

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA**  
**FACULDADE DE ENGENHARIA, ARQUITETURA E URBANISMO**  
**PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE PEQUENAS EMPRESAS  
COMO SUBSÍDIO PARA *BENCHMARKING*: ESTUDO  
EXPLORATÓRIO EM UMA REDE DE FRANQUIAS**

**VADSON BASTOS DO CARMO**  
**ORIENTADORA: DRA. ROSANGELA MARIA VANALLE**

SANTA BÁRBARA D'OESTE

**2006**

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA**  
**FACULDADE DE ENGENHARIA, ARQUITETURA E URBANISMO**  
**PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE PEQUENAS EMPRESAS  
COMO SUBSÍDIO PARA *BENCHMARKING*: ESTUDO  
EXPLORATÓRIO EM UMA REDE DE FRANQUIAS**

**VADSON BASTOS DO CARMO**

ORIENTADORA: DRA. ROSANGELA MARIA VANALLE

Dissertação apresentada ao Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção, da Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, como requisito para obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção.

SANTA BÁRBARA D'OESTE

**2006**

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DO CAMPUS  
DE SANTA BÁRBARA D'OESTE – UNIMEP

C287a

Carmo, Vadson Bastos do

Avaliação de desempenho de pequenas empresas como subsídio para *benchmarking*: estudo exploratório em uma rede de franquias./Vadson Bastos do Carmo.- Santa Bárbara d'Oeste, SP:[s.n.], 2006.

Orientadora: Rosangela Maria Vanalle.

Dissertação (Mestrado)– Universidade Metodista de Piracicaba, Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

1. Pequenas empresas. 2. Franquias. 3. *Benchmarking*. I. Vanalle, Rosangela Maria.  
II. Universidade Metodista de Piracicaba, Faculdade de Engenharia, Arquitetura e

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE PEQUENAS EMPRESAS  
COMO SUBSÍDIO PARA *BENCHMARKING*: ESTUDO  
EXPLORATÓRIO EM UMA REDE DE FRANQUIAS**

**VADSON BASTOS DO CARMO**

Dissertação de Mestrado defendida e aprovada em 30 de junho de 2006,  
pela Banca Examinadora constituída pelos Professores:

Profa. Dra. Rosângela Maria Vannale,  
Presidente

UNIMEP

Prof. Dr. Carlos Roberto Camello Lima

UNIMEP

Prof. Dr. Vagner Cavenaghi

UNESP - Bauru

À

Minha Família

Especialmente aos meus pais Ivone e Vadison

## **AGRADECIMENTOS**

À professora Rosângela Maria Vanalle pela orientação, compreensão e paciência dispensada ao desenvolvimento deste trabalho.

Ao professor Nivaldo Lemos Coppini pela coordenação exemplar.

Aos professores Carlos Roberto Camello Lima, Fernando Bernardi e Vagner Cavenaghi pela dedicação e paciência dispensada à orientação na conclusão deste trabalho.

À equipe do Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção da UNIMEP, especialmente à Marta, pelo apoio durante todo o programa.

Ao Eng. Paulo Taro Yatsuzuka pela amizade, apoio e revisão durante o desenvolvimento deste trabalho.

Ao Paulo Márcio Neves pelo apoio no levantamento de dados e informações importantes para a pesquisa.

À minha família pela compreensão e motivação para a conclusão desta etapa na grande jornada da vida.

Dedico esta obra a três obras primas:

Joceli, Mariana e Lucas

“...existe um tempo para melhorar  
para se preparar e planejar;  
igualmente existe um tempo  
para partir para a ação”.

(Amyr Klink)



# SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	<b>X</b>
<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	<b>XI</b>
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	<b>XII</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>XIII</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>XIV</b>
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
1.1. OBJETIVO DO TRABALHO.....	17
1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.....	17
1.3 METODOLOGIA.....	18
1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	22
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>24</b>
2.1 A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL COMO VANTAGEM COMPETITIVA.....	24
2.2. A IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA E A PRODUTIVIDADE DAS ORGANIZAÇÕES... 27	
2.2.1 A IMPORTÂNCIA DA PRODUTIVIDADE E MEDIDAS DE DESEMPENHO.....	30
2.2.2 ÍNDICES DE PRODUTIVIDADE.....	33
2.2.4 INDICADORES DE DESEMPENHO - AS ABORDAGENS PARA MEDIDAS DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	37
2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PELA MATRIZ DE SLACK - DEFINIÇÕES.....	48
2.3.1 – TIPOS DE REGIÕES NA MATRIZ DE SLACK.....	51
2.4 COMPARANDO ORGANIZAÇÕES PELO <i>BENCHMARKING</i> .....	53
2.4.1 HISTÓRICO E DEFINIÇÕES.....	53
2.4.2 TIPOS DE <i>BENCHMARKING</i> .....	56
2.4.3 APLICAÇÃO DO <i>BENCHMARKING</i> E SUAS ETAPAS.....	58
<b>3. ESTUDO DE CASO: ANÁLISE DE DESEMPENHO DE UMA REDE DE FRANQUIAS ..</b>	<b>62</b>
3.1 CARACTERIZANDO PEQUENAS EMPRESAS.....	62
3.2 CARACTERIZANDO REDE DE FRANQUIAS.....	64
3.2.1 – O MERCADO DO SETOR DE FRANQUIAS NO BRASIL.....	66
3.2.2 – HISTÓRICO DA REDE DE FRANQUIA EM ESTUDO.....	67

3.3 – AVALIANDO O DESEMPENHO DA REDE DE FRANQUIAS.....	70
3.4 - ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS .....	77
<b>4. CONCLUSÃO .....</b>	<b>91</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>94</b>
<b>ANEXO 1: QUESTIONÁRIO DA ENTREVISTA COM DIRIGENTE/EXECUTIVO.....</b>	<b>100</b>
<b>ANEXO 2: QUESTIONÁRIO DA ENTREVISTA COM <i>STAKEHOLDERS</i> .....</b>	<b>101</b>

## Lista de Figuras

FIGURA 1	– ESQUEMA DA METODOLOGIA UTILIZADA NESTA PESQUISA ....	20
FIGURA 2	– DELINEAMENTO METODOLÓGICO.....	21
FIGURA 3	– SINOPSE DO TRABALHO REALIZADO .....	23
FIGURA 4	– CONCORRÊNCIA DA INDÚSTRIA .....	30
FIGURA 5	– TRANSFORMAÇÃO DE FATORES DE PRODUÇÃO EM PRODUTOS OU SERVIÇOS .....	34
FIGURA 6	– ESTRUTURA GENÉRICA DE UMA FUNÇÃO DE PRODUÇÃO.....	36
FIGURA 7	– GRÁFICO DA FRONTEIRA DE MÁXIMA PRODUTIVIDADE .....	37
FIGURA 8	– PIRÂMIDE DA <i>PEFORMANCE</i> .....	39
FIGURA 9	– <i>BALANCED SCORECARD</i> SEGUNDO KAPLAN E NORTON.....	41
FIGURA 10	– LIGANDO AS ESTRATÉGIAS AOS RESULTADOS .....	44
FIGURA 11	– MATRIZ DE IMPORTÂNCIA VERSUS DESEMPENHO DE SLACK ..	52
FIGURA 12	– SEQUÊNCIA PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO SUBSÍDIO PARA <i>BENCHMARKING</i> EM UMA REDE DE FRANQUIAS.....	73
FIGURA 13	– RESULTADOS DA ANÁLISE DE DESEMPENHO REFERENTE AO TAMANHO DAS LOJAS .....	79
FIGURA 14	– RESULTADOS DA ANÁLISE DE DESEMPENHO REFERENTE AOS FUNCIONÁRIOS.....	80
FIGURA 15	– RESULTADOS DA ANÁLISE DE DESEMPENHO REFERENTE AOS CLIENTES.....	81
FIGURA 16	– RESULTADOS DA ANÁLISE DE DESEMPENHO REFERENTE AO FINANCEIRO.....	82
FIGURA 17	– MATRIZ DE IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES PARA OS <i>STAKEHOLDERS</i> .....	83
FIGURA 18	– COMPARAÇÃO DAS LOJAS (NÚMEROS PLOTADOS NA MATRIZ DE SLACK) .....	84
FIGURA 19	– MATRIZ DE IMPORTÂNCIA/DESEMPENHO - INDICADORES VERSUS PRIORIDADE .....	87

## Lista de Quadros

QUADRO 1	–	ABORDAGENS PARA MEDIDAS DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL .....	38
QUADRO 2	–	PERSPECTIVAS DOS INDICADORES NA REDE DE FRANQUIAS...	72
QUADRO 3	–	CARACTERÍSTICAS DOS INDICADORES DE DESEMPENHO .....	74
QUADRO 4	–	INDICADORES DE DESEMPENHO UTILIZADOS .....	75
QUADRO 5	–	CLASSIFICAÇÃO DOS <i>BENCHMARKS</i> POR INDICADORES DE DESEMPENHO .....	89

## Lista de Tabelas

TABELA 1	- ESCALA DA IMPORTÂNCIA.....	49
TABELA 2	- ESCALA DE DESEMPENHO COM NOVE PONTOS .....	50
TABELA 3	- CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS POR NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS.....	63
TABELA 4	- FATURAMENTO DO SETOR DE FRANQUIAS NO BRASIL (2003/2004).....	67
TABELA 5	- RESULTADOS ANUAIS OBTIDOS FRENTE AOS INDICADORES ESCOLHIDOS.....	76
TABELA 6	- PRODUTIVIDADE CONFORME INDICADORES ESCOLHIDOS .....	77
TABELA 7	- DESEMPENHO RELATIVO - FATURAMENTO/M <sup>2</sup> .....	79
TABELA 8	- DESEMPENHO RELATIVO - FATURAMENTO/FUNCIONÁRIO.....	80
TABELA 9	- DESEMPENHO RELATIVO - FATURAMENTO/CLIENTE .....	81
TABELA 10	- DESEMPENHO RELATIVO - FATURAMENTO/(ALUGUEL + CONDOMÍNIO).....	82

CARMO, Vadson Bastos do. Avaliação de desempenho de pequenas empresas como subsídio para *benchmarking*: estudo exploratório em uma rede de franquias. 2006. 101f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara d'Oeste.

### Resumo

As pequenas empresas necessitam avaliar seus resultados de desempenho da produtividade e, normalmente, contemplam somente indicadores tradicionais como métodos de avaliação, não considerando, muitas vezes, outros indicadores de desempenho e de empresas do mesmo setor. Nesta análise, são considerados, para avaliação da produtividade das organizações empresariais, indicadores de desempenho em outras perspectivas, buscando, por meio do desenvolvimento destes indicadores, obter subsídios para a implantação de um plano de melhorias para estas empresas. Para isto, realizou-se um estudo exploratório em uma rede de pequenas empresas de um mesmo setor, neste caso, uma rede de franquias, nas quais são avaliados indicadores de desempenho considerando as contribuições da matriz de Slack como subsídios para a realização de *benchmarking*. A partir dos resultados obtidos nas avaliações, definiu-se os *benchmarks* das unidades que obtiveram melhores desempenhos. Com estas referências, espera-se que sejam criadas alternativas para melhoria dos resultados das empresas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Pequenas Empresas, Franquias, *Benchmarking*

CARMO, Vadson Bastos do. Avaliação de desempenho de pequenas empresas como subsídio para *benchmarking*: estudo exploratório em uma rede de franquias. 2006. 101f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara d'Oeste.

***EVALUATION OF THE SMALL COMPANIES PERFORMANCE FOR THE BENCHMARKING: EXPLORATORY STUDY IN A FRANCHISING NET***

***ABSTRACT***

*The small companies need to evaluate their performance and they doesn't contemplate indicators of others similars companies. This analysis, a exploratory study for the evaluation of the small companies in others perspectives was considered of the improvements plans for the franchising net wich the contributions of Slack matrix for the benchmarking. Based in the performance of the franchising net, they had been choosed the benchmarks for the improvements plan for the small companies in the franchising net.*

***KEYWORDS:*** *Small Companies, Franchising, Benchmarking.*

## 1. INTRODUÇÃO

As pequenas empresas necessitam, cada vez mais, de ferramentas que possibilitem a avaliação de suas produtividades ou desempenhos frente aos objetivos e metas estabelecidos pela alta administração.

Neste sentido, o conhecimento dos parâmetros ou indicadores que possam ser avaliados em conformidade com os objetivos e metas corporativas facilita o acompanhamento e gestão dos resultados esperados.

A importância da medição de desempenho tem evoluído conforme as mudanças ocorridas nas estratégias e na competitividade das empresas. Conforme Hamel (1994), até a década de oitenta, o fator mais importante para a liderança de mercado era diretamente relacionado aos custos, provocando uma concorrência de preços e a produtividade tinha que ser medida em termos financeiros. Essa preocupação ainda prevalece, porém, a partir da década de oitenta, as mudanças no ambiente competitivo provocadas pelos efeitos da inovação tecnológica, principalmente nas áreas de tecnologia de informação e telecomunicações, e o surgimento de novas organizações com modelos de negócios diferentes, proporcionaram um aumento da oferta de produtos.

Este aumento da oferta de produtos é ocasionado também pelas mudanças que a globalização provocou, o excesso da capacidade produtiva, além do aumento das exigências dos consumidores com relação à qualidade e valor agregado dos produtos ou serviços.

Cada vez mais, a busca de alternativas para a redução de custos passaram a exigir novas perspectivas de competitividade capazes de proporcionar objetivos distintos de desempenho como: qualidade, flexibilidade, rapidez e inovação.



Para a medição destes objetivos, a necessidade de indicadores de desempenho que promovam as avaliações tem sido desenvolvido por diversos especialistas.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), a capacidade da organização frente a estas perspectivas estabelece o grau de competitividade e adequação às suas estratégias, alinhando estes indicadores no nível operacional.

Neste sentido, descobrir quais os indicadores críticos que deverão ser controlados, bem como a sua capacidade de resposta, poderá ser um mecanismo de tradução do que foi decidido no nível estratégico, ou seja, onde é realizado o planejamento estratégico, e implantado no nível operacional, ou seja, onde ocorre a execução.

Conforme Fischer (2002), uma vez conhecidas estas novas perspectivas e os respectivos indicadores, um monitoramento destes indicadores poderá ser uma alternativa para o desenvolvimento e aumento da produtividade destas organizações.

Outra necessidade oriunda das mudanças ocorridas no ambiente competitivo é com relação à importância do alinhamento da estratégia com os resultados das operações, que, segundo Slack et. al. (1999), define o relacionamento dos três tipos de estratégias: estratégia corporativa, que orienta a empresa no ambiente global; estratégia de negócios, que orienta a unidade de negócio no ambiente competitivo; e estratégia funcional, que orienta as ações operacionais, traduzindo os objetivos estratégicos em termos da utilização dos recursos e ações funcionais.

