (ROE)	Vendas diárias a receber
Rendimento sobre o capital empregado (ROCE)	Giro das contas a receber
Taxa de retorno sobre o capital investido (ROI)	Dias a pagar
Valor Econômico Adicionado (EVA)	Dias em estoque
Valor de Mercado Adicionado (VMA)	Taxa de giro de estoque

Fonte: Adaptado de Niven (2007)

2.4.5.2 Indicadores da Perspectiva do Cliente

No caso da perspectiva do cliente, Niven (2007) propõe que sejam utilizados, além das medidas de desempenho, os indicadores de tendência. Esses últimos são as medidas que guiam aos resultados do desempenho. Para definir as medidas de tendência, elas serão divididas em medidas de excelência operacional, de liderança em produtos e de proximidade da clientela.

Para a excelência operacional, os preços devem estar abaixo da concorrência, deve haver disponibilidade de todos os produtos oferecidos, a empresa deve oferecer conveniência – por exemplo, retirar a negociação do processo, que facilita ao cliente orçar o produto. Os clientes também esperam que não haja falhas e uma empresa operacionalmente excelente procura seu crescimento na fatia de mercado (NIVEN, 2007).

Já para a liderança em produtos, deve-se procurar a tendência de construir uma imagem forte das marcas da empresa através do *marketing* e a de ter alta funcionalidade, ou seja, satisfazer as necessidades do cliente (NIVEN, 2007).

Por último, ainda segundo Niven (2007), para haver proximidade da clientela, deve-se conhecer o cliente, oferecer soluções completas e incomparáveis à concorrência, obter dados dos clientes e construir uniões duradoras para firmar mais negócios com o cliente, entre outros. Vale ressaltar que esses indicadores dependem fortemente da proposta de valor adotada, já que alguns indicadores podem ser conflitantes, como baixo preço versus oferecer soluções de alta funcionalidade.

Agora, para determinar os indicadores de resultados, consequências dessas medidas de tendência, existem diversas abordagens. Entrar em contato com os clientes, fazer perguntas sobre a experiência e satisfação dos clientes e pontuar ou atribuir nota a cada segmento do produto ou serviço oferecido é uma forma comum de medir os resultados (NIVEN, 2007).

Deve-se procurar sempre qual o indicador de tendência que orienta determinado resultado. Além disso, é importante perguntar-se como as medidas financeiras refletem as exigências da clientela, já que os indicadores financeiros devem conversar com o restante das perspectivas (NIVEN, 2007).

É importante dar voz para o cliente, seja pela internet, por ligação telefônica, presencialmente e mapear cada contato do cliente com o negócio. Diferentes canais de venda e comunicação implicarão muitas vezes em diferentes indicadores. Por isso, é necessário conhecer e distinguir esses canais. As iniciativas de *Gestão do Relacionamento com o Cliente* (CRM) estão em ascensão e deverão ser medidas, também. O quadro 2 ilustra exemplos de medidas do cliente (NIVEN, 2007).

Quadro 2 - Exemplos de medidas do cliente

Satisfação do cliente	Taxa de ganho (vendas realizadas/contatos de venda)
Fidelidade do cliente	Visitas do cliente à empresa
Fatia de mercado	Horas gastas com os clientes
Reclamações do consumidor	Custos de Marketing como porcentagem de vendas
Reclamações solucionadas no primeiro contato	Quantidade de anúncios publicados
Taxa de rendimento	Número de propostas apresentadas
Tempo de resposta ao pedido do cliente	Reconhecimento da marca
Preço direto	Taxa de retorno
Preço comparado ao da concorrência	Número de congressos assistidos
Custo total para o consumidor	Volume de vendas
Duração média do relacionamento com o cliente	Quantidade de gastos com a clientela-alvo
Perda da clientela	Vendas por veículo
Retenção da clientela	Porte médio da clientela
Taxa de aquisição dos clientes	Quantidade de clientes por funcionário
Porcentagem da receita gerada por novos clientes	Gastos com atendimento ao consumidor
Número de consumidores	Lucratividade do cliente
Venda anual por consumidor	Frequência (número de transações de venda)

Fonte: adaptado de Niven (2007)

2.4.5.3 Indicadores da Perspectiva dos Processos Internos

As medidas de desempenho para os processos internos também dependem da proposta de valor elaborada para a empresa. Para uma proposta que vise a intimidade com o cliente, deve-se prestar atenção a todos os “pontos de contato” com os compradores, como o *marketing*, as vendas, entregas e serviços. Concentrar-se em um deles em detrimento de outros pode gerar um aumento de clientes por um lado, mas uma maior frustração deles por outro lado. Deve-se ter acesso a muitas informações e às informações-chave dos clientes, podendo assim personalizar, antecipar e prever padrões da clientela (NIVEN, 2007).

Para uma proposta que valorize a excelência operacional, deve-se conhecer os seus custos, utilizando dados para estabelecer relações entre os custos e os benefícios. É importante, também, garantir que a métrica está adequada à estratégia e à proposta de valor: por exemplo, as relações com fornecedores, a precisão das informações e custos são essenciais para uma empresa operacionalmente excelente, enquanto que os líderes de produtos

não precisam se preocupar tanto com custos, mas sim com um produto livre de defeitos. As pessoas envolvidas nos processos podem auxiliar nas métricas-chave, ou seja, funcionais para um processo, já que existem muitas possibilidades de medidas para eles. As medidas podem ser divididas em medidas de tempo, qualidade, custo e de apoio. (NIVEN, 2007).

Para uma estratégia focada em liderança em produtos, as medidas são mais focadas no êxito em trazer soluções completas e novas para os clientes, sendo o principal processo interno o da inovação. A quantidade de novos produtos ou serviços apresentados em um certo período, o exame dos erros, o número e tamanho de equipes trabalhando na inovação discriminados pela área em que atuam são exemplos de indicadores para essa estratégia. A inovação pode ser testada com os “usuários principais” de um produto ou serviço, que possuem necessidades além do usuário comum, podendo auxiliar e muito na inovação (NIVEN, 2007).

As medidas de boa cidadania estão em grande ascensão e que podem auxiliar na boa reputação de uma empresa. Criar indicadores relacionados a questões ambientais ou de saúde e segurança é uma forma de mostrar a toda a empresa a importância dessas diretrizes. Ainda, cada vez mais organizações líderes têm contribuído para a comunidade, por exemplo, realizando doações ou destinando parte de seus lucros a instituições de caridade (NIVEN, 2007).

O quadro 3 mostra alguns indicadores genéricos de processos internos que foram utilizados ao longo do trabalho.

Quadro 3 - Exemplos de medidas dos processos internos

Custo médio por transação	Momento do ponto de equilíbrio
Entrega pontual	Melhoria do tempo do ciclo
Tempo médio do líder	Contínuas melhorias
Giro de estoque	Queixas de garantia
Emissões ambientais	Identificação dos principais usuários
Custos com pesquisa e desenvolvimento	Produtos e serviços sequenciados
Envolvimento comunitário	Taxa interna de retorno dos projetos novos
Patentes registradas	Redução do desperdício
Idade média das patentes	Utilização do espaço
Proporção de produtos novos em relação ao total de oferta	Frequência de devoluções
Média mensal de estoque	Tempo ocioso
Taxas de utilização do trabalho	Precisão do planejamento
Tempo de atendimento ao pedido do cliente	Tempo de comercialização dos novos produtos e serviços
Porcentagem de erros	Introdução dos novos produtos
Retrabalho	Número de histórias positivas na mídia
Disponibilidade de base de dados para o cliente	

Fonte: Adaptado de Niven (2007)

2.4.5.4 Indicadores da Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

A criação de valor numa empresa, atualmente, é majoritariamente influenciada pelo capital humano. Os conhecimentos das pessoas e como eles são compartilhados são fortemente determinantes no valor da organização. Essas perspectivas muitas vezes não são consideradas importantes pelas empresas, mas elas são consideradas pelo próprio criador Kaplan *apud* Niven (2007) como as raízes da árvore do BSC que conduzem o florescimento dos retornos financeiros. Muitas empresas relacionam a satisfação dos funcionários a maiores desempenhos financeiros (NIVEN, 2007).

Primeiramente, os funcionários devem ter determinadas capacidades consideradas essenciais para o sucesso da empresa. Depois, os funcionários devem conseguir compartilhar e receber conhecimentos através de ferramentas, sejam elas físicas ou não. Por último, os funcionários devem estar motivados e agindo a fim de conquistar as metas gerais da empresa (NIVEN, 2007).

Para medir as capacidades dos funcionários, deve-se determinar as competências essenciais que diferenciam a empresa e ajudarão a conquistar a estratégia almejada. Então, deve-se avaliar, por meio de entrevistas e outras ferramentas que forem pertinentes, as

necessidades e falhas das competências da empresa, envolvendo o maior número possível de pessoas de todos os níveis da organização. Deve-se, também utilizar o Planejamento de Desenvolvimento Pessoal (PDP) para estimular os funcionários, que serão treinados para alcançar as principais competências desejadas. Deve-se, então, localizar a porcentagem de funcionários que atingem as metas de seu PDP, pedindo atualizações aos próprios funcionários (NIVEN, 2007).

Ainda no concernente às capacidades, deve-se encorajar estilos de vidas saudáveis. Promovendo medidas como formar clubes de caminhada no almoço, programas de controle do peso, pagar um plano de academia aos seus funcionários podem melhorar o absenteísmo, motivação e produtividade por funcionário, entre outros. O treinamento de funcionários também é importante e, em vez de medir simplesmente a quantidade de treinamento oferecida por funcionário, deve-se medir os resultados do treinamento – por exemplo, os novos comportamentos e técnicas empregados - e estimular os funcionários treinados a compartilharem o conhecimento recém-adquirido, o que pode fazer com que os funcionários fiquem mais atentos ao treinamento para poder compartilhar o aprendizado (NIVEN, 2007).

Chegando ao fim dos indicadores das capacidades, a produtividade do funcionário deve ser medida, mas tomando cuidado para não manipular os dados; por exemplo, a terceirização de funções faz com que a receita por número de funcionários aumente sem necessariamente ter aumentado a produtividade. Por isso, deve-se deduzir os materiais adquiridos fora da empresa para calcular o valor adicionado por funcionário (NIVEN, 2007).

Para melhorar o aprendizado e crescimento, deve-se verificar o acesso dos funcionários a ferramentas físicas e não físicas. Por exemplo, desenvolver relatórios em tempo real e participação virtual no apoio às decisões torna-se inútil quando um grupo de funcionários não possui computadores; por isso, deve-se garantir que os funcionários contarão com equipamentos modernos e atualizados para ajudar na estratégia. O acesso às informações por esses funcionários também deverá ser garantido, já que informações podem ser importantes na tomada de decisão; para isso pode-se medir a porcentagem de funcionários para os quais determinadas informações são disponibilizadas (NIVEN, 2007).

Por último, a motivação dos funcionários e alinhamento deles às metas da organização são essenciais para o êxito da estratégia. Deve-se verificar frequentemente o humor dos funcionários, por exemplo, com as intranets corporativas e ferramentas de e-mail para

conseguir um *feedback* dos funcionários algumas vezes ao ano. Deve-se avaliar, também, a disseminação do BSC para a organização e verificar o alinhamento dos funcionários à estratégia (NIVEN, 2007). O quadro 4 mostra algumas outras medidas que podem ser úteis para a perspectiva de aprendizado e crescimento.

Quadro 4 - Exemplos de medidas de aprendizagem e crescimento

Participação do funcionário em associações de classe e sindicatos	Qualidade de trabalho ambiental
Investimentos em treinamento por cliente	Classificação da comunicação interna
Tempo médio de serviços prestados	Produtividade do funcionário
Porcentagem de funcionários com diploma de nível superior	Número de <i>Scorecards</i> produzidos
Número de funcionários treinados interfunções	Promoção da saúde
Absenteísmo	Horas de treinamento
Taxa de giro	Índice de cobertura da competência
Sugestões do funcionário	Conquista de metas pessoais
Satisfação do funcionário	Término de avaliações de desempenho no prazo
Participação nos planos de detenção de ações	Desenvolvimento da liderança
Acidentes de trabalho	Planejamento da comunicação
Valor adicionado por funcionário	Acidentes relatados
Índice de motivação	Porcentagem de funcionários com computadores
Número de pedidos circulantes por cargo	Índice de informações estratégicas
Taxa de diversificação	Designações interfuncionais
Índice de <i>empowerment</i> (em número de gerentes)	Gestão do conhecimento
Violações éticas	

Fonte: Adaptado de Niven (2007)

2.4.6 Metas e o Mapa Estratégico

O mapa estratégico do *Balanced Scorecard* ilustra como a estratégia transforma os ativos intangíveis em valor para a empresa. Ele comporta todas as quatro perspectivas e suas relações de causa e efeito. Na base são representados os valores intangíveis, na perspectiva de aprendizado e crescimento, passando pela definição dos processos internos críticos que criarão valor para o cliente e culminarão no topo, onde há a criação de valor tangível, na perspectiva financeira (KAPLAN; NORTON, 2004).

O BSC traduz os objetivos do mapa estratégico, criando indicadores e metas. Essas metas, por sua vez, só serão alcançadas caso sejam lançados programas das chamadas iniciativas estratégicas, que deverão utilizar recursos escassos – pessoas, financiamento e capacidade – da empresa. Os planos de ação determinam quais serão as iniciativas e quais recursos serão destinados para ela, bem como o investimento necessário. Isso tudo faz parte de um tema estratégico (KAPLAN; NORTON, 2004).

Uma análise completa de um tema estratégico é composta pelo mapa estratégico, os objetivos associados a cada uma das perspectivas, os indicadores e as metas associados a cada objetivo e, por último, as iniciativas necessárias para alcançar essa meta. A figura 6 ilustra como é o modelo de um mapa estratégico do BSC (KAPLAN; NORTON, 2004).

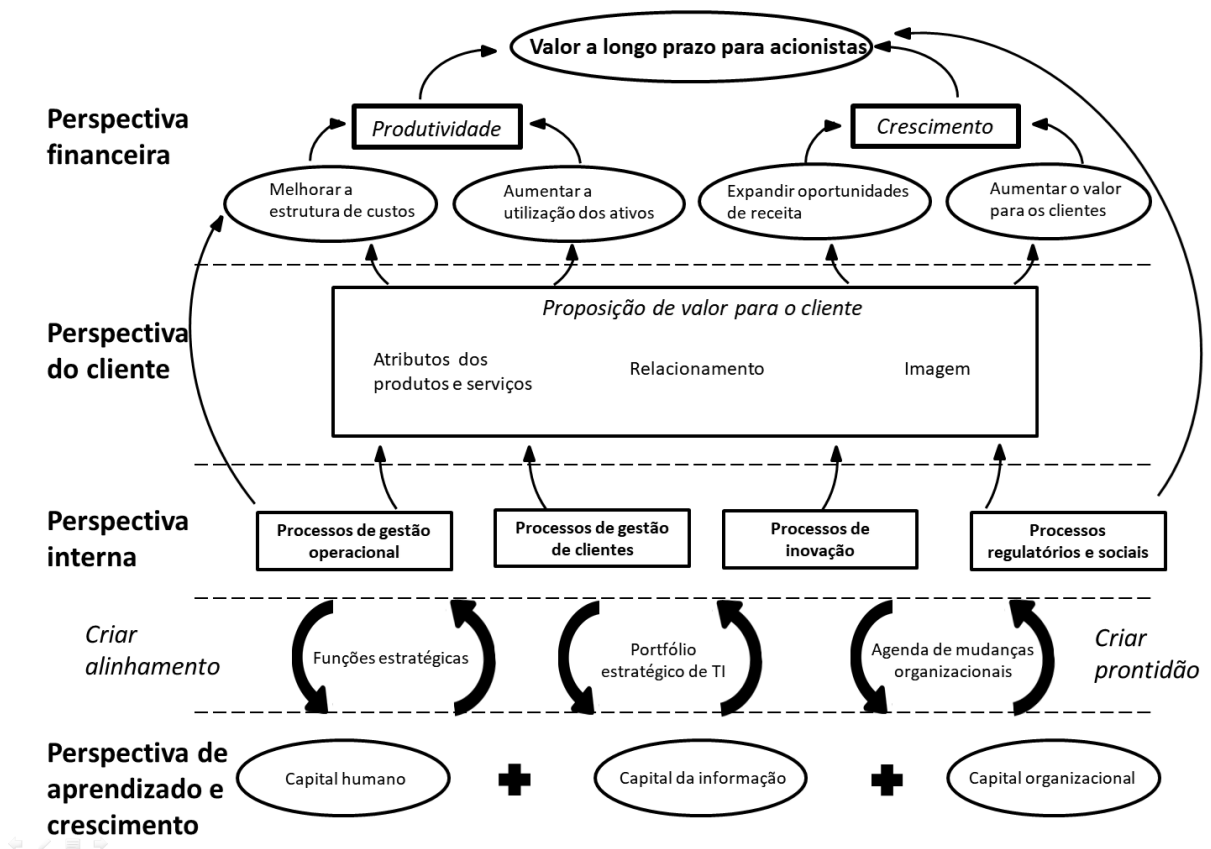


Figura 6 - Modelo de um mapa estratégico

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004)

3 METODOLOGIA

3.1 Metodologia de Pesquisa

Segundo Gil (2008), uma pesquisa é normalmente classificada com base em seus objetivos gerais. Sendo assim, uma pesquisa pode ser classificada em três grupos: exploratórias, descritivas e explicativas. O **tipo de pesquisa** do presente trabalho é “exploratória”, já que seu objetivo é proporcionar maior familiaridade com o tema estudado, o que envolve o aprimoramento de ideias e a descoberta de intuições. No caso deste trabalho, o tema estudado é a Estratégia.

O presente trabalho, ainda, pode ser classificado, baseado nos procedimentos técnicos utilizados em seu desenvolvimento, como um estudo de caso. Isso porque, segundo Gil (2008), esse tipo de estudo consiste em um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos para obtenção de conhecimento amplo e detalhado desses objetos.

Ainda, para esse estudo, foi utilizada a abordagem qualitativa, que, segundo Godoy (1995), não tem o foco em empregar cálculos estatísticos ou medir os eventos, mas sim de um entendimento amplo de um fenômeno, e o conhecimento vai se moldando ao longo do desenvolvimento do estudo. Essa abordagem obtém dados descritivos de processos, pessoas ou lugares pelo contato do autor com os eventos.

3.1.1 *Coleta de dados*

Baseando-se em Gil (2008), para a **coleta de dados** do presente trabalho foi utilizada mais de uma técnica. A diversidade de procedimentos para a coleta dos dados é essencial para garantir a qualidade dos resultados obtidos. Por isso, foi realizado um levantamento bibliográfico, feitas entrevistas não estruturadas, observação dos fenômenos e, ainda, análise de documentos com dados da empresa.

O levantamento bibliográfico utilizado neste trabalho foi realizado a partir de diferentes fontes bibliográficas, como livros de leitura recorrente com o objetivo de serem obras de divulgação, ou seja, livros cuja finalidade é proporcionar conhecimentos científicos ou técnicos. Também foram utilizados artigos de referência informativa, como relatórios anuais e ainda, foram consultadas publicações periódicas virtuais e artigos acadêmicos.

Para a obtenção dos dados sobre a empresa e legitimidade das análises realizadas neste trabalho, é importante ressaltar que, como o autor deste trabalho foi funcionário da AgilidadeCo, uma *startup* com poucos empregados, foi possível ter uma visão abrangente da empresa. Os esforços da alta gerência por informar e envolver a equipe toda em grandes decisões também contribuíram para que o autor pudesse reunir informações sobre a empresa. Ademais, foram realizadas uma série de entrevistas não estruturadas com o fundador da empresa - e também com outros funcionários - que serão mencionadas no desenvolvimento do trabalho. Por fim, a ocupação do autor na empresa tinha, como um de seus escopos, a análise dos dados organizacionais. Por isso, o autor tem acesso a diversos documentos e análises de dados da empresa e o uso desse conhecimento, com algumas restrições na exposição de dados financeiros, foi autorizado pelo fundador da empresa.

3.2 Metodologia do projeto

3.2.1 *Análise dos Dados*

Para propor um planejamento estratégico na AgilidadeCo, esse trabalho irá utilizar o *Balanced Scorecard* (BSC), método proposto por Kaplan e Norton (1997). Nesse método, a estratégia é ilustrada em um mapa que considera quatro perspectivas diferentes e, a partir desse mapa, são definidos objetivos associados a indicadores e metas. O plano de ação é a etapa final do *Balanced Scorecard*.

Para que seja possível elaborar as propostas ilustradas no mapa estratégico, é necessário conhecer a **população e amostra** estudadas. Ou seja, é necessário ter um profundo conhecimento da organização e de toda a indústria e ambiente que a permeiam, assim como de conceitos e ferramentas que serão essenciais para estabelecer os objetivos e seus indicadores.

