

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO CONTÁBIL E FINANCEIRA**

ANDRESSA PLUCINSKI

**ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA REDE DE FARMÁCIAS
DO SUDOESTE DO PARANÁ**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO

**PATO BRANCO
2019**

ANDRESSA PLUCINSKI

**ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA REDE DE FARMÁCIAS
DO SUDOESTE DO PARANÁ**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós-Graduação em Gestão Contábil e Financeira, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Câmpus* Pato Branco.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Fernando Casagrande

**PATO BRANCO
2019**



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação
Especialização em Gestão Contábil e Financeira



TERMO DE APROVAÇÃO

ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA REDE DE FARMÁCIAS DO
SUDOESTE DO PARANÁ

Por

Andressa Plucinski

Esta monografia foi apresentada às 13h30min do dia 30 de Março de 2019 como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Especialização em Gestão Contábil e Financeira, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, *Câmpus* Pato Branco. A candidata foi arguida pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho **Aprovado**.

Prof. Dr. Luiz Fernande Casagrande
(orientador)

Profa. Msc. Luciane Dagostini
Avaliadora

Profa. Dra. Priscila Rubbo
Avaliadora

O termo de aprovação assinado encontra-se arquivado na coordenação do curso.

RESUMO

O trabalho em questão tem por objetivo analisar a percepção dos gestores sobre o uso de ferramentas de planejamento estratégico em uma rede de farmácias.

Foi aplicado um questionário, que trouxe algumas informações sobre a utilização do BSC pelos gerentes na tomada de decisão, dentro das perspectivas que envolvem o financeiro, os setores de clientes e processos internos, e a parte de aprendizado e crescimento. Foram entrevistados 13 colaboradores que possuem cargo gerencial, sendo distribuídos entre dez gerentes de farmácia, uma gerente de recursos humanos, um gerente de marketing, e uma gerente de produtos. Os indicadores avaliados pela empresa, e alimentados mensalmente são: Faturamento diário, Faturamento Mensal, Margem, Lucro Bruto, Lucro Líquido, Ticket Médio, Faturamento por Funcionário, Participação de Mercado (número de lojas e cidades em que a empresa está presente), Pesquisa de Satisfação, Número de Clientes atendidos por dia e por mês, Não Conformidades, Receita Bruta por Empregado, Porcentagem Custo Logístico sobre Receita Bruta, Giro de Estoque, Número de Itens, Valor destinado para ações comerciais, Porcentagem Clientes da Notinha Amiga, Frequência e Efetividade do Feedback, Pesquisa de Clima Organizacional, Porcentagem pessoas treinadas, Pesquisa com clientes através do Totem. Essa pesquisa trouxe apontamentos interessantes, como a falta de entendimento por parte de alguns gestores quanto a compreensão desses indicadores, dúvidas que comprometem a maximização deste recurso e sugestões de treinamento, para familiarizá-los com esse instrumento. Por essa razão, deteve-se em explicar os conceitos acima mencionados, e como essas informações podem influenciar no planejamento e execução das estratégias da empresa McFarma Comércio de Medicamentos LTDA, no curto, médio e longo prazo, descrevendo sua Análise Swot, com base no modelo de gestão estratégica fornecido pelo Balanced Scorecard.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Gestão Estratégica, Balanced Scorecard.

ABSTRACT

The objective of this paper is to analyze managers' perceptions about the use of strategic planning tools in a network of pharmacies. A questionnaire was applied, which brought some information about managers' use of the BSC in decision making, within the perspectives involving the financial, customer and internal processes sectors, and the learning and growth part. We interviewed 13 employees with a managerial position, being distributed among ten pharmacy managers, a human resources manager, a marketing manager, and a product manager. The indicators evaluated by the company and fed monthly are: Daily billing, Monthly billing, Margin, Gross profit, Net profit, Average Ticket, Employee Billing, Market Share (number of stores and cities in which the company is present), Research Number of Customers served per day and per month, No Conformities, Gross Revenue per Employee, Percentage Logistic Cost of Gross Revenue, Turnover, Number of Items, Amount destined for commercial actions, Percentage of Notinha Amiga customers, Frequency and Feedback Effectiveness, Organizational Climate Survey, Percentage Trained, Customer Survey through Totem. This research has brought interesting notes, such as the lack of understanding on the part of some managers regarding the understanding of these indicators, doubts that compromise the maximization of this resource and training suggestions, to familiarize them with this instrument. For this reason, he focused on explaining the aforementioned concepts, and how this information may influence the planning and execution of McFarma Comércio de Medicamentos LTDA's strategies, in the short, medium and long term, describing its Swot Analysis, based on the model of strategic management provided by the Balanced Scorecard.

Keywords: Strategic Planning, Strategic Management, Balanced Scorecard.

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO..... | 6 |
| 1.1 Delimitação do Tema..... | 7 |
| 1.2 Objetivo Geral..... | 7 |
| 1.2.1 Objetivos Específicos..... | 8 |
| 1.3 Justificativa..... | 8 |
| 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 9 |
| 2.1 Planejamento Estratégico..... | 9 |
| 2.1.1 Planejamento Tático | 13 |
| 2.1.2 Planejamento Operacional..... | 14 |
| 2.2 Diferenças Básicas entre os Três Tipos de Planejamento..... | 15 |
| 2.3 Diagnóstico Estratégico..... | 17 |
| 2.4 Análise Swot da Organização..... | 21 |
| 2.5 Balanced Scorecard..... | 23 |
| 2.5.1 Perspectiva do Balanced Scorecard..... | 28 |
| 2.5.2 Matriz BSC..... | 29 |
| 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... | 32 |
| 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS..... | 34 |
| 4.1 Missão, Visão e Valores da Mcfarma Comércios de Medicamentos LTDA..... | 35 |
| 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS | 53 |
| REFERÊNCIAS..... | 56 |
| ANEXOS..... | 59 |

1 INTRODUÇÃO

As empresas no mundo atual vivem em constantes transformações, pois a concorrência faz com que estas busquem novos caminhos, desafios e oportunidades no meio corporativo (CREPALDI 2013).

O comércio mundial tem rumado para a formação de uma economia única com uma competição muito maior, o que exige cada vez mais a definição de estratégias eficientes e bem implementadas como quesito para a sobrevivência. Neste cenário e com a evolução das estratégias e metas a serem cumpridas pelas empresas surgiu o Balanced Scorecard (BSC) (CREPALDI, 2013).

Segundo Olve, Roy e Wetter (2001), o conceito do BSC baseia-se em três dimensões no tempo: ontem, hoje e amanhã, portanto a empresa é estudada analiticamente, sobre processos errados do passado a serem corrigidos, acompanhamento em tempo real, para verificar o andamento do processo, com vistas no amanhã, planejando as estratégias futuras.

A metodologia do BSC propõe que sejam acrescentados aos indicadores financeiros outros indicadores relacionados às perspectivas do cliente, de processos internos e de aprendizado e crescimento. O objetivo de estudo do caso apresentado neste artigo foi o de analisar a percepção dos gestores sobre o uso de ferramentas de planejamento estratégico em uma rede de farmácias, baseado em alguns critérios definidos como fatores de sucesso de uma implantação. A metodologia do trabalho seguiu a linha de pesquisa exploratória através do uso de questionários e entrevistas para avaliar o Balanced Scorecard implementado.

Considerando que a empresa objeto de estudo de caso já possui implementado o BSC, esta pesquisa justifica-se, no sentido de que, os resultados apresentados pela mesma auxiliarão a verificar se as práticas efetivas estão de acordo com a teoria, colaborando com a continuidade da empresa.

Com a presente pesquisa, ficará demonstrada a importância de as empresas utilizarem o BSC no processo de gestão. Diante do exposto, entende-se que o tema apresentado é de grande importância para fins acadêmicos, científicos e profissionais, justificando sua realização.

1.1 Delimitação do tema

Toda organização necessita de dados confiáveis de informações para obter um bom desempenho, para garantir a sua continuidade. E para obter o sucesso organizacional, ela precisa ter uma avaliação de como está, não só seu desempenho financeiro, como também o seu funcionamento intelectual. O mercado é composto por vários ramos de negócios, inclusive o farmacêutico que hoje ocupa um grande espaço na indústria, no atacado e no varejo, chegando a ter vários riscos de desempenho por causa da grande competitividade no dia-a-dia.

Pesquisa é de caráter exploratória e com abordagem quantitativa. A coleta de dados foi realizada com 10 gerentes de farmácias, e três gerentes funcionais, destes três sendo gerente de marketing, gerente de recursos humanos e gerente de compras, dos 14 entrevistados somente 13 responderam aos questionários.

O questionário foi enviado por e-mail e solicitado que retornassem preenchidos dois dias depois, sem identificação e via malote, sendo assim cada um dos entrevistados teve sua identidade preservada. A pesquisa foi realizada na Rede de Farmácias que está localizada no sudoeste do Paraná, abrangendo as cidades de Coronel Vivida, Pato Branco, Palmas, Clevelândia, Dois Vizinhos, Realeza, Ampére, Laranjeiras do Sul e Francisco Beltrão. O estudo teve início e término dentro do mês de Fevereiro/2019.

Diante deste cenário que movimenta bilhões por ano e atrai cada vez mais investidores, concomitante a necessidade de se desenvolver uma equipe capacitada para competir e trazer ao cliente um diferencial que agregue valor aos produtos e serviços oferecido pela empresa, tem-se o seguinte problema: Analisar a percepção dos gestores quanto a utilização efetiva do BSC na gestão da empresa, durante a tomada de decisão.

1.2 Objetivo Geral

Analisar a percepção dos gestores sobre o uso de ferramentas de planejamento estratégico em uma rede de farmácias.

1.2.1 Objetivos Específicos

- Verificar a compreensão dos gestores quanto à importância de considerar essas informações na execução de suas atividades.
- Averiguar o entendimento dos gestores quanto ao planejamento estratégico da empresa.
- Levantar sugestões para promover melhorias nos processos internos;

1.3 Justificativa

O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta de gestão que tem início na visão da empresa, a partir das quais são definidos os fatores críticos de sucesso, os indicadores de desempenho, e permite a definição de metas e medição dos resultados atingidos em áreas críticas da execução das estratégias. Novas formas de gerenciamento são buscadas pelas organizações, para enfrentar o atual ambiente globalizado de alta competitividade e acirrada concorrência. Assim, o Balanced Scorecard (BSC) é um sistema de gestão de desempenho, derivado da visão e estratégia, refletindo os aspectos mais importantes do negócio. Dessa forma, a partir da aplicação dessa pesquisa, foi possível averiguar se os dados contidos no Balanced Scorecard (BSC) conseguem ser compreendidos pelos gerentes, transformando tais informações em ações que resultem a curto, médio e longo prazo na ampliação de mercado, manutenção e prospecção de clientes, e conseqüentemente aumento da receita. Tais pontos compreendem o planejamento estratégico da empresa, sendo traduzidos pelos indicadores do Balanced Scorecard (BSC).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com Peter Drucker (FILHO, 2017, p.02) “toda organização opera sobre uma teoria do negócio, isto é, um conjunto de hipóteses a respeito de qual é o seu negócio, quais os seus objetivos, como ela define resultados, quem são seus clientes e os seus valores e pelo que pagam.” Isso significa que o principal desafio da gestão estratégica é converter a teoria e as hipóteses sobre os negócios em valor para todos os stakeholders (acionistas, colaboradores, clientes, fornecedores, credores, membros da comunidade) e não apenas sócios (FILHO, 2017).

O autor citado acima (2017) entende que para a gestão estratégica ser de fato funcional, é preciso preparar todos aqueles que fazem parte da empresa a atingirem os resultados esperados, num cenário de negócios imprevisível, ela precisa responder às seguintes questões:

- a) Qual o significado de estratégia? A resposta deve promover um ambiente, que facilite o nascimento de uma estratégia e como ela se diferencia de seus concorrentes.
- b) Que conhecimentos sobre a empresa – ambiente dos negócios, clientes e concorrentes, devem estar disponíveis para a formulação de uma pujante estratégia competitiva? A resposta deve indicar que análises serão necessárias e qual a metodologia a ser utilizada no processo.
- c) Que cuidados deve-se ter para a implementação eficaz da estratégia? A resposta deve detalhar os passos necessários para converter a estratégia em ação, comunicando, educando, treinando e envolvendo os colaboradores, visando atingir os resultados esperados.

A gestão estratégica é uma área do conhecimento que teve seus primeiros estudos na década de 1950. Com o rápido desenvolvimento dos conceitos de estratégia e sua crescente aplicação nas atividades empresariais, a gestão estratégica foi obrigada a acompanhar essa evolução, tornando-se uma nova disciplina do estudo dos negócios.

Atualmente, a gestão estratégica é considerada como uma das principais responsabilidades da alta administração porque, de acordo com Liam Fahey, enfrenta um desafio dobrado: “estabelecer as bases para o sucesso de amanhã e ao

mesmo tempo competir para vencer nos mercados de hoje.” Além disso, a alta gestão tem a missão de conciliar os diferentes interesses dos stakeholders e coordenar as atividades das diferentes áreas da organização. Dessa forma, a essência da gestão estratégica é elaborar, por meio de uma abordagem original, uma estratégia competitiva que assegure o êxito da organização nos negócios atuais, ao mesmo tempo em que constrói as competências essenciais necessárias para o sucesso nos negócios de amanhã (FILHO, 2017).

A gestão estratégica é processo contínuo porque a estratégia realizada de uma organização nem sempre coincide com a estratégia pretendida, devido às constantes mudanças verificadas na sociedade e no ambiente dos negócios. De acordo com John Mahon, “a essência da gestão estratégica é o planejamento e a execução de estratégia precisa realizar um contínuo acompanhamento dos resultados da organização, para executar as constantes adaptações da empresa, requeridas pelo seu meio ambiente (FILHO, 2017).

No processo de maximizar a compreensão, melhorar sua adaptação e influenciar o ambiente a seu favor, os responsáveis pela gestão estratégica precisam realizar três atividades integradas entre si: a gestão estratégica do mercado, a gestão estratégica da empresa e a gestão do alinhamento entre estratégia e a empresa (FILHO, 2017).

A gestão estratégica de mercado corresponde a formulação, implantação, monitoramento e renovação a estratégia competitiva da empresa, com o objetivo de possibilitar um retorno sobre investimento superior de seus principais concorrentes ou ao da média do seguimento que empresa atende. A gestão da estratégia de mercado necessita da definição do escopo de atuação da empresa em termos de produto e mercado; a escolha do posicionamento, ou a imagem da empresa na mente dos possíveis clientes considerados como alvo; e a determinação das metas, ou mais precisamente dos resultados, que a empresa espera alcançar por meio de sua atuação no mercado (FILHO, 2017).

A gestão estratégica da empresa significa compreender que os acontecimentos do ambiente interno da empresa podem ter a mesma relevância dos eventos externos para o êxito da estratégia. A gestão da empresa é constantemente influenciada pelo referencial analítico utilizado pelos executivos nas operações da organização; pelos modelos mentais dominantes, que podem facilitar ou dificultar o reconhecimento de novas tendências; pela estrutura organizacional e seu

alinhamento com as atividades que geram valor, e pelo envolvimento (ou não) da liderança com os processos de mudança da organização. Na mesma linha de pensamento, J. David Hunger entende que “a gestão estratégica é o conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma corporação a longo prazo. Esse tipo de gestão inclui análise profunda dos ambientes interno e externo, formulação da estratégia (planejamento estratégico ou de longo prazo), implementação da estratégia, avaliação e controle. Para atender a esses desafios, a gestão estratégica deve ser sustentada por quatro processos: da análise da dinâmica da sociedade e do ambiente de negócios, da formulação da estratégia, da implementação da estratégia e da avaliação e do monitoramento dos resultados (FILHO, 2017).

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizar o grau de interação com os fatores externos – não controláveis- e atuando de forma inovadora e diferenciada (OLIVEIRA, 2015).

O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto a formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação – estratégias – a serem seguidos para a sua consolidação, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas – políticas – que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória (OLIVEIRA, 2015).