Estas estratégias devem estar conectadas seguindo uma relação partindo do topo da organização até o nível operacional, em sentido hierárquico, dentro de uma estratégia corporativa bem definida.

Portanto, o alinhamento destas estratégias com os resultados operacionais permitirá a melhoria contínua do desempenho organizacional e a sobrevivência no mercado competitivo (PORTER, 1996).

### **1.1.OBJETIVO DO TRABALHO**

O objetivo deste trabalho é analisar a avaliação de desempenho de uma rede de franquias, de maneira que forneça os indicadores que auxiliem na implantação de *benchmarking* interno, visando a melhoria da produtividade das lojas da rede.

Para a comparação destes desempenhos, é utilizada a matriz de importância versus desempenho de Slack, que identifica os melhores desempenhos, ou seja, os melhores indicadores de desempenho.

Uma vez analisados os indicadores de desempenho, os que conseguirem resultados inferiores às outras lojas deverão ser melhorados para o alcance da fronteira da eficiência, servindo de subsídio para a realização do *benchmarking* interno entre as diversas unidades.

### **1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA**

A busca de alternativas para as organizações alcançarem melhores resultados tem apresentado teorias que fortalecem a importância do monitoramento do desempenho considerando perspectivas além das tradicionais.

Estas outras perspectivas são importantes como subsídios para decisões gerenciais e estratégicas que proporcionem melhorias na produtividade das empresas.

Neste estudo, é analisado a avaliação de desempenho de uma rede de empresas do mesmo setor, de maneira que possa ser monitorada e

comparada com a fronteira de eficiência obtida por meio de uma matriz de importância e desempenho.

Os indicadores de desempenho escolhidos para a análise de desempenho por meio da matriz de Slack e comparados pelo *benchmarking* poderão mostrar um ranking de desempenho e gerar uma fronteira de eficiência relativa, servindo para estabelecimento de metas de desenvolvimento e melhores resultados.

Estes resultados permitem que seus dirigentes possam direcionar esforços no sentido de melhorarem os indicadores de desempenho, tendo como referências os *benchmarks* obtidos, deixando claro que os outros indicadores tradicionais, obtidos pela análise contábil e financeira, devem ser mantidos, principalmente os indicadores relacionados com aspectos de custos operacionais: despesas fixas e variáveis, estoque, custos logísticos, retorno do investimento e rentabilidade.

### **1.3 METODOLOGIA**

A escolha metodológica foi a abordagem qualitativa, que é, segundo Richardson (1989), a alternativa que melhor se adapta quando se quer entender a natureza de um fenômeno social, analisando as interações de variáveis, tentando compreender e descrever a complexidade de determinado problema e contribuir para o processo de mudança.

Esta pesquisa foi dividida em duas partes. A primeira parte compreendeu um levantamento bibliográfico em termos de revisão da literatura sobre assuntos relevantes para o tema pesquisado, como: Aprendizagem Organizacional; Estratégia e Produtividade; Alinhamento da Estratégia e os resultados; Avaliação de Desempenho pela matriz de Slack; *Benchmarking*; Pequenas Empresas e Franquias.

A segunda parte apresenta um estudo de caso exploratório de caráter qualitativo, tendo, na revisão da literatura, alicerces para o desenvolvimento

da pesquisa de campo e procurando a compreensão dos conceitos e aplicabilidade nas empresas da rede de franquias participantes da pesquisa.

Segundo Lazzarini (1997), Yin (2003) e Vergara (1990), o método de estudo de caso é um “estudo circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas como pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo.

A escolha do método do estudo de caso foi devido ao fato de que, como nas pesquisas qualitativas de forma geral, não se busca determinar a incidência de um dado fenômeno no seu universo. Ao contrário, o enfoque é dado na sua compreensão em nível mais aprofundado.

A revisão da literatura procurou explorar a importância da aprendizagem organizacional para a disseminação das melhores práticas em termos de produtividade.

A pesquisa de campo consistiu de uma pesquisa documental e de um levantamento por meio de questionário e entrevista com o principal executivo da rede de franquias cujos dados coletados serviram para análise frente aos objetivos propostos e literatura pesquisada. Os modelos dos questionários utilizados estão demonstrados nos anexos 2 e 3.

A população escolhida para a realização da pesquisa foi formada por onze empresas (franquias) de pequeno porte, localizadas no interior do Estado de São Paulo, nas regiões de Campinas e Ribeirão Preto. Estas empresas foram escolhidas para o estudo devido ao fato de pertencerem a duas das mais importantes regiões do Estado de São Paulo e pertencerem ao mesmo grupo de acionistas, permitindo o acesso às informações de forma homogênea.

De uma forma sintética, pode-se representar estes passos metodológicos por meio de um esquema, apresentado na Figura 1.

### Esquema da metodologia utilizada

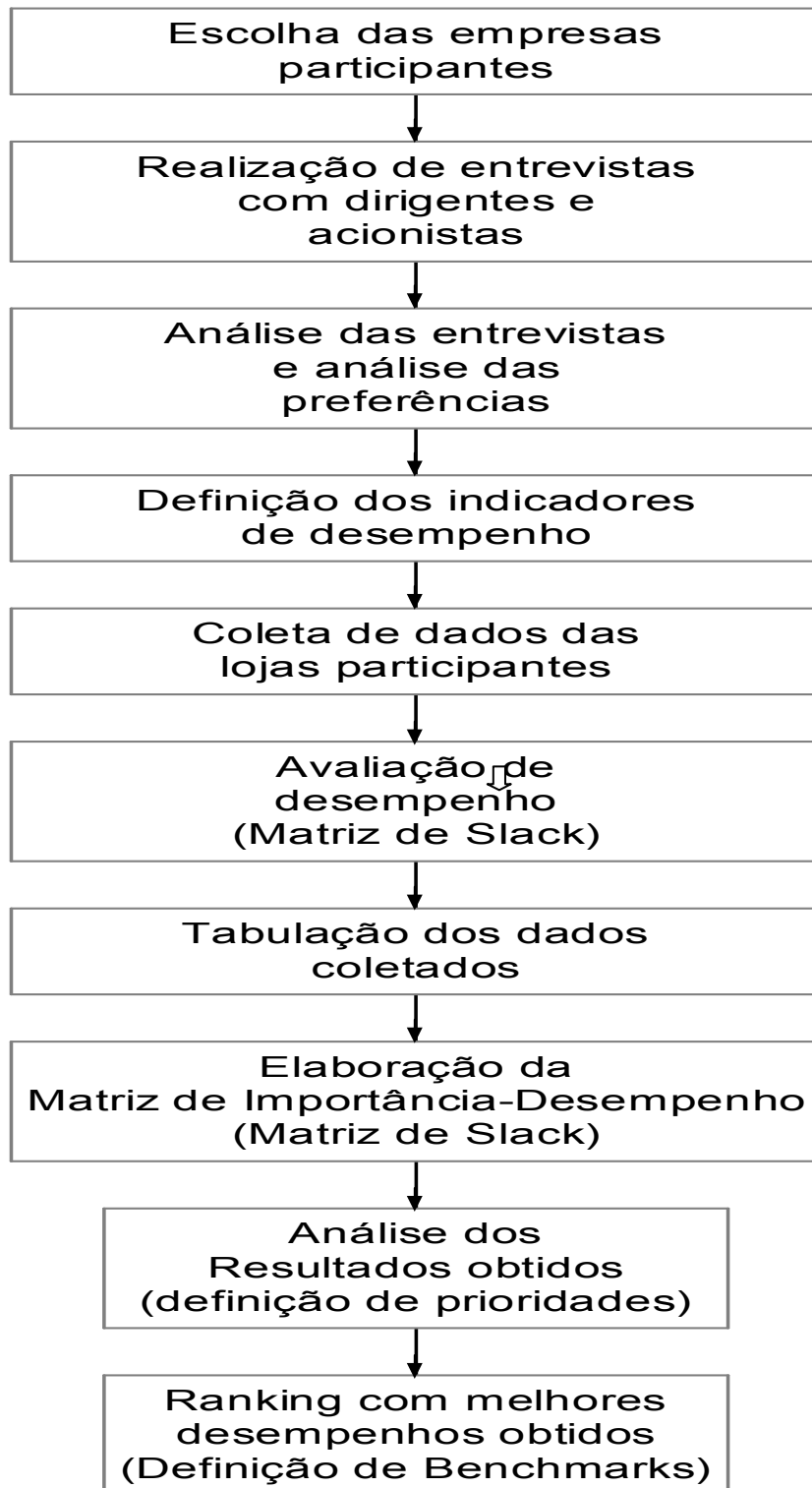


FIGURA 1: ESQUEMA DA METODOLOGIA UTILIZADA NESTA PESQUISA

O delineamento da pesquisa é mostrado na Figura 2, mostrando a fundamentação teórica por meio da revisão da literatura e a seqüência utilizada para a pesquisa.

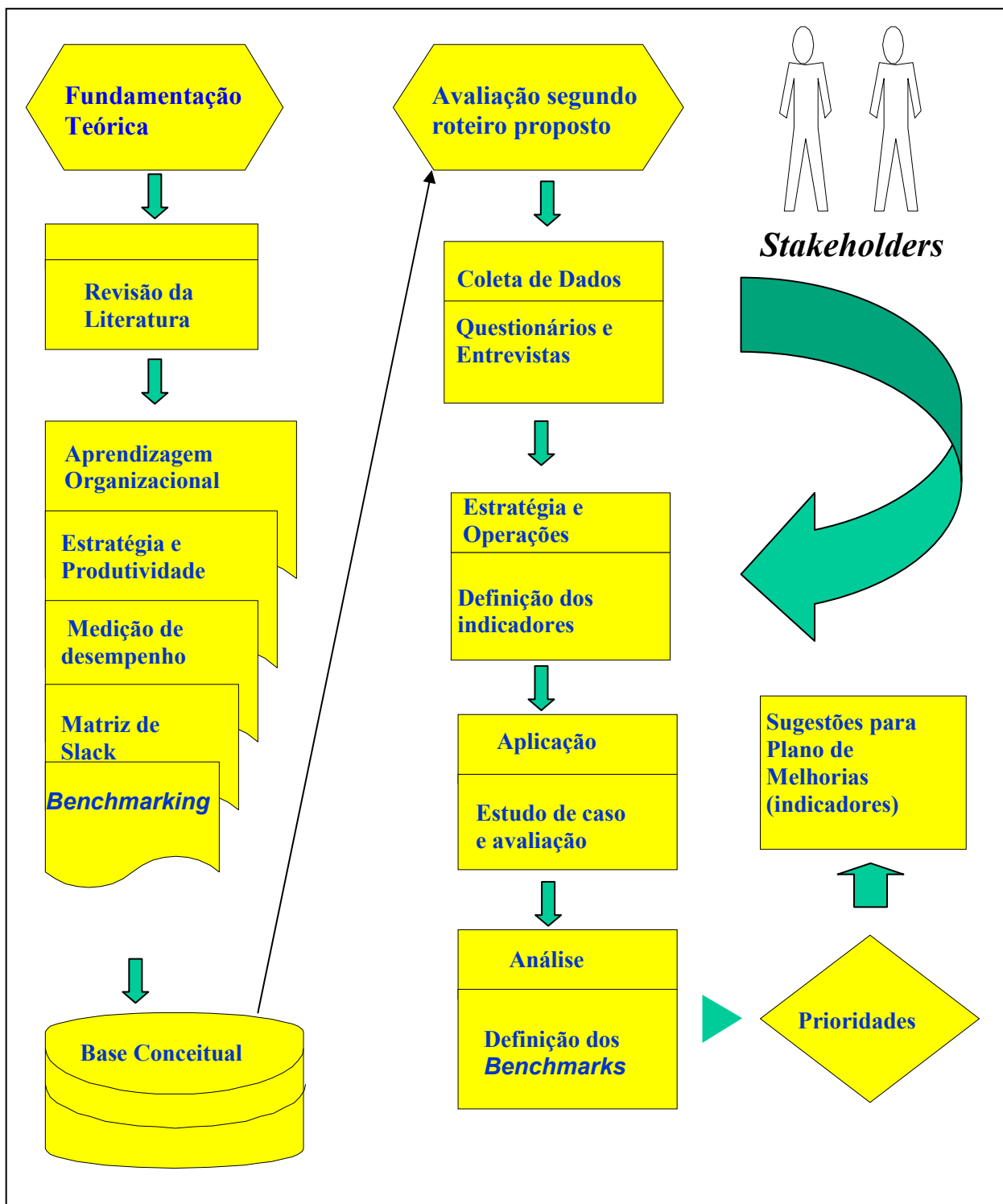


FIGURA 2: DELINEAMENTO METODOLÓGICO

#### 1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho foi organizado em cinco capítulos, divididos da seguinte maneira: no capítulo um, é apresentada uma introdução incluindo os objetivos e justificativas da pesquisa, os quais abordam a importância do estudo da avaliação dos desempenhos para as organizações e a metodologia aplicada para esta pesquisa em uma rede de franquias.

No capítulo 2, é realizada a revisão da literatura apresentando os alicerces teóricos que sustentaram a proposta da pesquisa, ou seja, a aprendizagem organizacional, que mostra a importância de desenvolver os meios capazes de difundir o conhecimento e competências para adquirir vantagens competitivas; a importância da estratégia e produtividade das organizações, onde são mostradas as definições e conceitos de estratégia e produtividade; a medição de resultados por meio de indicadores de desempenho, apresentando-se as definições e conceitos, a avaliação de desempenho por meio da matriz de Slack, mostrando as definições da importância pelos clientes, o desempenho relativo frente aos concorrentes; e as definições e conceitos do *benchmarking*, apresentando as definições e conceitos desta ferramenta gerencial para melhoria de desempenho empresarial.

No capítulo três, é mostrado o estudo de caso da avaliação de desempenho de uma rede de franquias, apresentando as definições de pequenas empresas, onde são apresentadas as principais características e limitações; as definições de franquias, mostrando um histórico do setor e mercado no Brasil. Em seguida, é apresentada a proposta do roteiro para avaliação de desempenho em uma rede de franquias e, também, a análise dos resultados obtidos no estudo exploratório, considerando os assuntos pesquisados na revisão da literatura.

No capítulo quatro, são feitas as considerações finais, apresentando as principais conclusões e sugestões para continuidade da pesquisa. Por fim,

são citadas as referências bibliográficas utilizadas e consultadas para a realização da pesquisa.

Na Figura 3 é mostrada a estrutura do trabalho realizado conforme foi descrito acima.