Por isso, primeiramente foi feita uma apresentação da empresa e da indústria na qual a empresa está inserida. Esse detalhamento é importante para que sejam explanados conhecimentos que trarão fluidez às análises e ao uso das ferramentas.

Depois, foi estruturado o resultado do trabalho, ou seja, a **análise dos dados**. Baseando-se em Nivan (2007) e em Kaplan e Norton (1997 e 2004), e adaptando as propostas desses autores para a realidade da AgilidadeCo, o autor do presente trabalho entende que o diagnóstico e resolução do trabalho devem envolver três fases: a fase de análises ambientais estratégicas, a fase de conhecimento da organização e o desenvolvimento e implementação da

estratégia. Essas três fases e suas subdivisões estão ilustradas na figura 7 e serão esclarecidas nos itens deste capítulo.



Figura 7 - Etapas do trabalho

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2.1.1 Primeira Fase: Análises Ambientais

Conforme visto na referência bibliográfica, as análises ambientais são indispensáveis para conhecer a situação da indústria e das concorrentes, seja para detectar ameaças iminentes ou para aproveitar oportunidades promissoras. É um conhecimento importante, também, para conseguir encontrar a sua posição dentro da indústria e perante às organizações concorrentes.

As análises ambientais serão divididas em três tópicos: a análise estrutural da indústria, a análise estrutural das empresas concorrentes que estão inseridas na indústria e a análise SWOT. Essa última análise traz, também, conhecimentos sobre a organização; porém, optou-se por realizá-la na fase das análises ambientais, já que ela envolve o conhecimento das ameaças e oportunidades do ambiente externo à empresa.

A análise estrutural da indústria será feita utilizando as Cinco Forças de Porter, análise poderosa e polivalente enunciada por Porter (2004). Essa análise visa determinar a intensidade da concorrência, prever ameaças de produtos substitutos e novos entrantes na

indústria e, ainda, determinar o poder de fornecedores e compradores nas negociações com a empresa.

Já a análise estrutural das empresas concorrentes será feita pela determinação dos grupos estratégicos, que utiliza as dimensões estratégicas para determinar o posicionamento das concorrentes e agrupá-las de acordo com suas posições na indústria e o mapa dos grupos estratégicos para ilustrar essas posições e grupos. Essa análise é apresentada por Carvalho e Laurindo (2012) e também por Porter (2004).

Por último, será realizada a análise SWOT, análise amplamente conhecida e disseminada no âmbito da estratégia. Ela visa identificar as oportunidades que a empresa pode aproveitar e prever ameaças, criando medidas protetivas ou preventivas na estratégia para essas ameaças. Ela possui uma análise interna, também, que visa identificar os pontos fortes que devem ser mantidos e reforçados e as fraquezas da empresa, que devem ser amenizadas ou totalmente evitadas.

3.2.1.2 Segunda Fase: Conhecimento da Organização

Essa fase tem como objetivo, primeiramente, determinar a missão, que guiará todas as decisões da empresa, a visão, que servirá de termômetro para verificar se os objetivos do *Balanced Scorecard* estão alinhados à estratégia da empresa e os valores, que são princípios que a empresa segue e não deseja desobedecer mesmo que essa transgressão dos valores gerasse vantagem competitiva.

Depois, serão definidas as competências essenciais que a empresa precisa desenvolver para gerar vantagem competitiva. Essas competências serão levadas em consideração, também, ao montar o mapa estratégico e definir os objetivos no BSC.

Por último, será definida qual estratégia competitiva genérica a empresa irá seguir. Essa etapa é essencial para a perspectiva do cliente, no BSC, já que a proposta de valor que a empresa deseja criar para seus clientes exerce total influência sobre toda a área da perspectiva do cliente no mapa estratégico.

3.2.1.3 Terceira Fase: Elaboração do *Balanced Scorecard*

Para a terceira fase, o método do *Balanced Scorecard* foi escolhido para criar e implementar a estratégia da empresa. Como Niven (2007) afirma, para o uso do BSC se

mostrar bem sucedido, a empresa precisa de motivação clara para o uso de um sistema contínuo de objetivos, indicadores, metas e iniciativas como o BSC. Do contrário, a motivação e engajamento de todos da empresa poderão ser comprometidos.

A motivação clara para o uso de um sistema como o BSC na AgilidadeCo, dentro das motivações sugeridas por Niven (2007), é o desenvolvimento de uma nova estratégia organizacional, dado que a empresa encontra-se numa fase em que um novo produto, ou seja, uma nova frente de ação surgiu e, agora, apresenta grande importância para os lucros da empresa. As iniciativas atuais também precisam de melhorias, e isso é percebido por toda a empresa. Por exemplo, a retenção de clientes, tanto restaurantes quanto os usuários do aplicativo, carece de muitas melhorias. No tempo em que o autor deste trabalho atuou dentro da empresa, o sentimento geral do funcionário era de que isso precisava ser mudado.

O uso do BSC também possui um facilitador na empresa: a comunicação dentro da AgilidadeCo é fluida e constante. Tanto por haver poucos funcionários quanto pelos esforços da nova gerência em comunicar e envolver os funcionários nas decisões e nos diagnósticos de problemas.

Niven (2007) propõe que a unidade organizacional seja escolhida e que uma equipe seja montada para planejar a estratégia. Devido ao tamanho da empresa, essas etapas serão simplificadas. A exclusão de apenas alguns funcionários do planejamento pode desmotivá-los a engajar-se na estratégia, por exemplo. Assim, o primeiro grande passo da terceira fase é a tradução da visão e estratégia para as quatro perspectivas do BSC:

- Perspectiva do aprendizado e crescimento: considera as capacidades dos funcionários, o compartilhamento de conhecimento entre eles e a motivação de todos da empresa;
- Perspectiva dos processos internos: divide os processos internos em grupos e visa melhorá-los ponderadamente baseando-se na estratégia pretendida;
- Perspectiva do cliente: cuida do relacionamento e criação de valor para o cliente, que terá prioridades diferentes de acordo com a estratégia e a proposta de valor escolhidas;
- Perspectiva financeira: traduz como a organização gerará valores tangíveis a partir de valores intangíveis.

Serão definidos objetivos e possíveis iniciativas para cada uma das perspectivas de acordo com a análise obtida e estabelecidas as relações de causa e efeito entre eles. Com isso,

será construído o Mapa Estratégico. Após a definição desses objetivos, eles serão associados a indicadores, que serão utilizados para medir o avanço e o desempenho dos objetivos.

Por último, para cada indicador, serão estabelecidas metas, que podem ser de longo prazo, médio prazo ou curto prazo. Devido à fase de desenvolvimento em que a empresa se encontra, serão estabelecidas mais metas de curto prazo e algumas de médio prazo; já que as *startups* se caracterizam pela procura de modelos de negócios escaláveis, o autor do trabalho entende que não faria sentido, nesse momento, criar metas de longo prazo. Para atingir essas metas, serão propostas iniciativas para a empresa, que serão priorizadas e propostas em um plano de ação.

3.3 Apresentação do Mercado e da Empresa

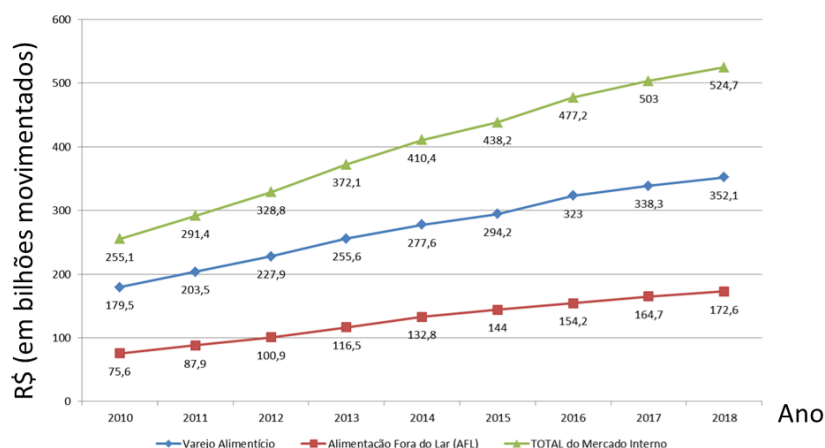
3.3.1 O mercado

3.3.1.1 Dados dimensionais

Antes de adentrar no segmento específico de *Food Tech* no qual a empresa está inserida, é importante caracterizar o mercado de Alimentação, principalmente a Alimentação Fora do Lar (AFL), também chamada de *Food Service*. A Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA) divide o setor de alimentação em dois: varejo alimentício e AFL. A área de alimentação fora do lar engloba todas as empresas e estabelecimentos que prestam serviços na área de alimentação, como bares e restaurantes; portanto, essa é a área em que a AgilidadeCo atua, embora exista uma concorrência indireta do setor de varejo alimentício. Segundo a ABIA (2018), o setor de alimentação teve faturamento, em 2018, de 524,7 bilhões de reais no mercado interno brasileiro.

O gráfico 1, conforme dados da ABIA (2018), mostra o faturamento do setor de alimentação inteiro e também o faturamento discriminado de cada um dos dois subsetores em cada um dos anos, considerando o período de 2010 a 2018. Nele é possível observar que o setor e ambos os seus subsetores estão numa tendência de crescimento. Embora a linha de crescimento esteja menos acentuada nos últimos anos, ela ainda existe. A média de crescimento do setor de AFL foi 11% ao ano no período analisado no gráfico 1, enquanto a média de crescimento do setor de varejo alimentício foi de 8,8% ao ano, aproximadamente. No entanto, no último ano analisado, de 2017 para 2018, o crescimento de AFL foi de 5% e o de varejo alimentício 4%, aproximadamente.

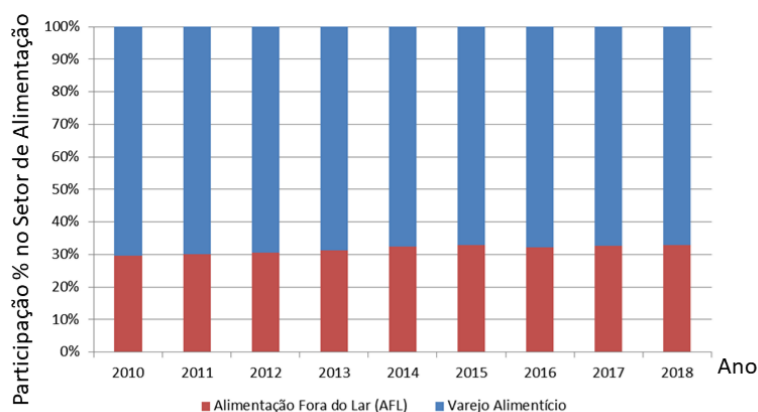
Gráfico 1 - Vendas do setor de alimentação no mercado interno brasileiro



Fonte: elaborado pelo autor com base em dados da ABIA (2018)

O gráfico 2 analisa os mesmos dados fornecidos pela ABIA (2018), mas sob uma perspectiva diferente: a participação percentual de cada um dos subsetores, considerando como 100% o total do setor de alimentação no mercado interno brasileiro. Nele vê-se que a participação da AFL evoluiu de aproximadamente 30% de participação, em 2010, para 33%, aproximadamente, em 2015, e oscilou pouco, permanecendo perto de 33% em 2018.

Gráfico 2 - Participação percentual dos canais de distribuição do setor de alimentação no mercado interno



Fonte: elaborado pelo autor com base em dados da ABIA (2018)

Segundo o Relatório Anual de Informações Sociais (RAIS) - Ministério da Economia (2018), citado pela ABIA (2018), a indústria brasileira de alimentos e bebidas é o maior setor da indústria de transformação do Brasil em valor de produção e, também, a maior geradora de empregos: 26,8% dos empregos da indústria de transformação são gerados pela indústria de alimentos e bebidas, o que equivale a aproximadamente 1,616 milhão de postos diretos de

trabalho. A indústria de transformação representa todo o setor da indústria que transforma matéria-prima em um bem.

O Instituto de Tecnologia de Alimentos (ITAL, 2010) realizou estudos sobre as tendências brasileiras no consumo de alimentos. Os entrevistados do estudo realizado pela federação apontam que a maior parte da população consome alimentos baseada na conveniência e praticidade (34%); em segundo e terceiro lugares, aparece a “confiabilidade e qualidade” e “sensorialidade e prazer”, ambas tendo 23% das estatísticas. A “saudabilidade, bem-estar, sustentabilidade e ética” representa 21% dos entrevistados.

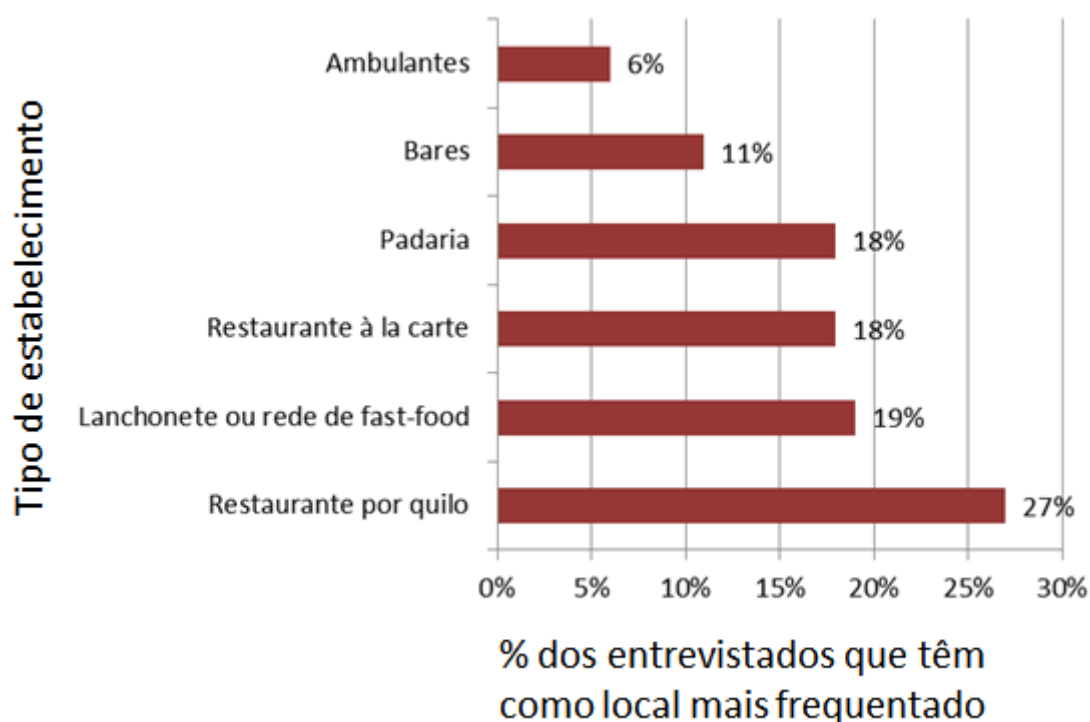
3.3.1.2 Alimentação fora do lar

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2018), existem alguns motivos para o crescimento do setor de AFL e *delivery* no Brasil. O crescimento demográfico em regiões urbanas influencia uma vez que em cidades esses hábitos são mais comuns. A redução de número de casais com filhos também aumenta esses hábitos, já que, com menos filhos, há menos despesas e, portanto, maior investimento em atividades como experiências gastronômicas. Pelo mesmo motivo, o aumento na renda familiar ou individual também influencia no crescimento do setor de AFL. O crescimento da participação de mulheres no mercado de trabalho aumenta o número de pessoas se alimentando fora de casa, também.

O *food service*, ainda segundo o SEBRAE (2018), possui quatro canais: o comercial (restaurantes, padarias, lanchonetes, bares etc.), o comercial serviço (hotéis, mótéis, hospitais etc.), o comercial alternativo (lojas de conveniência, rotisseria, lanchonetes dentro de supermercados) e o social (exército, merenda escolar, presídios, restaurantes populares).

A ITAL (2010), em seus estudos, verificou que a refeição mais realizada fora do lar é o almoço. Depois, o café da manhã aparece em segundo lugar. Por último, o jantar é a refeição menos realizada. Ainda, há dados sobre os locais mais frequentados pela população para a alimentação fora do lar. O gráfico 3 mostra os locais de preferência para alimentação fora do lar conforme Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (ITAL, 2010).

Gráfico 3 – Tipos de estabelecimento mais frequentados

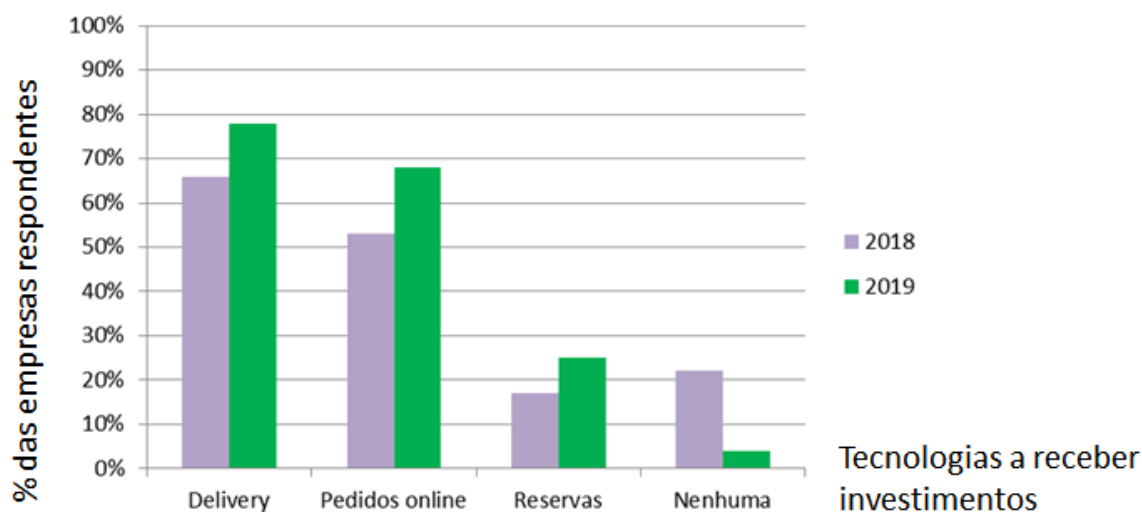


Fonte: adaptado de ITAL/Ibope (2010)

Segundo João Baptista Junior, coordenador da Comissão de Food Service da Associação Brasileira de *Franchising* (ABF), citado por ABF (2019), o momento do ano de 2019 é marcado pela transformação dos modelos de negócios. O presidente da ABF, André Friedheim, também citado por ABF (2019), afirmou que a associação seguiria forte na tendência da transformação digital.

Ainda segundo um estudo da ABF (2019), as redes do segmento Alimentação estariam cada vez mais focadas na experiência do consumidor, na multicanalidade e na saudabilidade. Afirma-se, também, que 78% das marcas estudadas em 2019 tiveram como objetivo investir em serviços *delivery*; em 2018, esse número era de 66%. O cenário foi considerado favorável, também, para pedidos *online*: 68% das marcas, em 2019, pretendiam investir nessa modalidade, número que representava 53% das marcas no ano de 2018. O gráfico 4 ilustra essas informações.

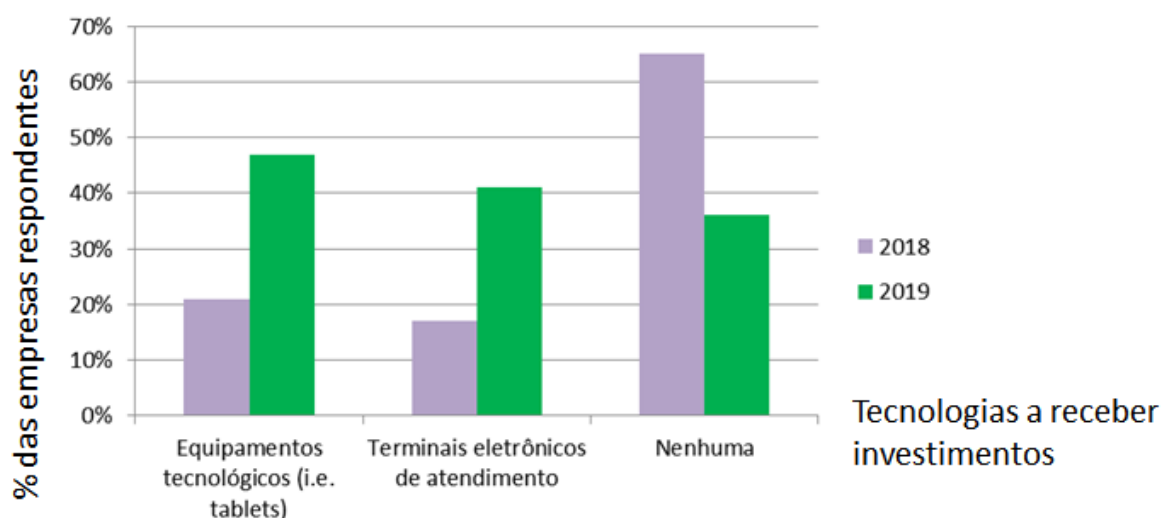
Gráfico 4 - Tecnologias de interação com o consumidor



Fonte: adaptado de ABF/ECD *Food Service* (2019)

Foi estudada, também, uma tendência em aumentar investimentos em tecnologias “*front of the house*”, que podem ser traduzidas como “à frente do balcão”. Ainda segundo estudo da ABF (2019), 47% das redes estudadas em 2019 almejavam investir em equipamentos tecnológicos, como o *tablets*, ante a 21% no ano de 2018. Logo depois a tendência aponta, também, para quiosques e terminais eletrônicos: 41% das empresas respondentes pretendiam investir, em 2019, na tecnologia, número que representava 17% das empresas no ano de 2018. O gráfico 5 mostra essas e mais informações.