De acordo com o autor (2015) algumas perguntas devem ser respondidas para se saber a real existência de um planejamento estratégico, são elas:

- a) Conhece seu negócio? Sabe a real amplitude dele? Conhece as interações com outros negócios?
- b) Tem perfeita interação entre os fatores externos ou não controláveis, se sobre os fatores internos, os controláveis de sua empresa?
- c) Conhece a real capacitação da sua empresa?
- d) Conhece sua vantagem competitiva? E as do concorrente? E a vantagem competitiva que o mercado quer comprar?
- e) A sua empresa tem uniformidade de atuação?
- f) Tem caminhos alternativos para o caso do plano básico não der certo?

g) Todo na empresa tem entendimento e comprometimento para os resultados esperados?

h) Todo tem acompanhamento e avaliação dos resultados em tempo real?

Além de responder estas perguntas, é importante saber que as empresas utilizam o planejamento estratégico para:

- a) Contrabalancear as incertezas, desenvolvendo planos alternativos;
- b) Concentrar a atenção nos resultados esperados, representados pelos objetivos, desafios e metas;
- c) Otimizar o modelo de gestão da empresa;
- d) Facilitar o controle, a avaliação e o aprimoramento dos resultados;
- e) Otimizar o processo de identificação de oportunidades no mercado; e
- f) Consolidar a vantagem competitiva da empresa.

Nesse sentido, entende-se que o processo gerencial, observado através da perspectiva do planejamento estratégico, permite que o administrador norteie a organização visando otimizar a relação entre a empresa e o ambiente em que está inserida. São tomadas as decisões estratégicas, que transcorrem de informações não programadas, de ampla perspectiva, antecipatórias e não cotidianas, para auxílio à administração estratégica que, normalmente desenvolve metas globais, estratégias, políticas e objetivos, dentro do planejamento estratégico da organização. Além disso, monitora o desempenho estratégico e o norteamento, nos diversos ambientes – político, econômico e competitivo – que cercam a organização. As atividades de planejamento são de longo prazo, em que o objetivo é compatibilizar mudanças no ambiente externo com as capacidades existentes na organização. Embora o grau de detalhamento seja menor, as informações devem ter um maior nível agregado para que sirvam de apoio às tomadas de decisões estratégicas (PORTO, 2006, FREZATTI et al 2007)

estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa (OLIVEIRA, 2015).

Nesse sentido, Porto (2006) entende que o principal objetivo desse aspecto de planejamento é otimizar apenas uma área da organização, agregando informações de apenas uma área de resultado e não de toda a organização. As informações que servirão para o planejamento tático envolvem informações não programadas, concentrando-se em um nível médio de decisão, pois desenvolvem planos de curto e médio prazo. Durante o planejamento tático, são efetuados programações e orçamentos, determinação das políticas, procedimentos e objetivos de negócios para as várias subunidades da organização, bem como a distribuição de recursos e monitoramento desses sublocais.

Tipos de Planejamento

■ Diferenças básicas entre os três tipos de planejamento

| Diferenças entre o planejamento estratégico e o tático segundo (Lobo) | | |
|---|--------------------------|---------------------|
| Discriminação | Planejamento Estratégico | Planejamento Tático |
| Prazo | Mais Longo | Mais Curto |
| Amplitude | Mais Ampla | Mais Restrita |
| Riscos | Maiores | Menores |
| Atividades | Fins e meios | Meios |
| Flexibilidade | Menor | Maior |

PLANEJAMENTO DA GESTÃO DA PRODUÇÃO: PROFESSOR DANILO PIRES

Figura 1.3

Fonte: Djalma de Pinho Rebolças de Oliveira, 2015

2.1.2 Planejamento Operacional

Planejamento operacional é a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa (OLIVEIRA, 2015).

Portanto nessa situação tem-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais.

Os planejamentos operacionais correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático (OLIVEIRA, 2015).

Cada um dos planejamentos operacionais deve conter, com detalhes, os:

- a) Recursos necessários para o seu desenvolvimento e implantação;
- b) Procedimentos básicos a serem adotados;
- c) Resultados finais esperados;
- d) Responsáveis por sua execução e implantação.

O planejamento operacional é, normalmente, elaborado pelos níveis organizacionais inferiores da estruturação hierárquica, com foco básico nas atividades do dia a dia da empresa.

Ainda corroborando este pensamento, na visão de Porto (2006), este tipo de planejamento pretende formalizar metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas na organização. As decisões operacionais necessitam de programação prévia e detalhamento, através de planos organizacionais de curto prazo. Nesse nível, é implantado o plano de ação da organização, de forma a contemplar o custo/benefício para a organização. É pelo planejamento operacional que se efetua o controle das atividades básicas da organização.

2.2 Diferenças Básicas entre os Três Tipos de Planejamento

As diferenças básicas entre o planejamento estratégico e o planejamento tático são apresentados no quadro 1.2. Ressalta-se que todas as considerações apresentadas nesse quadro têm aspecto de relatividade entre os dois tipos de planejamentos apresentados (OLIVEIRA, 2015).

Embora na prática, em alguns casos é relativamente difícil se estabelecer, com exatidão, a linha divisória entre o planejamento estratégico e o tático, deve-se fazer essa separação pra facilitar o processo decisório nas empresas (OLIVEIRA, 2015).

Isso significa que o planejamento estratégico, em relação ao planejamento tático, é:

- a) De prazo mais longo, pois considera um conjunto de planejamentos táticos, e sua soma deve necessitar um período de tempo maior para sua conclusão;
- b) De amplitude maior, pois considera toda a empresa, enquanto o tático considera apenas uma parte dela;
- c) De risco maior, por sua maior amplitude e maior prazo de execução em relação ao tático;

- d) Correlacionado às atividades - fins e meios da empresa, enquanto os táticos são mais correlacionados às atividades - meios (não em sua totalidade);
- e) De flexibilidade menor, por considerar toda a empresa, bem como a situação e posição dessa em seu ambiente, onde estão os fatores não controláveis pela referida empresa.

Seguindo o mesmo raciocínio podem-se apresentar as diferenças básicas entre planejamento tático e planejamento operacional.

Tipos de Planejamento

□ Diferenças básicas entre os três tipos de planejamento

| Diferença entre o planejamento tático e o operacional segundo (Lobo) | | |
|--|---------------------|--------------------------|
| Discriminação | Planejamento Tático | Planejamento Operacional |
| Prazo | Mais Longo | Mais Curto |
| Amplitude | Mais Ampla | Mais Restrita |
| Riscos | Maiores | Menores |
| Atividades | Meios | Meios |
| Flexibilidade | Menor | Maior |

PLANEJAMENTO DA GESTÃO DA PRODUÇÃO. PROFESSOR DANILO PIRES

Figura 1.4

Fonte: Djalma de Pinho Rebolças de Oliveira, 2015

Considerando-se as mudanças nas empresas e respeitando o apresentado nesta seção podem-se estabelecer três níveis de mudança: o estratégico, o tático e o operacional. Conforme anteriormente apresentado, a mudança maior é no nível estratégico, o que poderá provocar alterações nos outros níveis da empresa (OLIVEIRA, 2015).

Há, também, a determinação do aspecto de mudança que o processo pode abranger, entre os quais podem ser citados: negócios, produtos ou serviços, objetivos, processos, atividades, funções, tecnologias, estruturas e pessoas. Naturalmente, pode-se alterar um, alguns aspectos ou todos os aspectos (OLIVEIRA, 2015).

Dentro de um processo de mudança, as que se refere às pessoas têm-se mostrado mais difíceis e complicadas de se efetivarem, enquanto as mudanças de estruturas, normalmente, são as mais fáceis a serem realizadas. Para que as mudanças nas empresas apresentem melhores resultados, deve-se estar atento a determinados aspectos, entre os quais podem ser citados:

- a) Enquadramento das mudanças com os propósitos e os objetivos estabelecidos, ou seja, com os resultados esperados pela empresa;
- b) Obtenção de recursos adicionais – se necessários – e a melhor realocação dos existentes;
- c) Desenvolvimento e agilização do processo de solução de problemas;
- d) Melhoria das relações entre equipes, principalmente as multidisciplinares;
- e) Atitudes favoráveis por parte dos executivos da empresa, para o processo e os resultados das mudanças.

2.3 Diagnóstico Estratégico

O diagnóstico estratégico deve ter enfoque no momento atual, bem como no próximo momento, no próximo desafio, a fim de constituir a dimensão crítica para o sucesso permanente da empresa analisada. Esse período de tempo a ser analisado deve corresponder ao horizonte até onde a empresa consegue visualizar quanto ao seu futuro; e esse horizonte de tempo vai aumentando à medida que a empresa conseguir se conhecer melhor através de suas análises estratégicas (OLIVEIRA, 2015).

O executivo pode utilizar as técnicas de cenários para estabelecer a situação futura da empresa e uma situação projetiva e prospectiva do diagnóstico estratégico realizado (OLIVEIRA, 2015).

Um dos instrumentos administrativos que podem auxiliar o processo do diagnóstico estratégico é o *benchmarking* (OLIVEIRA, 2015).

Benchmarking é um processo contínuo e interativo de investigações e análise das estratégias de sucesso das empresas líderes ou de referência e excelência administrativa, procurando conhecer, adaptar e aprimorar essas estratégias para a realidade da empresa considerada (OLIVEIRA, 2015).

De maneira simplista o benchmarking pode ser considerado o processo de copiar dos outros e fazer melhor. De acordo Oliveira (2015), a fase de elaboração do Planejamento Estratégico é a etapa inicial, onde a empresa se abastece de informações para constatar a real situação da empresa, ou seja, determina como está a empresa e onde ela está, através de análises internas e externas, elaboradas pela alta administração, já que são informações oriundas do controle interno da empresa. É necessário compreender as fases do diagnóstico estratégico que são:

identificar a visão, identificar os valores da empresa, fazer a análise interna e externa da empresa e a análise dos concorrentes. (OLIVEIRA, 2015).

a) Identificação da Visão: Aqui é identificado o que os gestores querem para a organização, os desejos que esperam alcançar no futuro, conforme o entendimento de Oliveira.

Visão é considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante. (OLIVEIRA, 2015, p.43).

A visão é, portanto, o resultado de ideias discutidas entre os gestores, a fim de alcançar um futuro desejado.

b) Identificação de Valores: Para Oliveira (2015, p.43), valores representam o conjunto de princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões. Os valores da empresa são os princípios que ela acredita, e servem como subsídios para a tomada de decisões.

c) Análise interna e externa: Consoante Oliveira (2015), na fase do Diagnóstico Estratégico acontece as análises internas e externas da empresa, ou análise ambiental, onde poderão ser observados os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças que tanto trazem benefício como uma situação inadequada para as organizações. Outros autores ampliam a questão respaldando que “a análise do ambiente interno é uma das mais delicadas do processo de planejamento, à medida que demanda uma avaliação crítica das políticas e procedimentos estabelecidos há muito tempo dentro da empresa.” (OLIVEIRA, 2015, p.44). O mesmo autor ainda coloca que estas variáveis surgem na organização devido a fatores diretamente ligados a administração como um todo na empresa, bem como as decisões que são tomadas. Em relação à análise interna e de conformidade com o entendimento dos autores que se postou, é possível analisar os pontos fortes e fracos da empresa.

O modelo da análise SWOT de uma organização, estabelece uma visualização sistêmica, onde será capaz de analisar as suas forças e fraquezas internas, bem como suas oportunidades e ameaças externas, conforme demonstrado na figura abaixo.



Figura 1.5
Fonte: Djalma de Pinho Rebolças de Oliveira, 2015

De acordo com Ansoff (1990 apud, Frezatti, 2007) a Análise Swot é um dos primeiros passos para a formulação das estratégias de uma empresa. Para se entender a situação global da organização é necessária a realização da análise dos fatores internos e externos, os quais são divididos em oportunidade/ameaças e forças/fraquezas. Nesse caso, a empresa tem condições de identificar as questões essenciais – a importância e influência de cada uma delas - e a partir daí estabelecer a sua estratégia. Segundo o referido autor (2007), a matriz swot tem dois objetivos principais: identificar deficiências da organização – as quais deverão ser corrigidas – e pontos fortes os quais deverão ser desenvolvidos pela empresa buscando oportunidades no ambiente externo.

De acordo com Frezatti et al (2007), as principais vantagens da utilização da matriz Swot são o seu baixo custo, pois sua execução é simples, o que faz com que o estrategista necessite apenas de uma visão macro da organização e do seguimento em que atua, o que torna bastante flexível, sem a necessidade de complexos sistemas de informações e a matriz Swot promove a integração e o intercâmbio de informações entre as áreas funcionais da empresa (gerentes, coordenadores, colaboradores etc). Os principais pontos fortes a serem considerados na análise interna são os recursos da empresa (tecnologia, patentes, pessoal, financeiros, acesso aos mercados e afins), gestão administrativa, eficácia operacional, competências distintivas, imagem junto ao mercado, economia de

escala, custo baixo, entre outros. Os pontos fracos mais pertinentes na análise interna são os recursos da empresa (tecnologia, pessoal, financeiros, acesso aos mercados e afins), baixa lucratividade, custos altos, administração falha (falta de controle, planejamento e execução), imagem ruim no mercado, problemas operacionais, falta de experiência, instalações obsoletas, entre outros. As principais oportunidades a serem consideradas na análise externa são a possibilidade de entrar em novos mercados, integração vertical, alianças com outras empresas, crescimento do mercado, abertura de novos mercados estrangeiros, aumento da linha de produtos, ações do governo, competição fraca na indústria onde atua, pouco poder de barganha por parte dos clientes ou dos fornecedores. Os principais riscos a serem considerados na análise externa são a possibilidade da entrada de novos concorrentes na indústria, crescimento mais lento do mercado ou até mesmo recessão, ações governamentais, aumento da concorrência na indústria e adoção de novas estratégias por parte dos concorrentes, mudança do comportamento do consumidor, mudanças demográficas, grande poder de barganha dos clientes ou dos fornecedores, entre outros (CERTO E PETER, 1993; FERRELL ET AL., 2000 apud FREZATTI, 2007).

Depois de analisar os pontos fortes e fracos, a alta administração terá os meios e as informações de como poderá agir diante de situações que favorecem a empresa, como também as ameaças existentes no seu ambiente externo. (OLIVEIRA,2015).

Em relação às Oportunidades, Andion e Fava (2002), preconizam que elas são fatores favoráveis que decorrem do ambiente externo, gerando condições para a empresa melhorar o seu desempenho organizacional.

Ao contrário das oportunidades, existem as ameaças que são situações desfavoráveis do ambiente externo, que trazem desvantagens competitivas, podendo comprometer a atividade da empresa, prejudicando o seu desempenho organizacional (ANDION E FAVA, 2002). Outro ponto é a análise dos concorrentes: Referindo aos concorrentes, eles são mais analisados considerando-se o ambiente externo da organização, sendo melhor o seu estudo separado, já que se obterão informações relevantes, identificando as vantagens competitivas sobre os concorrentes. Oliveira (2015, p.50) relata que, “para adequada análise dos concorrentes, o executivo deve ter uma visão do ambiente, ou seja, ele precisa ter o conhecimento de seus concorrentes no mercado e assim poder se posicionar em

relação as tomadas de decisão”. Assim, o executivo conseguirá dessa forma se posicionar frente aos seus concorrentes, levando em consideração que o seu concorrente também tem seus planos estratégicos, bem como o estudo de sua posição de competição no mercado.

2.4 Análise Swot da Organização

Esta análise identifica os fatores externos e internos da organização, no ambiente em que atua, capaz de identificar suas oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, que podem afetar de alguma maneira sua atuação no mercado. O quadro apresenta a matriz SWOT, relativa à McFarma Comércio de Medicamentos Ltda, do qual foi objeto de estudo:

| Forças | Fraquezas |
|---|---|
| Preço competitivo | Falta de estacionamento em algumas farmácias |
| Alta produtividade por colaborador | Nenhuma sala própria |
| Direção flexível, aberta a novas ideias | Mix de produtos reduzido |
| Desenvolvimento de pessoas | Ruptura, ou seja, furo de estoque. |
| Brava Vantagens | Pouco benefício para os colaboradores |
| Gestão de Processos | Ausência de tecnologia para |
| Marketing agressivo | impulsionar a excelência operacional |
| Oportunidades | Ameaças |
| Empresas familiares como concorrentes | Entrada de novos concorrentes |
| Pouco investimento de marketing da concorrência | Redes que proporcionam mais benefícios aos colaboradores |
| Represente exclusiva de alguns produtos | Crise econômica |
| Lojas bem localizadas perto de centros médicos | Sudoeste do Paraná, muitos dias chuvosos prejudicando o faturamento |

Quadro 1.1 - Análise dos ambientes internos e externos

Fonte: Dados da pesquisa

A competitividade que existe no ambiente corporativo, e vem se intensificando ao longo dos anos, é considerado fator primordial para a sustentabilidade das empresas, e a análise de pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades se tornou uma ferramenta indispensável para que este processo aconteça. Nada mais adequado que fazer uma analogia a essa acentuada competitividade com as táticas de guerra (FERNANDES, et al 2015).