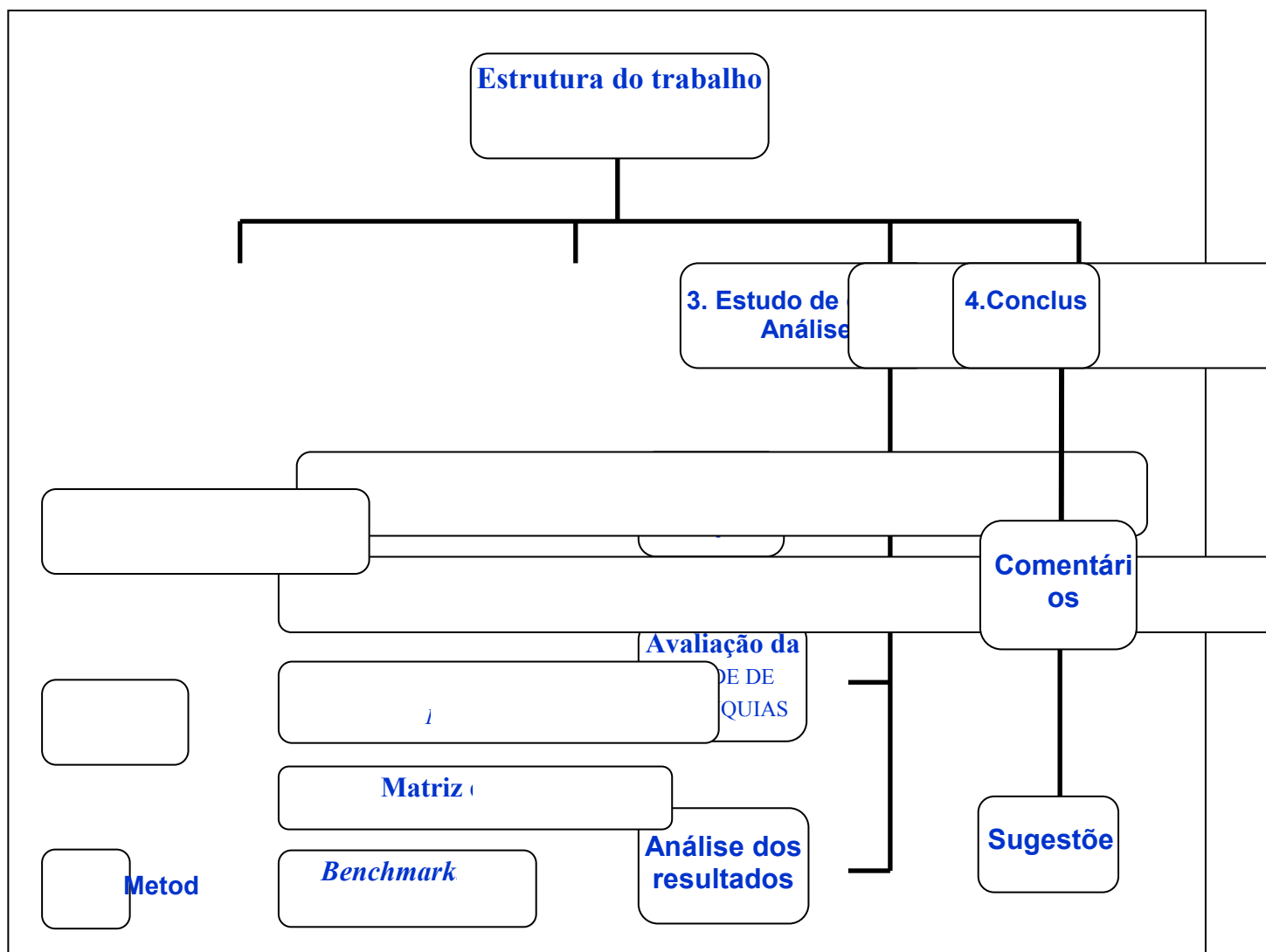


FIGURA 3: SINOPSE DO TRABALHO REALIZADO



## 2. Revisão da Literatura

Neste capítulo, apresenta-se os fundamentos que sustentam a base conceitual utilizada para esta pesquisa, fazendo-se presentes as definições de aprendizagem organizacional, estratégia, produtividade e avaliação de desempenho empresas por meio da matriz de importância e desempenho, e *benchmarking*.

### 2.1 A aprendizagem organizacional como vantagem competitiva

Historicamente, uma das principais preocupações dos dirigentes das organizações é a busca por melhores resultados, seja por meio das reduções de custos, seja pela melhoria de desempenho de seus produtos, processos e serviços.

Nesta busca por melhores resultados, a aprendizagem organizacional surge como alternativa para proporcionar vantagem competitiva por meio da capacidade de difusão dos conhecimentos praticados pelas diversas unidades e áreas da organização, além da capacidade para solucionar problemas e inovar.

Para que estes melhores resultados sejam alcançados, torna-se necessária a coleta, organização, armazenagem e disseminação das experiências adquiridas, seja por meio do conhecimento tácito de seus colaboradores ou por meio de aprendizagem organizacional explícita, que poderão ser reutilizadas em novas ações ou projetos, sempre que forem necessárias (BOKOWITZ, 2000).

A disseminação do conhecimento corporativo adquirido pelas experiências e melhores práticas deverá alcançar todas as áreas funcionais e colaboradores da empresa, utilizando-se, para isto, meios de comunicação, utilização de tecnologia de informação, treinamentos e outras ações que

facilitem a aquisição de conhecimento para proporcionar o desenvolvimento de vantagens competitivas.

Conforme Garvin (pp.78-91,1993), “organização que aprende é aquela que dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, e é capaz de modificar seu comportamento de modo a refletir os novos conhecimentos e idéias”.

Portanto, considerando a visão de Garvin (1993), existem três tipos básicos de aprendizagem: aquisição, criação e disseminação, sendo que, com relação à disseminação, refere-se à capacidade de disseminar e transferir o conhecimento para todas as áreas da organização, tanto os conhecimentos tácitos quanto os explícitos.

Como conhecimento tácito, pode-se definir, segundo Fleury (2001), aquele diretamente relacionado à ação ou resultado prático, envolvendo um contexto ainda não codificado.

Quanto ao conhecimento explícito, poderá ser transmissível em linguagem formal ou ainda codificada, por meio de processos, métodos, procedimentos ou regras.

Cabe às organizações a transformação de todo conhecimento tácito em conhecimento explícito, surgindo, então, a importância da gestão deste conhecimento. Esta importância da gestão do conhecimento organizacional é cada vez mais evidente nas organizações atuais e sua importância ganha relevância devido ao desafio contínuo na busca por melhores produtividades, que garantam vantagens competitivas.

Estas vantagens competitivas podem ser oriundas, conforme Fleury e Fleury (2001), dos recursos internos da organização, ou seja, sob a visão da empresa baseada em recursos, seus ativos tangíveis e intangíveis que poderão diferenciá-la no mercado, possibilitando permanecer competitiva, tanto por meio da maximização destes recursos e capacidades internas

existentes, quanto para desenvolver novos recursos e capacidades críticas para melhorar a sua produtividade.

Neste sentido, a aprendizagem organizacional apresenta-se como um grande desafio a ser vencido, ou seja, adquirir e transformar todo conhecimento que seja capaz de tornar a empresa competitiva, mantendo e desenvolvendo as competências que proporcionarão as vantagens competitivas necessárias para a permanência no mercado, pois não existe organização competente se não existirem pessoas competentes.

A definição de competências pode ser mais ampla e podem ser classificadas como: competências de negócios, quando relacionadas ao mercado; competências técnico-profissionais, quando relacionadas com as diversas funções dentro da organização, ou seja, competências funcionais; e as competências sociais, relacionadas com a capacidade de comunicação, trabalhos colaborativos e flexibilidade para mudanças. Pode-se então admitir que o conjunto destas competências gerará o conhecimento da organização (FLEURY e OLIVEIRA, 2001).

Esse conhecimento ajuda as organizações a transmitirem as competências individuais em competências coletivas. Estas devem agregar valor ao indivíduo e à organização, caso contrário, não será atribuída a competência específica (ANDERSEN, 2001).

A gestão do conhecimento deverá ser capaz de acompanhar todas as etapas necessárias para o processo de aprendizagem organizacional, ou seja, desde a aquisição, desenvolvimento, disseminação e armazenamento do conhecimento organizacional, até elaborar rotinas e procedimentos para tratar os problemas com soluções internas e externas (GARVIN, 1993).

Para facilitar o aprendizado organizacional, uma sólida infra-estrutura pode gerar um considerável valor em longo prazo. Os elementos dessa infra-estrutura podem assumir as seguintes formas: bibliotecas do conhecimento, inclusive bancos de dados eletrônicos que armazenem o

conhecimento sobre a empresa, mecanismos de sondagem para monitorar tecnologias, concorrentes e clientes. Sistemas que facilitem o compartilhamento do conhecimento tácito, como transferências de pessoal, centros de excelência e equipes multifuncionais.

Neste sentido, conforme Garvin (1993), o desenvolvimento organizacional pode ser obtido pelo conhecimento das melhores práticas realizadas em outras unidades ou empresas por meio do *benchmarking*, devendo-se estabelecer um método contínuo de avaliação.

## 2.2. A importância da estratégia e a produtividade das organizações

O conceito de estratégia, conforme Mintzberg (2000), foi baseado no planejamento de batalhas militares específicas, que tinham como objetivo, destacar a importância de estar informado sobre o inimigo, o local da batalha, posições estratégicas, que, segundo Tzu (2003), representam elementos básicos a serem combinados em caso de manobras de ataque ou defesa.

Desde sua origem na Grécia, por volta de 500 anos a.C., o conceito de estratégia esteve associado à visão militar. O estrategista era o comandante militar que formulava as manobras necessárias à consecução de um fim específico.

Após a Renascença, passa a ser utilizada como arte da guerra ou formulação de planos de guerra, na perspectiva militar. Adquiriu sentido mais amplo para significar planos de segurança ou atitudes de luta que poderão ou não incluir a guerra, associada a jogos. Designa alternativas que jogadores teriam em situações específicas (MINTZBERG, 2000).

No campo da gestão, estratégia é o conjunto de decisões fixadas em um plano ou emergentes do processo organizacional que integra as ações num todo interdependente.

Portanto, estratégia tanto pode ser guias de ações definidas a priori quanto o conjunto de resultados observados a *posteriori* como produto de comportamentos organizacionais específicos.

A necessidade de estudar e aplicar a noção de estratégia em administração passou a ser sentida no momento em que se acentuava a velocidade das mudanças sociais, econômicas e políticas que definia o ambiente das organizações.

Desenvolver alternativas ou ações potenciais que direcionem e possibilitem o re-direcionamento constante dos objetivos e dos caminhos da organização é o desafio do planejamento estratégico.

De acordo com Mintzberg (2000), a tarefa de planejar é a de definir e redefinir continuamente objetivos ou ataque a problemas identificados, no intuito de orientar o processo decisório e a alocação de recursos para obtenção de produtos/serviços que irão impactar e transformar a realidade existente, pois, por meio do planejamento estratégico é que se aprende a antecipar-se ao futuro tomando decisões que influenciam tendências e eventos prováveis, criando-se futuros alternativos mais desejáveis e melhorando a compreensão sobre a capacidade real de responder às demandas e necessidades da sociedade.

Pode-se também, explorar os recursos disponíveis na comunidade e ainda não utilizados para a solução dos problemas existentes, sendo possível, mudar a postura gerencial de se concentrar a atenção nos problemas comuns e descobrir a vantagem de pensar sistematicamente sobre o futuro e analisar problemas incomuns.

Nos países capitalistas, a idéia de planejamento surgiu diante da necessidade premente de atingir certos objetivos econômicos e sociais. Tornou-se claro que o simples jogo das forças de mercado com pequena intervenção do Estado era incapaz de levar aos resultados desejados pela sociedade.

A instabilidade do sistema econômico, com crises cíclicas na atividade e desemprego periódico, a ênfase no desenvolvimento econômico, a luta contra a miséria e a mobilização das economias para a guerra, levaram à elaboração de modelos racionais de política econômica, que permitissem dominar as forças econômicas em direção à alocação ótima dos recursos.

Neste sentido, surgem instrumentos de análise econômica, como modelos econométricos, técnica de matriz de entradas e saídas (input-output) que procuravam prever e atuar sobre a realidade.

A cooperação técnica é essencial para a transferência de conhecimento e pressupõe a participação ativa da população receptora para absorção do conhecimento e para a contínua definição de necessidades e expectativas.

Nesta abordagem, é importante assegurar a participação de pessoas, grupos e instituições que, de alguma forma, estão relacionadas à situação em que se quer intervir. Esta participação pode permitir uma visão mais ampla da situação, uma vez que congrega enfoques diferenciados da realidade.

Busca empírica sistemática por relações entre condições externas e estratégias internas que revelem estratégias ideais a serem seguidas, em determinados conjuntos de circunstâncias.

Pode-se considerar dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação.

Combinadas com o escopo (gama de segmentos de mercado visados), geram três estratégias genéricas para alcançar vantagem competitiva: liderança em custo, diferenciação e foco.

A estrutura do mercado dirige as estratégias, as quais dirigem a estrutura organizacional, na busca empírica e sistemática por relações entre condições externas e estratégias internas que revelem estratégias ideais a serem seguidas, em determinados conjuntos de circunstâncias, sendo

estas diretrizes liderada por Porter e fortemente influenciada pela economia, devido à capacidade da organização industrial, conforme mostrado na Figura 4.