Gráfico 5 - Tecnologias “à frente do balcão”



Fonte: adaptado de ABF/ECD *Food Service* (2019)

3.3.1.3 Setor *Food Tech*

Segundo a *Liga Ventures* (2019), a definição de *Food Techs* ainda varia de acordo com a fonte. Algumas delas são: “startups do mercado de alimentação que utilizam de tecnologia para aprimorar a cadeia como um todo, seja na produção, distribuição, fornecimento ou pós-consumo dos alimentos”; “inovações que permitem às pessoas consumirem alimentos mais saudáveis, acessíveis, frescos, nutritivos e amigáveis para o meio ambiente”; “ideias interessantes que estão alterando o modo de criar, comprar, estocar, cozinhar e pensar sobre a comida”. Essas definições não se contradizem, mas podem se complementar e, por enquanto, nenhuma deve ser considerada como absoluta.

Segundo a *The Food Tech Matters*, uma instituição britânica que une empreendedores desse setor e companhias, citada pela *Liga Ventures* (2019), é esperado que o mercado de *Food Techs* atinja, em 2022, um valor global equivalente a R\$ 980 bilhões, aproximadamente, o que significa que o setor tem perspectivas prósperas. O número de investidores nesse segmento havia triplicado nos quatro anos anteriores a 2019. Outro fator que indica o futuro promissor do segmento é o próprio número da população mundial: segundo a Organização das Nações Unidas (ONU), citada pela *Liga Ventures* (2019), o número de habitantes do globo crescerá de 6,8 bilhões para 9,1 bilhões em 2050; aumentando os habitantes, é natural que aumente a demanda por comida.

Ainda segundo a *Liga Ventures* (2019), o crescimento da penetração das *Food Techs* nos mercados internacionais provavelmente causará evoluções e melhoras no cenário brasileiro. Novos hábitos e demandas do exterior naturalmente serão “importadas”, rápida ou lentamente, no mercado brasileiro.

A *Liga Ventures* (2019), com base em pesquisas de 332 *startups* no setor, agrupou as diversas soluções em dezesseis áreas. A *AgilidadeCo* foi classificada pelo próprio estudo como “Gestão de Varejo”, área de *startups* que auxiliam na gestão dos Pontos de Venda (PDVs) de restaurantes, bares e outros estabelecimentos relacionados à alimentação. A área “Alimentação em Casa e no Trabalho” é relacionada a facilidades em disponibilidade de alimentos para pessoas em suas casas ou trabalho. Depois, as “*Farm-to-table*” trazem soluções que conectam a produção diretamente ao consumidor final. A área de “Informação de Orientação” auxilia nos hábitos dos usuários de alimentação, nutrição, restrição alimentar entre outros.

Já a “Logística e Entrega” apresenta soluções para suportar o processo logístico e de entrega no ramo alimentar. “*Marketplace* de Alimentos e *Delivery*” é a área que reúne as opções de compra e venda de alimentos, sendo de consumo imediato ou não. A área de “*Marketplace* B2B” oferece opções de itens para bares, restaurantes e outros PDVs. B2B é a abreviação de *Business to Business*, um modelo em que um produto ou serviço é oferecido de uma empresa para outra. Outras áreas são: “*Marketplace* para a Produção”, “Novos Alimentos e Bebidas”, “Novos Canais de Vendas”, “Promoção de Varejo”, “Qualidade e Monitoramento”, “Reaproveitamento de Resíduos e Descartes”, “Serviços em Bebidas”, “*Shoppers*” e, por fim, Tecnologias para Produção.

Além do investimento expressivo nos aplicativos que fornecem serviços *delivery* de bares e restaurantes, a Liga Ventures (2019) cita outros investimentos que estão se potencializando, como o segmento de comida caseira, comida saudável, *delivery* de supermercados e, por fim, aplicativos no segmento de alimentação fora do lar, que funcionam no formato de *marketplace*, como é o exemplo da própria AgilidadeCo.

3.3.2 A empresa

Este tópico teve como objetivo aprofundar os conhecimentos sobre a empresa AgilidadeCo, uma *startup* no setor de *Food Tech*, que é inserida também no setor de alimentação fora do lar, dentro do grande setor de alimentação. Primeiramente, foram apresentadas as unidades de negócio da empresa. Depois, foi detalhada a estrutura organizacional da empresa e o funcionamento de cada uma das áreas.

3.3.2.1 Unidades de Negócio

A AgilidadeCo possui duas unidades de negócio e elas apresentam grande intersecção. A primeira é referente à frente desenvolvida e aprimorada desde a sua fundação, em 2014: o autoatendimento no setor da alimentação fora do lar. O produto dessa frente, o aplicativo principal da AgilidadeCo, permite aos seus usuários que procurem restaurantes próximos a sua localização, consultem os respectivos cardápios e realizem o pedido na modalidade “para retirada”. O usuário cadastra o seu cartão de crédito ou o seu vale-refeição no aplicativo (são aceitos três diferentes marcas de vale) e os utiliza para realizar o pagamento do pedido pelo próprio celular.

O produto, então, funciona como um *marketplace* para o consumidor final de estabelecimentos de alimentação fora do lar. Esse modelo é chamado de B2B2C, abreviação de *Business to Business to Consumer*. Ele significa que o modelo representa uma empresa que oferece um produto ou serviço para outra empresa que, por sua vez, oferece um produto ou serviço para o consumidor final.

O produto é integrado ao sistema do restaurante, seja por integração total ao seu sistema de automação ou por uma solução própria e genérica que se conecta à impressora do restaurante e faz com que os pedidos do aplicativo sejam impressos para a cozinha sem confundir a operação do restaurante. Essa solução própria foi necessária devido à infinidade de diferentes sistemas de automação existentes no mercado e a dificuldade de se integrar a todos eles. Estima-se que existam soluções integradas para aproximadamente 50% da parcela de mercado dos sistemas de automação.

O restaurante pode escolher o modo como irá solicitar a retirada do pedido: por notificação no celular, por senha na tela ou ainda pelo nome do cliente. Apesar das três opções, é recomendado fortemente para o restaurante na negociação a chamar o cliente por notificação do celular. Essa frente é aperfeiçoada com frequência e, inclusive, existem planos para incluir o *delivery* como função.

No final de 2018, foi relançado o aplicativo no mercado totalmente reformulado, com telas mais intuitivas, *design* mais bonito, funcionamento mais rápido e espaço para novas funcionalidades. Esse relançamento foi devido ao fato do produto estar tecnologicamente ultrapassado, já que sua base foi criada em 2014. No entanto, foi dispendido um grande gasto para essa reformulação, já que ela alterou o modo de armazenagem dos dados e, também, outras características do sistema e do servidor.

O custo para possuir o aplicativo no restaurante é um aluguel fixo de manutenção, que só é cobrado caso o restaurante atinja um mínimo de transações mensais, somado a uma pequena porcentagem de cada transação realizada. O uso do aplicativo pelo restaurante previne a formação de filas no caixa do restaurante, serve como divulgação do restaurante para os usuários do aplicativo, seja pelo uso das notificações ou simplesmente por existir na plataforma, facilita a realização de promoções e análise de sua efetividade, fornece dados e análises sobre as vendas dos restaurantes e, ainda, o restaurante tem a chance de conhecer mais seus clientes e se comunicar com eles de alguma forma.

A outra frente, existente desde 2018, é a de venda de aplicativo próprio para um estabelecimento ou para uma rede de estabelecimentos. Essa frente foi criada para suprir uma necessidade e tendência percebida na alimentação fora do lar. O produto consiste em um aplicativo com uma base muito similar ao aplicativo da AgilidadeCo, desenhada para possuir poucos custos de adaptação e personalização, ou seja, para ser um produto escalável, tomando cuidado para não influenciar na qualidade dele.

Esse produto funciona para o restaurante de forma similar ao aplicativo da AgilidadeCo e normalmente possui algumas funções adicionais ou modificadas. Por exemplo, a função *delivery* já existe para alguns clientes. Uma das grandes diferenças é que, nessa frente, o cliente possui responsabilidades diferentes, que variam de acordo com o contrato firmado entre a empresa cliente e a AgilidadeCo.

Um exemplo é que a divulgação do aplicativo e as promoções realizadas são auxiliadas pela AgilidadeCo; quando há um plano genérico de divulgação desenhado pela AgilidadeCo, ele é oferecido para a rede ou o restaurante, já que no modelo de negócio atual é interessante para a empresa ter um grande fluxo de transações no aplicativo. Se o restaurante está com resultados ruins, também, a AgilidadeCo pensa em sugestões para melhorar a divulgação. Contudo, a responsabilidade geral de desenhar ações de divulgações, pagar materiais e fazer promoções é da rede de restaurantes.

Em questão de valores de venda, o aplicativo mais simples possui um custo fixo definido e o aumento desse preço varia de acordo com a complexidade das funções adicionais solicitadas. A AgilidadeCo continua sendo responsável por gerenciar as transações, realizar análises, assistência técnica mais complexa e aprimoramento do aplicativo. Muitas vezes, também, o suporte ao consumidor final é responsabilidade da empresa AgilidadeCo, que resolve problemas simples e outros relacionados ao aplicativo e, para problemas mais complexos, pergunta à empresa cliente como eles costumam agir diante dessas situações. Por isso, ainda há cobrança de uma pequena taxa percentual sobre as transações, também.

A frente é nova e, por isso, precisa ser bastante aprimorada. A tendência é que o restaurante tenha cada vez menor necessidade de auxílio da empresa para funções mais simples. Por exemplo, os cupons de desconto ainda precisam ser criados pela AgilidadeCo pois não existe uma interface autônoma que realiza esse procedimento para o restaurante. Para que não haja canibalização dessa frente sobre a primeira, existe um plano de adicionar todos

os restaurantes dessa frente, também, ao aplicativo próprio da AgilidadeCo; normalmente, não há resistência do cliente em aceitar essas condições. Esse processo foi detalhado no desenvolvimento deste trabalho.

3.3.2.2 Estrutura Organizacional

A estrutura da AgilidadeCo é dinâmica e pode mudar de acordo com a demanda, contratando trabalhadores temporários para apoiar determinadas áreas. No geral, existem dois co-fundadores, um dos quais não gerencia outros funcionários diretamente, mas sempre realiza reuniões com o outro co-fundador para auxiliar e participar de decisões. O co-fundador que gerencia os funcionários pode ser considerado o *Chief Executive Officer* (CEO). Ele atua na área administrativa e financeira em geral, mas tem contato direto com todas as áreas da empresa.

A área de operações é composta por três funcionários. Um deles é responsável pela automatização de processos internos e pela criação e manutenção de sistemas internos, como o sistema antifraude da empresa e outros sistemas internos necessários para o bom funcionamento do produto. Uma funcionária é responsável pelo suporte técnico (que é realizado na grande maioria dos casos à distância) a todos os estabelecimentos da plataforma. Por último, há uma funcionária que cuida das operações para liberar as diferentes formas de pagamento para cada restaurante. Essa operação é necessária porque os restaurantes normalmente não possuem cadastros virtuais frente às adquirentes de cartão de crédito e de vales-refeições. O suporte ao cliente final e resposta aos e-mails de contato são divididos entre as duas funcionárias dessa área.

O sistema antifraude merece uma atenção especial: a fraude no *e-commerce* é um grande problema. A transação *online* não possui algumas validações de segurança importantes e a pessoa por trás da transação fraudulenta muitas vezes não pode ser identificada. Para evitar esse tipo de transações, é necessário considerar diversas variáveis e cruzar algumas informações. É praticamente impossível ter um sistema antifraude, atualmente, que evite 100% das compras maliciosas, por isso, é uma área que merece muita atenção.

O *Chief Technology Officer* (CTO) é responsável pela **área de T.I.**, que tem a maior equipe da empresa: ela é composta por um desenvolvedor sênior e uma estagiária, ambos de *front-end*, um desenvolvedor responsável pelo desenvolvimento do *back-end* de todo o

sistema, de ferramentas de interface com os restaurantes e do servidor e, por último, uma desenvolvedora sênior responsável pelo desenvolvimento de todos os aplicativos.

O *front-end* é a parte do programa responsável por todas as formas de interação com o usuário, incluindo, entre outros, a implantação dos *layouts* e *designs* elaborados pelo *designer*. O *back-end* é responsável pelo funcionamento do programa em si, como as operações e armazenamento de dados e operações matemáticas relacionados.

Essa equipe é a que mais recebe funcionários temporários e *freelancers* em caso de alta demanda, por exemplo, quando há um projeto com muita complexidade ou muitos projetos de novos aplicativos simultâneos.

Para entender como a equipe de T.I é organizada, foi feita uma entrevista não estruturada com o CTO da empresa. A área segue uma metodologia própria que é baseada na metodologia de trabalho *Scrum*. Primeiro, há uma reunião de planejamento entre o CEO e o CTO. Nela, os dois discutem juntos quais são as entregas necessárias e qual a prioridade de cada uma delas. O CTO, nessa reunião, utiliza seu conhecimento para dimensionar ao CEO a complexidade de cada entrega.

Depois, há uma reunião de planejamento entre o CTO e o time todo da área; nela, são discutidas as entregas e atividades definidas na etapa anterior. Com essas informações, o CTO pode escrever a documentação do *software*, que contém os *layouts* das telas do aplicativo com a(s) nova(s) funcionalidade(s) e outros detalhes que guiarão os desenvolvedores. Essa documentação, então, é entregue ao time de T.I.

Enquanto a equipe analisa e lê a documentação, o CTO homologa a versão do aplicativo feita no ciclo anterior pelos desenvolvedores. O time, após ler a documentação, detalha as atividades e divide responsabilidades entre si sem a interferência do CTO. É importante lembrar que, embora haja mudanças sobretudo nos aplicativos, todo o sistema e servidor de dados são alterados a cada atualização e, portanto, as atividades necessitam envolvimento de todo o time de T.I.

O próximo passo é o *planning poker*, expressão utilizada pela metodologia *Scrum*. Nesse planejamento, o time todo, junto ao CTO, estima o tempo necessário para completar as atividades. A estimativa é feita considerando graus de complexidade atribuídos a cada atividade necessária. O tempo necessário pode ser dado em dias, semanas ou, em projetos

mais complexos, em meses. Após a finalização das atividades, o ciclo de atividades se repete. A figura 8 resume e ilustra esse ciclo de atividades.

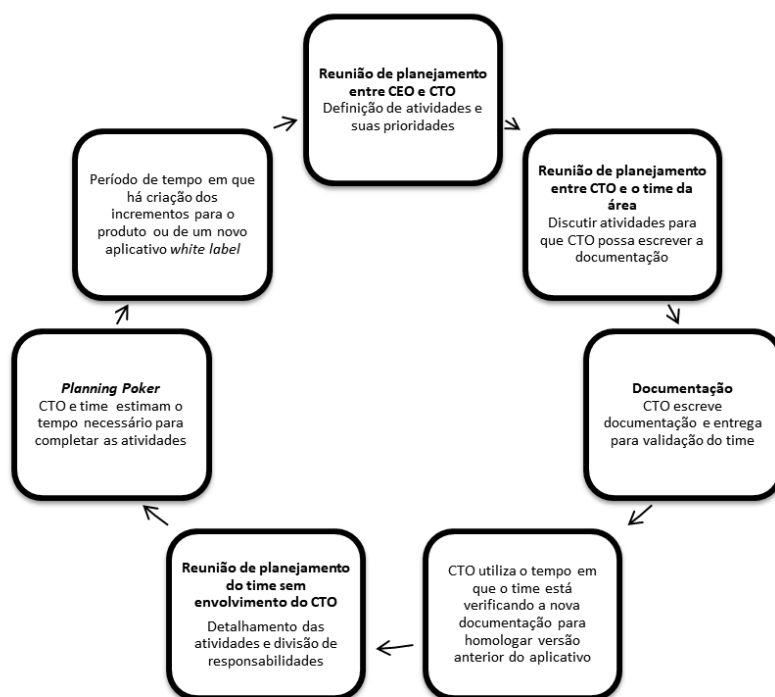


Figura 8 - Ciclo das atividades do time de T.I

Fonte: Elaborado pelo autor baseado nos dados fornecidos pelo CTO da AgilidadeCo

A área de *design* tem grandes interações com a área de T.I. Atualmente, ela é composta por um funcionário, responsável por todos os *layouts* do aplicativo, ferramentas e site da AgilidadeCo. Ele também é responsável pela criação de imagens para mídias sociais e divulgações físicas e digitais.

A área de análise de dados é composta por dois funcionários: um estagiário e um analista. Juntos, eles cuidam das áreas de *Business Intelligence* (B.I) e *Marketing* Digital. Eles planejam e verificam os impactos de diversas ações de *marketing*, envio de notificações para os clientes, promoções etc. Também analisam os dados de venda semana a semana da empresa. Há, também, dados fornecidos em tempo real (por *e-mail*) e todos os dias. A análise de fechamento do mês, mais profunda que a semanal, também é de grande importância. Há uma função, também, de fornecer dados e suas análises para os estabelecimentos clientes. Os

indicadores utilizados e outros detalhes foram especificados no desenvolvimento deste trabalho.

Por último, a área comercial é composta por dois funcionários: um funcionário é responsável pela prospecção de novos estabelecimentos para o aplicativo próprio da AgilidadeCo e outra funcionária é responsável pela venda de aplicativos *white label*. A estrutura geral da empresa está ilustrada na figura 9.

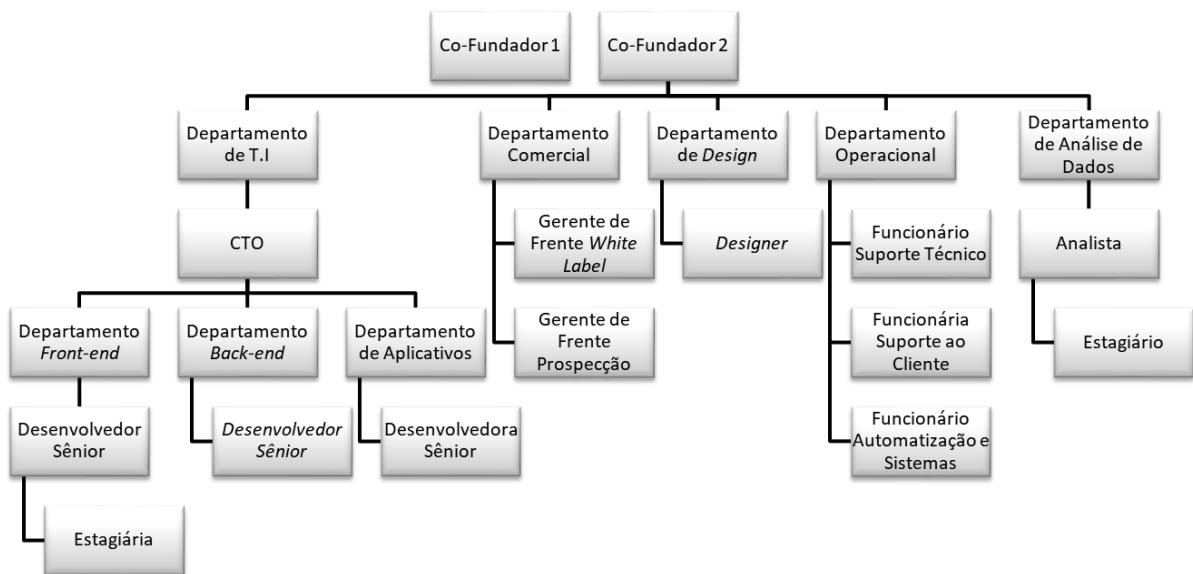


Figura 9 - Estrutura e hierarquia organizacional da AgilidadeCo

Fonte: Elaborado pelo autor

4 RESULTADOS

4.1 Análises Ambientais

4.1.1 Análise Estrutural da Indústria do Setor de Alimentação

Para analisar as cinco forças que Porter (2004) enuncia no contexto do presente trabalho, foi preciso considerar o setor de alimentação como um todo, já que existem concorrentes indiretos além do *Food Service* e *Food Techs*. Contudo, foram analisados com maior profundidade os segmentos do setor que estão diretamente ligados ao ramo da AgilidadeCo. As cinco forças que foram detalhadas são: ameaça de novos entrantes, intensidade da rivalidade entre concorrentes, pressão dos produtos ou serviços substitutos, poder de negociação dos compradores e poder de negociação dos fornecedores.