Nesse momento, o termo Estratégia é um dos assuntos mais discutidos e utilizados nas organizações, é possível perceber que não existe linearidade em seu DNA, pois esse termo pode ser utilizado de diversas maneiras e situações, os gestores que tem como dever defini-la de maneira a implantá-la em suas organizações. A empresa necessariamente precisa ter um objetivo definido a ser alcançado para direcionar a sua estratégia, por isso é necessário ter três conceitos: Visão, Missão e Valores. A missão é a razão de ser da empresa. Nesse sentido, procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou, ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá se focar no futuro. Aqui se procura responder á pergunta básica: “Aonde se quer chegar com a empresa?” (OLIVEIRA, 2007).

Quando a empresa define seus objetivos, devem-se estabelecer os caminhos que a organização se propõe a seguir e juntamente com as lideranças relacionadas a cada setor, mostrar aos colaboradores o porquê a organização existe, o que é preciso para empresa fazer e para quem executar serviços de qualidade, assim interagindo e encantando seu principal alvo, o cliente, de forma que, o mesmo se sinta valorizado e retorne aquele comércio (FERNANDES, et al 2015).

Através dessa perspectiva, podem-se definir alguns pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças da empresa pesquisada. As forças apontadas são: preço competitivo, alta produtividade por colaborador, direção flexível, desenvolvimento de pessoas, Brava Vantagens, Gestão de Processos e Marketing Agressivo. Esses pontos são elencados através de estratégias que a empresa define com seus parceiros para conseguir atrair os clientes e manter sua vantagem competitiva perante o mercado.

Como oportunidades foram enumeradas: as empresas concorrentes, pouco investimento de marketing da concorrência, representante exclusiva de alguns produtos, lojas bem localizadas perto de centro médicos. Tais pontos foram listados, a partir da realidade observada nas cidades em que a empresa está inserida. Essas possibilidades são visualizadas e exploradas pela empresa, anteriormente definidos na missão, visão e valores.

Como fraquezas e ameaças define-se a falta de estacionamento em algumas farmácias, nenhuma sala própria, mix de produtos reduzidos, ruptura que ocasiona furo de estoque, poucos benefícios para os colaboradores, ausência de tecnologia para impulsionar a excelência operacional, entrada de novos concorrentes, redes

que proporcionam mais benefícios aos colaboradores, crise econômica, sudoeste do Paraná, muitos dias chuvosos prejudicando o faturamento. Algumas dificuldades apontadas, não podem ser modificadas pela empresa, como os dias chuvosos, crise econômica, entrada de novos concorrentes e comprar os estabelecimentos para tornar sede própria. O que pode ser revisto é a implantação de tecnologias que beneficiem o cliente, e sejam visualizadas por eles como um diferencial da empresa, e os incentivos aos colaboradores, que precisam ser implantados gradualmente para serem sustentáveis.

2.5 Balanced Scorecard

O BSC (BALANCED SCORECARD) foi desenvolvido, inicialmente, com o objetivo de ser um sistema de avaliação de desempenho organizacional compatível ao novo cenário mundial, em que os ativos intangíveis se tornaram tão ou mais relevantes que os tangíveis. No entanto, sua estrutura permitiu que as empresas o utilizassem, também, para a obtenção do alinhamento das unidades de negócio, unidades de serviço (marketing, recursos humanos e tecnologia da informação), equipes e pessoas com a estratégia da empresa (KAPLAN, NORTON, 2000, PIETRO, PEREIRA, CARVALHO, LAURINDO, 2005, GALAS, PONTES, 2006 ROCHA, LAVANDA 2011, MACHADO 2013).

Um estudo realizado por Murakami (2004, p.13 apud GALAS, PONTES 2006) revela as contribuições do BSC para obtenção desse alinhamento. De acordo com ele, com o uso do BSC, é possível identificar com maior clareza o foco, a priorização de iniciativas e o alinhamento estratégico, no entanto, é necessário promover o desdobramento do BSC nos diferentes níveis da organização para que o alinhamento aconteça.

Algumas características do BSC contribuíram para sua utilização como ferramenta de alinhamento organizacional: a distribuição dos objetivos estratégicos nas quatro dimensões; a criação de indicadores de desempenho financeiros e não financeiros para essas finalidades (VILLANI, NAKAMURA apud GALAS, PONTES 2006); a interação desses indicadores numa relação de causa e efeito; o compartilhamento do BSC corporativo para níveis hierárquicos inferiores e a derivação de todos esses componentes a partir da estratégia da empresa.

De acordo com Kaplan e Norton (2000), o BSC apresenta três perspectivas: estratégia, foco e organização. Na concepção “estratégica”, o BSC promove a descrição e a comunicação da estratégia de forma clara e objetiva a toda a empresa; na dimensão “foco”, o BSC ajusta todos os recursos e atividades do negócio com a estratégia e na dimensão “organização”, o BSC estimula mudanças na integração entre as estruturas organizacionais e entre os colaboradores (GALAS, PONTES 2006).

Ocorre uma ampliação do conceito de desempenho das empresas, até então limitado aos indicadores financeiros, que se tornam insuficientes para medir a competitividade de uma organização, que não exclusivamente decorre de sua capacidade de geração de receita, mas é também é impactada pela habilidade de conquistar e manter clientes, de possuir uma rede de colaboradores engajados e comprometidos, além de executar um processo de produção e entrega dinâmico e eficaz (LIMA, CAVALCANTI, PONTE 2004).

O BSC mede e analisa a performance organizacional através de quatro dimensões distas e complementares: perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva dos processos internos e perspectiva do aprendizado e crescimento (LIMA, CAVALCANTI, PONTE 2004).

O objetivo do BSC é absorver a missão, a visão e os valores de uma organização em objetivos e medidas concretos, que devem representar o equilíbrio entre indicadores externos indicados para os stakeholders e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento (ROCHA, LAVARDA, 2011).

Sabe-se, portanto, que esta ferramenta transforma a missão e a estratégia em objetivos e medidas, organizados dentro das quatro perspectivas mencionadas anteriormente (financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento), traduzindo as medidas estratégicas que ocorrem no nível mais alto da empresa, em ações específicas para o nível operacional (ROCHA, LAVARDA, 2011). Na figura 1, é possível ver as relações de causa e efeito entre as quatro dimensões do BSC e sua sinergia:

Figura 1: Tradução da visão e estratégia: quatro perspectivas

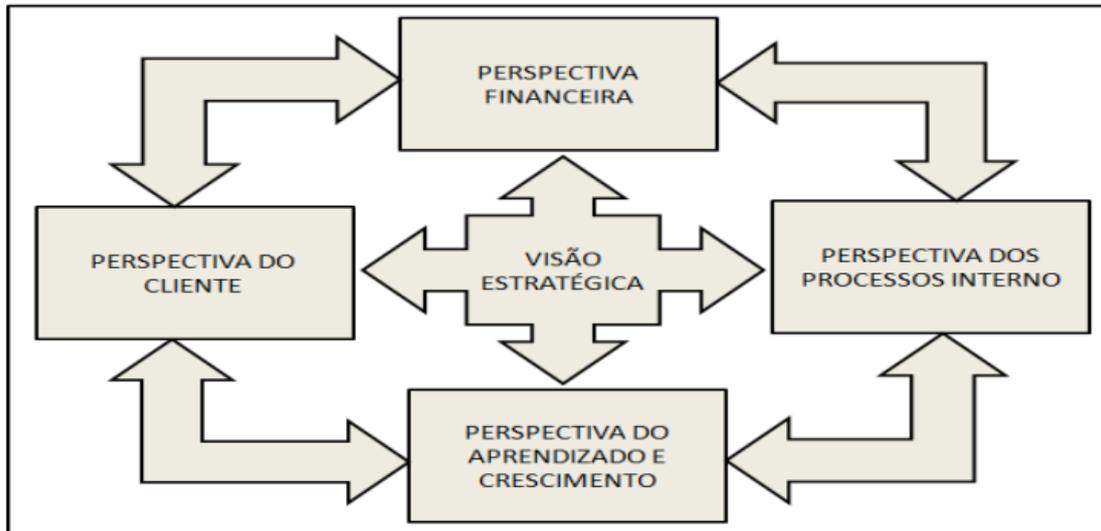


Figura 1.6
Fonte: Rocha e Lavarda, 2011

De acordo com os estudos dos autores acima citados, demonstram-se as quatro dimensões e as suas características apresentadas através dos indicadores do BSC.

- a) **Perspectiva Financeira:** incorpora o crescimento e o perfil do faturamento, a melhoria da produtividade e redução de custos e despesas, além de utilizar os ativos em relação à estratégia de investimento (ROCHA, LAVARDA, 2011)
- b) **Perspectiva do Cliente:** as empresas identificam o nicho de clientes e mercados nos quais desejam atuar, assim, elas alinham suas metas básicas de resultados relacionados aos clientes, como: satisfação, fidelidade, limitação, prospecção e lucratividade, com segmentos específicos de negócio. (ROCHA, LAVARDA, 2011).
- c) **Perspectiva Processos internos:** A alta gerência procura conhecer os processos críticos que devem ser aprimorados na empresa, assim buscando a excelência a fim de corresponder aos objetivos dos sócios e clientes, garantindo a criação de valor nos serviços ou produtos ofertados (ROCHA, LAVARDA, 2011).
- d) **Perspectiva Aprendizagem e Crescimento:** Compõem os pilares da estratégia organizacional associada à gestão do conhecimento: Competências essenciais, habilidade e comportamento da organização. Às capacidades e conhecimentos da empresa que se tornam condições indispensáveis para se manter competitivo (ROCHA, LAVARDA, 2011).

Essa cadeia possui três estágios: inovação, operações e serviços após a venda. Para garantir que as metas da empresa podem ser atingidas no futuro sob as

três perspectivas mencionadas anteriormente, três aspectos principais devem acontecer através do ciclo de aprendizado e crescimento: habilidade e motivação do colaborador, e capacidade do sistema de informação. A motivação das pessoas que compõem a empresa, é um fator fundamental para o sucesso de qualquer organização e, por isso, não deve ser ignorada na execução do BSC (MACHADO, 2013).

Uma das características essenciais do BSC como um sistema de gestão estratégica é a necessidade de uma relação de causa-efeito entre as diferentes perspectivas e medidas selecionadas. Kaplan e Norton (1996 apud Machado 2013) compreendem que o BSC não é um conjunto singelo de medidas, no entanto, as definições das medidas devem seguir dois princípios básicos: todas os parâmetros utilizados precisam ser oriundas dos objetivos estabelecidos na missão e na estratégia da empresa; é preciso assegurar a relação de causa-efeito entre as medidas definidas para as quatro perspectivas. Se esses dois conceitos forem considerados, o BSC descreverá a estratégia da empresa, pois cada medida escolhida é um componente que integra a cadeia de causa-efeito das relações (MACHADO, 2013)

A capacidade de uma empresa inovar, aperfeiçoar e aprender está diretamente relacionada ao seu valor; ou seja, apenas com capacidade de lançar novos produtos e serviços, de agregar mais valor para o cliente e de aumentar sua eficiência operacional, a empresa pode se inserir em novos segmentos e aumentar sua receita e margens, promovendo um crescimento organizacional e, por consequência, um aumento de valor para os acionistas. Sabe-se que o permite o funcionamento das empresas é o conhecimento. (LIMA, CAVALCANTI, PONTE 2004).

A constante mudança da economia global faz com que, cada vez mais, as atividades fundadas no conhecimento e vinculadas ao desenvolvimento de produtos e processos se tornem as prioridades internas das empresas e aquelas com maior potencial de alcance de vantagem competitiva (DAVENPORT, 1998 apud LIMA, CAVALCANTI, PONTE 2004). Nesse sentido, para manter-se vivo e competitivo é importante saber como sustentar a capacidade de mudar e agregar valor.

Segundo seus autores, o BSC deve ser usado não somente como uma ferramenta de controle, mas como informação, comunicação e aprendizado. O BSC aceita o ajuste e mudanças fundamentais na própria estratégia, pois não somente

mede, mas estimula alterações. Esses processos de melhoria, são obtidos através de referenciais de curto prazo, tanto para as medidas financeiras, como para as que não envolvem diretamente esse parâmetro, e o acompanhamento desses resultados financeiros deverá ter revisões mensais e trimestrais. O BSC auxilia a empresa a focar no que ela tem que fazer com excelência para se tornar líder de mercado em seu nicho de atuação (LIMA, CAVALCANTI, PONTE 2004).

Corroboram com tal visão os autores Tagliarini, Salgado, Rodrigues (2008) que mencionam em seus estudos a importância de traduzir a visão da empresa em indicadores e medidas, implantando um processo estruturado de mensuração para avaliar se os objetivos inicialmente definidos estão sendo alcançados pelas ações executadas, o BSC cumpre seu papel de ser um impulsionador para a completa compreensão da estratégia.

Ainda de acordo com os mesmos autores (2008), é preciso explorar a sua função como um sistema de gerenciamento estratégico, sendo que isso ocorre porque o BSC promove o equilíbrio entre os números históricos financeiros com as instruções do valor futuro para a organização.

O Balanced Scorecard deve sempre ajudar a discutir como as ações de hoje podem contribuir com o futuro da empresa, especialmente porque nem sempre os indicadores financeiros são suficientes para avaliar a absorção da visão estratégica dos negócios na rotina, além disso, outros fatores impactam no valor econômico da organização e seu posicionamento no mercado (TAGLIARINI, SALGADO, RODRIGUES, 2008)

Considera-se o termo balanced, sabendo que este representa o equilíbrio dos indicadores nas quatro dimensões. O equilíbrio entre esses indicadores reduz, se não extingue, a possibilidade de a empresa estar bem posicionada somente sob a perspectiva de uma das facetas do modelo, o que culminaria, no futuro, problemas no seu desempenho competitivo (TAGLIARINI, SALGADO, RODRIGUES, 2008)

Outro ponto que precisa ser considerado, é que o BSC interfere nas decisões internas, na verdade, contribui, uma vez que sua estrutura lógica torna evidente aos tomadores de decisão quais são os fatores críticos ou de risco na implementação e como esses aspectos reagem ao serem considerados por suas deliberações. O BSC ajuda os gerentes a compreenderem as interrelações dentro da organização. Esse entendimento favorece a transposição de barreiras funcionais, proporcionando aperfeiçoamento no processo decisório (KAPLAN, NORTON, apud SILVA, 2003)

Nesse sentido, este recurso traz o aprendizado estratégico para a organização, uma vez que lhe fornece uma estrutura lógica capaz de fazer com que seus executivos percebam quais os fatores críticos de sucesso na aplicação da estratégia, promovendo o feedback sobre ela, fortalecendo as deliberações e consequentemente implantando sua estratégia e posicionamento no mercado com mais eficácia (SILVA, 2003).

2.5.1 Perspectiva do Balanced Scorecard

A matriz BSC se configura como um sistema de medição e gestão estratégica, que tem por objetivo identificar pontos de melhorias em seus processos e atingir metas. Sabe-se que as competências estratégicas reforçarão a empresa no aperfeiçoamento dos processos, já que serão mais bem utilizadas as competências de cada sujeito e que trará bons resultados para os clientes e para a empresa. Na perspectiva de pessoas, foca-se na capacitação, desenvolvimento e retenção de talentos, investimento em tecnologia para a melhoria dos processos internos que culminam na satisfação do cliente, em cultura de melhoria contínua e atendimento ao cliente, melhores informações para decisões que tem um impacto geral e a longo prazo. A empresa depende de seus colaboradores para seu crescimento e desenvolvimento, sendo que os mesmos precisam estar devidamente habilitados para alcançar os propósitos planejados (GUIMARAES e tal 2011).