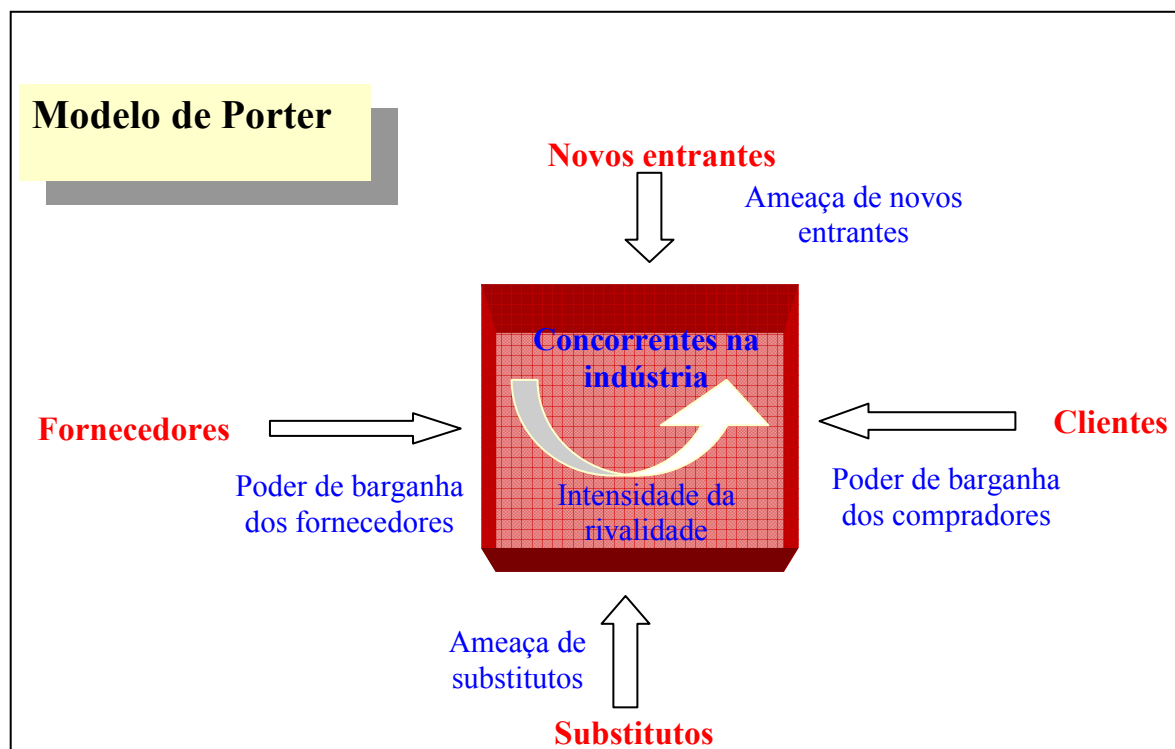


FIGURA 4 – CONCORRÊNCIA DA INDÚSTRIA (FONTE: PORTER, 1996)

### 2.2.1 A importância da produtividade e medidas de desempenho

Segundo Moreira (2004), um sistema de produção é qualquer conjunto de elementos, ou partes, que atua de forma integrada e harmônica para transformar insumos (*input*) diversos em produtos ou serviços (*output*). Neste sentido, a medição da produtividade de um sistema de produção, de uma empresa ou mesmo de um setor da economia pode ser definida como a relação entre o que foi produzido e os insumos utilizados para tal, num certo intervalo de tempo.

A medição da produtividade pode ser usada como ferramenta gerencial, conservando outros indicadores de desempenho e complementando-os em um conjunto de medidas, tanto para detectar problemas quanto para

tomadas de decisão para melhorias de processos, arranjos físicos e necessidades de treinamentos em setores ou atividades específicas. Podem ainda, serem usadas como instrumento de motivação, estimulando uma competição sadia entre departamentos ou unidades operacionais de uma mesma empresa ou rede de empresas. (MOREIRA, 2004)

Quanto ao ambiente empresarial, pode-se analisar a produtividade dos diversos setores da empresa, ou mesmo considerar um conjunto de empresas que atuam num mesmo setor de atividade. Para a análise da produtividade, deve-se então considerar os chamados “fatores de produção”, ou seja, os insumos que são utilizados pelo sistema e que geram produtos ou serviços.

Quanto aos sistemas de produção, pode-se definí-los como os sistemas capazes de converter insumos em serviços ou produtos, sendo que esta conversão de insumos em *outputs* poderá acontecer de diversas maneiras diferentes. Como exemplo, uma empresa do setor varejista utiliza, para comparar a produtividade, os seguintes indicadores: área de lojas, *check-outs*, funcionários, veículos de transferência e distribuição, depósitos e outros fatores de produção para gerar faturamento de vendas de um determinado *mix* de produtos.

Neste sentido, pode-se calcular a produtividade considerando apenas um dos fatores de produção por vez, sendo denominada produtividade parcial.

Por outro lado, segundo Moreira (2004), quando se considera simultaneamente todos os insumos, estabelecendo uma soma ponderada desses *inputs* de forma a ter uma medida única dos mesmos, denomina-se de produtividade total dos fatores, por fornecer mais informação sobre o desempenho do sistema.

Neste caso, existe um grande problema, que é definir os pesos adequados para os diferentes insumos, pois existem diversas possibilidades diferentes



e, muitas vezes, a escolha dos pesos é feita com certo grau de subjetividade.

A fórmula básica de medição da produtividade é a seguinte:

$$\text{Produtividade} = \frac{\text{output}}{\text{input}}$$

onde o *output* pode ser representado pelo resultado quantitativo em um determinado período e o *input* pelos recursos utilizados para se alcançar este resultado.

Para mensurar a produtividade de recursos materiais, humanos ou tecnológicos pode-se utilizar, segundo Moreira (2004), as seguintes medidas de *output*:

- Quantidade de Produção – quando expressamos o *output* em termos de volume físico. Por exemplo, o *output* de uma loja pode ser representado pelo número de clientes atendidos ou o total de vendas desta loja em um determinado período.
- Valor da Produção – quando o resultado da produção está expresso em termos monetários. Pode estar representado pela receita ou valor das vendas ou do produto ou serviço prestado, durante um determinado período.
- Medidas de *input* (recursos necessários para produzir)

*Input* refere-se aos recursos, tangíveis ou intangíveis, necessários para produzir mercadorias ou serviços. Pode-se dizer que o *input* divide-se em três diferentes classificações: trabalho, capital e intermediário. Refere-se aos recursos, tangíveis ou intangíveis, necessários para produzir mercadorias ou serviços. Pode-se dizer que o *input* divide-se em três diferentes classificações: trabalho, capital e intermediário.

1. Trabalho - normalmente expresso em termos de: número de empregados, despesas com pessoal e total de horas trabalhadas;

2. Capital - normalmente expresso em termos de: volumes físicos (tempo de utilização de uma máquina), valores monetários (ativo permanente, máquinas e equipamentos, ativo total);

*Input* intermediário - compreendem compra de materiais, energia e serviços medidos em volumes físicos (Kg, toneladas ou kWh de energia comprada) ou valores em termos monetários (valor da energia comprada, dos materiais, etc.)

É necessário esclarecer que, muito mais importante do que considerar apenas a fórmula da produtividade, sendo necessário que a sua utilização esteja fundamentada em um conceito mais amplo e abrangente e que tenha, como principal objetivo, promover o desenvolvimento sustentável, de forma que todos os fatores envolvidos sejam medidos e verificados de forma sistêmica (MOREIRA, 2004).

Para contornar esta dificuldade, foram desenvolvidas metodologias que permitem medir a produtividade total dos fatores, para os sistemas de produção, com maior rigor matemático e estatístico.

Com relação à medida de desempenho, é importante que estejam alinhadas a uma meta ou objetivo que contribua com a estratégia corporativa e que, segundo White (1996), podem ser classificadas pelo *benchmarking*, quando as medidas são voltadas ao monitoramento do ambiente externo e quando forem voltadas para o ambiente interno, é considerada uma auto-avaliação.

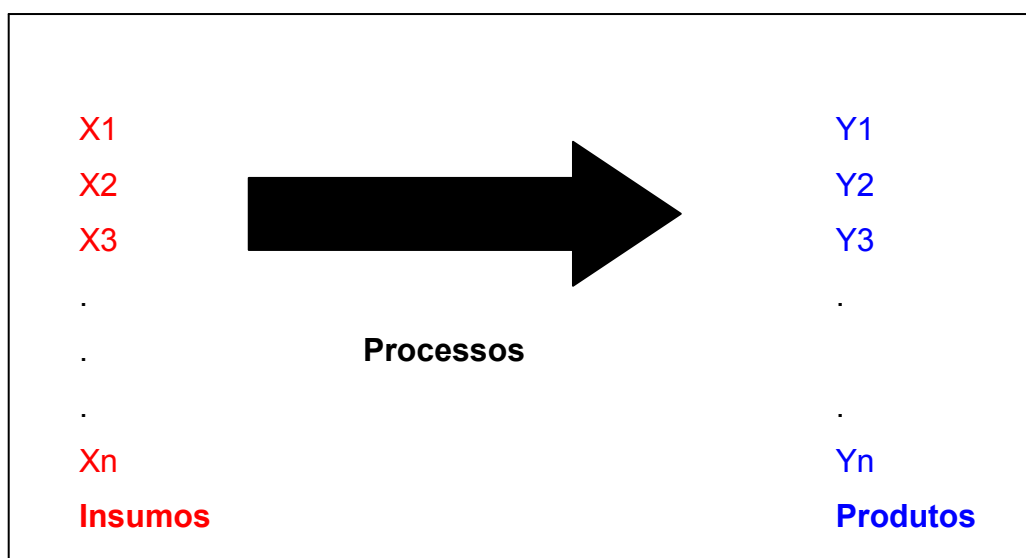
### 2.2.2 Índices de Produtividade

De acordo com Moreira (2004), é comum definir um ou mais índices de produtividade para certo sistema de produção. Em alguns casos, são escolhidos índices parciais e, noutros, índices totais. Os resultados servem

para comparar as diversas unidades que formam o sistema em estudo. Os índices podem servir também para comparar os elementos do sistema com outras unidades externas, de desempenho semelhante.

Para tanto, pode-se utilizar a função produção, ou seja, a função da produção é uma representação matemática da transformação de insumos (fatores de produção) em produtos ou serviços. De uma maneira geral, uma empresa utiliza uma série de fatores de produção (mão-de-obra, instalações fixas, energia, etc), representados genericamente pelas variáveis  $x_1, x_2, \dots, x_m$ , e transforma-os em produtos (físicos ou serviços), representados pelas variáveis  $y_1, y_2, \dots, y_m$ . A função de produção permite analisar a produtividade de um conjunto de empresas de um determinado setor, e é definida como a relação entre o que foi produzido e os insumos utilizados num certo intervalo de tempo (NOVAES, 2001). O desafio desse tipo de análise é definir uma função matemática que possa representar adequadamente o processo de transformação de um determinado setor da economia.

A Figura 5 mostra mais claramente os contornos de uma função de produção.



*FIGURA 5: TRANSFORMAÇÃO DE FATORES DE PRODUÇÃO (INSUMOS)  
EM PRODUTOS OU SERVIÇOS (FONTE: NOVAES, 2001)*

Normalmente, a função de produção é ajustada aos dados através de métodos estatísticos. Um problema que ocorre freqüentemente nesse tipo de análise é que, muitas vezes, o output não é caracterizado por uma única variável.

O processo adotado pelas empresas do setor analisado vai definir uma estrutura de custos, que se apoia nos preços (valores) dos insumos. O processo produtivo propriamente dito, representado pela parte esquerda da Figura 5, vai gerar produtos e serviços. Estes, por sua vez, são precificados através de uma estrutura de preços, gerando receitas. Finalmente, os produtos e serviços são colocados no mercado, em que o consumo lhes dá um valor final.

O processo produtivo propriamente dito, levando em conta tão somente as variáveis não-monetárias, é representado, como dito, por uma função de produção.

É importante frisar que a função de produção não mede o desempenho médio de um setor. O que se procura medir é a chamada “fronteira de máxima produtividade”, representada pelo máximo desempenho possível em cada situação existente no mercado. Na Figura 6 representa-se, genericamente, o processo produtivo de um setor qualquer, considerando apenas um *input* e um *output* (NOVAES, 2001).

Um problema conceitual sério, ligado ao ajuste de funções de produção por meio de técnicas de regressão linear, é o da não-garantia de que a função ajustada represente efetivamente a fronteira de máxima produtividade. Mesmo com tais limitações, é muito comum ajustar uma função de produção utilizando regressão múltipla, que, por sua vez, uma vez ajustada, a função de produção estabelece uma relação direta entre os fatores de produção e o *output*, permitindo analisar a produtividade do setor.

Pode-se observar, por meio da Figura 7, que para um certo valor  $x_1$  do insumo, o gráfico mostra três empresas A, B e P com desempenhos diversos. A empresa A é a menos eficiente, pois, com o mesmo nível de insumo das demais, produz menos *output*. A empresa B, por sua vez, consegue extrair melhores resultados de seus fatores de produção, mas não é considerada eficiente porque a empresa P supera as demais nessa faixa de operação, ou seja, não é encontrada nenhuma empresa que, utilizando o mesmo nível de insumo, consiga produzir mais do que a empresa P. A empresa P está, então, na fronteira de produtividade.

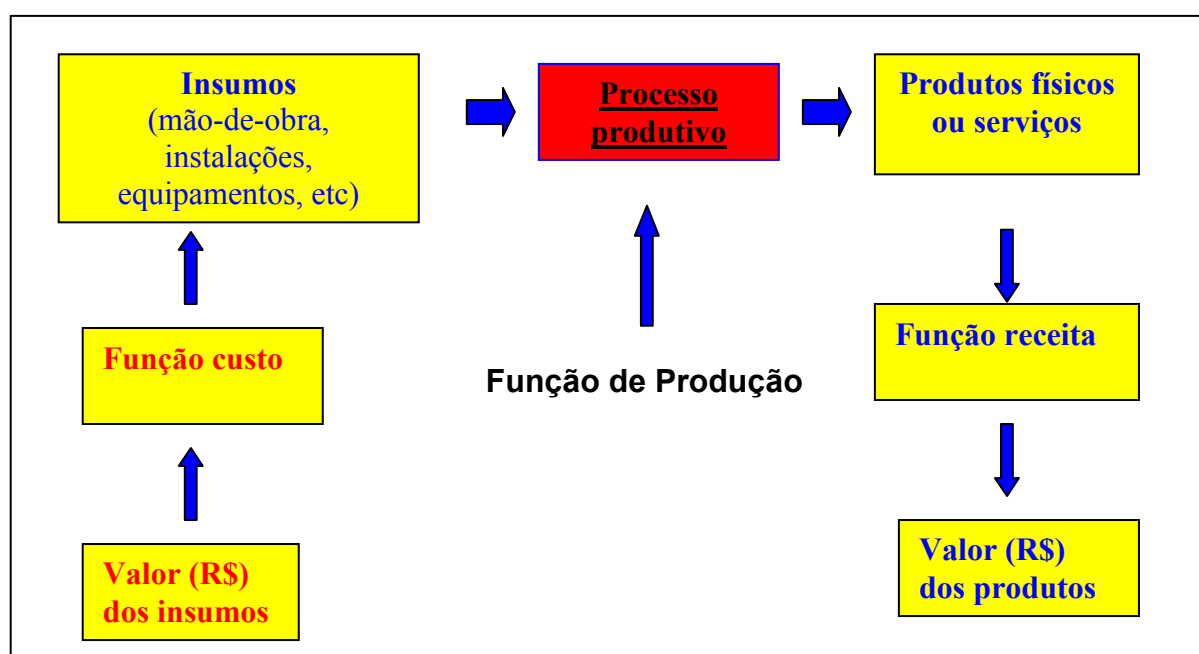


FIGURA 6: ESTRUTURA GENÉRICA DE UMA FUNÇÃO DE PRODUÇÃO

Se unir-se todos os pontos da fronteira através de uma curva, será obtida a função de produção desse conjunto de empresas. Todas as empresas que estiverem na fronteira, sobre a curva de produção, serão consideradas eficientes.