Outra observação importante é que as duas frentes da AgilidadeCo foram consideradas nas análises. Elas possuem uma considerável intersecção, mas suas diferenças foram discriminadas durante a análise. A fim de simplificação, elas foram mencionadas com os nomes **white label**, a frente que vende aplicativos próprios para os estabelecimentos e redes de restaurantes, e **aplicativo principal**, a plataforma *marketplace* que une estabelecimentos de alimentação aos consumidores finais.

4.1.1.1 Ameaça de Novos Entrantes

Para determinar quais são as dificuldades para a entrada de novos competidores nesse mercado, foram considerados dois fatores: a barreira de entrada e a retaliação prevista dos competidores já existentes.

Na frente *white label*, o produto base deve ser criado pensando na escalabilidade: deve ser facilmente adaptável a diferentes tipos de restaurantes e lanchonetes, espaço para adicionar novas funções e telas mapeadas para serem personalizadas de acordo com a identidade da marca. No caso da AgilidadeCo, houve uma grande renovação do seu próprio aplicativo, sendo a nova versão lançada no final de 2018. Essa nova versão foi desenvolvida pensando nesses fatores e na possibilidade da escalabilidade do produto.

Assim, os custos de novos aplicativos são significativamente menores para a AgilidadeCo, tendo apenas o custo de modificação e adaptação de uma base para um novo cliente. Por isso, para a frente *white label*, essa escalabilidade necessária aumenta a barreira de entrada e a necessidade de aporte financeiro inicial para novos competidores.

O pioneirismo da AgilidadeCo no setor é um fator importante na diferenciação de seu produto. Familiarizada com a operação de restaurantes, sua experiência de tentativas, erros e acertos permite à empresa transmitir confiança aos seus clientes restaurantes. A sua possibilidade de integração à operação do restaurante também representa um diferencial para os estabelecimentos.

Quanto ao consumidor final, o produto não apresenta grandes diferenciais de seus concorrentes e a identidade da marca não é muito disseminada; grande parte dos consumidores finais não sabe que a empresa é pioneira no segmento.

Esses fatores aumentam a barreira de entrada para a frente *white label*, já que os clientes são os restaurantes e, para o consumidor final, a percepção da identidade da marca do estabelecimento é mais importante do que a identidade da marca AgilidadeCo. Já para a frente do aplicativo principal, esse fator diminui a barreira de entrada, já que, se a percepção do produto pelo cliente não é influenciada pela experiência da marca, outros aplicativos com o mesmo propósito apresentam chances parecidas de terem seu uso disseminado ou não.

No quesito necessidade de capital, o valor é significativo para a criação de um novo aplicativo. De acordo com entrevistas não estruturadas realizadas com pessoas experientes no setor de desenvolvimento, funcionários de empresas que trabalham na criação de aplicativos, para o desenvolvimento de um aplicativo com uma complexidade similar são necessárias em torno de mil horas de desenvolvimento, número que pode variar em poucas centenas. O preço estabelecido médio para essa complexidade seria de 150 a 300 mil reais.

Além desse valor, são necessários testes e conhecimento sobre o funcionamento da operação de restaurantes, criação de soluções efetivas e, ainda, há um risco grande associado: é necessário criar o hábito dos clientes de pedir por aplicativo mesmo quando estão presentes no restaurante. Esses custos são elevados, mas são menores em relação a alguns negócios que envolvem produção, compra de máquinas, compra de matéria-prima, estoque etc. O produto da AgilidadeCo não envolve produção física e uso de matérias-primas. A necessidade de investimento de capital, no caso das duas frentes da AgilidadeCo, exerce uma influência mediana na barreira de entrada, já que o investimento não é pouco, mas também não é exorbitante.

Os custos de mudanças do produto para os consumidores finais são baixos: se não há um aplicativo para realizar o pedido, os consumidores terão que enfrentar fila e perder tempo

esperando a sua refeição, o que não acarreta diretamente em custos financeiros. Na ótica dos estabelecimentos e restaurantes, os custos de mudança são diferentes para as frentes. No caso da frente *white label*, os custos de mudança são altos, já que para ter um novo aplicativo é necessário um investimento inicial considerável. Já para a frente do aplicativo principal, o custo de mudança é baixo: ao recorrer a um concorrente para realizar o mesmo serviço, o custo é somente o de adaptação do novo produto à operação do restaurante e aos funcionários, o que não representa um grande gasto para a empresa.

Para o critério de acesso aos canais de distribuição, pode-se dizer que, no espaço virtual, um novo concorrente não teria dificuldades de acesso: mídias sociais como o *Facebook* não exercem preferência sobre cliente; eles priorizam campanhas que sejam mais efetivas e mais relevantes ao público e não a persuasão de seus clientes. Para a divulgação física, é necessária persuasão: o espaço a ser ocupado em um restaurante é limitado; o novo entrante deve ter grande persuasão para convencer o estabelecimento a utilizar divulgações de dois produtos similares em um espaço tão limitado.

Há um terceiro tipo de divulgação, a divulgação pelas notificações do próprio aplicativo. Considerando que o produto utilizado possua uma base de clientes já estabelecida, seria quase impossível a um novo entrante conquistar o acesso a essa base de clientes. É necessário tempo para que uma nova base de clientes evolua para o novo concorrente. Nesse critério, pode-se dizer que a facilidade de acesso aos canais *online* contrapõe a dificuldade física e por notificações, tornando esse critério pouco influenciador na barreira de entrada das frentes estudadas.

Por último, há influência da curva de aprendizagem na eficiência dos processos. Os métodos desenvolvidos por funcionários automatizam processos e são possíveis com profundo conhecimento do processo. Alguns exemplos de processos utilizados são: cadastro *online* de novos estabelecimentos para diferentes adquirentes (cada uma com seu processo próprio), antifraude em um modelo novo e pouco estudado pelos sistemas de antifraude disponíveis no mercado, geração de cardápios de cada novo restaurante da plataforma, entre outros. Esse fator aumenta a barreira de entrada.

Por todos os motivos explicitados, considerou-se a barreira de entrada para a frente *white label* alta e, para a frente do aplicativo principal, baixa. Para a primeira frente, os critérios decisivos para esse diagnóstico foram a escalabilidade necessária, a diferenciação do

produto para os estabelecimentos e custos de mudanças. Para a segunda frente, o diagnóstico foi influenciado principalmente pela falta de diferenciação do produto perante aos consumidores finais e a falta de custos de mudança. Entendeu-se que os outros critérios não aumentavam nem diminuía a barreira de entrada significativamente. Por ter a barreira de entrada alta, a frente *white label* apresenta ameaça de novos entrantes **baixa**, enquanto pelo motivo contrário a frente do aplicativo principal possui **alta** ameaça de novos entrantes.

4.1.1.2 Intensidade da Rivalidade entre Concorrentes

Considerando a frente do aplicativo principal, existem poucos concorrentes que exercem a mesma função da empresa AgilidadeCo e nenhum apresenta grande renome no mercado. No entanto, o *delivery* de restaurantes com aplicativos no formato *marketplace* guarda muitas similaridades ao produto da AgilidadeCo, como ter acesso ao cardápio do restaurante e poder realizar a montagem do pedido e o pagamento pelo próprio aplicativo. Além disso, a empresa pretende entrar nesse setor em um futuro próximo.

Já considerando a frente *white label*, seus concorrentes são as empresas que desenvolvem aplicativos para outras. Por exemplo, a Movile é a maior empresa do mercado que faz aplicativos, ela existe desde 1998 e é a empresa que desenvolveu o iFood, empresa que é concorrente da AgilidadeCo no mercado de *food techs*.

O número de concorrentes, principalmente na categoria *delivery*, é numeroso. Diversas empresas possuem uma parcela considerável do mercado e tem capital para promoções agressivas e luta por preços, como *iFood*, *Uber Eats*, Rappi, entre outros. O desenvolvimento de aplicativos tem a concorrência um pouco mais equilibrada, a batalha de preços não é tão evidente, a qualidade e tempo de entrega se mostram fatores mais importantes para esse mercado. Por tanto, pode-se dizer que para a frente do aplicativo principal o número de concorrentes aumenta a rivalidade enquanto que, para a frente *White Label*, esse fator não torna a rivalidade baixa, mas também não a influencia tanto.

A velocidade do crescimento da indústria é um fator que impacta a rivalidade entre os concorrentes. No caso da indústria do *food service* e *food techs*, como mencionado na apresentação do mercado, tem crescido de maneira considerável, ainda que nos últimos anos tenha decrescido um pouco, isso não é suficiente para afirmar que a indústria está crescendo a um ritmo lento. Já a indústria de aplicativos cresce rapidamente, uma vez que o uso de

smartphones é cada vez mais disseminado na população. Portanto, esse quesito não influencia para a alta rivalidade entre os concorrentes das indústrias.

Em ambas as frentes não há custos fixos ou custos de armazenamento altos. Os maiores custos, assim como os ganhos, são variáveis. Portanto, não há tanta pressão para as empresas trabalharem em sua capacidade máxima para que não haja custos com estoque ou padecimentos de produtos físicos, o que ameniza a rivalidade entre os concorrentes.

Para a frente do aplicativo principal, não há grande diferenciação, para o consumidor final, do produto para o de sua concorrência direta. Para os estabelecimentos, cliente intermediário, o atendimento e pioneirismo na função é uma diferenciação para a AgilidadeCo, além da possibilidade de ter análises e se comunicar com o cliente. Já para a frente *white label*, a diferenciação da empresa é oferecer um produto completo e com ampla assistência da AgilidadeCo, além da experiência específica para o setor de *food service* adquirida pela empresa com os anos. Pode-se dizer que para a frente do aplicativo principal, esse fator não ameniza nem aumenta a rivalidade, enquanto que para a frente *white label* esse fator ameniza a rivalidade entre a concorrência.

Os concorrentes não possuem estratégias substancialmente divergentes. No caso do aplicativo principal, os concorrentes têm a sua estratégia baseada em diminuir o preço e criar o hábito dos consumidores a pedirem por aplicativo, não há, em geral, um aplicativo que deseja obter uma posição *premium* e diferenciada no mercado. Isso ameniza a intensidade da rivalidade, uma vez que os concorrentes já entendem as estratégias umas das outras.

Já no caso do *white label*, existem concorrentes que não possuem estratégias focadas em um segmento, existem concorrentes que possuem estratégias focadas em um segmento e diminuição dos custos, e existem empresas focadas em um segmento e na diferenciação. No caso da AgilidadeCo, ela tenta unir o oferecimento de um produto e serviços completos a um baixo preço. Existem empresas focadas no setor da alimentação que fornecem um aplicativo padrão e sem grande complexidade, visando um custo baixo. E existem empresas maiores que fornecem todos os tipos de aplicativo. Isso torna a intensidade da rivalidade maior para essa frente, já que estratégias inesperadas podem surpreender e prejudicar a concorrência.

O mercado dos *deliveries* está em um momento onde algumas empresas dividem parcelas significativas do mercado e estão lutando para aumentar essa representatividade, estando dispostas a sacrificar o lucro para atingir o interesse estratégico de expansão e

estabilidade da posição no mercado. É um momento instável, já que parece decisivo para as empresas que continuarão a ter grande representatividade no segmento. A rivalidade para a frente do aplicativo principal é agravada por esse motivo.

A barreira de saída não é significativamente elevada para nenhuma das frentes. A gestão executiva da empresa não teve problemas em detectar tendências e mudar o escopo da empresa quando necessário para acompanhá-las, o que indica pouca resistência emocional da parte da empresa. O ativo principal, o aplicativo, é especializado para o setor de alimentação, mas pelo fato de ser uma base genérica, a empresa pode alterar seu segmento de atuação sem custos de mudança exorbitantes, apesar de que sair do segmento de alimentação como um todo seria um passo mais oneroso para a empresa. Comparado a possuir ativos como máquinas caras especializadas numa produção específica, fazer alterações em um aplicativo não se mostra a maior das complicações.

Considerando todos esses fatores, pode-se concluir que a intensidade da rivalidade entre os concorrentes para o aplicativo principal é **alta**, principalmente pelo momento agressivo em que o mercado se encontra, pelo número alto de concorrentes, mesmo que não sejam diretos e pela falta de outros fatores que exerçam influência contrária e grande na intensidade da rivalidade. Para o produto *white label*, a intensidade da concorrência se mostra mais **baixa**. No entanto, o impacto da rivalidade existente para a frente do aplicativo principal pode impactar na frente *white label*, principalmente no quesito da continuidade de oferecimento de serviços e ganhos de receita sobre as transações do cliente. Deve-se considerar esse fator na análise dessa intensidade.

4.1.1.3 Pressão dos Produtos ou Serviços Substitutos

Alguns produtos podem substituir os produtos de ambas as frentes da AgilidadeCo. Existem produtos de pagamento presencial, como *RappiPay*, *iFoodPay*, *MercadoPago*, *PicPay* e *ApplePay* que oferecem o pagamento dentro do aplicativo por meio da leitura de um *QRCode*. Apesar de não ter o diferencial de escolher a sua refeição pelo aplicativo, esse produto fornece uma facilidade para o cliente que podem prejudicar o uso dos aplicativos fornecidos por ambas as frentes da AgilidadeCo.

Outro produto potencialmente substituto é o totem de autoatendimento. Eles possuem algumas desvantagens, como formação de filas e pagamento presencial por cartão, mas estão

sendo utilizados por grandes redes, como o *McDonalds*. E, além disso, possuem a vantagem do autoatendimento, também fornecida pelos aplicativos da AgilidadeCo.

A entrega de comidas congeladas e o próprio *delivery* é uma facilidade que pode prejudicar o uso dos aplicativos da AgilidadeCo, por trazer a comida ao cliente sem necessitar que ele saia de casa. Além disso, é possível escolher os produtos do seu celular, vantagem parecida com os aplicativos da AgilidadeCo. Apesar de representarem uma ameaça diferente dos outros produtos potencialmente substitutos, devem ser considerados na análise.

O próprio serviço de caixa dos restaurantes pode ser considerado um substituto, já que aumentando sua eficiência, diminui as dores do usuário final, que pode optar por não utilizar o aplicativo.

Por último, o setor de varejo alimentício representa uma ameaça, também, ao segmento de *food service*, uma vez que consumidores que almoçam fora de casa podem levar comidas congeladas para esquentar em seus horários de almoço no trabalho ou na faculdade, por exemplo.

Pode-se dizer que há uma alta gama de produtos substitutos que representam uma ameaça ao sucesso da AgilidadeCo e, por isso, devem ser analisados com cuidado. Principalmente os produtos que são oferecidos por empresas grandes e que podem investir amplamente no segmento.

4.1.1.4 Poder de Negociação dos Compradores

Os compradores podem realizar influência na indústria forçando os preços a serem mais baixos e o aumento da qualidade e quantidade de serviços oferecidos; assim, os concorrentes aumentam a rivalidade entre si, o que pode comprometer a lucratividade da indústria, segundo Porter (2004).

No caso da frente do aplicativo principal da AgilidadeCo, os principais compradores podem ser considerados os consumidores finais, pois são eles que ditam o sucesso ou não do aplicativo. Eles se deparam com um produto sem grande diferenciação de seus concorrentes, sendo que alguns têm programas de fidelidade para seus clientes. Ainda, se o uso do aplicativo apresentar dificuldades ou acarretar custos para eles, eles podem simplesmente utilizar o aplicativo do concorrente ou ainda o próprio caixa do restaurante.

Por isso, a AgilidadeCo se vê atada a limitar os lucros por transação, já que os restaurantes e estabelecimentos podem decidir repassar esse custo para o cliente acarretando no menor uso do aplicativo. Ainda, não há grandes custos de mudança para os consumidores finais utilizarem outro serviço, o que aumenta o poder de barganha dos compradores. Por todos esses fatores, o poder de negociação dos compradores é considerado **alto** para a frente do aplicativo principal da AgilidadeCo.

Já para a frente de *white label*, os principais compradores são os estabelecimentos ou as redes de restaurantes. No caso de uma grande rede de restaurantes, é muito interessante para a AgilidadeCo vender o projeto, pois as transações representarão uma grande parcela dos lucros. A diferenciação do produto da AgilidadeCo é boa, mas o nome dela no mercado ainda não é suficientemente influenciador. Por isso, as condições oferecidas pela AgilidadeCo podem ser maiores do que o saudável para o lucro da empresa.

Para o caso de venda para estabelecimentos individuais ou redes menores, o poder de negociação dos compradores é um pouco menor. A AgilidadeCo oferece preços atrativos para uma complexidade razoável do seu aplicativo, já que é utilizada uma base que acarreta poucos custos para a empresa. Além disso, o produto possui diferenciação por fornecer análises de dados e auxílio no suporte ao cliente.

Ainda no concernente à frente de *white label*, o custo de mudanças dos compradores se mostra elevado, pois, uma vez comprado o aplicativo, deixar de utilizá-lo e partir para um concorrente acarretaria os mesmos - ou ainda maiores - custos iniciais de ter um aplicativo próprio. Isso torna o poder de negociação dos compradores mais baixo.

Analisados todos esses pontos, pode-se dizer que para a frente *white label*, o poder de barganha dos compradores ainda é **médio-alto**, principalmente devido à posição inicial da empresa na conquista de mercado, apesar das condições boas de custo-benefício que a AgilidadeCo fornece. Esse poder de barganha tem tendência a diminuir à medida que a empresa crescer e conquistar uma maior parcela de mercado.

4.1.1.5 Poder de Negociação dos Fornecedores

Nesse tópico foram considerados diferentes fornecedores e a análise do poder de negociação será feita por tipo de fornecedor, diferentemente da análise feita nas outras quatro forças de Porter, que foi dividida entre as duas frentes existentes na AgilidadeCo.

Os primeiros fornecedores a serem analisados foram as adquirentes de cartão de crédito e vales-refeições. Conforme informado na apresentação do mercado, o setor de *food service* ou Alimentação Fora do Lar (AFL) movimentou aproximadamente R\$ 172 bi só no ano de 2018. Portanto, para as adquirentes de cartão de crédito e vales-refeições, esse segmento é bastante significativo, o que diminui o poder de negociação desses fornecedores. O fluxo de transações é grande e uma pessoa realiza diariamente transações em alimentação fora do lar, o que aumenta a atratividade da indústria. Outro fator que diminui esse poder de negociação é a guerra de taxas entre os concorrentes desse setor e não há grandes diferenciações entre os serviços e produtos oferecidos. Ainda, não há grandes custos de mudança para a AgilidadeCo entre esses fornecedores.

Um dos fatores que aumentam o poder de barganha desse grupo de fornecedores é a ainda pouca representatividade da AgilidadeCo no mercado o que, apesar da atratividade da indústria, pode fazer com que as adquirentes não vejam tantas vantagens em uma parceria com a empresa. A parceria com fornecedores e vales-refeições é muito importante para a empresa fornecer vantagens e facilidades para seus clientes e esse fator aumenta, também, o poder de barganha desse grupo de fornecedores. Ainda, não há produtos ou serviços substitutos para esse grupo de fornecedores, outro fator que aumenta seu poder de barganha. O setor de vales-refeições é dominado por poucas empresas e suas condições de taxas são tabeladas, abrindo pouco espaço para negociação.

Com isso, pode-se concluir que o poder de barganha do grupo de adquirentes e vales-refeições é **alto**, principalmente pela pouca representatividade da AgilidadeCo no mercado e, também, pelo produtor fornecido ser essencial para a empresa. À medida que a parcela conquistada no mercado pela AgilidadeCo diminuir, esse poder de barganha tende a diminuir.

Outro grupo de fornecedores da AgilidadeCo são as empresas fornecedoras do servidor da organização. O custo de mudança para a empresa desses fornecedores é relativamente alto, pois despenderia tempo de seus desenvolvedores para a mudança de toda a base de dados. A confiabilidade e segurança desse produto são essenciais para a AgilidadeCo, uma vez que o servidor armazena todos os dados que a empresa possui. Principalmente por esses dois fatores, o poder de negociação desse grupo é **alto**.

O grupo de fornecedores relacionados à comunicação da empresa é composto pelos fornecedores de *e-mail* e chats internos. O poder de negociação desse grupo é baixo, uma vez

que há poucos custos de mudança relacionados a esses fornecedores e existem muitas empresas que fornecem esses produtos, sem grande diferenciação entre elas. Por isso, o poder de barganha desse grupo é considerado **baixo**.