Outro aspecto que deve ser considerado, é o clima organizacional, ou seja, o envolvimento no processo da empresa como um todo é preciso oferecer um alto padrão operacional, ações sociais e éticas, diversificação de produtos e serviços e a fidelização de clientes. Quando existe um clima agradável no ambiente de trabalho, o cliente terá a sensação de satisfação e o desejo de consumir nesta empresa novamente. Com esta característica positiva, a organização poderá desenvolver novos clientes e reter os ativos. O indicador clientes envolve a participação de mercado que a empresa pretende alcançar, a inovação e a conveniência em serviços, surpreender os clientes com ações que estimulam o relacionamento, além de se tornar uma empresa cidadã. A empresa deve estar sempre atenta às mudanças, oferecendo sempre algo inovador, pois o cliente está cada mais exigente e a concorrência cada mais agressiva (GUIMARAES e tal 2011).

Quando há um bom clima organizacional, os trabalhadores sentem-se parte da empresa, comprometendo-se com os objetivos da empresa e passam a manter

um melhor relacionamento com os clientes na busca de alavancar a receita para o crescimento sustentável. A melhoria na comunicação interna da empresa é indispensável, já que precisam estar cientes dos rumos que a empresa quer seguir. Todas essas ações procuram gerar aumento de receita e da lucratividade, focando na expansão do negócio de maneira sustentável (GUIMARAES e tal 2011).

2.5.2 Matriz BSC

A partir do exposto no capítulo 2 que evidencia a história da empresa, missão, visão e valores, retoma-se neste momento alguns dos indicadores utilizados que levam em consideração o planejamento estratégico da organização. Alguns dos indicadores alimentados mensalmente que influenciam diretamente na gestão e na tomada de decisão são:

- Faturamento
- Margem
- Lucro Bruto
- Lucro Líquido
- Ticket Médio
- Faturamento por Funcionário
- Participação de Mercado
- Pesquisa de Satisfação (Totem)
- Número de clientes atendidos
- Número de não conformidades
- Número de receita bruta por atendente
- Porcentagem de custo logístico sobre receita bruta
- Giro de Estoque
- Número de Itens
- Valor destinado para ações comerciais
- Porcentagem de clientes da notinha amiga
- Frequência e Efetividade de Feedback
- Pesquisa de Clima Organizacional
- Porcentagem de pessoas treinadas
- Inadimplência

A Matriz BSC é um sistema de medição e gestão estratégica, que tem por objetivo desenvolver melhorias em seus processos e alcançar metas. Sabe-se que

as competências estratégicas reforçarão a empresa no aperfeiçoamento dos processos, já que serão mais bem utilizadas as competências de cada sujeito e que trará bons resultados para os clientes e conseqüentemente para a empresa. Dessa forma montou-se a matriz BSC para a empresa McFarma Comércio de Medicamentos LTDA.

| PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | INDICADORES |
|------------------------------|---|--|
| FINANCEIRO | | |
| CRESCIMENTO RENTÁVEL | AUMENTAR AS VENDAS | FATURAMENTO MARGEM LUCRO BRUTO E LUCO LIQUIDO |
| | RECEITA BRUTA | FATURAMENTO MENSAL E TICKET MEDIO |
| | MAXIMIZAR A UTILIZAÇÃO DE ATIVOS | FATURAMENTO POR FUNCIONÁRIO |
| CLIENTES | | |
| PARTICIPAÇÃO DE MERCADO | AUMENTAR A PARTICIPAÇÃO DE MERCADO | PARTICIPAÇÃO DE MERCADO |
| AÇÕES DE MARKETING | DIVULGAR A MARCA DE MANEIRA INOVADORA | PESQUISA DE SATISFAÇÃO, NÚMERO DE CLIENTES ATENDIDOS |
| RELACIONAMENTO COM O CLIENTE | SURPREENDER O CLIENTE ATRAVÉS DE AÇÕES DE RELACIONAMENTO QUE VISEM FIDELIZÁ-LOS | PARTICIPAÇÃO DE MERCADO |
| PROCESSOS | | |
| EXECUÇÃO DOS PROCESSOS | ALINHAMENTO DAS ATIVIDADES EM TODAS AS UNIDADES | NÃO CONFORMIDADES |
| EXCELÊNCIA OPERACIONAL | AUMENTAR A PRODUTIVIDADE OPERACIONAL DA FARMACIA | RECEITA BRUTA POR EMPREGADO |
| | MAXIMIZAR A LOGÍSTICA DE ABASTECIMENTO | % CUSTO LOGÍSTICO SOBRE RECEITA BRUTA |
| | APRIMORAR A GESTÃO DE ESTOQUE | GIRO DE ESTOQUE |
| MIX DE PRODUTOS E SERVIÇOS | DIVERSIFICAR O MIX DE PRODUTOS E SERVIÇOS | NÚMERO DE ITENS |
| AÇÕES SOCIAIS | PROMOVER AÇÕES SOCIAIS PARA FORTALECER A MARCA | VALOR DESTINADO PARA AÇÕES COMERCIAIS |
| RETER CLIENTES | RETER OS CLIENTES MAIS RENTÁVEIS | % DOS CLIENTES DA NOTINHA AMIGA |
| PESSOAS | | |
| LIDERANÇA | CAPTAR, DESENVOLVER E RETER OS MELHORES TALENTOS | REALIZAR FEEDBACK |
| CULTURA | CULTURA DE MELHORIA CONTÍNUA E ATENDIMENTO AO CLIENTE | PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL |
| TECNOLOGIA | TECNOLOGIA PARA MELHORIA DOS PROCESSOS E SATISFAÇÃO DO CLIENTE | % PESSOAS TREINADAS |
| INFORMAÇÃO | MELHORES INFORMAÇÕES PARA DECISÕES ESTRATÉGICAS | PESQUISA COM OS CLIENTES (TOTEM) |

Quadro 1.2

Adaptado: GUIMARAES e tal 2011

Dentro da perspectiva de pessoas, envolve-se o treinamento, desenvolvimento e retenção de talentos; investimento em tecnologia para a melhoria dos processos e a satisfação dos clientes. Em cultura de melhoria contínua e atendimento ao cliente; melhores decisões estratégicas. A empresa depende do seu quadro de funcionários para crescer e desenvolver, sendo que os mesmos necessitam estar devidamente capacitados para atingir os resultados esperados. Quando o assunto se refere ao clima organizacional, ou seja, o envolvimento nas diretrizes da empresa como um todo é necessário possuir uma alta execução operacional, ações sociais, diversificação de produtos e serviços e fidelização de clientes (GUIMARAES e tal 2011).

Com um ambiente agradável e motivação encontrados na empresa, o cliente terá a sensação de satisfação e a chance de ele retornar a empresa aumenta, com esta característica positiva, é possível desenvolver novos clientes e reter os ativos.

O indicador clientes envolve a participação de mercado que a empresa pretende atingir, as ações de marketing, juntamente com o relacionamento apontam esses dados, através de uma perspectiva de análise sobre aquilo que o cliente busca ao entrar no estabelecimento. É imprescindível que a empresa esteja sempre atenta às mudanças, oferecendo sempre algo novo, pois o cliente tem acesso a cada vez mais opções, tornando-se ainda mais exigente e a concorrência acirrada (GUIMARAES e tal 2011).

A melhoria na comunicação interna da empresa (o que pode ser medido, através da execução correta dos processos internos) é inevitável já que precisam estar cientes dos rumos que a empresa pretende seguir, aumentando a satisfação em ter um bom relacionamento com o cliente, proporcionando cada vez mais serviços na busca de expansão de receita. Uma maneira de prospectar maior lucratividade financeira ampliando a rede, potencializando a utilização dos ativos e aumentando as vendas. Assim se dará o crescimento sustentável da empresa (GUIMARAES e tal 2011).

A partir do que foi exposto, conclui-se que captando, desenvolvendo e retendo talentos desenvolve-se a excelência operacional, aumentando a participação de mercado, a inovação e ações voltadas para o cliente. Com maior participação de mercado, pode-se ampliar o número de lojas, conseqüentemente o aumento de vendas e lucro, maximizando a utilização dos ativos. Investindo em tecnologia para melhoria dos processos e a satisfação do cliente, melhoria a entrega de serviços e produtos, levando em conta a renovação de seu mix, obtêm-se a manutenção e a prospecção de clientes (GUIMARAES e tal 2011).

Analisando as informações obtidas, entende-se que o BSC traduz o planejamento estratégico da empresa, baseado em sua missão, visão e valores. Além de abordar as diferentes frentes que precisam estar presentes nas ações que a empresa promove, sejam elas internas ou externas. Quando essas ações se reúnem num grande conjunto, gerarão aumento de volume de receita e rentabilidade, fomentando o crescimento organizacional (GUIMARAES e tal 2011).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A classificação da pesquisa é de caráter exploratório e abordagem quantitativa. Segundo (Gil, 2007), este tipo de pesquisa tem como objetivo oferecer uma maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais visível ou a construir hipóteses. a grande maioria dessas pesquisas envolve (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulam a compreensão. A coleta de dados foi realizada através de revisão de literatura e questionário aplicado com 10 gerentes de farmácia e três gerentes funcionais, sendo uma gerente de recursos humanos, um gerente de marketing, e uma gerente de compras, portanto utilizou-se amostra não probabilística, através do critério de conveniência. A análise dos dados ocorreu através de tabulação de dados no Excel. Realizou-se uma entrevista em forma de roteiro estruturado com esses gerentes através de perguntas fechadas. Um dos referenciais teóricos que ajudou a nortear esta pesquisa foi o artigo “Planejamento Estratégico utilizando o BSC aplicado a uma farmácia”, dos autores Julio Cesar Ferro de Guimarães, Cátia Chies, Eliana Andrea Severo, Carina Vedoto Scheneider Coutinho, publicado no VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão em 2011, que além de contribuir conceitualmente, pode ser aproveitado na comparação durante a análise de dados. Na sequência as informações foram compiladas e analisados, onde se pôde levantar sugestões de melhoria.

| PERSPECTIVA FINANCEIRA E RESULTADO |
|--|
| 1. Você conhece a relevância desses indicadores no dia-a-dia |
| 2. Você conhece a estratégia da empresa? |
| 3. Você conhece seus principais fornecedores? |
| PERSPECTIVA CLIENTES |
| 1. Você conhece os concorrentes da empresa? |
| 2. Você conhece seus principais clientes? |
| 3. Os clientes estão satisfeitos com os produtos e serviços ofertados pela empresa? |
| 4. Já houve alguma mudança no relacionamento cliente em função do BSC |
| PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS E COLABORADORES |
| 1. Você sabe quais os indicadores definidos no BSC para a sua empresa? |
| 2. Você sabe para que serve cada indicador? |
| 3. Já houve alguma mudança no seu setor em razão dos resultados do BSC |
| 4. Você acredita que os processos internos tornam a execução das atividades mais eficientes? |
| PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO |
| 1. Quais os dados do BSC são considerados pelos gerentes? |
| 2. A Direção da empresa aceita sugestões? |
| 3. A empresa oferece treinamento adequado para repassar as informações obtidas no BSC? |
| 4. Os colaboradores promovem feedback contínuo visando o compartilhamento de informações? |

Quadro 1.3
Fontes: Dados da pesquisa

A partir da divisão das perguntas dentro do seu tema específico, pode-se perceber que ter esses dados de acordo com a percepção do corpo gerencial, foi fundamental para identificar os pontos que precisam ser reforçados junto a eles. Na sequência, o questionário foi enviado por e-mail e solicitado que retornassem preenchidos dois dias depois, sem identificação e via malote, sendo assim cada um dos entrevistados teve sua identidade preservada. A pesquisa foi realizada na Rede de Farmácias que está localizada no sudoeste do Paraná, abrangendo as cidades de Coronel Vivida, Pato Branco, Palmas, Clevelândia, Dois Vizinhos, Realeza, Ampere, Laranjeiras do Sul e Francisco Beltrão. O estudo teve início e término dentro do mês de Fevereiro/2019.

Após a fase de aplicação e coleta dos questionários, os dados foram tabulados e os resultados analisados de acordo com os critérios de propostos. A análise final permitiu descobrir que a implantação possuiu um nível médio de sucesso, visto que algumas perspectivas apresentam falhas de implementação. Bem como permitiu verificar que esta ferramenta não é clara o suficiente para todo o corpo gerencial. Dessa forma, através deste estudo exploratório, foi possível identificar pontos de melhoria e tópicos que precisam ser abordados e reforçados em todos os níveis de hierarquia da empresa.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Do balcão para a maior rede de farmácias do sudoeste do Paraná o sonho que se tornou realidade exigiu muita humildade, paciência, coragem e determinação, foi um caminho árduo cheio de obstáculos que aos poucos foram sendo vencidos (DIFERENCE, 2018)

Em 2008 foi aberta a primeira farmácia na cidade de Coronel Vivida/PR. Após dois anos de funcionamento foi aberta a segunda farmácia, está na cidade de Pato Branco/PR. Neste período foram feitos muitos ajustes, para que a expansão da rede fosse sólida. Em 2012 foi aberta mais uma unidade na cidade de Palmas/PR. Em 2013 com um crescimento acima da média a quarta loja, aberta também na cidade de Pato Branco/PR. Com quatro lojas abertas os proprietários Roberson Minosso e Juliane Corá sentiram a necessidade de uma gestão profissionalizada, foi quando investiu em um centro de distribuição e uma central administrativa, que melhorou a eficiência operacional, dando melhores condições para encarar os desafios que estavam por vir, como grandes concorrentes, mudanças tributárias e uma severa crise econômica (DIFERENCE, 2018)

Em 2012 também foi aberta uma loja na cidade de Clevelândia/PR. Em 2013 foi a vez da cidade de Dois vizinhos/PR receber uma unidade. Em 2014 sentiu a necessidade de uma nova marca para estar à frente da grande empresa que estava construindo, foi quando escolheu o nome BRAVA, que graças a uma boa estratégia e muita dedicação de uma equipe de colaboradores extraordinária, veio a se tornar a maior empresa do setor da região, em número de lojas em Market Share. (DIFERENCE, 2018)

Em 2015 foi a vez de Realeza/PR ganhar uma loja. Em 2016 em meio à crise política e econômica que o país passava, superando todas as dificuldades, os sócios inauguraram mais uma filial, neste momento, a cidade Ampére- PR foi contemplada. Em 2017 a empresa colocou o pé pela primeira vez fora do sudoeste do Paraná chegando a região sul do estado, inaugurando mais uma loja em Laranjeiras do Sul. Em 2018 sentiu a necessidade de abrir um centro de distribuição mais espaçoso que comportasse mais mercadoria já que a demanda havia crescido, afinal ao todo eram 10 filiais para abastecer. Em 2019, a empresa chega na cidade de Francisco Beltrão/PR. Seguindo seu quadro de expansão por todo o Sudoeste, através de um planejamento estratégico sólido, que visa atender as necessidades dos nossos clientes, oferecendo preços competitivos e um atendimento de qualidade.

Questionando o Diretor da empresa Daniel Nekel, qual o segredo da empresa, como conseguem crescer enquanto tantas farmácias fecham as portas?

Entendo que as causas para o encerramento de uma empresa são muitas, no entanto, a má administração é a principal delas. Como gestor administrativo, consultor financeiro e coaching profissional tenho visto muitas empresas fracassarem por ignorar princípios básicos da administração, entre eles destacaria uma gestão estratégica bem definida e alinhada com os recursos disponíveis e valores da organização, um sistema de métricas eficiente como o BSC (Balanced Scorecard) e claro, um DRE (Demonstrativo de resultado) e um DFC (Demonstrativo de fluxo de caixa) organizado e diariamente atualizado. Para um setor onde a margem é pequena se comparado com o setor de serviços, é imprescindível uma gestão austera no que diz respeito a gastos. É essa gestão de custos eficaz do qual estou à frente somando a uma política de compras e estoque eficiente que trabalha em “just in time” do qual o Roberson é responsável que tem nos feito sonhar com grandes voos, apesar de todas as dificuldades impostas pelo sistema que insiste em dar grandes incentivos a grandes empresas e, geralmente, deixar na marginalidade as médias e pequenas empresas que são as que mais geram resultado e empregos em nosso país.