Para ajustar uma função de produção a um conjunto de dados, precisa-se selecionar, de início, as variáveis da mesma e, a seguir, escolher um tipo de função matemática para representar o processo. Esse tipo de modelo é denominado paramétrico, no jargão estatístico.

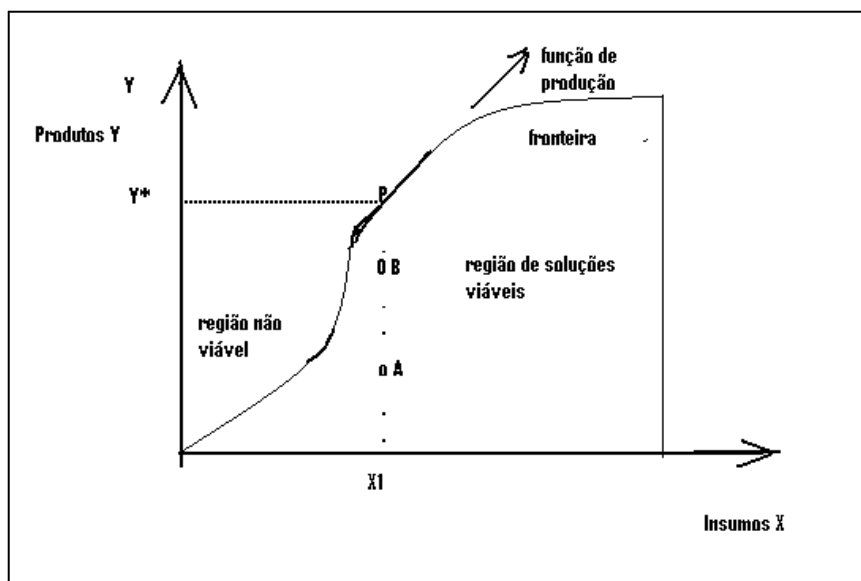


FIGURA 7: GRÁFICO DA FRONTEIRA DE MÁXIMA PRODUTIVIDADE

Há vários tipos possíveis de função de produção. Eles foram exhaustivamente estudados, juntamente com suas propriedades (NOVAES 2001).

Um aspecto importante é a questão da referência. Não há medida de eficiência absoluta, em relação à qual o desempenho dos participantes deve ser medido e avaliado. A referência é formada pelos demais participantes, ou seja, a valoração que o grupo finalmente vai dar em função dos diversos pesos que cada um escolhe. Esse princípio está embutido no processo de *benchmarking*, atualmente muito utilizado: a referência é formada pelas empresas que apresentam as melhores práticas num determinado setor. Não há um referencial absoluto, mas sim uma avaliação comparativa, visando as melhores práticas possíveis num dado contexto (NOVAES, 2001).

#### 2.2.4 INDICADORES DE DESEMPENHO - AS ABORDAGENS PARA MEDIDAS DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

A avaliação de desempenho organizacional tem sido alvo de muitos estudos e pesquisas, as quais são mostradas no Quadro 1, que, de

maneira geral, procurando avaliar o desempenho ou de maneira global, ou de maneira específica dentro da empresa.

Conforme Petri (2004), pode-se classificar, em termos de períodos, autores e aspectos básicos, segundo o contexto macro (global) ou micro (específico) as diversas abordagens encontradas na literatura,. No Quadro 1 são destacadas as abordagens utilizadas neste trabalho.

**QUADRO 1: ABORDAGENS PARA MEDIDAS DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**  
(ADAPTADO A PARTIR DE PETRI, 2004)

<b>ANO</b>	<b>Abordagens</b>	<b>Autores</b>	<b>Aspectos básicos</b>	<b>Tipo de contexto</b>
1991	<i>Benchmarking</i> – medidas de desempenho	Grady	Sistema de medidas de desempenho interfuncionais	Micro
1992	<i>Balanced Scorecard</i>	Kaplan & Norton	Operacionalizar a estratégia	Macro
1993	Avaliação de desempenho como diferencial competitivo	Slack	Considera 5 elementos de desempenho	Micro

Nesta busca contínua por métodos para a avaliação de desempenho, pode-se notar a tendência da aproximação dos objetivos micros serem decorrentes dos objetivos macros.

Não se pode deixar de destacar que, nas diferentes abordagens, devem também ser considerados os diferentes fatores e propósitos predominantes na época ou período, assim como a área de conhecimento, contexto e mercado predominante, sendo que, na sua maioria, visam a atender necessidades específicas das organizações, em um contexto essencialmente normativista, o que limita a participação e o crescimento, em termos de conhecimento, dos que estão sendo avaliados.

Conforme Linch e Cross (1991), as medidas de desempenho devem ser derivadas da visão corporativa, sendo os seus objetivos desmembrados nas unidades comerciais, nos aspectos de mercado e financeira, nos sistemas operacionais e comerciais, incluindo a satisfação do cliente, flexibilidade e produtividade, nos departamentos e centros de trabalho, considerando os padrões de qualidade, prazo de entrega, tempo do ciclo produtivo e desperdício, sob os aspectos da busca da eficácia interna e externa de suas operações, conforme é mostrado na Figura 8.

Neste mesmo contexto, localizar os pontos de medição, especialmente quando trata-se de avaliação de desempenho de unidades produtivas ou comerciais, torna-se uma importante função da gestão.



FIGURA 8: PIRÂMIDE DA PERFORMANCE (ADAPTADO DE LYNCH E CROSS, 1991)



Pode-se então perceber que a definição da estratégia poderá ser vital para implantação de ações que levem aos resultados esperados, porém, para traduzir estas estratégias em ações, a proposta da utilização do *balanced scorecard*, cujos principais conceitos serão apresentados a seguir, surge como alternativa para a aproximação dos interesses dos clientes, sendo detectados pelos indicadores relacionados a clientes e mercado, com suas estratégias para oferecimento de produtos/serviços que satisfaçam e surpreendam estes clientes.

Para a tradução dos objetivos estratégicos em resultados operacionais, os conceitos de *balanced scorecard* permite que os indicadores sejam escolhidos de maneira que corresponda à perspectivas não convencionais de desempenho apenas financeiro. Para isto, é descrito a seguir as definições e conceitos que justificam esta alternativa.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o *balanced scorecard* é uma ferramenta de avaliação que está sendo cada vez mais usada para medir desempenho. Ele inclui a tradução da visão e a estratégia num conjunto integrado de medidas de desempenho em quatro perspectivas: do cliente, dos processos internos, da inovação e a financeira.

Segundo Neely (2002), estas medidas de desempenho devem ser projetadas para apoiar grandes mudanças, de forma que a relevância do desempenho medido possa ser mantida e permita uma evolução contínua da organização, pois o *balanced scorecard* é uma alternativa para o monitoramento de indicadores não-tradicionais, porém não incluindo, nestas perspectivas, alguns pontos importantes como fornecedores, regulamentos do mercado, concorrentes e outros agentes interessados.

O *balanced scorecard* inclui indicadores financeiros que mostram o resultado das ações do passado, ou seja, os indicadores financeiros tradicionais e os complementa com três conjuntos de indicadores operacionais, relacionados com a satisfação dos clientes, com os

processos internos e com a capacidade da organização de aprender e melhorar.

Coloca também no centro a estratégia e não o controle, oferecendo aos executivos um referencial abrangente para traduzir os objetivos estratégicos da empresa num conjunto de indicadores de resultados alinhados com a direção corporativa.

O *balanced scorecard* oferece um método simples para articular a estratégia e monitorar o progresso das metas estabelecidas. Possibilita traduzir a estratégia de longo prazo da organização em termos específicos, ou seja, metas em áreas diferentes da organização, o *balanced scorecard* fornece a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais mostrado na Figura 9.

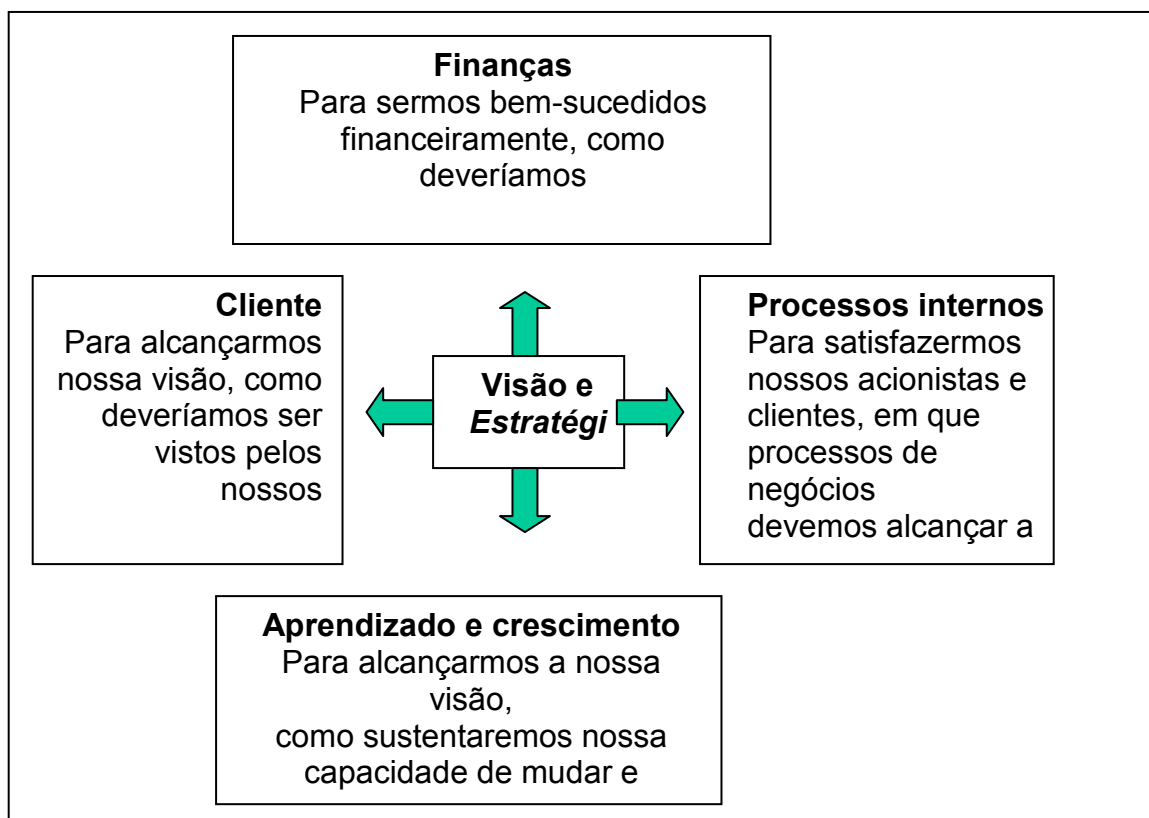


FIGURA 9 – BALANCED SCORECARD SEGUNDO KAPLAN E NORTON (1997)

Iniciativas de administração de desempenho para uma organização incluem o desenvolvimento de indicadores-chaves de desempenho, um sistema de administração de desempenho e desenvolvimento de processo, os quais devem ser focados na satisfação do cliente, sendo que, três princípios que permitem a integração entre as medidas de resultados com os vetores de desempenho de um *balanced scorecard*, ou seja, da relação de causa e efeito, dos resultados e vetores de desempenho e da relação com os fatores financeiros.

De acordo com Kaplan e Norton (2000), para um *balanced scorecard* estar bem estruturado não basta uma combinação de medidas financeiras e não-financeiras agrupadas em perspectivas distintas. É necessário que haja a transmissão da estratégia através de um conjunto integrado de medidas.

Segundo Kaplan e Norton (1997), “a estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. O sistema de medição deve tornar explícitas as relações ou hipóteses entre os objetivos e as medidas nas várias perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas e validadas”. O sistema deve identificar e tornar explícita a seqüência de hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre as medidas de resultados e os vetores de desempenho desses resultados, considerando todas as perspectivas que compõem o *scorecard*.

Toda medida selecionada para um *balanced scorecard* deve ser um elemento de estratégia da unidade de negócios à empresa, ou seja, a relação de causa e efeito está diretamente ligada às perspectivas definidas para o *balanced scorecard*, sendo assim, se for bem elaborado, conta à história da estratégia, identificando e tornando explícita a seqüência de hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre as medidas de resultados e vetores de desempenho desses resultados. Todas as medidas identificadas devem estar relacionadas a uma causa que conduz ao efeito desejado.

As medidas de resultado, segundo Kaplan e Norton (1997), refletem as metas comuns de muitas estratégias, bem como estruturas semelhantes entre setores e empresas. Os vetores de desempenho, por sua vez, são indicadores de tendências geralmente específicos para uma determinada unidade de negócios, como, por exemplo, os segmentos de mercado em que a unidade opta por competir. Deve haver uma combinação de medidas de resultado e vetores de desempenho para o sucesso do *balanced scorecard*.

As medidas de resultados geralmente medem resultados essenciais e são definidas como indicadores de ocorrência, que são comuns a diversos tipos de organizações em diferentes setores e mercados, tais como lucratividade, participação de mercado, satisfação dos clientes, retenção de clientes e habilidades dos funcionários.

Os vetores de desempenho identificam como um determinado resultado estabelecido poderá ser atingido. Sendo assim, esses vetores são traduzidos em indicadores específicos para cada tipo de organização ou até mesma unidade de negócios. Os indicadores de tendências não medem as causas que afetam os indicadores de resultados.

A importância da ligação das estratégias aos resultados da organização é um desafio comum. Neste sentido, o *balanced scorecard* pode ser uma alternativa, conforme mostrado na Figura 8, ou seja, a partir da definição do negócio, sendo esclarecida sua missão, visão e princípios, a definição de suas estratégias para obter os resultados esperados deverão ocorrer se houverem competências, sendo estas, um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que levem para um resultado esperado.

Muitas iniciativas adotadas por organizações, tais como a implementação de programas de qualidade, reengenharia, *benchmarking*, geralmente não são associadas a indicadores financeiros, dificultando a justificativa para a sua realização, pois, tradicionalmente, os resultados devem estar atrelados a indicadores financeiros e não consideram as quatro perspectivas.

Essas quatro perspectivas têm-se revelado adequadas em diversos tipos de empresas e setores de mercado. Porém, elas devem ser consideradas um modelo, que poderá ser alterado desde que haja necessidade, incluindo outras perspectivas, conforme as características da organização ou do mercado em que estiver inserida.

Os principais objetivos de um *balanced scorecard* são: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicos; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas; e, melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

O *balanced scorecard* tem este papel, ou seja, fazer esta ligação das estratégias com os resultados esperados, por meio de indicadores que permitam o acompanhamento e gestão, conforme é mostrado na Figura 10.