Há, ainda, os fornecedores de ferramentas de análise para *Business Intelligence* (B.I.) e as ferramentas utilizadas para o *Marketing Digital*. Esses setores são dominados por poucas empresas, principalmente o *Marketing Digital*, já que mídias sociais como o *Facebook* e empresas como a *Google* possuem suas própria ferramentas de análise e dominam o mercado das mídias e pesquisas. Para o setor de B.I, existem mais opções. Contudo, uma vez escolhida a ferramenta que será utilizada, os custos de mudança são relativamente altos, principalmente motivados pela adaptação da equipe à nova ferramenta. Por isso, o poder desse grupo de fornecedores é **alto**.

A mão de obra, o último grupo de fornecedores analisado, possui **alto** poder de negociação, principalmente na área de T.I, a maior área da empresa. Isso porque são essenciais para o funcionamento da empresa e, principalmente, por ter desenvolvedores sêniores e o CTO há muitos anos na empresa, eles têm conhecimento total do sistema, servidores e programação. A mudança da mão de obra acarretaria grandes custos de mudança para a empresa.

4.1.1.6 Resumo da Análise Estrutural da Indústria

Os quadros 5 e 6 resumem as análises feitas para cada uma das cinco forças de Porter que compõem a indústria da AgilidadeCo. Foi necessário discriminar o poder de negociação dos fornecedores, pois eles não foram analisados para as duas frentes , mas sim para cada grupo de fornecedores.

Quadro 5 - Forças de Porter e seus respectivos níveis de intensidade para cada frente analisada

Forças	Aplicativo Principal	<i>White Label</i>
Ameaça de novos entrantes	Alta	Baixa
Intensidade da rivalidade entre concorrentes	Alta	Baixa
Pressão dos produtos e serviços substitutos	Alta	Alta
Poder de negociação dos compradores	Alto	Alto

Fonte: Elaborado pelo Autor

Quadro 6 - Poder de negociação de cada grupo de fornecedores analisado

Grupo de fornecedores	Poder de negociação
Adquirentes e Vales-Refeições	Alto
Servidor	Alto
Comunicação	Baixo
Análise de dados	Alto
Mão de obra	Alto

Fonte: Elaborado pelo Autor

4.1.2 Grupos Estratégicos dos Concorrentes

Neste tópico foram analisados os grupos estratégicos de cada uma das duas frentes de produtos e serviços tomadas pela AgilidadeCo. Os grupos estratégicos dos mercados relacionados às frentes foram resumidos em dois mapas de grupos estratégicos.

É possível analisar os concorrentes da frente do produto principal e encaixá-los em alguns grupos estratégicos. Primeiro, há os concorrentes que fornecem refeições via *delivery*. Esses concorrentes têm parcerias com diversos estabelecimentos e o consumidor final realiza a jornada toda via celular e sem sair da porta de sua casa, desde a escolha do restaurante, montagem do pedido, pagamento e retirada do pedido. Atualmente, esses concorrentes possuem estratégia agressiva de realização de promoções e melhores condições de preços para os consumidores finais.

O segundo grupo é composto por empresas que fornecem a opção do cliente realizar seu autoatendimento via aplicativo com retirada presencial na loja. O consumidor pode escolher o restaurante, montar e pagar seu pedido via aplicativo, mas o retira na loja, podendo ser na modalidade “para viagem” ou para consumo no local. A AgilidadeCo faz parte desse grupo. A estratégia genérica desse grupo consiste em fidelizar clientes e fornecer boas condições de preços e promoções.

O terceiro grupo é o grupo das empresas que facilitam o pagamento do cliente por meio de um QRCode. Nesse caso, a única etapa feita por aplicativo é o pagamento do pedido. Essas empresas gostam de fornecer produtos completos para realizar pagamentos não só de estabelecimentos de alimentação como também pagamentos de outros tipos de estabelecimentos, pagamento de contas, recarga de celular e de bilhete de transporte.

As variáveis estratégicas para compor esses três grupos em um mapa foram: “Canais” e “Nível de Atendimento e Serviços Auxiliares”. O mapa desses grupos estratégicos está ilustrado na figura 10.

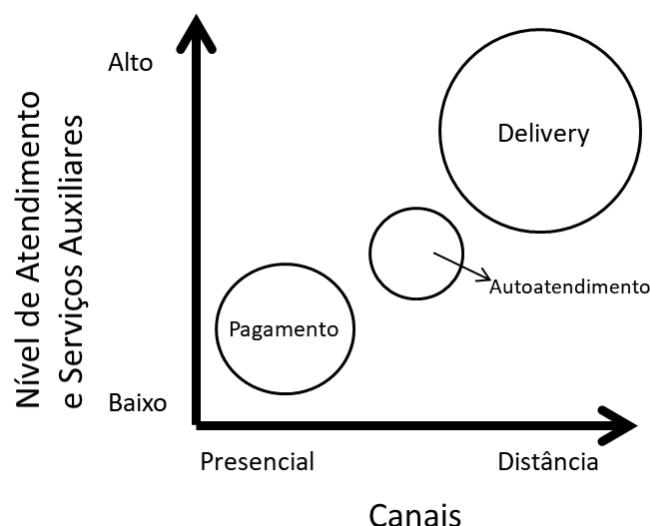


Figura 10 - Mapa dos grupos estratégicos para a frente do aplicativo principal (*marketplace*)

Fonte: Elaborado pelo autor

Já para a frente *white label*, podemos considerar o primeiro grupo estratégico o das empresas que desenvolvem aplicativos de todos os tipos. Eles possuem um baixo grau de especialização, mas conquistam uma grande parcela do mercado. Procuram, geralmente, fornecer um produto de qualidade e inovador na questão tecnológica.

Um segundo grupo é o grupo que desenvolve aplicativos específicos próprios para o setor de alimentação. Eles possuem alto grau de especialização e procuram fornecer um produto completo com serviços associados e, geralmente, uma entrega rápida, tudo isso associado a um bom custo-benefício. A AgilidadeCo faz parte desse grupo. Possuem uma pequena parcela do mercado.

Um terceiro grupo é composto pelas empresas que procuram fornecer soluções rápidas, com preço baixo e com baixa complexidade no setor de alimentação, tentando conquistar o mercado de estabelecimentos individuais com pouco faturamento. Esses aplicativos não permitem o pagamento online do pedido. Possuem uma pequena parcela do mercado, também.

O quarto e último grupo é formado por empresas que produzem totens de autoatendimento para restaurantes no setor de alimentação. Os totens de autoatendimento fornecem um produto menos complexo e altamente especializado para restaurantes do módulo balcão, como *fast-foods*.

Para a representação desses grupos em um mapa, representado na figura 11, foram utilizadas as variáveis “Grau de Especialização” e “Nível de Complexidade do Produto”.

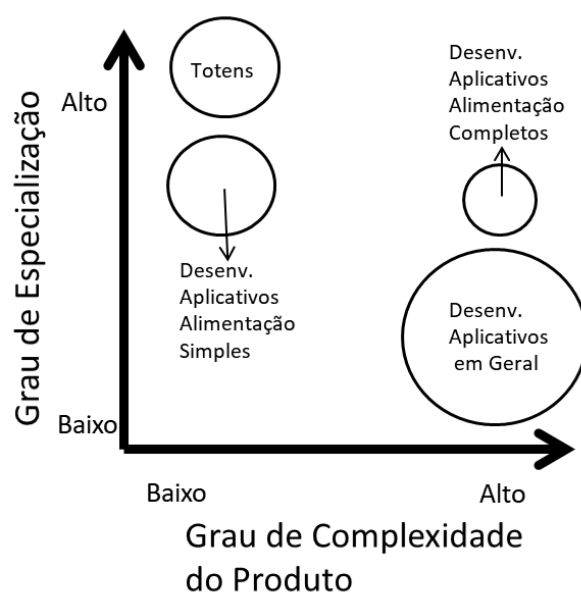


Figura 11 - Mapa dos grupos estratégicos para a frente *white label*

Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.3 Análise SWOT

A análise SWOT da AgilidadeCo fornece uma visão tanto interna quanto externa do ambiente da empresa e, com ela, é possível entender quais pontos fortes da empresa devem ser reforçados, quais fraquezas devem ser eliminadas ou atenuadas, as oportunidades que devem ser aproveitadas e as ameaças a serem mitigadas.

4.1.3.1 Pontos Fortes

A AgilidadeCo possui alguns pontos fortes que devem ser explorados e reforçados a fim de impulsioná-la no mercado.

O primeiro deles é o pioneirismo na indústria de *food techs* no setor de autoatendimento. Essa força permite à empresa conhecer profundamente o funcionamento de diferentes tipos de restaurantes, suas dores, suas resistências ao receber um novo produto que possa impactar em sua operação e custos. Esse conhecimento deve ser utilizado para prever e oferecer soluções eficientes às empresas.

Outro ponto forte está aliado ao primeiro: a empresa oferece suporte pessoal para instalação do aplicativo, treinamento de funcionários e acompanhamento nos primeiros momentos, independente do tamanho do cliente. Essa força é um diferencial em relação aos seus concorrentes diretos, que não conseguem prestar uma assistência tão personalizada e amigável aos restaurantes. Esse ponto foi percebido por comentários dos próprios estabelecimentos que trabalham ou trabalharam com os concorrentes, também.

Na frente *white label*, principalmente, a empresa tem um histórico forte de cumprimento de prazos. A AgilidadeCo contrata *freelancers* e funcionários temporários, se preciso, para cumprir os prazos necessários, o que é considerado um diferencial em relação a alguns concorrentes. Nem todos os prazos dependem unicamente da empresa e, por isso, ela também atua proativamente na cobrança de prazos de todos os fornecedores, inclusive da própria empresa cliente, para que o projeto seja entregue no tempo prometido.

A empresa atua, também, na criação de valor e serviços contínuos para o cliente em ambas as frentes. Auxilia no suporte ao consumidor final, fornece análises e dados das vendas do cliente, realiza envios frequentes de notificações para a divulgação dos estabelecimentos, desenha ações de *marketing*, principalmente num momento inicial, e oferece às empresas. Todos os serviços são interessantes tanto para a AgilidadeCo quanto para o estabelecimento: ambos visam aumentar suas vendas através da prospecção e retenção de clientes para maior ganho de receita.

A AgilidadeCo possui grande capacidade de integração com diferentes sistemas de automação dos restaurantes, diminuindo, assim, a resistência de muitas empresas a ter o aplicativo. As vantagens de ser integrado aos sistemas de automação dos restaurantes é a impressão integrada de pedidos do aplicativo e feitos em caixa para a cozinha, integração ao estoque do restaurante e, ainda, não impactar no fechamento financeiro diário do estabelecimento, já que pode ser trabalhoso conferir diferentes fontes para realizar o fechamento.

No entanto, o mercado de sistemas de automação para restaurantes é muito diverso e não existem empresas que dominam grande parte da parcela dele. A empresa estima que as oito maiores empresas de sistemas de automação dividam cerca de 50% de parcela de mercado. Isso dificulta à AgilidadeCo cobrir todas as integrações possíveis. Para isso, a empresa criou uma solução própria, que diminui os impactos da não integração do aplicativo ao sistema de automação como, por exemplo, conseguir imprimir os pedidos do aplicativo junto aos pedidos feitos no caixa para a cozinha do restaurante.

Por último, para a frente *white label*, um grande ponto forte é conseguir fornecer aos clientes um aplicativo personalizável mas que, ao mesmo tempo, tenha uma base pré-desenvolvida, o que torna o produto mais barato por ser escalável sem necessariamente comprometer a qualidade do produto. Ainda, o tempo da entrega é substancialmente menor comparado ao tempo de desenvolver um aplicativo desde o início.

4.1.3.2 Pontos Fracos

A empresa possui fraquezas que influenciam negativamente na sua capacidade de crescimento, conquista de mercado e disseminação de uso dos seus aplicativos. Uma delas é a baixa retenção de clientes. Isso se deve tanto à falta de planejamento quanto de orçamento para realizar divulgações e promoções constantemente. A criação e manutenção do hábito do cliente é um grande desafio para o autoatendimento no setor.

Outra fraqueza da empresa é a falta de uma clara divisão de tarefas dos funcionários no dia a dia. A estrutura organizacional ilustrada neste trabalho é seguida, mas existem poucos funcionários na empresa e, por isso, não é raro que funcionários tenham que auxiliar em tarefas diferentes do seu escopo quando há questões urgentes, pontuais ou ainda atividades muito trabalhosas que precisam ser cumpridas com rapidez.

Além disso, muitas funções desempenham papéis abrangentes. Como exemplo, o CEO atua como administrador, tanto de pessoas como financeiro, realiza trabalhos que seriam próprios de funcionários dos recursos humanos, planeja a estratégia, ajuda muitas vezes na área comercial, na prospecção de investidores entre outras atividades. Outro exemplo são os funcionários da análise de dados, que são responsáveis por planejar ações de *marketing*, planejar notificações a serem enviadas, atuar nas análises de *business intelligence* e *marketing* digital em apenas duas pessoas. Com muitas atividades importantes em foco, é comum que os

funcionários não realizem plenamente e profundamente os projetos e funções envolvidas no trabalho.

Ainda, a AgilidadeCo não consegue cobrar taxas muito lucrativas sobre os produtos vendidos. Nos aplicativos de *delivery*, a taxa cobrada pelas empresas, que gira em torno de 15% sobre os produtos que compõem o pedido, além da taxa de entrega, é muitas vezes repassada ao consumidor final. Os consumidores finais acabam não tendo opção a não ser aceitar essa opção. Já para o produto da AgilidadeCo, existe uma etapa presencial na jornada do consumidor, o que permite que, embora gaste mais tempo, o usuário tenha a opção de comprar pelo caixa do restaurante. Por isso, cobrar taxas altas sobre os produtos poderia afastar os consumidores nesse primeiro momento, em que o hábito da compra presencial por aplicativo nem foi criado ainda, se o preço dos produtos pelo aplicativo fosse maior.

Existe um grande problema atualmente da AgilidadeCo com transações fraudulentas. Os sistemas antifraude existentes no mercado se mostram muito custosos para a empresa e, também, não têm grande confiabilidade em um modelo novo de negócio como o da AgilidadeCo. A empresa tem um sistema próprio de antifraude que está sempre sendo aperfeiçoado e calibrado. Mas, em situações que a empresa se depara com perfis diferentes dos usuais de fraudadores, ocorre um prejuízo considerável.

A AgilidadeCo ainda possui muitos processos manuais, apesar de existir um funcionário responsável, entre outras atividades, pela automatização dos processos. Isso se deve, também, a esse funcionário ter muitas atividades diferentes em foco e à falta de tempo dos funcionários para aprender novos processos (ainda que com um grau de automação).

Não se pode dizer que na AgilidadeCo existe uma estratégia clara. Uma de suas frentes, a de *white label* é recente e, também pela falta de muitos funcionários, ela desvia o foco da outra frente. A empresa não elaborou uma estratégia clara para lidar com as duas frentes simultaneamente e os funcionários e o CEO estão exercendo mais funções, o que diminui o tempo necessário para planejar e agir de forma mais guiada e assertiva.

Essa falta de estratégia clara levou a empresa a perder ainda mais parcelas do mercado na frente de seu aplicativo principal, cedendo espaço para a expansão da concorrência. Por exemplo, existe uma concorrente muito mais presente no segmento de restaurantes de *shoppings*, pois sua estratégia é clara, pelo menos nesse momento, de conseguir grande espaço nesse tipo de estabelecimento.

Por fim, não há posicionamento forte da marca no mercado. Não existe uma área específica para *Marketing* e, por isso, falta planejamento. Portanto, faltam também propagandas e presença da marca na vida dos consumidores finais. Por esse fator, a marca não é reconhecida pelo consumidor final médio e não conquista atenção de seu público alvo.

4.1.3.3 Oportunidades

Segundo EBIT (2019), o chamado *m-commerce*, que representa as vendas *online* realizadas por dispositivos móveis, tais quais celulares e *tablets*, cresceu 43,1% no primeiro semestre de 2019 no Brasil em comparação com o primeiro semestre de 2018, enquanto o setor do *e-commerce* cresceu 12%. O público está mais disposto a realizar pagamentos pelo celular e esse segmento está em grande crescimento, o que significa que uma estratégia bem definida agora pode aproveitar essa grande ascensão.

Uma oportunidade para ambas as frentes é oferecer a opção *delivery* como padrão em seus aplicativos. A empresa poderia, em um primeiro momento, funcionar tendo parcerias com empresas de logística. Atualmente, os aplicativos *white label* que possuem a função *delivery* utilizam aplicativos próprios. Entrando no segmento de *delivery*, o aplicativo passa a ser uma das soluções mais completas para seus clientes restaurantes e, ainda, poderá aliar o *delivery* a taxas mais altas sobre os produtos para aumentar sua lucratividade.

Hoje a AgilidadeCo está presente em algumas capitais, como Brasília, Rio de Janeiro e São Paulo, algumas cidades do interior do estado de São Paulo e algumas cidades no interior do Paraná. Portanto, ainda há muito espaço para expansão no Brasil. Essa oportunidade deve ser considerada a médio prazo, já que hoje existem outras prioridades a curto prazo e não há recursos suficientes para uma expansão.

Há, ainda, a oportunidade de expandir a área de atuação da empresa, fornecendo uma opção genérica para todo tipo de estabelecimento que venda produtos no formato compra e retirada em pouco tempo, como supermercados, farmácias, gráficas de produção rápida e outros tipos de loja. A função *delivery* acrescentaria valor a essas atuações. Existem empresas que exercem funções parecidas, como a Rappi. No entanto, a Rappi não trabalha com gráficas, em que geralmente é necessário enviar um arquivo para a impressão. Um bom primeiro passo da AgilidadeCo seria expandir para a área de restaurantes *self-service*, já que hoje ainda não existe solução para esses estabelecimentos. Essa oportunidade pode ser aproveitada por ambas as frentes da empresa.

Apesar de um ponto forte da empresa ser a criação de valor para os restaurantes clientes, há oportunidades de aumentar esse valor. Hoje as análises são enviadas para os restaurantes periodicamente, mas não são atualizadas automaticamente em alguma plataforma disponível para os restaurantes. A oportunidade é justamente fornecer uma plataforma interativa e que se atualiza automaticamente onde os estabelecimentos possam acompanhar suas transações e estatísticas em tempo real.

Além disso, há oportunidades de criar maior valor para o consumidor final e formas de fidelizá-lo. Um sistema de pontuações e bônus de acordo com o uso, por exemplo, estimularia o cliente a usar o aplicativo e, ao mesmo tempo, traria benefícios para ele, criando valor. Funcionalidades simples como “Restaurantes Favoritos”, “Pedidos Favoritos” também trariam valor para o consumidor final. O suporte ao cliente também tem grandes oportunidades de melhora, já que hoje ele funciona no horário comercial e não necessariamente é um suporte que oferece resoluções instantâneas, como é visto em alguns concorrentes que possuem *chats* onde é possível conversar ao vivo com um atendente.

4.1.3.4 Ameaças

Uma das maiores ameaças que a empresa enfrenta existe devido ao seu tamanho em comparação com outras empresas, como as de *delivery*. Essas empresas estão em constante luta por conquistar o mercado e investem bastante capital em inovações. Pode ser uma questão de tempo para que elas entrem no setor de autoatendimento presencial ou forneçam produtos substitutos a esse. Nesse caso, o nome e a legitimidade trazidos por essa marca gerariam vantagem competitiva para elas, ameaçando a atuação da AgilidadeCo.

A empresa diretamente concorrente à AgilidadeCo na frente de seu aplicativo principal também recebe aportes maiores e oferece mais promoções aos clientes do que a AgilidadeCo pode bancar. O nome da empresa concorrente não é, ainda, sinal de confiabilidade e grandeza para o público, até porque existem alguns problemas no produto fornecido por essa concorrente e nos serviços atrelados a ele.

Quanto à frente de *white label*, existe a ameaça de uma mudança de tendências. A tendência, atualmente, é que cada rede de restaurantes tenha o seu próprio aplicativo; muitas das redes estão presentes *marketplaces* de *delivery*, mas também usam seus próprios aplicativos pra fornecer cupons e outros serviços. A frente de *white label* deve prever e estar preparada para rápidas mudanças no seu produto e modelo de negócio.

Por último, existe a ameaça da instabilidade da economia brasileira atualmente, que está começando a se recuperar de uma crise; uma mudança inesperada na economia pode alterar as prioridades de consumo dos clientes com itens como a alimentação fora do lar, que tem substitutos mais baratos, e o poder de compra da população média também pode ser alterado, gerando menor receita e lucratividade para a empresa.