Atualmente a rede é composta por 95 funcionários, sendo um(a) gerente em cada loja, quatro gerentes funcionais, compondo os setores de: RH e Qualidade, Compras e Estoque, Financeiro, Marketing e Comercial, que distribuem as diretrizes para as unidades de como deve ser o funcionamento de cada atividade. De acordo com Machado (2013), manter os colaboradores motivados e comprometidos com os objetivos da empresa, pode ser considerado um dos maiores desafios do RH. Seguindo essa perspectiva, a empresa atua em prol do desenvolvimento profissional e pessoal do seu quadro de funcionários, fornecendo treinamento e auxílio educação, visando oferecer um serviço de alta qualidade a todos os seus clientes. Outra maneira de fidelizar seus colaboradores, é fortalecer a promoção interna, onde é possível oferecer uma oportunidade de crescimento interno, valorizando os funcionários que já compõem o quadro interno da empresa. Além disso, fomentar o clima agradável no ambiente de trabalho, ouvindo o colaborador nas suas necessidades e demandas, é um recurso que contribui diretamente para a sustentabilidade do negócio.

4.1 Missão, Visão e Valores da Empresa Mcfarma Comércio de Medicamentos Ltda

Missão

Garantir a satisfação total dos clientes, colaboradores e sócios, sendo uma empresa de excelência no ramo farmacêutico.

Visão

Ser referência em Saúde e Beleza em todo o Sudoeste do Paraná.

Valores

Excelência na gestão de processos;

Desenvolvimento de pessoas;

Determinação;

Inovação;

Obstinação por resultado;

Resiliência com foco no cliente;

A introdução do Balanced Scorecard (BSC) na empresa ocorreu em meados de 2014, quando a Direção entendeu que era preciso implantar uma ferramenta de controle das metas e despesas geradas pela organização. A partir dessa implantação, foram definidos os indicadores de desempenho estabelecidos pelos Sócios e Direção, sendo aderido simultaneamente ao DRE (Demonstrativo de Resultado), que especifica a receita e os gastos de cada filial. As ferramentas foram adotadas visando o alinhamento das estratégias da empresa. A avaliação da compreensão dos indicadores envolveu a aplicação de um questionário padrão para 14 gerentes distribuídos entre 10 gerentes de farmácia, e 3 gerentes funcionais que respondem pelas áreas de recursos humanos, marketing, comercial, compras e estoque. No entanto, apenas 9 gerentes de farmácia responderam, totalizando 13 questionários respondidos. Aproveita-se esta oportunidade para esclarecer que os dados não abordados ou especificados quanto à perspectiva financeira, são considerados sigilosos, sendo o foco desta pesquisa o entendimento e aplicação das informações obtidas através do Balanced Scorecard (BSC) pelos gerentes da empresa, em suas diferentes posições. O questionário foi elaborado de modo a verificar o discernimento da faixa gerencial quanto a utilização desses dados na tomada de decisão sob os aspectos considerados fatores de sucesso anteriormente apresentados por Guimaraes et al (2011 p .7 - 10).

O primeiro fator a ser averiguado é Perspectiva Financeira e Resultado. Este aspecto detém-se a importância da existência dos indicadores que apontam quais são as fontes de receita, e os gastos gerados por cada seguimento interno (Ex: custo de pessoas, impostos, marketing, produtos entre outros). Tal panorama corresponde a busca constante pelas estratégias definidas pela empresa, ou seja, a receita e os gastos apontados pelos indicadores precisam contemplar os planos da rede, que podem ser descritos através da ampliação de mercado, manutenção e prospecção de clientes, e conseqüentemente aumento da receita. Outro ponto considerado importante, são os fornecedores e parceiros estratégicos escolhidos que influenciam diretamente no posicionamento da empresa frente ao mercado. Nesse quesito, os resultados encontrados foram abaixo do esperado, pois percebeu-se que 36%, conhece os indicadores, e 27% dos gerentes além de conhecer, consegue incorporar essas informações na sua rotina. Tal questão é confirmada, quando se pergunta sobre a função de cada indicador, ou seja, 30% dos gerentes sabe qual a finalidade de coletar os dados e como utilizá-los em benefício e vantagem para a empresa. Sobre a estratégia, da empresa, 76,92% das respostas foi positiva. A mesma quantidade de gerentes revelou conhecer os principais fornecedores.

Os autores Lima, Cavalcanti e Ponte (2004) e Pietro et al (2005) entendem que as medidas de performance financeira balizam a construção da execução do planejamento estratégico. Dessa forma, é possível mensurar se existe de fato uma contribuição para a melhoria do resultado financeiro, quando as ações definidas previamente são realizadas dentro daquilo que foi preestabelecido. É fundamental considerar se as expectativas dos sócios ou acionistas estão sendo alcançadas. Os objetivos e medidas financeiros abrangem um papel duplo: definem o desempenho financeiro desejado da estratégia e funcionam de meta principal para a definição dos objetivos e medidas das demais perspectivas do Scorecard. De acordo com Kaplan e Norton (2000 apud Lima, Cavalcanti e Ponte 2004), as empresas trabalham com duas estratégias básicas: crescimento de receita e produtividade. A primeira irá impactar nos outros aspectos, no sentido de gerar alternativas para aumentar a receita advinda de novos produtos, novos mercados ou novos clientes, ou no enriquecimento do relacionamento com os clientes existentes. Já a estratégia de produtividade irá reverberar na busca da execução eficientes das atividades

operacionais em virtude da manutenção dos clientes atuais, podendo incluir, também a redução de custos.

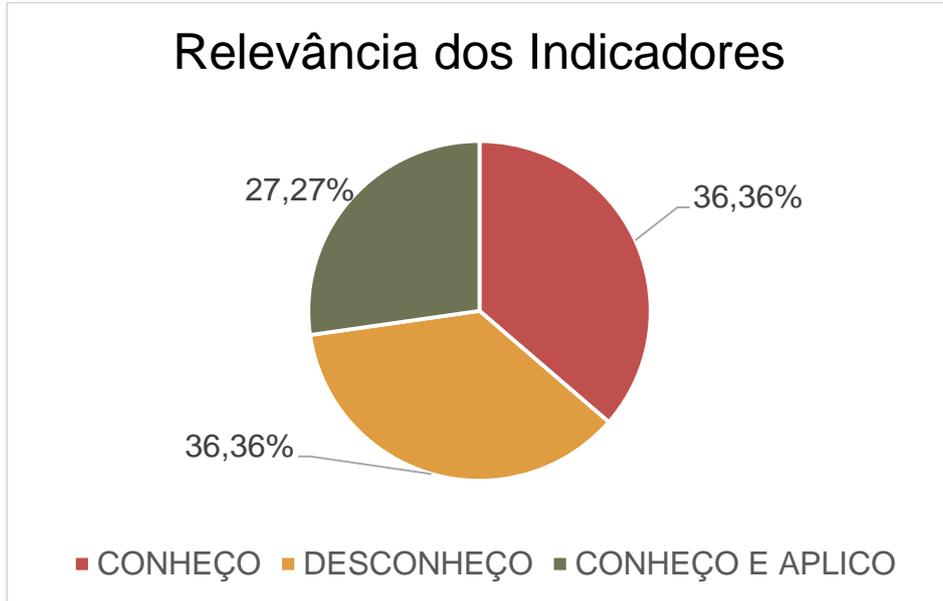


Gráfico 01- Você conhece a relevância desses indicadores no dia-a-dia?

Fonte: Dados da pesquisa

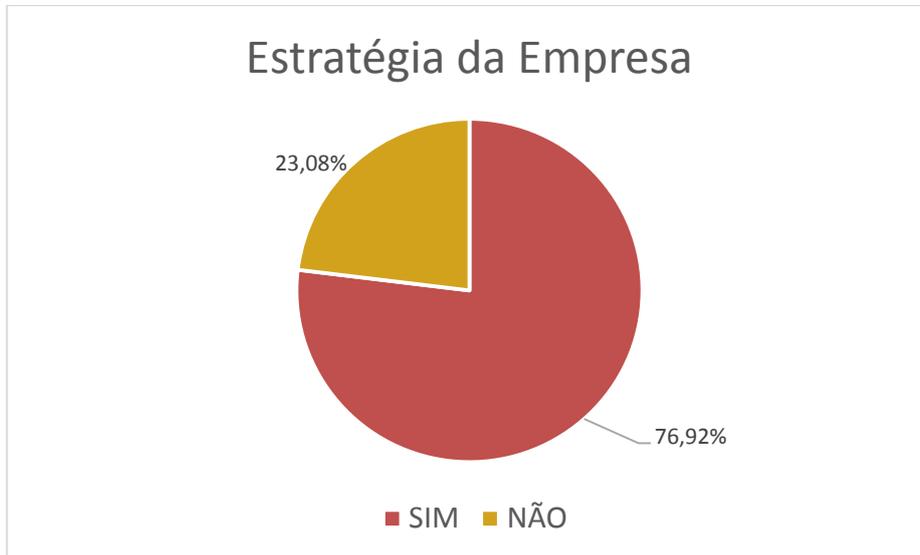


Gráfico 02 - Você sabe qual é a estratégia da empresa?

Fonte: Dados da pesquisa

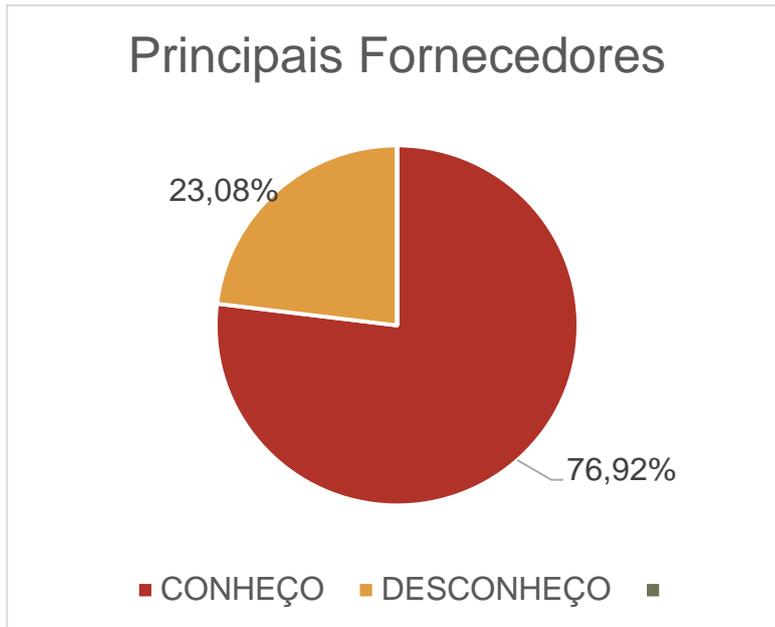


Gráfico 03 - Você conhece seus principais fornecedores?

Fonte: Dados da pesquisa

O segundo aspecto analisado é o Balanced Scorecard baseado nos clientes. A primeira pergunta se refere sobre o conhecimento dos gerentes sobre os concorrentes da empresa, onde foi identificado que 76,92% deles sabe quem são. Considera-se este resultado satisfatório, pois dentro de um seguimento tão competitivo que é o varejo, conhecer seus principais oponentes e o mercado que ocupam, possibilita a empresa a repensar as suas práticas e oferecer produtos ou serviços com valor agregado, que de fato lhe tragam vantagem competitiva, ou seja, que possam ser percebidos pelo cliente como um diferencial. Nesta mesma linha de raciocínio, descobriu-se que 78,57% das respostas foi positiva com relação a pergunta que os questionava sobre o conhecimento da sua principal classe de clientes. Os resultados dessas questões permitem levantar a hipótese de que aproximadamente a mesma porcentagem de gerentes que tem um conhecimento claro sobre a estratégia da empresa, reflete o mesmo posicionamento no acompanhamento de seus clientes, fornecedores e concorrentes. Assim, o resultado sugere que o conhecimento tácito e o conhecimento do ambiente de atuação são propagados entre os gerentes. Outra informação levantada, diz respeito a satisfação dos clientes quanto aos produtos e serviços ofertados pela empresa. Nesse ponto, obteve-se 78,57% das respostas foi positiva. A empresa utiliza Totem de pesquisa, com perguntas direcionadas ao interesse da empresa, para conhecer ainda mais seu perfil de cliente, aonde encontra-lo e o que pode ser melhorado. As pesquisas

junto aos clientes norteiam a distribuição de orçamento do setor de Marketing. No entanto, 46,15% dos entrevistados, diz desconhecer alguma alteração no relacionamento com o cliente em função do BSC.

A partir das pesquisas de Pietro (2005) Rocha, Lavarda (2011) a perspectiva cliente pressupõe decisões relacionadas ao mercado e o seguimento que a empresa deseja atuar. Nesse sentido, a organização precisa traduzir em medidas congruentes os fatores e valores que são importantes para os clientes quando estes estão em contato com seus produtos e serviços. A finalidade é mensurar como a empresa entrega real valor ao cliente certo. Costumeiramente são definidos indicadores de satisfação e de resultados vinculados aos clientes: satisfação, retenção, captação e lucratividade. Este conjunto de indicadores supõe que a empresa traduz a sua declaração geral de missão, visão e valores no que se refere ao atendimento ao cliente, em medidas específicas que reflitam os fatores que de fato tem importância a ele. Destaca-se que os interesses dos clientes tendem a se enquadrar em quatro grupos: tempo, qualidade, desempenho/atendimento e custos. Nesse sentido, a maior preocupação é saber como os clientes veem a organização.

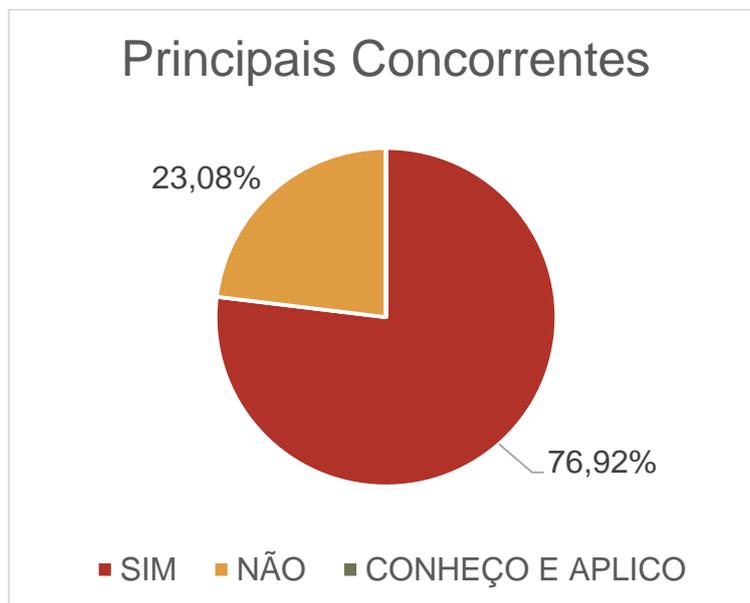


Gráfico 04 - Você conhece quem são os concorrentes da empresa?

Fonte: Dados da pesquisa

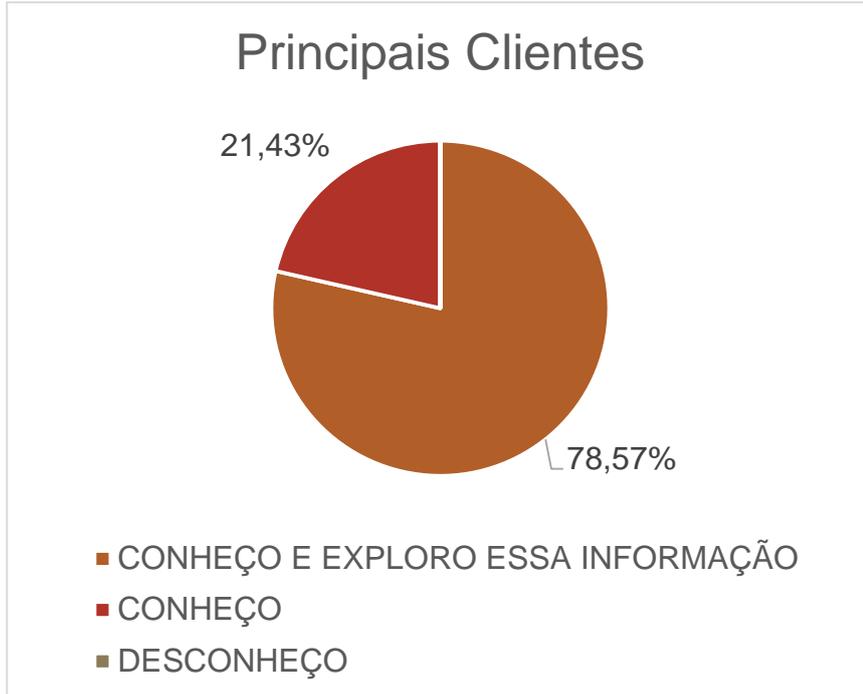


Gráfico 05 - Você conhece quem são seus principais clientes?