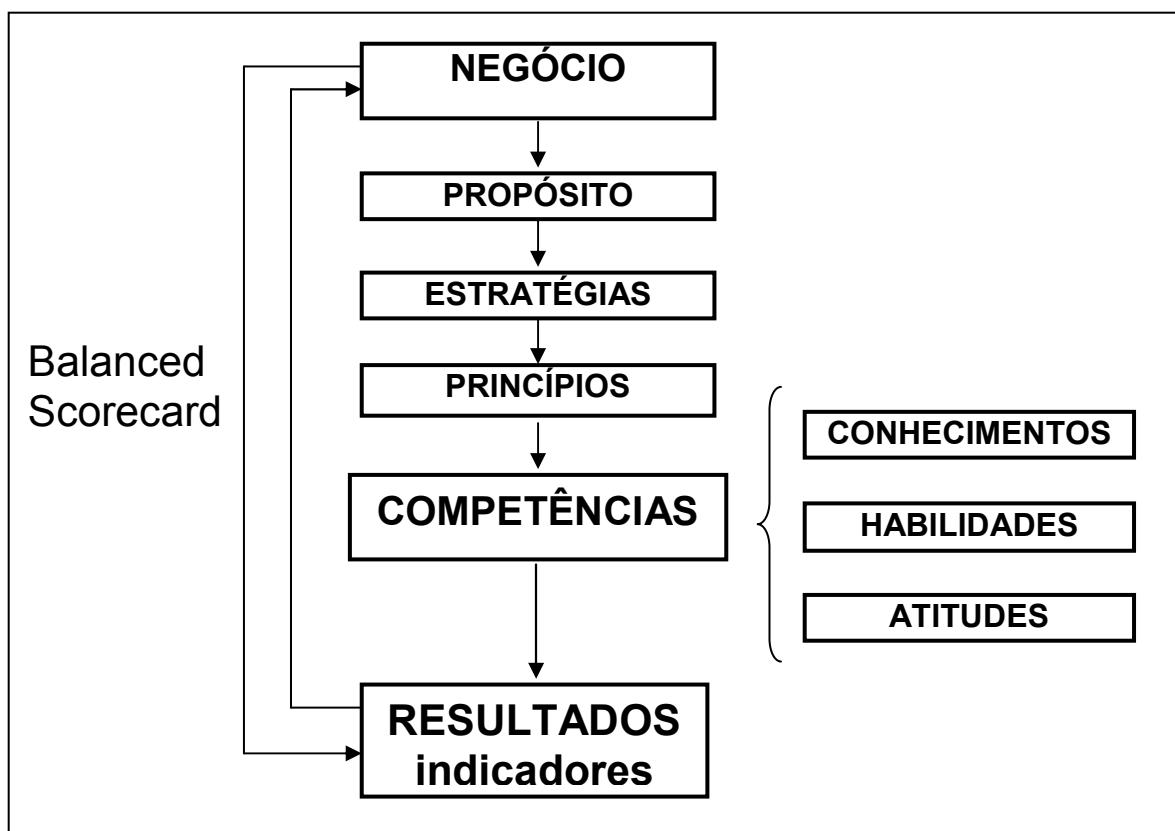


FIGURA 10 – LIGANDO O NEGÓCIO AOS RESULTADOS (FONTE:ANDERSEN, 2001)

O *balanced scorecard* é mais do que um sistema de medidas. Deixa claro que as medidas financeiras e não-financeiras devem fazer parte do sistema de informações para funcionários de todos os níveis da organização. Ele deve também traduzir a visão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis, que representem o equilíbrio entre indicadores externos voltados para os acionistas e clientes e as medidas internas dos processos críticos, de inovação, aprendizado e crescimento. O importante é o equilíbrio entre as medidas de resultado - as conseqüências dos esforços do passado - e os vetores de desempenho futuro.

O processo de construção de um *balanced scorecard* tem início com a tradução e posterior implementação da visão e estratégia; posteriormente, os objetivos e medidas de resultados são transmitidos a toda a organização. Logo após a comunicação a todos, inicia-se o processo de estabelecimento de metas e alinhamento das iniciativas e, por fim, busca-se o feedback e aprendizado estratégico, o que possibilitará o crescimento individual e até mesmo da organização como um todo.

Há necessidade de conhecimento dos objetivos globais da empresa e da contribuição e integração das diferentes unidades. Este processo tem início com uma equipe de trabalho da alta administração para traduzir a estratégia de sua unidade de negócios em objetivos estratégicos específicos. Estabelecer as metas e após identificar objetivos e medidas para seus processos internos, comunicar e associar objetivos e medidas estratégicos.

Para Ghemawat (2000), os objetivos e medidas estratégicas são transmitidos a toda a empresa através de *newsletters*, quadro de avisos, vídeos e até via eletrônica usando *softwares* de trabalho em grupo e computadores ligados em rede. Esta comunicação serve para mostrar a todos os funcionários os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da empresa seja bem sucedida. Ao final do processo de comunicação e associação dos objetivos, todos na empresa devem ter

adquirido uma clara compreensão das metas de longo prazo da unidade de negócios, bem como da estratégia adequada para alcançá-las.

O *balanced scorecard* produz maior impacto ao ser utilizado para induzir a mudança organizacional. Os executivos devem estabelecer metas para os objetivos do scorecard, anos antes, e, se alcançadas, transformarão a empresa.

Depois de estabelecidas metas para os clientes, os processos internos e as medidas de aprendizado e crescimento, os executivos estarão em condições de alinhar suas iniciativas estratégicas de qualidade, tempo de respostas e reengenharia para alcançar os objetivos extraordinários. O processo gerencial de planejamento e estabelecimento de metas permite que a empresa: quantifique os resultados pretendidos em longo prazo; identifique mecanismos e forneça recursos para que os resultados sejam alcançados; estabeleça referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não-financeiras do *scorecard*.

O *balanced scorecard* permite que se monitore e se ajuste a implementação da estratégia. Ele cria instrumentos de aprendizado organizacional em nível executivo e, se, necessário, efetua-se mudanças fundamentais na própria estratégia. Busca-se examinar se a unidade de negócios está alcançando suas metas no que diz respeito aos clientes, aos processos internos e à inovação; aos funcionários, aos sistemas e aos procedimentos e, conseqüentemente, ao seu desempenho financeiro.

Conforme Rutter (1994), na perspectiva de satisfação dos clientes, conhecer os clientes é fundamental para uma estratégia organizacional que tenha como um de seus principais focos a satisfação e a retenção dos clientes, e requer muito mais do que uma simples pesquisa convencional periódica, ou seja, exige um relacionamento fiel com os clientes, conhecê-los a ponto de saber do que gostam e do que não gostam, se os produtos que estão sendo ofertados atendem ou não as suas necessidades, se os

serviços de apoio estão adequados ou não, sendo necessária uma pesquisa de mercado para que possa conhecer as suas necessidades.

É importante ressaltar também que uma estratégia bem estruturada deve estar vinculada a todas as perspectivas definidas pela organização, usando as informações colhidas junto aos clientes, fornecedores e empregados da organização.

Para criar uma estrutura de indicadores capaz de representar de forma adequada e equilibrada essa perspectiva, buscou-se classificar nas medidas recomendadas por Kaplan e Norton (1997), ou seja, participação de mercado, retenção de clientes, e no caso de uma rede de franquias, a captação de clientes, pois procura medir a capacidade de aumento do número de clientes e a satisfação de clientes, que tem como objetivo principal medir o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de agregação de valor.

As preocupações dos clientes, normalmente estão relacionadas com os seguintes itens: tempo, qualidade, desempenho e serviços de apoio, preço e segurança.

A influência e o poder dos consumidores, cada vez maior, devido à grande oferta de produtos, oriundos do mundo inteiro e dos efeitos da globalização, têm determinado o ritmo de alteração no ciclo de vida dos produtos e, cabe às organizações se adaptarem a essa tendência.

Uma das formas das organizações tornarem-se mais competitivas é à busca de segmentação, pois possibilitará o entendimento e identificação das necessidades do seu público-alvo.

Segundo Rutter (1994), é cada vez mais importante desenvolver a capacidade de coletar e analisar dados de comportamento do consumidor e, principalmente, desenvolver a capacidade de síntese de forma a criar produtos para novos mercados.



Na perspectiva do aprendizado e crescimento, identifica-se a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria em longo prazo, desenvolvendo-se objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional.

Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras quatro perspectivas apresentadas anteriormente. Seus objetivos são os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do scorecard.

É no capital humano, que se pode ter uma excelente alternativa para o aumento da produtividade, principalmente, se as pessoas estiverem envolvidas nas estratégias e com metas de indicadores a serem perseguidos.

Sendo assim, o resultado de um negócio deve ser obtido por meio do controle dos indicadores nas perspectivas financeiras e não-financeiras que busquem avaliar o desempenho da organização em relação a seus clientes, desempenho de seus processos e dos recursos humanos, de forma equilibrada, visando viabilizar, continuamente, oportunidades, desafios e melhorias do negócio.

As medidas de desempenho devem ser projetadas para apoiar grandes mudanças, de forma que a relevância do desempenho medido possa ser mantida e permita uma evolução contínua da organização, possibilitando então, apoio no planejamento e decisões estratégicas.

### **2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PELA MATRIZ DE SLACK - DEFINIÇÕES**

Na abordagem de Slack, a empresa poderá definir seu potencial competitivo considerando os dois parâmetros essenciais para o desenvolvimento da estratégia, a importância para os *stakeholders*, que

são as partes interessadas nos resultados da organização, e o desempenho frente aos concorrentes.

Com relação aos *stakeholders*, Slack (1993) propõe uma matriz com uma classificação de nove pontos conforme suas preferências e necessidades, sendo classificadas conforme a Tabela 1.

Esta avaliação das preferências dos stakeholders é muito importante para a definição de prioridades para planos de melhorias, pois são aspectos importantes para os resultados da empresa.

TABELA 1: ESCALA DA IMPORTÂNCIA (FONTE: SLACK, 1993)

Ganhadores de pedidos	<p>Forte 1- Proporciona vantagem essencial</p> <p>Médio 2- Proporciona vantagem importante</p> <p>Fraco 3- Proporciona vantagem útil</p>
Qualificadores	<p>Forte 4- É necessário estar dentro do bom padrão do setor</p> <p>Médio 5- É necessário estar no padrão médio do setor</p> <p>Fraco 6- É necessário estar pouco distante atrás dos concorrentes</p>
Menos importante	<p>Forte 7- Usualmente não importante mas pode tornar-se importante</p> <p>Médio 8- Raramente é considerado pelos clientes</p> <p>Fraco 9- Nunca é considerado pelos clientes</p>

A outra variável para a construção da matriz de Slack é relacionada com os concorrentes, devendo-se estabelecer objetivos de desempenhos para

definir o que a empresa deve decidir agir para serem competitivas, conforme é mostrado na Tabela 2.

*TABELA 2: ESCALA DE DESEMPENHO COM NOVE PONTOS (FONTE: SLACK, 1993)*

Melhor que a concorrência	<p>Forte 1- Notadamente melhor que os concorrentes</p> <p>Médio 2- Melhor que os concorrentes</p> <p>Fraco 3- Um pouco melhor que os concorrentes</p>
Igual a concorrência	<p>Forte 4- Eventualmente melhor que os concorrentes</p> <p>Médio 5- Igual à maioria dos concorrentes</p> <p>Fraco 6- Um pouco abaixo dos concorrentes</p>
Pior que a concorrência	<p>Forte 7- Usualmente pior que a maioria dos concorrentes</p> <p>Médio 8- Usualmente pior que os concorrentes</p> <p>Fraco 9- Constantemente pior que os concorrentes</p>

A identificação dos indicadores de desempenho consiste em relacionar os processos prioritários com os indicadores que melhor monitoram os seus desempenhos nas perspectivas escolhidas como prioritárias.

Deve-se também considerar que nenhuma escala é estática e as preferências e escolhas por parte dos clientes sempre estarão em mudanças, assim como as possíveis melhorias dos concorrentes.

Depois de construída e analisada matriz de importância para os *stakeholders* versus desempenho frente à concorrência, é feita uma classificação quanto aos fatores de desempenho em relação às prioridades de melhorias, seguindo a escala de Slack de 1 a 9.

### 2.3.1 – TIPOS DE REGIÕES NA MATRIZ DE SLACK

A matriz de importância *versus* desempenho de Slack (1993) permite identificar quatro regiões específicas quanto ao cruzamento dos critérios de importância pelos clientes e o desempenho relativo quando comparados com os concorrentes. Estas quatro regiões são:

Região adequada: É quando está estabelecido um limite mínimo que, abaixo dele, a empresa não deve permitir que fique o seu desempenho;

Região aprimorar: É quando estabelece que, dentro destes limites de desempenho, estes critérios são candidatos a priorizar sua melhoria;

Região urgência: É mostrado que se os critérios ou atributos estiverem dentro destes limites, estarão com desempenhos críticos e devem estar gerando problemas para os clientes e tem muita chance de que os negócios estão sendo perdidos para os concorrentes;

Região excesso: É quando os critérios que estão dentro desta faixa significam que estão com o seu desempenho muito acima do que é necessário, podendo estar utilizando recursos em excessos que poderão ajudar outras regiões menos favorecidas. Nestes casos, deve-se analisar se algum recurso utilizado para alcançar esta produtividade não poderia ser direcionado para outra área mais necessitada. Estas regiões são mostradas na Figura 11.

Esta classificação poderá facilitar a visualização de prioridades no processo de tomada de decisões tanto nos aspectos estratégicos e gerenciais quanto nos aspectos operacionais inerentes às lojas ou unidades. Neste sentido, são criados subsídios para implantação de planos de melhorias para cada estágio de prioridades, considerando as condições e indicadores de desempenho de cada loja participante da rede, como é mostrado na Figura 11, na matriz de importância *versus* desempenho de Slack.