4.1.3.5 Matriz SWOT

Para resumir a análise, foi elaborada uma matriz SWOT com os principais pontos de cada um das quatro dimensões analisadas, ilustrada na figura 12.

	Favoráveis	Desfavoráveis
Variáveis internas	Forças <ul style="list-style-type: none"> Pioneirismo no setor Atendimento personalizado aos estabelecimentos Responsabilidade com prazos Serviços complementares aos estabelecimentos Integração a sistemas de automação Bom custo-benefício (produto escalável) 	Fraquezas <ul style="list-style-type: none"> Baixa retenção de usuários Funcionários com muitos focos diferentes Baixa lucratividade das taxas aos produtos Número elevado de fraudes Muitos processos manuais Estratégia confusa e dividida Baixo posicionamento e presença da marca no mercado
Variáveis externas	Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> Crescimento do <i>m-commerce</i> Entrada da opção <i>delivery</i> como padrão Expansão geográfica (médio prazo) Expansão a outros e diversificados segmentos de estabelecimentos Aumento do valor do produto para os restaurantes Aumento do valor para usuário 	Ameaças <ul style="list-style-type: none"> Concorrentes indiretos maiores Concorrentes diretos com maior capital para promoções Mudanças de tendências Instabilidade atual da economia brasileira

Figura 12 - Análise SWOT para a AgilidadeCo

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2 Conhecimento da Organização

Realizadas as análises ambientais, é importante conhecer melhor a organização e definir seus ideais e valores a serem seguidos. Vale ressaltar que, na Apresentação da Empresa, item 4.2, foi realizado um estudo sobre a empresa, suas frentes principais e estrutura organizacional, bem como na Matriz SWOT, do item 5.1.3.5, fatores internos importantes foram definidos ao se analisar os pontos fortes e fracos da empresa.

4.2.1 Missão, Visão e Valores

A missão, a visão e os valores da AgilidadeCo não eram características totalmente definidas para a empresa e sua equipe até a elaboração do presente trabalho. Essas três informações eram disseminadas de forma informal e não estruturada pela empresa, já que uma equipe pequena tem a vantagem de possuir uma comunicação facilitada. Embora essas três informações não sejam definidas oficialmente, nas diversas reuniões em que toda a equipe participava, o CEO dava informações gerais sobre o caminho a ser trilhado pela empresa.

Para definir cada uma dessas três características, o autor deste trabalho reuniu-se com o CEO da empresa, trouxe os conceitos necessários e, também, ideias que foram polidas até que o CEO acrescentasse, removesse e concordasse com o resultado.

A **missão** da empresa, como uma descrição sucinta, abrangente e duradoura do impacto que a empresa almeja causar na sociedade, foi definida como “Tornar o consumidor autônomo e facilitar sua vida”. Isso porque a empresa, desde 2014, em seu lançamento, teve como objetivo principal tornar o consumidor mais independente de terceiros e ter mais controle sobre o seu atendimento para que não haja ruídos de comunicação ou perdas de tempo desnecessárias para o usuário.

A visão da empresa deve resumir de forma abrangente e otimista, porém também realista, a projeção futura da empresa. Ela deve, também, ser direcionada a todos os interessados no sucesso da empresa. Pensando nesses conceitos, a **visão** definida para a AgilidadeCo foi “Disseminar o hábito de autoatendimento para o consumidor brasileiro e liderar esse novo mercado”.

Os valores de uma organização são os princípios que a empresa segue independente de fatores externos e da missão e visão almejadas e que ela não deseja transgredir. Para a definição desses valores, iniciou-se uma discussão baseada no três tipos diferentes de valores definidos por Richard Barret na sua ferramenta chamada instrumento de auditoria de valor corporativo. Foram discutidos e priorizados os valores pessoais, que representam os indivíduos da empresa, valores organizacionais, que traduzem o modo de trabalho da equipe e os valores ideais organizacionais, que são os valores críticos para obter sucesso no desempenho organizacional.

Os valores definidos que norteiam a empresa são: (1) Ética, Transparência e Integridade, (2) Inovação e Soluções Criativas, (3) Foco no Cliente, (4) Prontidão para Mudanças, (5) Fazer Acontecer, (6) Diversidade Humana e (7) Respeito às Pessoas.

Com a definição oficial dessas três características importantíssimas para a empresa, seus líderes têm uma importante munição para disseminar esses ideais pela empresa a fim de motivar seus funcionários e alinhá-los ao que a empresa propõe, uma etapa essencial para que a implementação da estratégia tenha sucesso.

4.2.2 Competências Essenciais

Para que a AgilidadeCo conquiste vantagem competitiva no mercado existem algumas características, chamadas de competências essenciais, que resumem os pontos em que a empresa precisa estar atenta e desenvolver para avançar competitivamente.

O grupo de competências essenciais escolhidas para a AgilidadeCo que, se desenvolvidas, elevam o seu serviço e produto de maneira muito significativa, são: atendimento ao cliente, estratégia de retenção do usuário, *marketing*, facilitação de uso e completude de soluções.

O atendimento personalizado aos clientes – os restaurantes e redes de restaurantes - é essencial para a AgilidadeCo: entender os seus problemas, adaptando-se assim a cada cliente e procurando soluções específicas e eficazes, oferecer ajuda proativamente, transmitir segurança fazem com que o cliente dê preferência ao seu produto em detrimento dos produtos concorrentes; além disso, a simpatia e comprometimento do cliente com a empresa é de extrema importância, já que os estabelecimentos e seus funcionários são um importante canal de divulgação e prospecção de usuários.

É necessário, também, desenvolver a competência de seguir um planejamento e estratégia para retenção dos usuários no aplicativo, e não apenas conquistar o “primeiro uso” desses consumidores. É necessária uma política de atenção aos resultados e planejamento contínuo de ações para reter os clientes até que eles se acostumem com o uso do produto. Ainda depois desse estágio, a empresa deve continuar atenta aos usuários recorrentes, fornecendo benefícios, criando programas de fidelidade etc.

O *marketing* e a presença da marca no mercado são essenciais, também, para gerar vantagem competitiva. Uma marca conhecida enfrentará menos resistência dos usuários para testar os seus produtos.

A facilitação de uso é uma competência tanto para os clientes restaurantes quanto para os consumidores finais. Os restaurantes temem e têm grande resistência a atividades que modificam a sua operação. Já os usuários finais não perceberão valor no produto caso seja complicado de usar ou demore a realizar o pedido, já que assim seria mais fácil ir realizar o pedido no caixa, mesmo que enfrentando fila.

Oferecer soluções completas é importante tanto para os restaurantes quanto para o usuário do aplicativo. A resistência dos restaurantes e a simpatia deles pelo produto aumentam quando eles percebem um grande valor e muitas soluções presentes no produto e serviços oferecidos. Já os consumidores finais, muitas vezes preocupados com o espaço de armazenamento em seus celulares e a quantidade de aplicativos instalados, estarão mais propensos a fazer o *download* e continuar utilizando o aplicativo quando virem uma grande quantidade de benefícios e utilidades para aquele produto.

4.2.3 Estratégia Competitiva Genérica

A AgilidadeCo não possui, atualmente, uma estratégia competitiva genérica bem definida. Foi observado que a empresa tenta aliar diferenciação a um baixo custo, oscilando entre essas duas vertentes. A estratégia da empresa está num momento de alteração de foco, também. Até 2018, ela era focada em oferecer uma solução para a etapa presencial do cliente em um restaurante. No momento atual, ela está expandindo esse enfoque, acrescentando novas funcionalidades e tornando sua solução mais completa e abrangente para o mercado do *food service*.

Ao mesmo tempo em que a empresa tenta fornecer a diferenciação de seu produto, por exemplo, oferecendo análises das vendas para os restaurantes na frente do aplicativo principal, ou oferecendo personalização do aplicativo próprio para a frente *white label*, a empresa está preocupada em tornar seus custos muito menores para que possam competir com o preço oferecido no mercado.

Na frente de *white label*, a criação de um produto escalável diminui substancialmente os custos no desenvolvimento de um aplicativo, mas também fornece diferenciações para seus clientes, por exemplo, maior rapidez na entrega do produto final com uma boa qualidade.

Em ambas as frentes, o público alvo da AgilidadeCo é diverso. De um lado, há um público mais jovem e divertido como alunos de faculdades, já que lanchonetes de faculdades são estabelecimentos almejados como clientes pela empresa. De outro lado, consumidores recorrentes de restaurantes de *shopping* são, em sua maioria, do público de executivos de empresariais e normalmente procuram um produto mais *premium*.

Por isso, a AgilidadeCo tenta adaptar o teor de sua divulgação a cada público alvo. Também por esses motivos, uma estratégia de liderança em custo pode funcionar para um público alvo e não funcionar para outro, sendo o mesmo para uma estratégia de diferenciação. Escolher uma estratégia em detrimento da outra pode resultar em um *trade-off* não interessante para a empresa.

4.3 A Elaboração do *Balanced Scorecard*

A implementação da estratégia na AgilidadeCo será feita por meio do uso da ferramenta gerencial e método *Balanced Scorecard*, desenvolvido por Kaplan e Norton (1997), e todos os passos envolvidos para uma implementação de sucesso dessa ferramenta. Neste item, primeiro foram explicitadas as condições iniciais consideradas, como motivação para o uso do BSC, unidades de negócio escolhidas e seleção da equipe. Depois, a visão e estratégia da empresa foram traduzidas sob quatro perspectivas para a empresa. O mapa estratégico teve como objetivo ilustrar essa estratégia traduzida. Para essas quatro perspectivas, foram associados objetivos, estabelecidas as relações de causa e efeito entre cada perspectiva, indicadores, metas e iniciativas para conquistar essas metas.

4.3.1 Passos Iniciais

Para Niven (2007), é essencial esclarecer a motivação para o uso do BSC em sua empresa e construir um ambiente em que a equipe toda esteja engajada com o sucesso dessa nova estratégia.

O momento da AgilidadeCo é de reestruturação e replanejamento estratégico. Além disso, nunca houve um planejamento estratégico estruturado e que utilizasse conceitos teóricos trazidos para a realidade da empresa. A explicitação da missão, visão e valores da

empresa nunca foi feita de uma forma clara e estruturada, apesar dos esforços dos líderes da empresa por ter uma comunicação clara e fluida com toda a equipe.

Uma nova frente de ação, a frente da venda de aplicativos *white label*, está trazendo melhores resultados para a empresa, mas, ao mesmo tempo, está tomando parte do foco da frente principal exercida pela empresa desde 2016, o seu aplicativo de formato *marketplace* que une restaurantes e consumidores para um maior empoderamento do consumidor em seu atendimento. Por isso, a empresa deve entender melhor suas prioridades e como balanceá-las nesse novo momento, ou seja, desenvolver uma estratégia clara e alinhá-la com todos os funcionários da empresa.

Por isso, para aplicar o BSC, foram escolhidas as duas unidades de negócio, ou seja, as duas frentes da empresa; elas guardam grandes similaridades e possuem uma grande intersecção, utilizando os mesmos funcionários para sua execução. Além disso, a estratégia foi elaborada para esclarecer que atitudes tomar diante de duas unidades de negócio, já que essa é uma situação nova para a empresa em sua história.

Ainda, a chamada “equipe do *Balanced Scorecard*” será toda a equipe da AgilidadeCo, já que a seleção de uma equipe menor implicaria na exclusão de poucos funcionários do processo de planejamento e implementação do *Balanced Scorecard*, o que poderia desmotivar alguns dos funcionários pelo sentimento de não pertencimento. Essa equipe foi definida baseada nos conceitos elaborados por Niven (2007).

Os principais membros da equipe são o Patrocinador Executivo, função que será desempenhada pelo CEO da empresa, e o Campeão do *Balanced Scorecard*, o CTO da empresa. O primeiro é responsável por agregar recursos à equipe, assumir o projeto do BSC, oferecer informações à equipe sobre a estratégia e metodologia e, ainda, apoiar e criar entusiasmo para o uso do BSC por toda a organização. O CEO da empresa mostra-se totalmente apto para essa função, já que ele possui grandes habilidades para motivar pessoas, controla os recursos da empresa e tem o maior contato possível com o outro co-fundador e mantém uma comunicação clara e efetiva com o resto do time.

Já o Campeão do *Balanced Scorecard* é responsável por coordenar as reuniões, oferecer *feedback* para o patrocinador executivo e, por último, fornecer apoio, treinamento e repassar conhecimentos para o restante da equipe. O CTO da empresa é o líder, além dos co-

fundadores, que está há mais tempo na empresa e a conhece profundamente; ele também demonstra grande tato e habilidade para desenvolver e treinar a equipe.

Os outros membros da equipe têm como função principal trazer informações e conhecimento específico de cada área para auxiliar o planejamento, influenciando as decisões e, ainda, agindo de acordo com os interesses mais importantes do negócio.

4.3.2 Tradução da Visão e Estratégia sob as Quatro Perspectivas

Segundo Carvalho e Laurindo (2012), o BSC traduz a visão e a estratégia nas habilidades a serem desenvolvidas e nos conhecimentos a serem adquiridos pelos funcionários da empresa, na perspectiva do aprendizado e crescimento, que resultam na inovação e a melhora da eficácia dos processos da empresa, que representam a perspectiva dos processos internos. Esses processos geram valores intangíveis para o mercado e seus clientes, na perspectiva do cliente, que, por fim, resultaram em valores tangíveis para a perspectiva financeira.

Neste tópico cada uma das quatro perspectivas foi analisada, foram discutidas possíveis ações e iniciativas que trariam benefícios para a empresa sob essas perspectivas e, baseado nessas análises, foi elaborado um mapa estratégico para a AgilidadeCo com seus principais objetivos.

4.3.2.1 Perspectiva Financeira

Nessa perspectiva, foram definidas as ações necessárias para gerar valor sustentável para os sócios e investidores da empresa. Existem duas maneiras de criar esse valor tangível: pelo crescimento da receita ou pela diminuição dos custos. Todas as ações têm como finalidade conquistar um desses dois objetivos maiores e abrangentes.

A receita da empresa é originada de três principais fatores: vendas de aplicativos *white label* e de incrementos e funções associadas a ele, taxas cobradas pelas transações realizadas em ambas as frentes de atuação e, ainda, taxa fixa de uso do serviço *marketplace* (com um número mínimo estabelecido de mil transações mensais para a cobrança dessa taxa). Além disso, podem ser exploradas novas fontes de receita para a empresa.

Assim, a estratégia da empresa e criação de valor para o cliente deverá refletir no aumento das vendas de aplicativos *white label* e venda de funções novas para os aplicativos;

no aumento de transações do aplicativo por prospecção e retenção de usuários em ambas as frentes; e, por último, no aumento de transações por aumento de restaurantes na plataforma *marketplace* e, também, por aumento de estabelecimentos com aplicativo *white label*.

A médio prazo, a receita pode crescer expandindo as suas atividades e criando novas oportunidades de receita. Por exemplo, com a expansão geográfica, que resulta em uma maior prospecção de clientes, e setorial, que resulta em prospecção de clientes de outras indústrias. Geográfica porque ainda há muitos estados do Brasil onde sequer o aplicativo está presente. Setorial porque há estabelecimentos que trabalham de forma similar à visada pelo aplicativo: um sistema de realizar um pedido baseado nas opções disponíveis em um “cardápio” e, após o preparo desse pedido, o cliente deve retirá-lo na loja ou recebê-lo por entrega. Essas oportunidades existem tanto na própria indústria alimentícia (no varejo alimentício, em supermercados, por exemplo), como em outras indústrias (gráficas rápidas, farmácias, lojas físicas variadas etc.).

Ainda, há possibilidade de uma nova fonte de receita advinda da implantação da função *delivery*: uma parceria entre empresas de logística e a AgilidadeCo pode gerar um pequeno ganho de receita por pedido realizado.

A redução de custos pode ser obtida pelo aumento da eficiência de algumas operações. Como exemplos, podemos citar o cadastro de restaurantes novos na plataforma e o cadastro online de restaurantes frente às empresas adquirentes de cartão de crédito e vales-refeições. Esses processos atualmente representam um gargalo da operação. Aumentando a eficiência da empresa nesses processos, a área comercial ganha mais liberdade para aumentar sua capacidade de prospecção de novos clientes. Ainda há outros processos que podem melhorar a sua eficiência na área de T.I, gerando um aplicativo com ainda menores custos de adaptação e personalização.

Outro sistema cuja falta de eficiência gera grandes prejuízos para a empresa é o antifraude. Desenvolvido pela própria empresa, o antifraude ainda enfrenta sérios problemas devidos, principalmente, a novos perfis de fraudadores que, quando percebem uma brecha no sistema, aproveitam para tirar grande proveito da situação.

As soluções antifraude existentes no mercado se mostraram muito custosas para o modelo de negócio da AgilidadeCo. Isso porque as soluções funcionam cobrando taxas fixas (e não percentuais) sobre todas as transações da empresa. A AgilidadeCo possui muitas

transações de usuários recorrentes e, portanto, consideradas seguras para a empresa; além disso, o *ticket* médio das transações é baixo: segundo o CEO, ele está em torno de vinte e três reais, sendo que o *ticket* médio do e-commerce no mercado brasileiro em no primeiro semestre de 2019 foi R\$ 415, segundo EBIT (2019).

Além disso, o modelo de negócio da AgilidadeCo possui algumas diferenças do *e-commerce* tradicional e, também do *delivery* de comidas. Por ser recente, as soluções antifraudes não apresentam grandes casos de sucesso para seus antifraudes nesse tipo de solução e necessitariam de tempo para calibrar e aprender o perfil dos fraudadores. Portanto, aumentar a eficiência do sistema antifraude utilizado na empresa é um objetivo para aumentar o valor tangível da AgilidadeCo.

4.3.2.2 Perspectiva do Cliente

Existem dois clientes principais para a AgilidadeCo: os estabelecimentos (e redes de estabelecimentos de alimentação) e os consumidores finais, os usuários dos aplicativos. Os estabelecimentos-alvo são estabelecimentos de balcão, ou seja, em que não há atendimento de garçom para realizar e levar o pedido até a mesa dos clientes. Dentro desse segmento estão lanchonetes de faculdades, *fast-foods*, restaurantes da praça de alimentação dos *shoppings* e, também, alguns estabelecimentos de rua como hamburguerias com um ticket médio maior do que *fast-foods*, mas que trabalham com o módulo de retirada do produto no balcão.

Já os usuários alvo são os frequentadores desse tipo de restaurantes. O CEO afirma que o perfil mais comum são alunos de faculdades de classe média alta para as lanchonetes de faculdade e, para os estabelecimentos como hamburguerias e restaurantes de *shoppings* os usuários mais ativos são executivos e funcionários de empresas que utilizam a praça de alimentação para almoçar no seu dia a dia e hamburguerias para almoços mais descontraídos ou mais *premiums*.

A geração de valor para os estabelecimentos influencia diretamente na venda de aplicativos *white label* e no aumento do número de restaurantes presentes na plataforma. Indiretamente, esse valor influencia no número de usuários e no aumento de transações por dois principais motivos: estabelecimentos que enxergam valor no produto se esforçam mais para que ele seja usado pelos seus clientes e a prospecção de usuários e criação de valor para eles pra eles está intimamente ligada ao número de estabelecimentos da plataforma

marketplace presentes próximos ao usuário. Se o aplicativo oferece poucas opções de restaurantes, ele naturalmente perde parte de sua utilidade para o usuário.

O valor para os restaurantes, na frente *white label*, também está ligado ao cumprimento de prazos e oferecimento de boas condições de custo, benefício e agilidade na entrega. Eliminando gargalos, automatizando processos e tornando-os mais eficientes e precisos, a área comercial terá como oferecer condições melhores tanto no custo, na agilidade da entrega, no benefício oferecido, na variedade de funções oferecidas e no grau de personalização do produto entregue pela empresa.

Outra forma de criar valor para os estabelecimentos em ambas as frentes de atuação é oferecer mais análises, plataformas interativas e ferramentas para auxiliar o restaurante em suas vendas. Atualmente, são enviadas análises periódicas das vendas da empresa com alguns indicadores, como número de transações de usuários novos e recorrentes, número de usuários novos e recorrentes, ticket médio, avaliações dos usuários e um ranking de melhores usuários.

Esse valor pode ser melhorado, por exemplo, com plataformas que atualizam automaticamente, comparam os resultados a períodos anteriores e, inclusive, avisam o restaurante de quedas em indicadores indicando algumas sugestões pré-estabelecidas para melhorar cada indicador que sofreu queda. Na negociação com o cliente esse fato mostra uma diferenciação do produto frente à concorrência e, caso as análises se mostrem efetivas, os restaurantes desejariam ter essa ferramenta cada vez mais completa e migrar a maioria de suas transações para os aplicativos.