Fonte: Dados da pesquisa



Gráfico 06 - Os clientes estão satisfeitos com os serviços prestados pela empresa?

Fonte: Dados da pesquisa

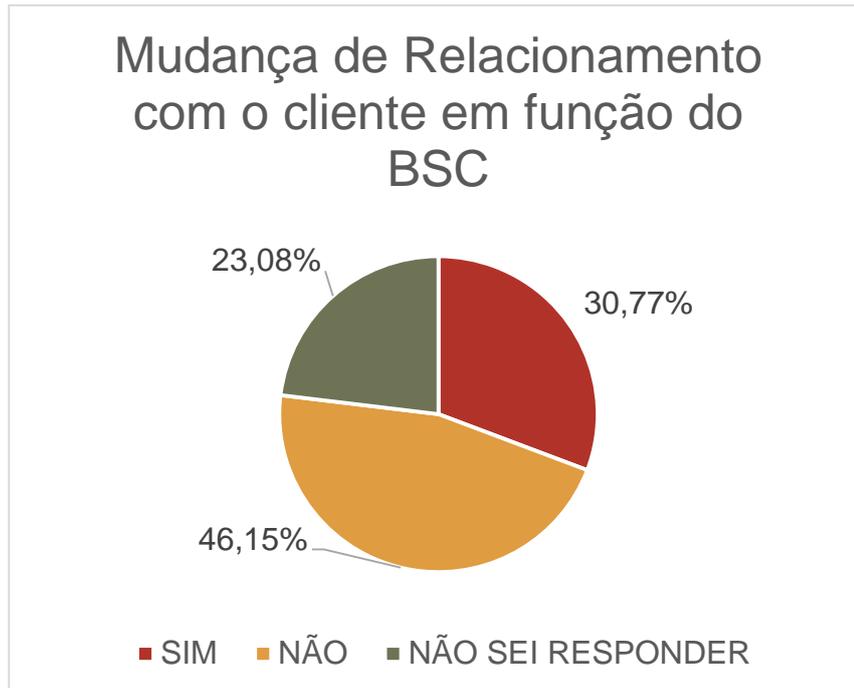


Gráfico 07 - Já houve alguma mudança no relacionamento cliente em função do BSC?

Fonte: Dados da pesquisa

O terceiro aspecto a ser analisado é o Balanced Scorecard baseado nos processos. A perspectiva dos processos internos avalia se a empresa está gerando valor através dos seus processos, e se eles fazem com que a mesma obtenha um nível de excelência. É através dela que se agrega valor à empresa, pelo fato de se avaliar se os processos estão sendo coerentes com os objetivos e as estratégias formuladas. Nesta perspectiva os setores precisam estar interligados para que haja o bom funcionamento das funções e o desenvolvimento das operações, já que para se obter a satisfação dos acionistas e clientes, é preciso a observância dos objetivos e as metas definidas para os processos internos. É identificando as falhas possíveis no processo, que se pode medir como está o andamento das operações. Para Kaplan e Norton (1997, p. 101), cada empresa usa um conjunto específico de processos a fim de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros.

Nesta etapa da totalidade, 71,25% dos entrevistados revela conhecer quais indicadores que devem ser analisados, o quanto cada indicador tem de importância na análise mensal ou diário dos resultados, o que significa que 28,75% destes gerentes fazem suas atividades sem a completa compreensão desse aspecto, e é nestas filiais que identificamos um número maior de erros na execução das suas tarefas ou no repasse das diretrizes para seus funcionários. Outro ponto que merece destaque é a percepção dos gerentes quanto a implantação dos processos internos,

se a execução destes contribui para diminuir os erros, e fornecer maior segurança para a empresa e o cliente. Nessa questão, 63,64% dos gerentes acredita que sim. Silva (2003) e Lima, Cavalcanti e Ponte (2004) menciona que a perspectiva interna precisa apresentar uma performance excelente quanto ao atendimento das necessidades dos clientes, através da elaboração de processos, decisões e ações internas que atinjam o cliente de maneira positiva. Quando questionados sobre as mudanças que tiveram no seu setor/filial em virtude do BSC, 63,64% revelaram que já vivenciaram mudanças em virtude desta ferramenta. E isso, pode ser explicitado através da inclusão e exclusão de indicadores que precisam ser adequados a realidade atual da empresa. É preciso forçar nessas operações e formular estratégias que atendam às necessidades deste mercado consumidor. As empresas devem também procurar identificar e medir as suas competências essenciais e as tecnologias críticas necessárias para garantir a sua permanência na liderança do mercado. Nesse sentido, cabe a pergunta: Para satisfazer acionistas e clientes, em que processos de negócios deve-se alcançar a excelência? Em que se deve destacar?

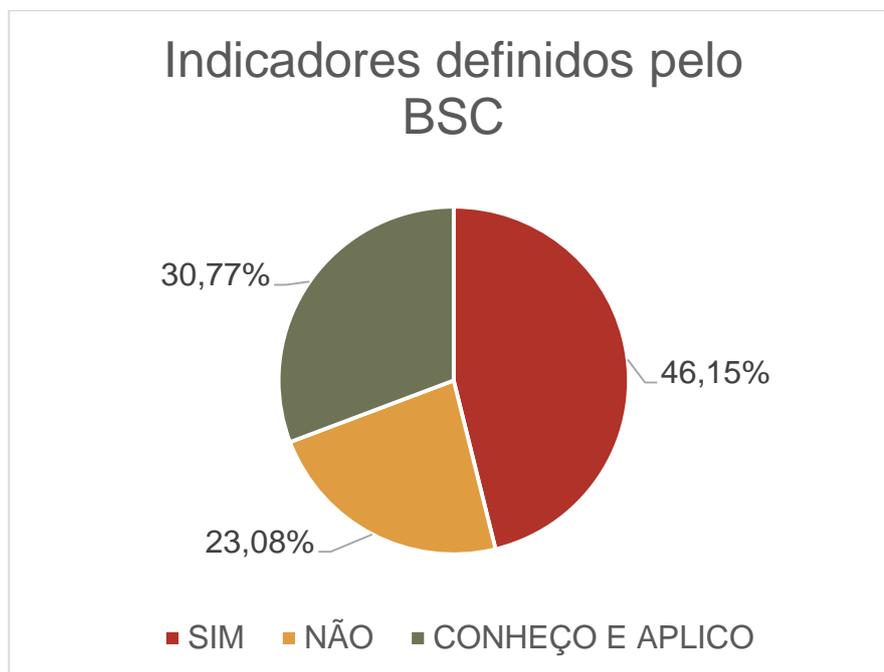


Gráfico 08 - Você sabe quais os indicadores definidos no BSC para a sua empresa?

Fonte: Dados da pesquisa

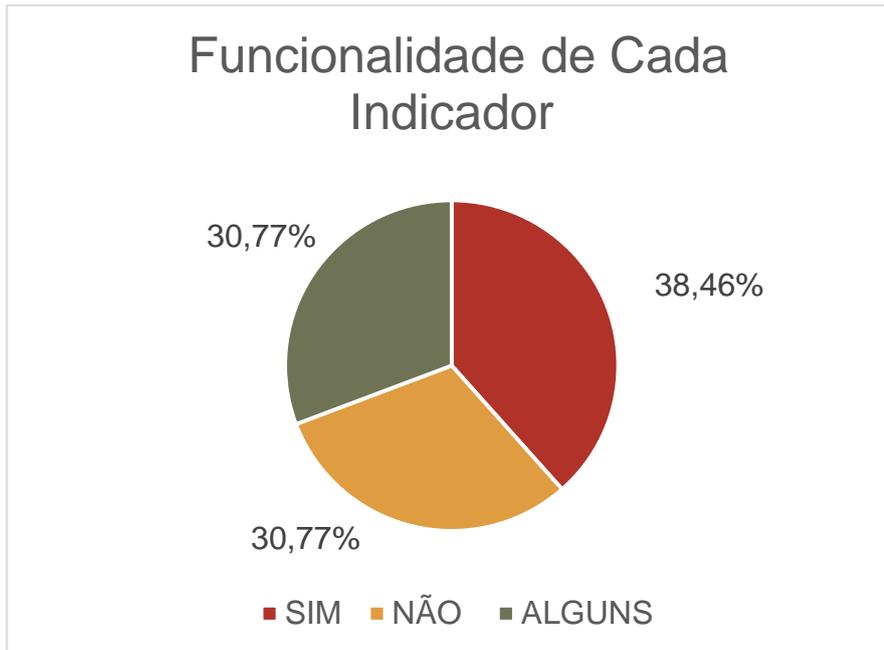


Gráfico 09 - Você sabe para que serve cada indicador?
 Fonte: Dados da pesquisa

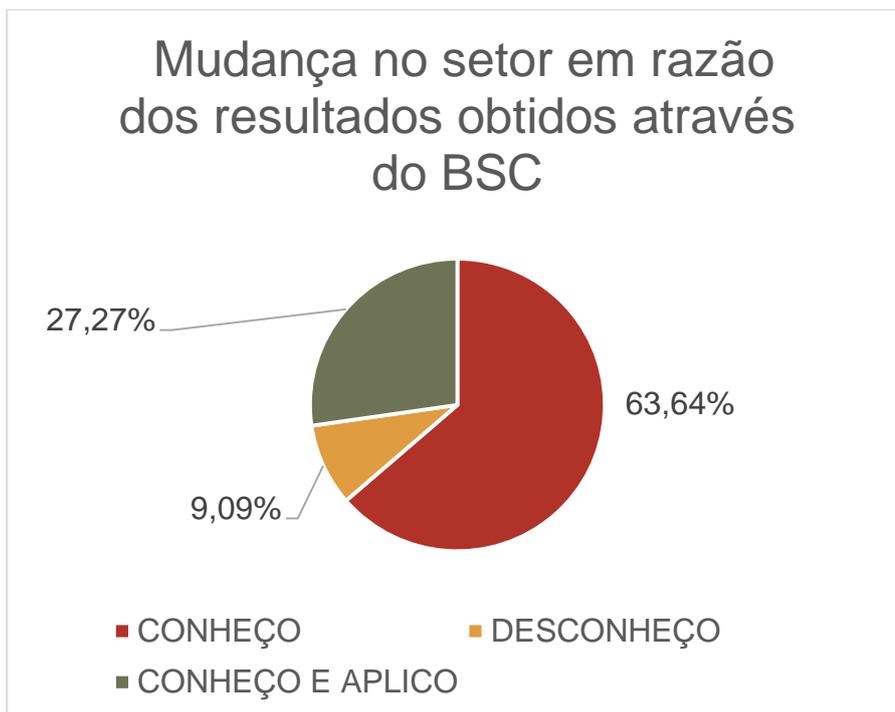


Gráfico 10 - Já houve alguma mudança no seu setor em razão dos resultados do BSC?
 Fonte: Dados da pesquisa

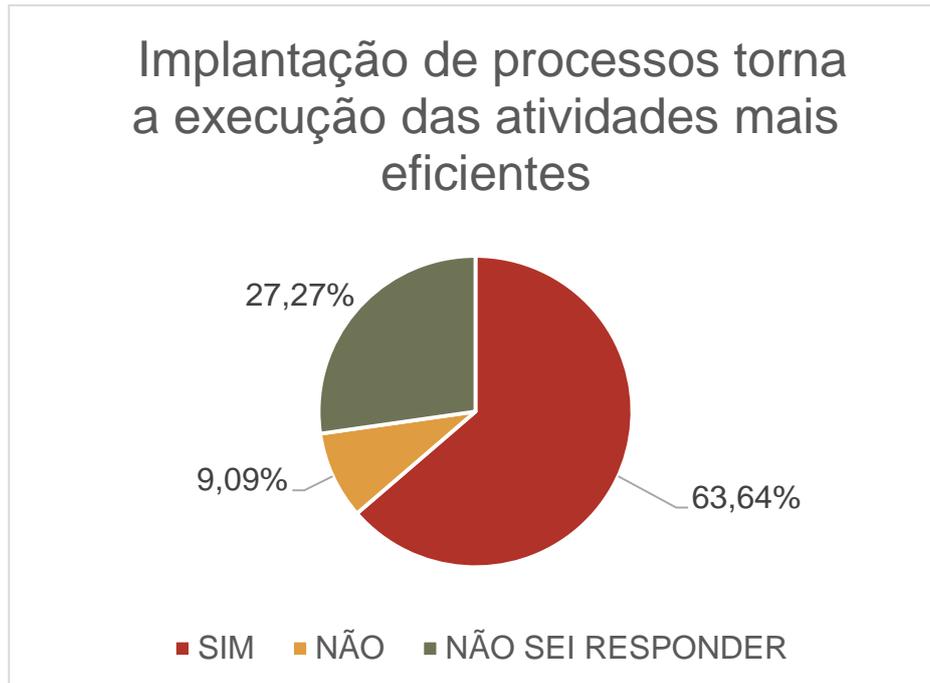


Gráfico 11 - Você acredita que os processos internos tornam a execução das atividades mais eficientes?

Fonte: Dados da pesquisa

O quarto e último aspecto a ser analisado é a perspectiva de aprendizado contínuo. Para Kaplan e Norton (1997, p.132), o BSC enfatiza a importância de investir no futuro, e não apenas em áreas tradicionais de investimento, como novos equipamentos e pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. Para a empresa ter um bom desempenho, é preciso ter um bom relacionamento com os seus funcionários, fazendo com que estes tenham um nível de satisfação dentro da organização, desenvolvendo suas capacidades, dando treinamento para as ações a serem desempenhadas. Esta parte da análise é bem relevante para o direcionamento de treinamentos, pois o resultado foi um tanto insatisfatório, analisando os dados pode-se ter a certeza de que os gerentes não estão tendo o treinamento adequado para que possam analisar com mais critério os dados do BSC. Observou-se que 59,52% dos entrevistados responderam que não consideram adequadamente os indicadores antes da tomada de decisões, que a empresa não oferece treinamento para os novos gerentes, ou seja, os que ingressaram na rede depois da implantação do BSC, não tendo tais informações ou não tendo clareza no assunto, seria impossível repassar aos seus funcionários um feedback mais assertivo. Corroborando essa resposta, 78,57% dos entrevistados, menciona não ter participado de nenhum treinamento oferecido pela empresa.

Outro dado que ilustra a comunicação interna é que 46,15% dos entrevistados, acredita que existe o compartilhamento de informações que promovem o aprendizado contínuo. Ou seja, mais de metade dos gerentes, acredita que a comunicação ainda é falha. Para se obter resultados no meio organizacional, é preciso também a disponibilidade de serviços de informação que contemplem com exatidão os processos, pois para alcançar as metas diárias, se faz necessário a atualização das informações obtidas do meio competitivo, para a tomada de decisão. Outro ponto importante, se refere a capacidade da direção de considerar as sugestões da gerência, sendo que 69,23% acredita que isso acontece na empresa. O que torna a comunicação mais fluida e efetiva.