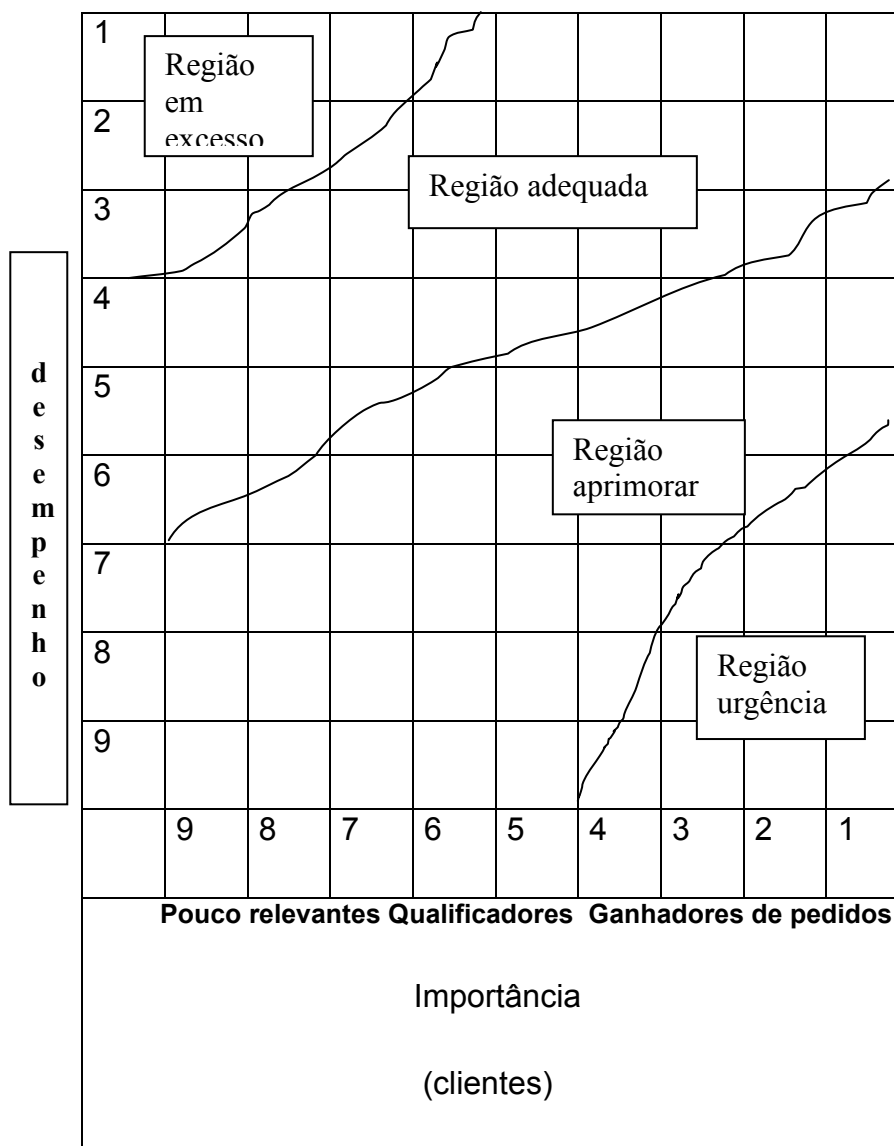


FIGURA 11– MATRIZ DE IMPORTÂNCIA VERSUS DESEMPENHO DE SLACK  
(FONTE: SLACK, 1993)

## 2.4 COMPARANDO ORGANIZAÇÕES PELO *BENCHMARKING*

Para a comparação dos desempenhos entre as empresas, o *benchmarking* proporciona uma alternativa eficiente para avaliar os resultados obtidos por cada empresa, sendo apresentados seus conceitos e definições a seguir.

### 2.4.1 HISTÓRICO E DEFINIÇÕES

A palavra *benchmarking* tem origem na palavra japonesa “*dantotsu*”, que significa lutar para tornar-se “o melhor dos melhores”, ou seja, para saber quem é o melhor, torna-se necessário uma medição dos desempenhos relativos e estabelecer o melhor dos comparados, sendo assim, referência para perseguir e ultrapassar seus concorrentes.

O surgimento do *benchmarking* teve origem durante a segunda guerra mundial, conforme Ballesterro-Avarez (2001), tornando-se prática comum entre as empresas que procuravam padrões para seus processos e atividades. *Benchmarking* é um processo de pesquisa que permite aos administradores realizar comparações entre processos e práticas de empresa-a-empresa, para identificar o melhor e alcançar um nível de superioridade ou vantagem competitiva. Ao contrário de outras ferramentas de planejamento, o *benchmarking* encoraja as empresas a procurar, além de suas próprias operações ou indústrias, por fatores-chaves que influenciem a produtividade e os resultados. Essa filosofia pode ser aplicada a qualquer função, o que geralmente produz melhores resultados quando implementado em toda a empresa.

Segundo Fisher 2003, *o propósito do benchmarking é estabelecer pontos de mensuração a partir dos quais pode-se implementar mudanças no modo de operar, a fim de otimizar o desempenho da empresa* (FISHER, 2003, p.7)

Pode-se dizer que o *benchmarking* é um processo contínuo de avaliação dos desempenhos, não somente dos produtos ou serviços, mas também das funções, dos métodos e das práticas em relação aos melhores valores mundiais.

Esse processo surgiu com a necessidade de informações, com o desejo de aprender depressa e visava corrigir um problema empresarial. A competitividade mundial vem obrigando as empresas a um contínuo aprimoramento de seus processos, produtos ou serviços, visando oferecer alta qualidade com baixo custo e assumir uma posição de liderança no mercado em que atuam. Na maioria das vezes, o aprimoramento exigido, sobretudo pelos clientes dos processos, produtos e serviços, ultrapassa a capacidade das pessoas envolvidas, por estarem elas presas a seus próprios paradigmas (ALTINAY, 2004).

A técnica de *benchmarking* visa, portanto, o desenvolvimento de estudos que comparem o desempenho da empresa com aquele conseguido pela concorrência e com referenciais de excelência, objetivando atingir uma posição de liderança em qualidade. Esses estudos, organizados em projetos, devem identificar serviços e processos de alto nível de qualidade em outras empresas, ou em setores internos da própria empresa, avaliar como tais resultados são obtidos e incorporar o conhecimento, quando aplicável a seus processos e/ou serviços (KYRO,2003).

Trata-se, portanto, de um foco externo nas atividades, funções ou operações internas, de modo a alcançar a melhoria contínua. Pode ser estabelecido em qualquer nível da organização e em qualquer área funcional.

O *benchmarking* deve ter uma metodologia estruturada para assegurar sua conclusão com o sucesso proveniente de investigações abrangentes e precisas. Entretanto, ele precisa ser flexível para incorporar formas novas e inovadoras de coleta de informações, as quais normalmente são difíceis de se obter.

Para assumir a liderança do mercado, é necessário considerar a técnica de *benchmarking* como um processo contínuo de medição e de implementação de melhorias. Normalmente, não basta empregá-la uma única vez para alcançar a primeira posição, pois uma vez aplicado o *benchmarking*, as necessidades irão exigir sua contínua aplicação para manter a liderança da empresa.

O sucesso do processo de mudança é medido pela criação de valor à vista do investidor. O *benchmarking* é orientado externamente e deve coletar reformulações sobre os meios mais criativos de reestruturação dos processos e recursos da empresa (BOXWELL, 1996).

Para que tais resultados sejam obtidos, o *benchmarking* precisa atender a um conjunto definido de critérios, como comparação, objetivo, adaptação e continuação.

No caso de não ocorrer um nível de comparação entre as empresas em estudo e a que está pesquisando, o estudo não pode pretender chegar a resultados que sejam utilizáveis. Vale a pena ressaltar que os critérios desse processo de correspondência mudam com as diferentes abordagens de *benchmarking* (FISHER, 2003).

Entretanto, em todas elas, a equipe de *benchmarking* precisa definir um critério para escolha para depois tornar válidas as organizações ou funções incluídas na amostra-alvo, de modo a aguardarem suficiente semelhança para que a análise possa prosseguir.

A análise efetuada e os métodos usados em um estudo de *benchmarking* eficaz são objetivos. Ainda que a intuição tenha seus méritos em certas circunstâncias, a força do *benchmarking* emana de sua incontestável relação com a verdade. Assim, ao se projetar um estudo de *benchmarking*, as medidas escolhidas, o projeto dos instrumentos com a análise e o relato dos resultados não podem ser tendenciosos. A objetividade resulta da



execução judiciosa do processo de *benchmarking* (BALLESTERO-AVAREZ, 2001).

*Benchmarking* é um processo contínuo e sistemático que permite a comparação das produtividades das organizações e respectivas funções ou processos face ao que é considerado “o melhor nível”, visando não apenas a equiparação dos níveis de produtividade, mas também a sua ultrapassagem (RICKARDS, 2003).

Por ser o *benchmarking*, conforme Camp (1998), um processo contínuo de medições, análises e comparações de desempenhos de seus produtos, serviços e práticas empresariais com empresas ou setores consideradas referências, tem a finalidade de obter melhores resultados e maior competitividade, por meio do auto-aperfeiçoamento, pois as práticas e processos das empresas estão em constantes transformações.

E para acompanhar estas transformações, torna-se necessário o monitoramento contínuo das práticas que proporcionam os resultados, perseguindo as melhores, por meio do *benchmarking* com o objetivo de obter melhores desempenhos.

Sendo assim, o *benchmarking* persegue a medição da excelência do processo e as atividades capacitadoras que proporcionam os resultados esperados, neste caso, os melhores resultados obtidos no conjunto de empresas analisadas da rede de franquias, fornecendo um *ranking* de desempenhos relativos e identificando as melhores unidades tomadoras de decisão frente aos indicadores escolhidos e analisados previamente.

#### **2.4.2 TIPOS DE *BENCHMARKING***

Com relação aos tipos de *benchmarking*, conforme Boxwell 1996, dependendo do âmbito, recursos e objetivos, pode-se distinguir os seguintes tipos:

- *Benchmarking* Interno:

Compara funções numa mesma organização. Pode ser intradepartamental ou intra-unidades de negócio. Este tipo de *benchmarking* é relativamente comum e acessível, nomeadamente em termos de disponibilidade de informação, permitindo também aprofundar o conhecimento e domínio dos processos internos. No entanto, é uma prática com limitações, no que se refere aos padrões de referência que utiliza (a melhor prática interna) e ao potencial de melhoria.

- *Benchmarking* Competitivo ou Concorrencial:

Comparam produtos, serviços, processos ou métodos entre empresas diretamente com os concorrentes. As grandes limitações e obstáculos a este tipo de abordagem residem no sigilo e na dificuldade em encontrar empresas do mesmo setor disponíveis para partilhar as informações e expor as suas forças e/ou fraquezas. Normalmente incide sobre práticas que permitem sustentar vantagens competitivas e permite fixar objetivos ao nível estratégico. Este tipo de *benchmarking* conduz, em grande parte dos casos, a melhorias incrementais.

O *benchmarking* competitivo e setorial fornece detalhes para que se possa alcançar e, possivelmente, ultrapassar as empresas que estão competindo pelos mesmos clientes, investidores e lucros, sendo que seu foco está direcionado para os métodos e características básicas de produção capazes de fornecer vantagens competitivas sobre os concorrentes diretos de uma empresa. Já o *benchmarking* competitivo setorial é usado para estabelecer padrões de desempenho e detectar tendências no ambiente competitivo, podendo incluir concorrentes mais próximos da empresa, procurando tendências globais em um grupo maior de empresas, enfocando nas tendências em vez de posições competitivas existentes, sendo usado para análise do desempenho de sub-sistemas.

- *Benchmarking* Funcional :

Compara atividades funcionais similares em empresas não diretamente concorrentes. Baseia-se na convicção de que, em grande parte dos casos, as melhores práticas não se encontram no próprio setor. Quer a disponibilidade para compartilhar informação, quer o potencial para melhorias. Este tipo de *benchmarking*, por ser sustentado pelas melhores práticas disponíveis em determinadas funções ou processos, conduz normalmente a resultados e melhorias mais expressivos, embora possa requerer capacidade para proceder a adaptações, de forma a adequar as práticas ao sector onde se pretendem implementar (FISHER, 2003).

- *Benchmarking* Estratégico:

É um tipo de *benchmarking* que promove a análise fundamental de processos que cruzam várias funções em setores não relacionados.

O potencial de inovação vê-se significativamente incrementado, proporcionando a integração de novos conceitos no sector promotor e projetando o seu “estado da arte”. O custo e as complexidades associadas contrapõem-se ao elevado potencial de melhoria e inovação.

O resultado de um exercício de *benchmarking* está dependente da própria empresa, dos recursos, da cultura, do ambiente, do seu posicionamento e, fundamentalmente, da sua capacidade e motivação para a mudança e melhoria.

### **2.4.3 APLICAÇÃO DO *BENCHMARKING* E SUAS ETAPAS**

A aplicação *do benchmarking* deve vir acompanhada de um conjunto de regras e objetivos definidos previamente, incluindo definições para a coleta e análise dos dados, podendo ser dividido em quatro fases principais, representando um processo estruturado de aprendizagem que fornece dados objetivos sobre o desempenho relativo das empresas, contendo as seguintes fases:

- Fase 1: Coleta de dados internos e avaliação – identificação de uma área ou um problema para o estudo; criação de uma equipe de *benchmarking*; condução de uma avaliação interna das práticas de trabalho existentes; definição dos níveis de desempenho interno desejado, por meio de um modelo referencial da prática existente por toda a organização; identificação das lacunas de desempenho, ou áreas nas quais a prática existente é insatisfatória;
- Fase 2: Coleta de dados externos – Escolha de uma abordagem de *benchmarking*; desenvolvimento de um questionário, um roteiro de entrevistas ou uma ferramenta de coleta de dados semelhante; identificação dos candidatos à participação; convite aos candidatos; envio dos questionários aos participantes; entrevistas com os participantes.
- Fase 3: Análise das informações do *benchmarking* – Comparação dos dados obtidos no *benchmarking* com os desempenhos originais e observação das semelhanças e diferenças entre as empresa participantes e a empresa interessada; classificação e análise dos dados quantitativos; análise dos dados qualitativos; desenvolvimento de um modelo referencial das melhores práticas para a área em estudo; comunicação das constatações básicas para todos os participantes do *benchmarking*
- Fase 4: Implementação de um plano de ação – Organização de uma equipe de implementação do *benchmarking*; avaliação das operações internas em relação ao referencial obtido; classificação das lacunas de desempenho identificadas com base em sua relação com o plano estratégico da empresa; priorização das lacunas de desempenho com base na estratégia da empresa; facilitar o processo de mudança e desenvolvimento do plano de ação; criação de objetivos e metas de desenvolvimento das melhorias; estabelecer sistemas de medições das melhorias em relação aos referenciais

estabelecidos; comunicação dos resultados obtidos; realizar novo *benchmarking* para reavaliar as empresas participantes.

Uma das etapas críticas do *benchmarking* é identificar as empresas mais eficientes que devem servir de para referências devido à dificuldades e disponibilidade de referenciais suficientes para a construção e aplicações dos modelos que sirvam de referência ou *benchmarks*.