Analisando tanto a perspectiva dos estabelecimentos quanto a dos usuários, deve-se estudar o lançamento efetivo de novas funcionalidades para ambas as frentes. A função *delivery* forneceria um produto mais completo para os restaurantes, que veriam na AgilidadeCo uma opção de utilizar apenas um produto, que é integrado à operação do restaurante, para gerir todos os seus pedidos feitos fora do caixa do restaurante. As taxas sobre as vendas, também, seriam menores do que as cobradas atualmente por aplicativos como *iFood* e *Uber Eats*, que giram em torno de 15%. Seria de grande valor, também, a criação de uma ferramenta em que o estabelecimento pudesse criar os seus próprios cupons e, no caso do *white label*, escolher como divulgá-los dentro do aplicativo.

Para o usuário, o *delivery* também se mostra de grande valor, já que isso deixaria o produto mais completo e com mais opções para ele. Deve-se, também, criar funcionalidades

como “fila virtual” e estimativa de tempo mais precisa para preparo do produto. Uma das finalidades do produto é facilitar a rotina de seus usuários, então essa iniciativa pode trazer grande valor para o usuário preocupado em não perder tempo esperando o preparo de seu produto e saber a que horas deve ir buscá-lo.

Ainda para o usuário, nota-se uma grande oportunidade de criação de valor: um *chat online*, com disponibilidade durante o horário de funcionamento de todos os restaurantes da plataforma, é essencial para resolver problemas momentâneos dos clientes. Esperar mais de trinta minutos para obter uma resposta referente a um estorno que foi necessário, problemas que às vezes podem ser operacionais do restaurante, pode ser muito frustrante e desgastante para um cliente. Assim, esse chat teria atendimento ao vivo e geraria satisfação para o cliente ou, pelo menos, evitaria um problema maior.

Os restaurantes têm autonomia e ferramentas para resolver a maioria dos problemas dos clientes, mas a rotatividade de funcionários e, também, o esquecimento do treino inicial dado pela AgilidadeCo pode fazer com que eles não saibam resolver alguns problemas. Para isso, a empresa deve considerar realizar treinamentos mais efetivos, com manuais de instrução e outras ferramentas que facilite aos funcionários transmitir conhecimento e, também, sanar suas dúvidas em relação ao conhecimento adquirido no treinamento.

O usuário é atraído, também, por promoções e programas que possam trazer benefícios nos preços. Pensando nisso, é importante oferecer promoções e programas de fidelidade para prospecção e retenção dos usuários. Promoções pontuais podem ser oferecidas pelos restaurantes, por exemplo, um produto diferente por semana, mas deve haver grande esforço por parte da AgilidadeCo em negociar promoções constantemente com os restaurantes de sua plataforma. Pode-se, por exemplo, mostrar os impactos que promoções em outros restaurantes tiveram na atração de clientes e aumento dos pedidos, mostrando ao restaurante que ele também vai usufruir de benefícios.

4.3.2.3 Perspectiva dos Processos Internos

Essa perspectiva tem como objetivo mostrar como a empresa deve executar a sua estratégia a fim de gerar valor para o cliente e, também, de aumentar a sua produtividade, que reduz os custos considerados na perspectiva financeira. Os processos foram discriminados em três divisões principais: processos de gestão operacional, de gestão de clientes e de inovação.

No âmbito de processos de gestão operacional, pode ser citado o processo de cadastro de um novo restaurante na plataforma, processo que é feito de forma bastante semelhante no *marketplace* e no produto *white label*. Esse processo envolve armazenamento de dados do restaurante, como CNPJ, razão social, telefone e e-mail do responsável e, também, de informações técnicas, como sistema de automação utilizado, tipo de aviso para retirar o produto, horário de funcionamento do restaurante, formas aceitas de pagamento e, ainda, a inclusão das fotos que serão utilizadas para o restaurante e de seu cardápio inteiro. O processo ainda é manual em sua grande parte. Existe apenas um programa que gera o cardápio do restaurante automaticamente a partir de um formato de arquivo estabelecido. Estima-se que esse processo demore cerca de duas horas por restaurante. Por isso, existe grande espaço para automatização desse processo.

Ainda existe um processo de cadastro online de novos restaurantes frente às empresas adquirentes de cartão de crédito e vales-refeições. Esse processo ainda tem muitas etapas manuais. Cada adquirente tem sua própria forma de criar novos cadastros e esse processo pode demorar dias. Essa demora existe porque não há solução eficaz da grande maioria das adquirentes para cadastro em grande quantidade de restaurantes. Esse processo poderia ser automatizado pela AgilidadeCo, também, se fosse todo virtual. É possível firmar parcerias com adquirentes de modo que não seja mais preciso utilizar telefone para realizar esses processos e, também, para que não houvesse alguns outros empecilhos, como confirmações cadastrais que não avançam porque os dados estão cadastrados errados no cadastro físico do restaurante frente à adquirente.

O sistema antifraudes tem prioridade em ser melhorado. Ele deve estar preparado para detectar pedidos fora do perfil de consumo de cada restaurante e, também, impedir que grandes prejuízos ocorram. Em questão de minutos, um fraudador por executar múltiplos pedidos de 200 reais ou mais e gerar um considerável prejuízo para a empresa. É interessante também que a empresa procure negociar soluções com preços e condições que façam sentido para o negócio da empresa. A AgilidadeCo já tentou negociar com algumas empresas, mas não procurou e negociou a fundo.

Os processos de gestão de clientes estão ligados à seleção, conquista e retenção de clientes. Para a seleção de usuários, deve-se desenhar melhor o perfil e entender a jornada desse cliente. Sabe-se, de forma geral e sem estatísticas, o perfil dos usuários pelo perfil dos estabelecimentos próximos ao restaurante. Por exemplo, em uma faculdade, naturalmente os

seus usuários serão estudantes. Mas existe diferença entre estudantes das áreas de exatas e humanas na frequência de consumo? Segmentar os clientes por cursos da faculdade, por exemplo, ajudará a entender melhor o público-alvo que vai tentar ser conquistado. No *shopping*, sabe-se que a maioria dos usuários são trabalhadores, mas de quais cargos? De qual idade? De qual área? Entender a resposta a essas perguntas traria melhorias na seleção dos clientes.

Para a seleção de novos estabelecimentos a serem implementados no *marketplace*, deve-se haver uma análise da densidade de restaurantes cobertos por regiões estabelecidas. Quanto maior a densidade de restaurantes na cobertura do aplicativo em uma dada região, maior será a chance da expansão do uso do aplicativo naquela área. Por isso, essa segmentação geográfica é importante, também, além de considerar que os estabelecimentos-alvo nesse momento são restaurantes no formato balcão.

Para a conquista dos usuários, deve-se organizar e direcionar a promoção ao público-alvo correto. Deve-se verificar, também, se a promoção não tem empecilhos para ser mal sucedida, como estar marcada para ocorrer num período ruim, se o aplicativo terá uma boa cobertura dos restaurantes próximos ao local em que será realizada a promoção, se existem empecilhos técnicos no aplicativo que impeçam a promoção de funcionar ou possam gerar problemas maiores, por exemplo, permitindo aos usuários que utilizem várias vezes uma promoção de 1º uso.

Para a conquista de estabelecimentos na frente *white label*, deve-se aprimorar o produto já existente: criar pacotes com funções previamente desenvolvidas e bastante pedidas, como a função *delivery*, a função cupom de descontos, tela de promoções e anúncios na tela principal, função “gorjeta” para os funcionários que realizam a entrega etc. Se o cliente desejar que as soluções sejam mais personalizadas, essa opção deve existir, mas entendendo que o preço e o tempo de entrega podem aumentar.

A retenção dos usuários deve contar com planejamento nas promoções, não se esquecendo das diferentes regiões em que o produto atua. Negociação constante com os estabelecimentos para oferecer alguns produtos do cardápio mais baratos ou outros tipos de promoções. A criação de um programa de fidelidade para o aplicativo *marketplace* e o fornecimento dessa opção como função adicional para os aplicativos *white label* são boas opções.

Para a conquista e retenção de estabelecimentos no *marketplace* e, também, retenção dos clientes *white label*, deve-se unir a área de análise de dados à equipe de T.I, que devem trabalhar para fornecerem uma solução *front-end* e interativa para esses clientes, onde eles consigam analisar mais indicadores em tempo real.

Nos processos relativos à inovação deve-se, nesse momento da empresa, estudar parcerias com empresas de logística e questões técnicas para as funções da implementação do *delivery*, já que o *delivery* hoje existente em aplicativos *white label* é menos complexo por contar com os funcionários do próprio restaurante para a entrega. Para isso, é preciso elaborar os custos de implementar essa função e, ainda, a viabilidade de mantê-la.

Outro processo de inovação é o estudo e seleção de novas áreas geográficas para expansão do aplicativo. No momento atual da empresa, não deve haver foco em expansão, mas deve-se ter a consciência de que essa expansão ocorrerá em médio prazo e, portanto, é importante ter conhecimento e material sobre regiões aptas a receber a cobertura do aplicativo.

Por último, ainda como processo de inovação, pode-se citar o estudo da expansão para outros segmentos. Primeiro, o segmento de restaurantes *self-service* é um possível setor para a expansão do aplicativo, já que pode aumentar a cobertura de restaurantes em seu *marketplace* e possui um formato de atendimento sem a utilização, geralmente, de garçons atendendo os clientes na mesa. Depois, existem outros segmentos que guardam similaridades no método de atendimento como, por exemplo, a montagem de pedidos por terceiros em supermercados. Por estar no ramo da alimentação, ainda, pode ser um próximo passo para a expansão da AgilidadeCo. Outros segmentos, como farmácias, lojas e gráficas rápidas devem ser estudadas para criar-se conhecimento que será útil para a expansão da empresa a médio ou longo prazo.

4.3.2.4 Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

A perspectiva de aprendizagem e crescimento visa determinar os papéis dos ativos intangíveis – o capital humano, de informação e organizacional - para a execução da estratégia com sucesso.

No capital humano, é possível observar que, na área comercial da empresa, composta por um funcionário para cada uma das duas frentes de atuação, o conhecimento pleno do

produto não é suficiente. Muitas vezes o CEO está presente na negociação comercial com restaurantes e redes de alimentação.

Isso porque o CEO tem grande conhecimento do modelo de negócio e da visão da AgilidadeCo, assim como tem grande contato com a equipe de T.I e tem noção das funções e flexibilidades que ele pode propor em sua negociação; assim, ele consegue responder perguntas do potencial cliente mesmo sem nunca ter discutido a questão abordada. É preciso treinar mais os funcionários da área comercial para que eles possam ter amplo conhecimento da visão e aspirações da empresa e das limitações da equipe de T.I, já que uma negociação comercial pode tomar um grande tempo do CEO, que já é lida com inúmeras outras funções e prioridades.

Ainda no capital humano, é possível notar uma rotatividade dos funcionários. É preciso medir o grau de satisfação de trabalhadores ou ainda procurar os motivos para que exista essa rotatividade. Essa rotatividade é ruim para a empresa, uma vez que hoje existem poucos funcionários que possuem conhecimento profundo sobre a empresa e sua história.

Para conquistar os objetivos planejados, os funcionários da área de operações devem ter mais habilidades técnicas e de programação, já que é preciso automatizar os processos nos quais eles trabalham. Essa situação pode ser conseguida com a contratação de um funcionário com experiência que guiará e ensinará os funcionários ou, ainda, com o fornecimento de cursos e treinamentos para os funcionários. Já para a criação da ferramenta interativa para os estabelecimentos, é preciso de uma integração parcial entre a equipe de análise de dados e a equipe de T.I. Eles devem se conversar, pensar em soluções possíveis e realizar as atividades a fim de conquistar os objetivos.

No âmbito de capital de informações, os equipamentos tecnológicos e a infraestrutura física utilizados na AgilidadeCo são suficientes para o trabalho necessário. No entanto, a infraestrutura de dados ainda possui algumas falhas que dificultam a análise de dados; por exemplo, não se sabe o gênero do cliente, pois esse dado não é pedido, já houve grandes falhas no armazenamento de algumas informações dos cartões dos clientes utilizadas para caracterizá-los (informações sensíveis são sempre mascaradas na base de dados) e, também, no armazenamento de dados das transações. Além disso, existem outros problemas de armazenamento de dados, como algumas falhas em armazenar a localização do usuário em determinadas situações.

No âmbito de capital organizacional, é necessário envolver os funcionários na estratégia para estimular o comprometimento com o cliente e com resultados. É importante, também, para a cultura organizacional, que existam líderes em todas as áreas, pois atualmente o CEO atua como líder de diversas áreas, como a operacional, de *design* e a de análise de dados, o que acaba sendo contraproducente para ele próprio e para a empresa. A comunicação deve ser aberta, a cultura do *feedback* constante deve ser adotada; atualmente, não há reuniões de *feedback* regulares.

4.3.2.5 Mapa Estratégico

Considerando os pontos levantados sobre cada perspectiva da empresa, foram definidos objetivos para cada perspectiva e as relações de causa e efeito entre eles. Esses objetivos foram resumidos no mapa estratégico ilustrado na figura 13.

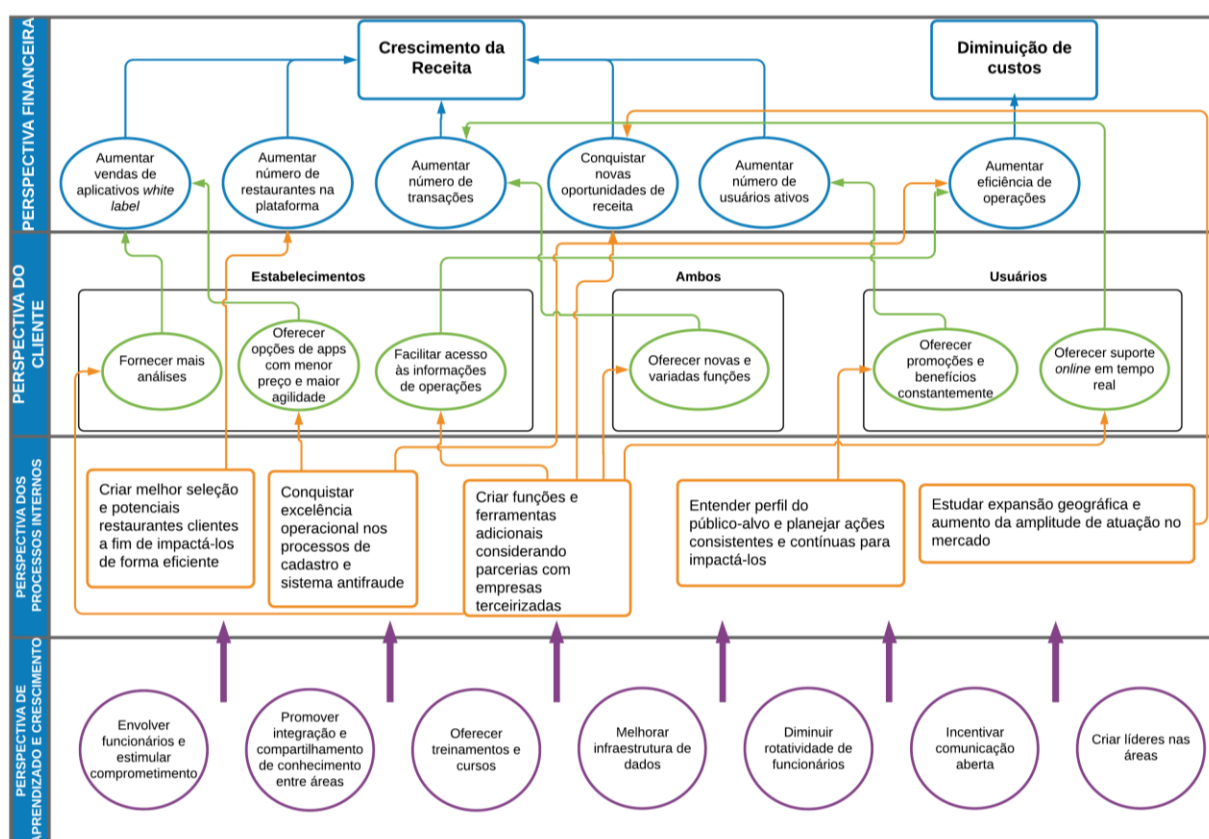


Figura 13 - Mapa estratégico para a AgilidadeCo

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.3 Elaboração de Indicadores e Estabelecimento de Metas

Foram estabelecidos indicadores para medir o desempenho de cada objetivo da estratégia representado no mapa estratégico. Para o estabelecimento de metas, o autor do presente trabalho realizou entrevistas não estruturadas com o CEO e com funcionários da área de análise de dados, além do uso da experiência adquirida durante o seu estágio na empresa. Foram utilizados, ainda, os dados pesquisados e explanados neste relatório sobre o crescimento e tendências de mercado para estabelecer metas condizentes com a realidade.

4.3.3.1 Perspectiva Financeira

Foram estabelecidos seis objetivos estratégicos para a perspectiva financeira, sendo cinco relativos ao crescimento da receita e um à diminuição de custos. Por motivos de sigilo, não foram expostos muitos dados da situação atual da empresa, mas eles foram considerados e muitas das metas foram colocadas em dados percentuais. A empresa produziu em torno de dez aplicativos *white label*. Já para a plataforma de *marketplace*, o aplicativo principal da AgilidadeCo, existem cerca de cento de cinquenta estabelecimentos. Como essa frente é recente, é esperado um aumento considerável nas vendas para o próximo ano. A empresa poderá, agora, demonstrar com exemplos o bom trabalho para os próximos potenciais clientes. O indicadores e metas para o aumento das vendas de produto *white label* estão representados na tabela 1.

Tabela 1 - Indicadores e metas para o objetivo "Aumentar vendas do produto *white label*" da Perspectiva Financeira

Indicador	Descrição	Meta
Receita adquirida pela venda de produtos <i>white label</i>	Toda a receita gerada pela venda de produtos <i>white label</i>	75% de aumento em 6 meses
Número de redes muito grandes	Número absoluto de redes de restaurantes com 50 ou mais unidades com aplicativo <i>white label</i>	100% de aumento em 1 ano
Número de redes grandes	Número absoluto de redes de restaurantes com 10 ou mais unidades com aplicativo <i>white label</i>	200% de aumento em 1 ano
Número de redes médias	Número absoluto de redes de restaurantes com 4 a 9 unidades com aplicativo <i>white label</i>	Aumentar 200% em 1 ano
Número de redes pequenas ou restaurantes individuais	Número absoluto de redes de restaurantes com 1 a 3 unidades com aplicativo <i>white label</i>	Aumentar 200% em 1 ano

Fonte: Elaborado pelo autor

Para medir o desempenho da estratégia de aumentar o número de transações, os indicadores consideraram a receita por estabelecimento e, também, o número de transações por estabelecimento para cada uma das frentes. Os indicadores para esse objetivo estão ilustrados na tabela 2.

Tabela 2 - Indicadores e metas para o objetivo "Aumentar número de transações" da Perspectiva Financeira

Indicador	Descrição	Meta
Receita de transações por estabelecimentos <i>white label</i>	Receita de taxas/número de estabelecimentos <i>white label</i>	Aumentar 100% em 1 ano
Receita de transações por estabelecimentos <i>marketplace</i>	Receita de taxas/número de estabelecimentos <i>marketplace</i>	Aumentar 100% em 1 ano
Transações por estabelecimentos <i>white label</i>	Número de transações/número de estabelecimentos <i>white label</i>	Aumentar 100% em 1 ano
Transações por estabelecimentos <i>marketplace</i>	Número de transações/número de estabelecimentos <i>marketplace</i>	Aumentar 100% em 1 ano

Fonte: Elaborado pelo autor

Para metrificar a conquista de novas oportunidades, consideraram-se duas “novas fontes de receita”: novos serviços e funcionalidades oferecidas poderão vir com custos associados e, portanto, terão uma receita associada a eles. A expansão da atuação da AgilidadeCo em outros segmentos também foi considerada como nova fonte de receita, mas a execução dessa estratégia será feita em médio prazo (de dois a três anos) e, por isso, a meta não está especificada. A tabela 3 explicita esses indicadores e suas metas.

Tabela 3 - Indicadores e metas para o objetivo "Conquistar novas oportunidades" da Perspectiva Financeira

Indicador	Descrição	Meta
Receita de novos serviços e funcionalidades	Receita adquirida por novos serviços, como taxas para novos canais de entrega (<i>delivery</i>) e venda de novos serviços e funcionalidades	Representar aproximadamente 10% da receita em 1 ano
Receita de novas atuações de mercado	Receita adquirida por novos negócios em diferentes segmentos, como <i>self-service</i> , pedidos de supermercados, farmácias, lojas, gráficas etc.	Aumentar em médio prazo (2 a 3 anos)

Fonte: Elaborado pelo autor

Visando medir o desempenho do aumento do número de usuários ativos nos aplicativos, foram estabelecidos indicadores separados pelas duas frentes de ação, *white label* e *marketplace* (ou aplicativo principal). O número absoluto de usuários ativos tem metas maiores que o número médio de usuários ativos por estabelecimento, já que se espera que existam mais estabelecimentos ativos nas duas frentes de ação. Os indicadores do referido objetivo estão representados na tabela 4.