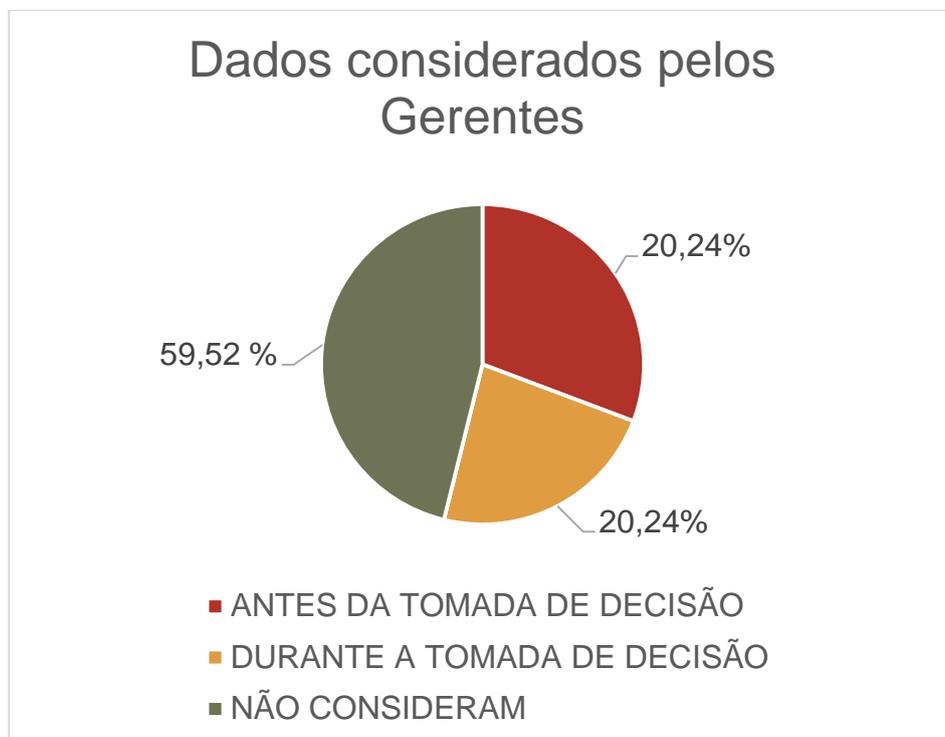


Gráfico 12 - Quando os dados do BSC são considerados pelos gerentes?

Fonte: Dados da pesquisa

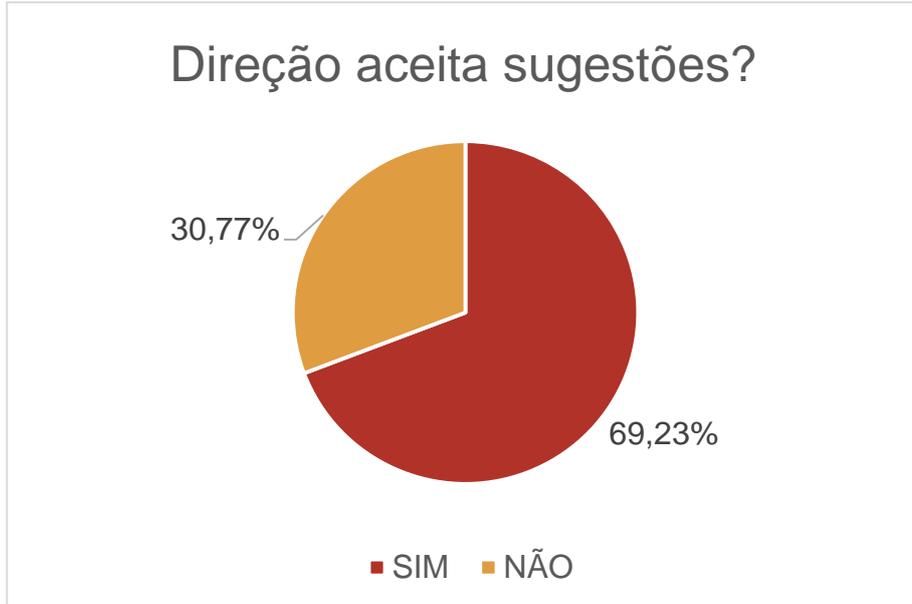


Gráfico 13 - A direção da empresa aceita sugestões?

Fonte: Dados da pesquisa

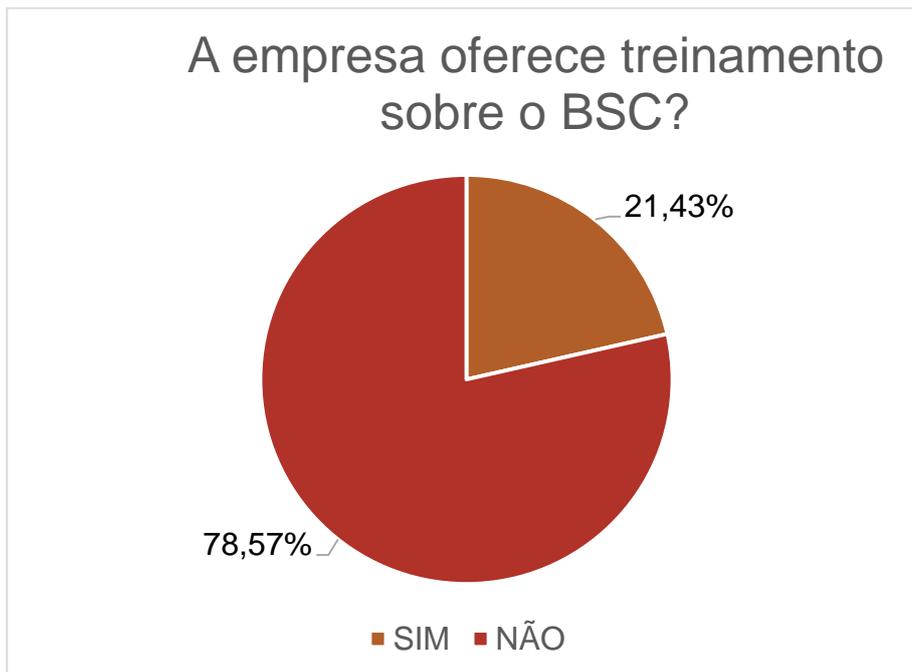


Gráfico 14 - A empresa oferece treinamento adequado para repassar as informações obtidas no BSC?

Fonte: Dados da pesquisa

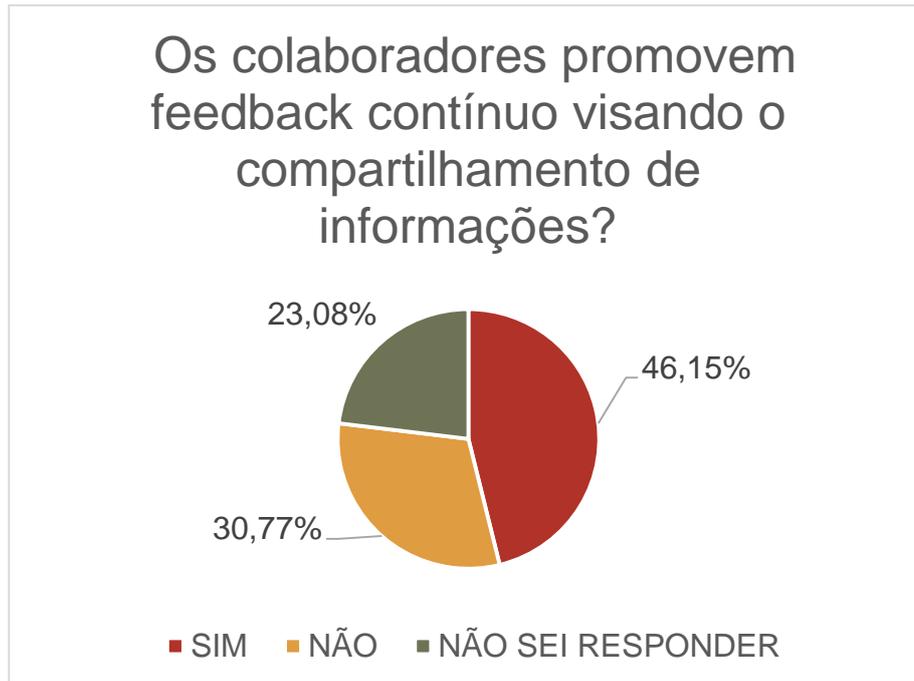


Gráfico 15 - Os colaboradores promovem feedback contínuo visando o compartilhamento de informações?

Fonte: Dados da pesquisa

De forma geral, percebeu-se a necessidade de retomar os conceitos desta ferramenta com todos os gerentes, e ambientá-los com esses indicadores. A partir dos dados levantados, pode-se verificar que eles não têm a compreensão completa sobre a importância dessas informações, e isso possivelmente dificulta a consideração desses elementos levantados na tomada de decisão. No entanto, verifica-se que mesmo com as dificuldades apontadas, houveram sugestões dos próprios gerentes em retomar de maneira mais específica qual a função e aplicabilidade prática deste recurso, juntamente com o DRE.

Visando comparar o estudo realizado com outras pesquisas que seguem a mesma linha, encontrou-se o artigo “Planejamento Estratégico utilizando o BSC aplicado a uma farmácia”, dos autores Julio Cesar Ferro de Guimarães, Cátia Chies, Eliana Andrea Severo, Carina Vedoto Scheneider Coutinho, publicado no VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão em 2011, que trata do planejamento estratégico em uma rede de farmácias localizada no RS. Os autores identificam alguns princípios básicos que norteiam as práticas dessa empresa. Os valores mencionados são: foco no cliente, ética, tradição, qualidade e motivação. Outro dado revelado na sequência, é que esses princípios não foram formalmente divulgados dentro do quadro interno da empresa. Dentro de um contexto geral, proprietários e

colaboradores seguem normas de conduta socialmente aceitas e cabe agora defini-las: a) o bem estar e a satisfação do cliente é uma busca permanente; b) ética e proatividade em todas as ações e atitudes, c) tradição nos negócios; d) trabalhar de forma motivada; e) justiça nas decisões, baseadas nos princípios e valores da empresa. Quando se trata de clima organizacional, ou seja, o envolvimento no processo da empresa como um todo, é fundamental que haja excelência operacional, ações sociais e éticas, diversificação de produtos e serviços, provocando a retenção de clientes. Através de um ambiente agradável e motivação no trabalho, o cliente terá a sensação de satisfação e vontade de retornar a empresa, com esta característica positiva a organização poderá desenvolver novos clientes e reter os ativos (GUIMARÃES et al 2011).

Dentro do indicador clientes, é possível quantificar a participação de mercado que a empresa pretende atingir, a inovação e a conveniência em serviços, surpreender os clientes com ações de relacionamento e se tornar uma empresa cidadã. Estar atento as mudanças, é crucial para sobrevivência do negócio. Além disso, buscar oferecer algo novo com frequência, é uma forma de fazer com que o cliente se sinta valorizado, afinal ele se apresenta cada mais exigente e a concorrência cada vez mais acirrada. Quando há um clima agradável no ambiente organizacional, os colaboradores sentem-se cada mais comprometidos com os objetivos e resultados da empresa, conseqüentemente procuram manter um melhor relacionamento com os clientes na busca de expandir a receita através de um crescimento sustentável (GUIMARÃES et al 2011).

A melhoria na comunicação interna da empresa é inevitável já que precisam estar cientes dos rumos que a empresa pretende tomar, aumentando a satisfação em ter um bom relacionamento com o cliente, ofertando cada vez mais serviços na busca de expansão de receita. Uma forma de prospectar maior rentabilidade financeira é ampliando a rede, maximizando a utilização dos ativos e aumentando as vendas. Assim se dará o crescimento sustentável da empresa. Este relato acima conclui-se que captando, desenvolvendo e retendo talentos desenvolverá a excelência operacional, aumentando a participação de mercado, a inovação, a conveniência e a melhoria nos relacionamentos, tornando-se assim uma empresa cidadã. Com maior participação de mercado, é possível expandir a rede, aumentar as vendas, o lucro e explorar da melhor forma a utilização de ativos. A rede Alfa, coloca com um de seus objetivos, investir em tecnologia para a melhoria dos

processos e satisfação do cliente, melhorar a excelência operacional, aumentar o mix de produtos e serviços. Através da cultura da melhoria contínua e atendimento ao cliente também reterá os seus clientes e prospectará novos. Analisando as informações apontadas, todas essas ações tem por finalidade gerar aumento no volume de vendas e lucratividade proporcionando o crescimento organizacional (GUIMARÃES et al 2011).

Outro estudo realizado sobre planejamento estratégico através da utilização do BSC e da Análise Swot, pode ser visto na pesquisa Gestão Estratégica para Redes de Varejo Farmacêutico: Um Modelo Fundamentado no Balanced Scorecard, elaborado pelos autores: João Bosco Barroso de Castro, Neusa Maria Bastos F. Santos, Roberto Fernandes dos Santos, publicado no XXXI Encontro da ANPAD em 2007. A pesquisa em questão, se refere a rede de Farmácias Pague Menos. Já no início do trabalho, é possível conhecer os princípios e valores que embasam os objetivos da rede. Sendo eles: os clientes são nossa razão de ser, os fornecedores são nossos parceiros, os colaboradores são atores e beneficiários do nosso desenvolvimento, ser uma empresa cidadã – ética e proatividade nas relações com governos, lucratividade como base para o desenvolvimento sustentável, agilidade e criatividade para melhores resultados (CASTRO, SANTOS, SANTOS 2007)

No quesito metas globais de longo prazo incluem os seguintes indicadores: lucratividade, em termos de lucro líquido sobre faturamento bruto, faturamento bruto, número de lojas, geração de caixa operacional, participação de mercado, mix de produtos, entre medicamentos e não medicamentos. Sobre a participação de mercado, o objetivo é atingir um crescimento médio anual de 9%. Quanto ao mix de produtos, pretende-se aumentar paulatinamente a participação de não medicamentos, face a tendência de crescimento nos medicamentos genéricos e levando em conta que os não medicamentos não estão sujeitos ao controle de preços do governo. E por fim, a meta financeira consiste em obter um significativo acréscimo do faturamento, promovendo um maior poder de barganha e ganhos de escala na operação, simultaneamente a uma lucratividade esperada pelo acionista (CASTRO, SANTOS, SANTOS 2007).

Outro ponto levantando na pesquisa, é a análise do ambiente externo. O estudo revela alguns fatores que foram classificados como oportunidades e ameaças, conforme a postura estratégica adotada pela empresa. Esta análise identificou os principais fatores externos, sob os quais a Pague Menos não detém

controle e suas implicações para a rede. O apontamento das oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos foi realizado através de uma entrevista semiestruturada com o Presidente e todos os Diretores da rede (administrativo-financeiro, operações, sistemas & logística e compras). Além da alta gestão, foram entrevistados os principais executivos da empresa a fim de aumentar a representatividade dos dados e capturar possíveis diferenças de percepção com relação à diretoria, incluindo: executivos em posições de staff e atuação corporativa: Assessor Jurídico e Relações Institucionais; Gerente de Marketing, Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Controladoria, Gerente de Qualidade, Gerente de Auditoria e Gerente de Tesouraria executivos de linha e atuação operacional: quatro Gerentes Operacionais e o Gerente de Vendas em nível nacional. Na sequência, foram identificadas e agrupadas as oportunidades e ameaças destacadas pelos entrevistados. As oportunidades encontradas foram: potencial de crescimento da entrega em domicílio, oferta de serviços como diferencial pelas farmácias, melhoria do cenário macroeconômico e da indústria farmacêutica, importância do atendimento como um diferencial no mercado, desejo de maior conveniência nas compras pelo consumidor, oportunidades de parcerias com fornecedores, potencial de capturar mercado pela força da marca Pague Menos, demanda pelo consumidor do conceito drugstore, tendência no longo prazo de consolidação do mercado, maior preocupação do consumidor com saúde e beleza (CASTRO, SANTOS, SANTOS 2007).

Já no aspecto ameaças foram considerados: as possibilidades de mudanças desfavoráveis na legislação, maior rigor da postura de controle e fiscalização da ANVISA, competição acirrada de preços em São Paulo, carga tributária elevada que afeta especialmente as grandes redes, participação maior dos genéricos no mercado, ameaças de guerra de preços pela concorrência nos estados em que atua, competição crescente do canal alimentar, principalmente supermercados, possibilidade de entrada de redes concorrentes nas cidades em que está inserida, redução de diferenciação das redes (CASTRO, SANTOS, SANTOS 2007).

Sobre a análise do ambiente interno se identificou os fatores que estão sob controle da rede, distribuídos como pontos fortes ou fracos. Este levantamento foi realizado através do mesmo procedimento destacado no item anterior para determinação das oportunidades e ameaças do ambiente externo. São apontados como pontos fortes: liderança do presidente, orgulho e dedicação das pessoas em

trabalhar na empresa, capilaridade da rede, não há distanciamento e frieza ente níveis hierárquicos, força da marca, diversificação de produtos, ganhos de escala em função de elevados volumes e centralização de funções administrativas, compras e marketing, competência em implantar rapidamente uma nova loja, disponibilidade de produtos na lojas, serviços oferecidos nas lojas, atendimento nas farmácias. Como pontos fracos, foi exposto: a necessidade de aprimorar processos e controles internos, diretrizes de RH e avaliação de desempenho, formação de líderes não acompanha o crescimento acelerado da empresa, cultura menos voltada para controle de processos, pouca sistematização do processo de avaliação das estratégias, necessidade de melhores informações gerenciais, mudanças de rotinas ou iniciativas em andamento, entrega a domicílio, integração entre matriz e lojas/áreas funcionais, atendimento ao cliente interno, estrutura e foco para suportar novas iniciativas (CASTRO, SANTOS, SANTOS 2007).

Ao comparar o estudo realizado na rede Mcfarma Comércio de Medicamentos LTDA com as demais pesquisas, observou-se que existem similaridades e pontos em comum. Como alguns indicadores que fazem parte do BSC dessas empresas que atuam no varejo farmacêutico, e na análise swot, onde foi possível verificar que existem possibilidades e limitações compartilhadas por todas. Outros critérios correspondem a região de atuação e tamanho da empresa. Destaca-se, portanto, que o controle e utilização destes dados dentro da ferramenta BSC, como fonte de informação é bastante difundido no comércio varejista. Com a mesma intenção de explorar esses dados, o BSC é capaz de criar históricos de comparativo, tornando a exposição dessas informações mais claras e específicas, o que sem dúvida contribui para uma tomada de decisão mais assertiva e eficaz.

Ainda é possível dizer que a busca por inovação, seja naquilo que envolve a inserção de novas tecnologias ou que proporcionem uma melhor experiência de compra para o cliente, são pontos que merecem notoriedade. Através disso, é possível visualizar crescimento organizacional, o que pode provocar aumento de receita e lucratividade. Por fim, a conscientização que as empresas vêm tendo sobre a importância e o papel do colaborador para o alcance de seus objetivos é cada vez mais evidente. Dessa maneira, incluí-los como ativos fundamentais para o alcance dos resultados esperados, é uma forma de torná-los parte desta conquista, e estabelecer com clareza em todos os níveis da hierarquia os objetivos e ações que precisam ser tomados para se chegar no lugar desejado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com Zago et al (2008) e Rocha, Lavarda (2011) foi possível constatar que o BSC pode ser entendido como uma ferramenta que facilita o processo de planejamento estratégico e controle nas empresas. Quando se atenta a cultura organizacional, a preparação técnica, a motivação e engajamento dos colaboradores, o empenho, envolvimento e dedicação da alta direção, os gerentes, a integração entre a equipe nos diferentes contextos apresentados. Outra questão levantada, é que quando existe um planejamento estratégico na organização, o processo de implantação de um sistema de mensuração de desempenho torna-se mais fácil, já que o planejamento estratégico vigente, poderá ser adequado às perspectivas do BSC. Cada organização deve ajustar seus indicadores de acordo com suas necessidades.

A partir da proposta realizada neste estudo, foi possível aperfeiçoar os aspectos do BSC, direcionando-os a uma rede de farmácias do Sudoeste do Paraná para a qual foram estabelecidos metas e indicadores de desempenho compatíveis com a visão, missão e valores para que a mesma pudesse competir no mercado, obtendo vantagem competitiva. Observou-se certa dificuldade dos gestores quanto a compreensão e utilização dos dados analisados no BSC, o que automaticamente compromete a tomada de decisão considerando o levantamento desses dados. Sabe-se portando, que os indicadores atuam como balizadores na decisão final, influenciando diretamente a empresa como um todo na conquista ou não de seus objetivos.

A finalidade desta pesquisa era analisar a percepção dos gestores quanto a utilização das ferramentas de planejamento estratégico na gestão da empresa. Com base nesse pressuposto, entendeu-se que é preciso explicar e trazer para discussão os conceitos aqui elucidados. Atendendo aos objetivos específicos, percebeu-se que os gestores conhecem os indicadores, no entanto, quando questionados sobre a aplicabilidade efetiva dessas informações na sua rotina, não houve uma correlação direta. No entanto, os resultados obtidos revelam que os mesmos acompanham as concorrentes, e a percepção do cliente quanto aos produtos e serviços oferecidos pela empresa, o que é considerado um ponto positivo. Nesse sentido, explorar a relação entre a estratégia da empresa, a

solicitação do cliente que está cada vez mais exigente, e o que mercado do mesmo seguimento está ofertando, pode ser visto como um ponto de partida, para integrar as informações, que até esse momento estão isoladas. Como alternativa levantada pelos próprios gerentes, a respeito de conhecer ainda mais profundamente como esse recurso interfere nos próximos passos da empresa, solicitaram o acesso mensal a estes dados. Como cada gerente está fixado em sua filial, que não necessariamente é na mesma cidade que o administrativo da empresa, foi sugerido de que a cada visita dos gerentes funcionais, fossem levados o BSC e o DRE para conhecimento destes sobre os números de sua loja.

Com relação a análise swot realizada anteriormente, sabe-se que os pontos levantados como forças da empresa, podem ser elencados como preço competitivo, alta produtividade por colaborador, direção flexível a novas ideias, recursos humanos voltado para o desenvolvimento dos colaboradores, programa de pontos, e o marketing agressivo. Como oportunidades destacou-se as empresas familiares e baixo investimento de marketing observado nas farmácias concorrentes, representantes exclusivos de alguns produtos, lojas localizadas próximo a centros médicos. Ou seja, através desses pontos, sabe-se que a empresa caminha em direção aos seus objetivos, pois considera cada um deles dentro do contexto geral e a realidade de cada cidade em que está inserida.

Como fraquezas trouxe para discussão, a falta de estacionamento, que hoje é vista como um determinante para a escolha do local de compra do cliente, salas alugadas, que tem um impacto expressivo nos custos da empresa, mix de produtos limitados, furo de estoque, poucos benefícios para os colaboradores, ausência de tecnologia relevante. Na mesma linha de raciocínio, considera-se ameaça, a entrada de novos concorrentes, outras redes e empresa com maior leque de benefícios, crise econômica pela qual o país enfrenta no momento em que este trabalho é escrito, dias muito chuvosos, o que afeta diretamente o faturamento das lojas. Partindo desse levantamento, imediatamente o que pode ser revisto pela direção é a ampliação dos benefícios aos colaboradores, através da elaboração de uma pesquisa de clima organizacional, ouvindo o próprio colaborador sobre aquilo que ele considera importante ter na empresa, e a proposta de utilizar o aplicativo da empresa de maneira mais funcional para o cliente. Essa última considerada no aspecto de inovação. Os demais pontos, precisam ser analisados e verificados de

acordo com a viabilidade de mudança, custo e extensão do impacto real de cada um.

Oliveira, (2007) entende que a elaboração da análise swot inclui a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa e implantação de perspectivas de risco para as possibilidades analisadas. Antes de deliberar qual é solução mais válida, o executivo precisa identificar e avaliar os pontos fortes e fracos da empresa e sua capacidade real, bem como o potencial de extrair vantagens das oportunidades percebidas no ambiente, e da mesma forma, enfrentar as ameaças. O gestor deve considerar, também, a explanação dos objetivos e das metas a serem alcançados pela empresa, compreendendo as maneiras de desenvolver as estratégias e ações necessárias à aplicação dos processos, respeitando determinadas políticas ou orientações de atuação do mercado em que está inserida.

De acordo com a pesquisa, compreendeu-se a necessidade de retomar o significado e a importância do acompanhamento dessa ferramenta junto aos gerentes. Embora, os dados sejam visualizados pela alta direção sempre que existe a necessidade de tomar uma decisão de maior impacto, trazer a mesma reflexão para os demais gerentes, contribui para a execução conjunta da estratégia da empresa nos níveis mais altos da hierarquia.

E por fim, entendendo que todo o processo de integração envolve as particularidades de cada empresa, sugere-se o acompanhamento desses treinamentos e a elaboração de novas pesquisas, para avaliar a efetividade do repasse dessas informações, e como isso se transforma em resultado para a empresa e impacto no cliente final. A estratégia da empresa necessita ser absorvida pela organização como um todo, devendo ser validada e internalizada por cada um que a compõem. A partir desse momento, é possível contar com indivíduos que compreendem o propósito de existência desse comércio em questão, comprovando a efetividade dos seus processos internos, promovendo a expansão organizacional e o alcance de seus objetivos.

REFERÊNCIAS

- ANDION, Maria Carolina, FAVA, Rubens. **Gestão empresarial** / Fae School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Bom Jesus, 2002.
- CASTRO João Bosco Barroso de, SANTOS Neusa Maria Bastos F., SANTOS Roberto Fernandes dos **Gestão Estratégica Para Redes De Varejo Farmacêutico: Um Modelo Fundamentado No Balanced Scorecard** Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/CON-B1744.pdf>. Acesso em 07 de abril de 2019.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- FERNANDES. Isac Gabriel Martins. FIGUEIREDO. Heloísa Marques FIGUEIREDO. JUNIOR Hilton Luiz da Costa. SANCHES Salvador Garcia. BRASIL Ângela **Planejamento Estratégico: Análise Swot**. Disponível em: < [http://www.aems.com.br/conexao/edicaoatual/Sumario2/downloads/2013/3/1%20\(81\).pdf](http://www.aems.com.br/conexao/edicaoatual/Sumario2/downloads/2013/3/1%20(81).pdf)>. Acesso em 18 de março de 2019.
- FILHO, Herrero Emílio. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: uma abordagem prática**/Emílio Herrero - Rio de Janeiro: Alta Books, 2017
- FREZATTI, Fábio; GUERREIRO, Reinaldo; AGUIAR, Andson Braga de and GOUVEA, Maria Aparecida. **Análise do relacionamento entre a contabilidade gerencial e o processo de planejamento das organizações brasileiras. Rev. adm. contemp. [online]. 2007**, vol.11, n.spe2 [cited 2019-04-03], pp.33-54. Available from: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552007000600003&lng=en&nrm=iso>. ISSN 1415-6555. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552007000600003>.
- GALAS, Eduardo Santos; PONTE, Vera Maria Rodrigues. **O Balanced Scorecard e o alinhamento estratégico da tecnologia da informação: um estudo de casos múltiplos**. Rev. contab. finanç., São Paulo , v. 17, n. 40, p. 37-51, Apr. 2006 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772006000100004&lng=en&nrm=iso>. access on 02 Mar. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S1519-70772006000100004>.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007
- GUIMARÃES. Julio Cesar Ferro de. Etal **Planejamento Estratégico utilizando o BSC aplicado a uma Farmácia**. Disponível em: VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Disponível em : http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0404_1732.pdf. Acesso em 02 de março de 2019.

INSTITUTO DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E QUALIDADE. **O Panorama do Varejo Farmacêutico no último Trimestre.** Disponível em: <<https://www.ictq.com.br/varejo-farmaceutico/798-o-panorama-do-varejo-farmaceutico-no-ultimo-trimestre>> Acesso em 15 de março de 2019.

KAPLAN, Robert. S NORTON David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard.** 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

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

LIMA, Andréa Cavalcanti Correia; CAVALCANTI, Arlei Antonio; PONTE, Vera. **Da onda da gestão da qualidade a uma filosofia da qualidade da gestão: Balanced Scorecard promovendo mudanças.** *Rev. contab. finanç.*, São Paulo , v. 15, n. spe, p. 79-94, June 2004 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772004000400006&lng=en&nrm=iso>. access on 02 Mar. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S1519-70772004000400006>.

MACHADO, Maria João Cardoso Vieira. **Balanced Scorecard: um estudo empírico sobre pequenas e médias empresas.** *Rev. bras. gest. neg.*, São Paulo , v. 15, n. 46, p. 129-148, Mar. 2013 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-48922013000100129&lng=en&nrm=iso>. access on 02 Mar. 2019. <http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v15i46.1175>.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças; **Planejamento Estratégico.** 26ª ed, São Paulo: Atlas, 2015.

OLVE, Nils-Gorän; ROY, Jan; WETTER, Magnus. **Condutores da performance: um guia prático para o uso do “balanced scorecard”.** Tradução: Maria Cristina da Costa Müller. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001. Acesso em 07 de abril de 2019

PORTO. Maria Alice Guedes. **O Planejamento estratégico como forma de otimizar o gerenciamento nas organizações.** Disponível em: http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/1022.pdf. Acesso em 03 de abril de 2019.

PIETRO, Vanderli Correia et al . **Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard.** *Gest. Prod.* São Carlos , v. 13, n. 1, p. 81-92, Apr. 2006 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2006000100008&lng=en&nrm=iso>. access on 02 Mar. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2006000100008>.

REVISTA DIFERENCE. Ano XVII AGOSTO/SETEMBRO N 04/2018

ROCHA. Irani. LAVARDA. Carlos Eduardo Fachin. **Retrospectiva Bibliográfica sobre O *Balanced Scorecard* (Bsc) Como Instrumento de Planejamento e Controle Nas Empresas.** Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/rcmccuerj/article/view/5439/3980>> Acesso em 02 de março de 2019.

SILVA. Leandro Costa **O *Balanced Scorecard* e o Processo Estratégico.** Disponível em: http://igepp.com.br/uploads/arquivos/igepp_-_camara_tecnico3_texto_3_-_item_2_-_estrategia_com_balanced_scorecard_gilberto_porto_250214.pdf> . Acesso em 02 de março de 2019

TAGLIARINI, Guadalupe Becker. SALGADO. Manoel Henrique. RODRIGUES. José de Souza. **Avaliação Da Implantação Do *Balanced Scorecard* Em Uma Indústria Metal Mecânica Do Interior Do Estado De São Paulo.** XXVIII Encontro Nacional De Engenharia De Produção A integração de cadeias produtivas com a abordagem da manufatura sustentável. Disponível em: http://abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STP_075_531_11826.pdf. Acesso em 02 de março de 2019.

ZAGO, Camila Avozani. ABREU, Leonor Farias, GRZEBIELUCKAS, Cleci , BORNIA, Antonio Cezar. **Modelo de Avaliação de Desempenho Logístico com base no *Balanced Scorecard* (bsc): Proposta para uma Pequena Empresa.** Disponível em: http://sucena.eng.br/eng_producao/2016/MODELODEAVALIACAODEDESEMPEN OLOGISTICOCOMBSC.pdf> Acesso em 16 de março de 2019.

QUESTIONÁRIO

- 1- Você sabe quais os indicadores definidos no BSC para a sua empresa?
() SIM () NÃO () CONHEÇO E APLICO
- 2- Você sabe para que serve cada indicador?
() SIM () NÃO () ALGUNS
- 3- Quando os dados do BSC são considerados pelos gerentes?
() ANTES DE TOMAR DECISÕES IMPORTANTES () DURANTE A TOMADA DE DECISÃO () NÃO SÃO CONSIDERADOS
- 4- Você conhece a relevância desses indicadores no dia-a-dia?
() CONHEÇO () DESCONHEÇO () CONHEÇO E APLICO
- 5- Você conhece a estratégia da empresa?
() CONHEÇO () DESCONHEÇO () CONHEÇO E APLICO
- 6- Você conhece quem são os concorrentes da empresa?
() CONHEÇO () DESCONHEÇO
- 7- Você conhece quem são seus principais clientes?
() CONHEÇO () DESCONHEÇO () CONHEÇO E EXPLORO ESSA INFORMAÇÃO
- 8- Você conhece seus principais fornecedores?
() CONHEÇO () DESCONHEÇO
- 9- Os clientes estão satisfeitos com os serviços prestados pela empresa?
() SIM () NÃO
- 10- A direção da empresa aceita sugestões?
() SIM () NÃO () DEPENDE DA SITUAÇÃO
- 11- Sua rotina melhora com a aplicação do BSC?
- 12- A empresa oferece treinamento adequado para repassar as informações obtidas no BSC?
() SIM () NÃO
- 13- Já houve alguma mudança no seu setor em razão dos resultados do BSC?
() SIM () NÃO
- 14- Já houve alguma mudança no relacionamento com o cliente em função do BSC?
() SIM () NÃO

15-Você acredita que os processos internos tornam a execução das atividades mais eficientes?

() SIM () NÃO

() SIM () NÃO

16-Os colaboradores promovem feedback contínuo visando o compartilhamento de informações?

POR FAVOR, DEIXE SUA SUGESTÃO