Tabela 4 - Indicadores e metas para o objetivo "Aumentar número de usuários ativos" da Perspectiva Financeira

Indicador	Descrição	Meta
Usuários ativos no <i>white label</i>	Número absoluto de usuários que utilizaram o aplicativo nos últimos trinta dias	100% de aumento em 6 meses
Usuários ativos no <i>marketplace</i>	Número absoluto de usuários que utilizaram o aplicativo nos últimos trinta dias	100% de aumento em 6 meses
Usuários ativos por estabelecimento <i>white label</i>	Número de usuários que utilizaram o aplicativo nos últimos trinta dias/número de estabelecimentos na plataforma <i>marketplace</i>	50% de aumento em 6 meses
Usuários ativos por estabelecimento <i>marketplace</i>	Número de usuários que utilizaram o aplicativo nos últimos trinta dias/número de estabelecimentos ativos em aplicativos <i>white label</i>	50% de aumento em 6 meses

Fonte: Elaborado pelo autor

Para o objetivo “aumentar número de restaurantes da plataforma”, estabelecem-se dois indicadores referentes aos números e a receita adquirida pelos novos estabelecimentos e um terceiro para restaurantes que saem da plataforma. A meta desse último indicador é fazer o possível para que nenhum estabelecimento saia da plataforma. A tabela 5 ilustra esses pontos.

Tabela 5 - Indicadores e metas para o objetivo "Aumentar número de restaurantes na plataforma" da Perspectiva Financeira

Indicador	Descrição	Meta
Receita de novos estabelecimentos do <i>marketplace</i>	Receita adquirida por operações em restaurantes cadastrados nos últimos 2 meses	50% de aumento em 3 meses
Novos restaurantes no <i>marketplace</i>	Número absoluto de novos restaurantes no <i>marketplace</i> nos últimos 2 meses	50% de aumento em 3 meses
Restaurantes excluídos do <i>marketplace</i>	Número absoluto de restaurantes que deixaram a plataforma nos últimos 2 meses	0%

Fonte: Elaborado pelo autor

O único objetivo concernente à diminuição dos custos, que se refere ao aumento da eficiência de operações, tem indicadores referentes ao custos de lançar produtos, funcionalidades e, também, um indicador para medir o grau de automatização dos processos. As metas de abaixar o custo estão menores conforme a complexidade da tarefa aumenta, já que tarefas mais simples são mais padronizáveis e, portanto, há espaço para diminuir mais custos. A tabela 6 apresenta esses indicadores.

Tabela 6 - Indicadores e metas para o objetivo "Aumentar eficiência de operações" da Perspectiva Financeira

Indicador	Descrição	Meta
Grau médio de automatização das operações	O grau de automatização das principais operações, em % do número de etapas automatizadas sobre etapas manuais	20%
Custo médio para lançar um produto <i>white label</i> sem adicionais	Custos totais médios envolvidos no lançamento de um produto <i>white label</i> simples, sem funções adicionais	20% de diminuição
Custo médio para lançar uma função adicional simples	Custos totais médios envolvidos na incorporação de uma função adicional simples ao produto do <i>white label</i>	40% de diminuição
Custo médio para lançar uma função adicional intermediária	Custos totais médios envolvidos na incorporação de uma função adicional intermediária ao produto do <i>white label</i>	30% de diminuição
Custo médio para lançar uma função adicional complexa	Custos totais médios envolvidos na incorporação de uma função adicional complexa ao produto do <i>white label</i>	15% de diminuição

Fonte: elaborado pelo autor

4.3.3.2 Perspectiva do Cliente

Para a perspectiva do cliente foram definidos seis objetivos. O primeiro deles é “Fornecer mais análises”, que reflete a necessidade de criar o valor para o cliente com um produto completo, que auxilie tanto a AgilidadeCo quanto o restaurante a aumentar suas vendas. Para isso, deve-se ter análises mais relevantes e atualizadas com uma frequência maior do que atualmente, já que a empresa fornece análises mensais para seus clientes; essas análises podem ser incrementadas e, pensando nesses fatores, foram estabelecidos os indicadores e suas metas para esse objetivo na tabela 7.

Tabela 7 - Indicadores e metas para o objetivo "Fornecer mais análises" da Perspectiva do Cliente

Indicador	Descrição	Meta
Número de indicadores analisados	Número de dados analisados e fornecidos para o cliente	50% de aumento aproximadamente
Frequência de atualização das análises	Período de tempo entre um relatório de análise e outro, ou atualização na <i>dashboard</i>	Atualização automática em menos de 30 minutos
Satisfação do estabelecimento com análises	Média de satisfação dos estabelecimentos em uma escala de 1 a 5	4,8

Fonte: Elaborado pelo autor

Para mensurar o objetivo que oferecer opções de aplicativos com menor custo e maior agilidade, foram definidos os indicadores que estão na tabela 8. Esse objetivo tem ligação

direta com o aumento da eficiência dos processos, já que a área comercial poderá fornecer melhores prazos e preços caso os processos se tornem mais rápidos e menos custosos.

Tabela 8 - Indicadores e metas para o objetivo "Oferecer opções de aplicativos com menor preço e maior agilidade" da Perspectiva do Cliente

Indicador	Descrição	Meta
<i>Time to market</i> do aplicativo <i>white label</i>	Tempo médio da concepção de um aplicativo <i>white label</i> até o seu lançamento	Menos de 20 dias
Preço do aplicativo base	Preço do aplicativo base com funções iguais às do aplicativo principal da AgilidadeCo	20% de diminuição
Preço de função adicional simples	Preço de desenvolvimento ou adaptação de função adicional simples pedida pelo cliente	20% de diminuição
Preço de função adicional intermediária	Preço de desenvolvimento ou adaptação de função adicional intermediária pedida pelo cliente	20% de diminuição
Preço de função adicional complexa	Preço de desenvolvimento ou adaptação de função adicional complexa pedida pelo cliente	10% de diminuição

Fonte: Elaborado pelo autor

A AgilidadeCo sempre oferece treinamento presencial e dá instruções para o estabelecimento de como utilizar o aplicativo e as operações que o restaurante consegue localizar com ele. O CEO afirma que os estabelecimentos, em sua maioria, apresentam grande rotatividade, ou seja, frequentemente são admitidos novos funcionários que provavelmente nunca tiveram contato com o aplicativo da AgilidadeCo. Além disso, operações menos usuais no dia a dia são esquecidas pelos funcionários. Por esses motivos, mostra-se necessário oferecer ao restaurante novamente o treinamento de seus funcionários periodicamente. Outros indicadores para os demais objetivos da perspectiva do cliente estão ilustrados na tabela 9.

Tabela 9 - Indicadores e metas para o restante dos objetivos da Perspectiva do Cliente

Objetivo	Indicador	Descrição	Meta
Facilitar acesso às instruções e informações de operações referentes ao aplicativo	Contatos por restaurante referentes a problemas de operação	(Número total de contatos para resolver problemas operacionais em 1 mês)/(Número de estabelecimentos) em 30 dias	Menor que 2
	Periodicidade de treinamento para funcionários	Frequência de tempo com que a AgilidadeCo deve reoferecer treinamento para os funcionários dos restaurantes lidarem com o aplicativo	6 meses
Oferecer novas e variadas funções	Funções adicionais	Número de funções adicionais oferecidas ao cliente <i>white label</i>	4 funções em 3 meses
Oferecer promoções e benefícios constantemente	Estabelecimentos sem promoções	% de estabelecimentos sem fornecer algum tipo de promoção ou benefício para usuários do aplicativo	Menor que 50%
Oferecer suporte online em tempo real	Tempo de resposta para solicitações	Tempo médio para responder os contatos dos clientes	5 minutos

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.3.3 Perspectiva dos Processos Internos

A excelência operacional dos processos, principalmente do sistema antifraude, é muito importante para a AgilidadeCo. Para medir o desempenho dos processos de cadastro, utilizou-se o indicador do *lead time*, ou seja, tempo total levado para executar os projetos. Para o sistema antifraudes, foram usados indicadores usuais para esse sistema no mercado e suas metas foram estabelecidas baseadas nos dados de mercado, principalmente em Held (2019). Esses indicadores são mostrados na tabela 10.

Tabela 10 - Indicadores e metas para o objetivo "Conquistar excelência operacional nos processos de cadastro e sistema antifraude" da Perspectiva Interna

Indicador	Descrição	Meta
<i>Lead time</i> do processo de cadastro completo do restaurante no sistema interno	Tempo (em minutos) para cadastrar todas as informações necessárias do restaurante e cardápio no servidor interno	Menor que 10 minutos
<i>Lead time</i> do cadastro do restaurante frente às adquirentes e vales-refeições	Tempo (em minutos) para cadastrar e habilitar as transações de <i>e-commerce</i> da adquirente do cliente e de todos os vales-refeições aceitos por ele	Menor que 3 dias
Fraudes	% de transações fraudulentas sobre total de transações realizadas	Menor que 1%
Transações aceitas pelo antifraude	% de transações não negadas pelo sistema antifraude sobre total de transações analisadas pelo sistema	Maior que 93%

Fonte: Elaborado pelo autor

Para que a empresa possa selecionar e focar-se em clientes que têm mais potencial de trazer resultados, foi sugerido que eles sejam selecionados por proximidade de outros restaurantes. A densidade de restaurantes presentes em uma determinada região faz com que a utilidade do aplicativo seja maior para o usuário que mora, trabalha ou estuda na região. Além disso, os processos referentes à inovação e estudos de tendências futuras, fazem com que a AgilidadeCo esteja mais preparada para lidar com as instabilidades do mercado e as rápidas mudanças de tendências que podem ser enfrentadas. Além disso, é preciso estruturar os processos de impacto ao usuário; muitos potenciais usuários podem ser perdidos por falta de comunicação que os impacte. Os indicadores para todos esses objetivos estão representados na tabela 11.

Tabela 11 - Indicadores e metas para os demais objetivos da Perspectiva Interna

Objetivo	Indicador	Descrição	Meta
Criar melhor seleção de potenciais restaurantes clientes a fim de impactá-los de forma eficiente	Proximidade de outros restaurantes	Proximidade média (km) de potenciais restaurantes do <i>marketplace</i> ao restaurante mais próximo presente ou potencialmente presente na plataforma	2 km
Criar funções e ferramentas adicionais considerando parcerias com empresas terceirizadas	Novas funções ou ferramentas criadas ou processos de criação em andamento	Número de novas funções criadas ou processos de criação em andamento nos últimos 60 dias	3 ou mais projetos
Entender perfil do público-alvo e planejar ações consistentes e contínuas para impactá-los	Usuários ativos não impactados	% de usuários que não foram impactados há mais de 15 dias sobre o total de usuários que consumiram há até 60 dias	Menor que 1%
	Estabelecimentos sem promoções ou benefícios	% de estabelecimentos sem fornecer algum tipo de promoção ou benefício para usuários do aplicativo	Menor que 50%
Estudar expansão geográfica e aumento da amplitude de atuação nesse mercado	Entrega de relatórios de estudos regionais	Nº de relatórios elaborados sobre regiões possíveis de implantar o aplicativo nos últimos 60 dias	2 a 3
	Entrega de relatórios de estudos setoriais	Nº de relatórios elaborados sobre atuações em segmentos diferentes nos últimos 60 dias	2 a 3

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.3.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Para o aprendizado e crescimento, foram estabelecidos simples indicadores para a medição do desempenho. Isso porque muitos desses objetivos devem ser percebidos no dia a dia e, portanto, utilizar só os indicadores pode levar a conclusões erradas. São valores muitas vezes qualitativos. Por exemplo, apenas oferecer cursos e treinamentos não traz a certeza de que os funcionários irão evoluir. Segundo Niven (2007), isso tem de ser observado nos hábitos diários e técnicas novas utilizadas pelos funcionários. Ainda, um bom modo de fazer com que os funcionários evoluam com o treinamento, é estimulá-los a compartilhar o conhecimento adquirido no curso com outros. Isso o estimula a ter mais atenção no curso e conseguir assimilar mais conceitos. Os objetivos, indicadores e metas para o aprendizado e crescimento estão representados na tabela 12.

Tabela 12 - Objetivos, indicadores e metas para a Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Objetivo	Indicador	Descrição	Meta
Envolver funcionários e estimular comprometimento	Participação do funcionário	% de reuniões em que o funcionário participou de maneira ativa	100%
	Satisfação do funcionário	Média de satisfação dos funcionários na escala 1 a 5	4,8
Promover integração e compartilhamento de conhecimento entre áreas	Projetos com integração entre áreas	Número de projetos que utilizaram integração entre áreas no período de 30 dias	2 projetos
Oferecer treinamentos e cursos	Horas de treinamento/funcionário	Número de horas de treinamento e cursos oferecidos por funcionário a cada 30 dias	20h/funcionário a cada 30 dias
Melhorar infraestrutura de dados	Tempo dedicado para verificação de erros/semana	Tempo em horas dedicado na semana pelo time de T.I para verificar se o armazenamento de dados está correto e investigar possíveis erros	3h/semana
Diminuir rotatividade dos funcionários	<i>Turnover</i> (Índice de rotatividade)	Porcentagem de funcionários sobre o total que saem da empresa no período de 1 ano	Abaixo de 10%, mas diminuir ao máximo
Incentivar comunicação aberta	Reuniões de <i>feedback</i> e alinhamento	Número de reuniões de feedback e alinhamento que cada funcionário comparece a cada 30 dias	2 reuniões
Criar líderes em todas as áreas	Autonomia da área	Média de autonomia da área na escala de 1 a 5 por meio de pesquisas com os funcionários das próprias áreas	4,5

Fonte: Elaborado pelo autor

5 CONCLUSÕES

O presente trabalho teve como objetivo criar uma estratégia para a AgilidadeCo, guiando-a para saber como agir e alocar recursos frente a uma rápida mudança da empresa, que diante de uma demanda percebida, desenvolveu uma nova frente de ação. O seu produto que é desenvolvido desde sua criação, em 2014, sofreu alterações em seu escopo, mas sempre foi o principal produto da empresa. Agora, a AgilidadeCo tem, pela primeira vez, duas frentes de ação sendo exercidas simultaneamente.

O novo produto da empresa, um aplicativo *white label* para que os restaurantes tenham sua identidade de marca em um aplicativo próprio, guarda grandes semelhanças com o aplicativo principal da AgilidadeCo. No entanto, essa característica pode ser prejudicial: sem uma estratégia clara, as ações podem se confundir, iniciativas importantes para um produto podem não ser relevantes para o outro, o foco em uma frente pode levar ao abandono da outra.

O autor deste trabalho realizou estágio na empresa por pouco mais de um ano e, por isso, conhecia seus processos, seu modo de operação e seus valores. Além disso, o CEO da AgilidadeCo e outras amizades cultivadas durante o período de trabalho permitiram, ao autor deste trabalho, fornecer o detalhamento adequado de seu produto e de suas áreas. Além disso, sua relação com a empresa foi uma motivação extra para a realização deste trabalho. Principalmente por ter a oportunidade de ajudar a AgilidadeCo em um momento que necessita um olhar atento e guiado para entender o estágio atual da empresa e do ambiente no qual ela está inserida.

Foram encontradas algumas dificuldades para utilizar o *Balanced Scorecard* na AgilidadeCo. Isso porque grande parte da literatura para a utilização do *Balanced Scorecard* considera empresas grandes e, ainda, de capital aberto. A AgilidadeCo conta com poucos funcionários e, por isso, foi preciso uma análise crítica do autor para identificar quais pontos da literatura faziam sentido ou não para o universo da empresa. Por isso, também, acredita-se que este trabalho traga valor acadêmico como um planejamento estratégico em uma empresa pequena.

A metodologia deste trabalho envolveu primeiramente um estudo do mercado do setor de alimentação e, também, um estudo sobre a empresa, a equipe que a compõe, sua estrutura organizacional e suas unidades de negócio. Depois, uma análise profunda e reconhecimento

do ambiente no qual está inserida a empresa, bem como um conhecimento e mapeamento das suas concorrentes.

Ainda, a análise SWOT foi feita entre a análise ambiental e a interna, pois essa análise permite uma visão geral externa e interna da empresa. Depois, foram definidos a missão, visão e valores da empresa; essas três características, que guiam todo o funcionamento de uma empresa, nunca haviam sido definidas oficialmente para a AgilidadeCo. Continuando a análise interna, foram determinadas as competências essenciais para gerar vantagem competitiva para a AgilidadeCo e, por fim, foi percebido que a empresa não possuía uma clara estratégia competitiva genérica. Cada análise foi importante para gerar *insights* e permitir o melhor entendimento de toda a situação para chegar ao resultado do *Balanced Scorecard*.

No item da determinação dos objetivos do *Balanced Scorecard* sob as quatro perspectivas, foram levantadas algumas iniciativas que influenciavam nas perspectivas e, assim, foram determinados os objetivos. O estabelecimento de causa e efeito entre os objetivos também foi feito durante a tradução da visão sob as quatro perspectivas. O mapa estratégico ilustrou todos os objetivos e relações.

Por último, foi realizada a elaboração de indicadores e metas. Acredita-se que esse item será de grande utilidade para a empresa, pois toca em itens pouco desenvolvidos ainda na empresa, principalmente os de aprendizagem e conhecimento. A empresa não mede, também, os tempos gastos em cada processo.

Os objetivos propostos balancearam ações tanto para a plataforma *marketplace* quanto para a frente de aplicativos *white label*. Acredita-se que os objetivos identificados guiam a empresa a como aproveitar ações que podem trazer benefícios para as duas áreas e, também, como gerar valor separadamente para os seus dois tipos de produtos. Os indicadores mostram como o desempenho pode ser medido separadamente para cada uma das suas frentes e, também, que pode-se comparar uma área à outra pra determinar qual está gerando mais resultados.

Como aprendizado acadêmico, a realização deste trabalho permitiu ao autor aplicar conceitos estudados durante a sua graduação no ambiente dinâmico de trabalho. Foi um grande aprendizado de utilizar conceitos para gerar ações práticas. Além disso, foi permitido o aprofundamento no tema da estratégia, um tema amplo, rico de conhecimento e aplicável às atividades que serão realizadas posteriormente à graduação pelo autor.

REFERÊNCIAS

Com seminário e pesquisa de Food Service, ABF abre Franchising Week 2019. **ABF**. Disponível em: <<https://www.abf.com.br/com-seminario-e-pesquisa-de-food-service-abf-abre-franchising-week-2019>>. Acesso em: 10 out 2019.

CARVALHO, M. M. C; LAURINDO, F. J. B. **Estratégia Competitiva**: dos conceitos à implementação. 2ª Edição, São Paulo: Atlas, 2012.

DRUCKER, P. F. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

EBIT. **40ª Edição Relatório Webshoppers**, 2019. Disponível em: <<https://www.ebit.com.br/webshoppers>>. Acesso em: 29 set 2019.

GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. -São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, S. A. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 1995, v.35, n.2, p.57-63.

HELD, F. **Aprovação, agilidade e baixo CBK: como a Konduto se tornou o antifraude ideal da Farma Delivery**. Disponível em: <<https://blog.konduto.com/pt/2019/09/case-konduto-e-farma-delivery/>>. Acesso em: 04 out 2019.

INSTITUTO DE TECNOLOGIA DE ALIMENTOS – ITAL. **Brasil Food Trends 2020**. São Paulo: ITAL/FIESP, 2010. 173 p. Disponível em: <http://www.brazilfoodtrends.com.br/Brasil_Food_Trends/files/publication.pdf>. Acesso em: 29 set 2019.

JÚLIO, C. A. (Org.); NETO, J. S. (Org.). **Estratégia e planejamento**: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2002. (Coletânea HSM Management)

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MOREIRA, D. - **O que é uma startup?** – Exame, 3 de fevereiro de 2016 . Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/o-que-e-uma-startup/>>

NIVEN, P. R. **Balanced Scorecard passo-a-passo:** elevando o desempenho e mantendo resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva:** Como Estabelecer, Implementar e Avaliar. 3ª Edição, São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico:** Conceitos, metodologia e práticas. - 15. ed. - São Paulo: Atlas, 2001.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2ª edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

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

Relatório Anual, 2018. **ABIA.** Disponível em: <<https://www.abia.org.br/vsn/temp/z2019422RelatorioAnual2018.pdf>>. Acesso em: 10 out 2019.

TACHIZAWA, T.; REZENDE, W. **Estratégia Empresarial:** Tendências e Desafios – um enfoque na realidade brasileira. São Paulo: Makron, 2000.