Conforme Pagliuso (2005), pode-se distinguir *benchmarking* de *benchmark* de acordo as definições:

*Benchmarking*: Método para comparar o desempenho de algum processo, prática ou produto similar que esteja sendo executado de maneira mais eficaz e eficiente, na própria ou em outra organização, visando a entender as razões do desempenho superior, adaptar a realidade da organização e implementar melhorias significativas (PAGLIUSO, 2005, p.8)

*Benchmark*: é um marco de referência, uma medida de desempenho, um referencial. Pode ser quantitativo, representado por um resultado, ou qualitativo, como um processo ou uma prática (PAGLIUSO, 2005, p.9)

A busca pela obtenção das melhores práticas é o objetivo do *benchmarking* e, para que as melhores práticas sejam possíveis de serem referenciadas, é necessário o estabelecimento de referenciais, que são os *benchmarks*.

A comparação do desempenho operacional com os concorrentes ou com empresas similares pertencentes a uma rede de empresas é um ponto crítico para melhorar o desempenho das empresas, sendo assim, fazer o *benchmarking*, ou seja, a avaliação dos todos os aspectos importantes da

operação contra o melhor das empresas concorrentes proporciona uma valiosa base para desafiar o comodismo operacional (SLACK, 1993)

### **3. ESTUDO DE CASO: ANÁLISE DE DESEMPENHO DE UMA REDE DE FRANQUIAS**

Como objetivo desta pesquisa, a avaliação do desempenho de pequenas empresas participantes de uma rede de franquias, apresenta-se, a seguir, as definições de pequenas empresas e franquias, destacando este setor com números de empresas, empregos e sua representatividade na economia empresarial.

#### **3.1 CARACTERIZANDO PEQUENAS EMPRESAS**

As redes de pequenas empresas estão sendo incentivadas pelo fato de que, isoladamente, tenham pouca capacidade produtiva e comercial, sendo apresentadas diversas formas de organização, entre elas, as franquias. São descritos a seguir, as definições que caracterizam estas pequenas empresas e a rede de franquia.

Até o fim da década de setenta, eram considerados como suportes econômicos somente o Estado e as grandes empresas. Porém a partir da década de oitenta, com o aumento significativo da utilização de tecnologia intensiva e da concorrência, em nível mundial, por meio da globalização de produtos e serviços, o Estado passa a ter dificuldade para cumprir seus compromissos e aumenta o seu endividamento, dificultando a geração de investimentos em infra-estrutura e novos empregos. Além disso, as grandes empresas, também com o uso de novas tecnologias, substituem grande parte dos funcionários pela automação industrial, procurando uma maior produtividade.

Neste cenário, como alternativa, as pequenas empresas passaram a ter uma grande importância como fonte geradora de novas oportunidades e empregos, para atender, não somente o mercado local, mas também o mercado internacional.

Segundo Dolabela (1999), para o estímulo ao desenvolvimento econômico e social de uma região, o empreendedorismo se mostra como um mecanismo acionador dos processos que deverão encadear uma série de ações e transformações, e que, muito provavelmente, se iniciará por meio de pequenas empresas, sendo que, uma das características fundamentais, é a sua relação com a comunidade local, que poderá ser um catalisador do processo de desenvolvimento quanto melhor for o ambiente favorável ao empreendedorismo.

Como pequenas empresas, deve-se entender, segundo o Sebrae (2005), quanto ao porte, as micro e as pequenas empresas que, quanto ao número de funcionários, apresenta a classificação mostrada na Tabela 3.

*TABELA 3 : CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS POR NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS  
(FONTE:SEBRAE, 2005)*

	<b>n° de funcionários</b>	
<b>Porte</b>	<b>Indústria</b>	<b>Comércio e/ou Serviços</b>
Micro	até 19	até 09
Pequena	de 20 a 99	de 10 a 49

As micro e pequenas empresas representam no Brasil 99,2% das empresas formalizadas, empregando 57,2% dos trabalhadores formais e representando 26% da massa salarial, confirmando a tendência mundial para a geração de novos empregos e rendas. (SEBRAE, 2005)

Conforme Sebrae (2002), a partir da década de 80, estudos sobre a influência da proximidade espacial no desempenho competitivo e inovativo de aglomerações produtivas levaram ao surgimento de diversas abordagens centradas na importância da dimensão local na coordenação das atividades econômicas e tecnológicas, substituindo a abordagem



individual pela abordagem coletiva, por meio de cadeias produtivas e indicando soluções tanto para as organizações como para o conjunto de elos e atores dessas cadeias concentradas geograficamente nos territórios que se estabelecem relações de confiança e de trocas entre os diversos atores, onde se criam condições para um ambiente de aprendizagem coletiva e de difusão de inovações.

Considerando que os princípios capazes de garantir a sustentabilidade social, ambiental, ética, política e econômica devem ser praticados necessariamente na esfera local, é nas localidades que vão se redefinindo as relações entre governos, movimentos sociais, empresários, sociedade civil e é também onde se experimentam novas formas de gestão, cujos impactos irão obter ressonância mais adiante, nas esferas nacional e internacional. Sendo assim, alternativas como a existência de redes locais de empreendedores, por exemplo, contribuem para inserir o local no cenário competitivo globalizado, aumentando sua vantagem competitiva (FURTADO, 2000).

Neste cenário, surge a *franchising* ou franquia como alternativa para alcance de vantagens competitivas.

Esta alternativa surge devido à necessidade do desenvolvimento de novas competências empreendedoras para atuar com sucesso no mercado cada vez mais competitivo.

### **3.2 – CARACTERIZANDO A REDE DE FRANQUIAS**

De acordo com Foster (1995), o *franchising* tem origem no francês *franc*, que quer dizer: livre, ou seja, livre para usar, desde que mediante o pagamento de taxas. Foi inventado nos Estados Unidos da América, com o objetivo de comercializar um produto, serviço ou uma marca, por meio da disponibilização de sistemas operacionais, gerenciais e mercadológicos padronizados, tendo um contrato, conforme Kotler (1998), entre

franqueador e franqueado. O franqueador é normalmente um fabricante, atacadista ou organização de serviço que oferece um produto, serviço ou marca para empresários independentes que adquirem o direito de uso de unidade(s) operacionais do sistema da franquia.

A adesão a um sistema de franquia poderá favorecer ao empreendedor, no que se refere aos requisitos necessários para abertura de novos negócios, na geração de resultados satisfatórios em pouco tempo, ou seja, fornece orientação no planejamento do negócio, nos aspectos mercadológicos (localização, fornecedores de insumos, entre outros), operacionais (equipamentos, mobiliário, procedimentos, *lay-out*, entre outros) e humanos (treinamentos para equipe operacional, administrativa e de vendas), aspectos estes, que são críticos para a sustentabilidade dos negócios, principalmente nos primeiros anos de existência, onde ocorrem os maiores índices na mortalidade das empresas, em decorrência, da carência de aplicação destes, que de forma independente, fora do apoio de uma rede ou sistema de franquias, tem uma maior incidência de riscos inerentes aos negócios.

Outro benefício, é uma maior segurança que é oferecida aos clientes pelo fato do uso de uma marca já conhecida e divulgada de maneira coletiva, transmitindo assim, maior credibilidade para os consumidores.

O modelo de franquia é uma alternativa para o desenvolvimento e expansão dos negócios que emprega um formato padrão, contendo: a mesma marca, procedimentos, divulgação coletiva, uma rede de distribuição e mecanismos de gestão que contribuem para que os novos negócios gerados, por meio das franquias, tenham menores riscos de insucessos, comparados com os negócios próprios gerados sem este modelo.

Estes mecanismos de gestão que contribuem para diminuir a taxa de insucessos são baseados no conhecimento acumulado pelos franqueadores em outras unidades existentes e transferidos para os

franqueados, em forma de manuais, procedimentos e treinamentos, contribuindo para o desenvolvimento destes negócios com maiores chances de sucesso.

De acordo com Luangsuwimol (2004), o *franchising* quer dizer: livre, ou seja, livre para usar, desde que mediante o pagamento de taxas, sendo inventado nos Estados Unidos da América, com o objetivo de comercializar um produto, serviço ou uma marca, por meio da disponibilização de sistemas operacionais, gerenciais e mercadológicos padronizados, tendo um contrato.

Conforme Kalnins e Mayer (2004), uma franquia é um contrato entre franqueador e franqueado, sendo o franqueador normalmente um fabricante, atacadista ou organização de serviço que oferece um produto, serviço ou marca para empresários independentes que adquirem o direito de uso de unidade(s) operacionais do sistema da franquia.

### **3.2.1 – O MERCADO DO SETOR DE FRANQUIAS NO BRASIL**

Este formato de negócio iniciou no Brasil na década de 1960 e, a partir da década de 1970, com a inauguração da primeira loja McDonald's, tem apresentado uma expansão contínua.

No Brasil, segundo a ABF (Associação Brasileira de Franchising, 2005), a produtividade obtida pelo setor tem superado a taxa de crescimento acima da economia nacional, sendo que, em 2004, cresceu em média 9 %, movimentando o montante de R\$ 31,6 bilhões, conforme mostrado na tabela 3, representando 1,7% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil e responsável por 530.000 empregos diretos e sendo um grande gerador de empregos, gerando 30.000 novos empregos por ano, conforme é mostrado na Tabela 4.

TABELA 4: FATURAMENTO DO SETOR DE FRANQUIAS NO BRASIL 2003/2004

(FONTE: ABF, 2005)

Segmento	Faturamento (R\$/milhões)		
	2003	2004	Varição (%)
1- Acessórios Pessoais e Calçados	538	822	53
2- Alimentação	3.858	4.359	13
3- Educação e Treinamento	3.461	3.888	12
4- Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	4.867	5.054	4
5- Fotos, Gráficas e Sinalização	1.287	1.278	-1
6- Hotelaria e Turismo	357	645	81
7- Informática e Eletrônicos	290	377	30
8- Limpeza e Conservação	452	486	8
9- Móveis, Decoração e Presentes	1.418	1.923	36
10- Negócios, Serviços e Outros Varejos	9.953	9.902	-1
11- Veículos	853	1.162	36
12- Vestuário	1.710	1.743	2
<b>TOTAL</b>	<b>29.044</b>	<b>31.639</b>	<b>9</b>

### 3.2.2 – HISTÓRICO DA REDE DE FRANQUIA EM ESTUDO

A rede de franquias analisada iniciou suas atividades em 22 de março de 1977 como farmácia de manipulação, no centro histórico de Curitiba, capital do Estado do Paraná, no Sul do Brasil. Entre um trabalho e outro, teve início o desenvolvimento de fórmulas para uma linha própria de cosméticos naturais a ser oferecida aos seus clientes. Os primeiros produtos foram

Creme Hidratante e Shampoo, ambos à base de algas marinhas, que tiveram excelente aceitação.

A linha foi ampliada e, em 1979, surgiu a grande oportunidade de abertura de uma loja no Aeroporto Afonso Pena, que atende Curitiba e região.

Os produtos passaram a ser comprados pelos passageiros e também pelo pessoal de bordo das companhias aéreas, que acabaram se tornando vendedores informais em vários pontos do país.

Em pouco tempo, começaram a surgir pessoas interessadas em abrir lojas para revender os produtos em suas cidades de origem, iniciando-se assim o processo de *franchising*, até então inédito no Brasil.

O aumento na demanda levou à construção da fábrica no município de São José dos Pinhais, na região metropolitana de Curitiba, inaugurada em 1982. Desde então, as obras não pararam, com ampliações a cada ano. Hoje são 34.346 m<sup>2</sup> de área construída, contando com mais de 1220 funcionários entre as áreas de produção e administrativa.

Atualmente, cerca de 523 itens compõem a linha de produtos da empresa, divididos em deo-colônias, desodorantes, shampoos, sabonetes, cremes, loções, bronzeadores, protetores solares, condicionadores, maquiagem e outros ligados à indústria de cosméticos e perfumaria.

Este rol pode ser alterado em decorrência de ajustes de produção e, principalmente, pelas tendências mercadológicas.

Atualmente, aproximadamente 1220 pessoas exercem suas atividades diretas na rede, distribuídas entre as áreas de *marketing*, comercial, financeira, fabril e administrativa.

Possui uma área construída de 34.000 m<sup>2</sup> (plantas industrial e administrativa) e 10.000 empregos gerados (diretos e indiretos) com 2.317 lojas no Brasil, sendo 25 lojas próprias.

Com relação a sua visão, missão, propósito e princípios, conforme apresentado a seguir, pode-se destacar que, para o atingimento dos objetivos estratégicos, a avaliação de desempenho e o *benchmarking* contribuirão para que estes resultados sejam obtidos.

A Visão Corporativa da rede é: *“Nossa visão é de nos tornarmos uma empresa de classe mundial, cuja marca seja reconhecida pelos nossos colaboradores, parceiros, clientes e segmento de atuação como um dos mais importantes referenciais mundiais na área de beleza, e cujas ações com a natureza estabeleçam uma forte identidade com a sociedade”*.

Já sua Missão é: *“Obtermos competência para criar produtos e serviços de beleza e bem-estar, traduzidos em valores percebidos pelos clientes, bem como conquistar a sua fidelidade e assegurar o crescimento e rentabilidade da empresa”*.

Pode-se observar que a idéia das diferentes perspectivas fica evidente quando são citadas as preocupações com os reconhecimentos pelos colaboradores, parceiros, clientes e o próprio segmento de atuação, assim como, na sua missão, os objetivos de crescimento e rentabilidade financeira.

Como valores, são apontados os crescimentos pessoais e profissionais, que exige que cada um tenha a capacidade de conduzir o seu próprio desenvolvimento. A empresa menciona que deve atuar enquanto parceira, disponibilizando recursos, criando condições e orientando o profissional, desde que haja convergência com os objetivos da organização.

A relação entre a empresa e o empregado está respaldado no respeito, transparência e comprometimento mútuo. O desempenho dos empregados será otimizado na medida em que forem tratados e respeitados como indivíduos capazes de crescer e assumir responsabilidades.

Como valores humanos essenciais para a empresa, são destacados a participação e o trabalho em equipe, valorizando o empenho, o entusiasmo,

a criatividade e competência para alcançar a excelência através do esforço conjunto.

A empresa prega que reconhece as pessoas e equipes que contribuem para os resultados da empresa, descrevendo que a produtividade dos empregados será eficaz quando focalizada em metas claramente definidas e previamente acordadas. Prega, ainda, que a qualidade é a sua prioridade como viabilizadora de resultados, tendo que se orientar para a excelência em tudo o que é feito (produtos, processos e relacionamentos).

### **3.3 – AVALIANDO O DESEMPENHO DA REDE DE FRANQUIAS**

Apesar das orientações padronizadas que são repassadas dos franqueadores para os franqueados, os resultados das unidades operacionais decorrerão dos desempenhos individuais, considerando todos os fatores críticos e sua gestão, sendo oportuno, neste caso, o estabelecimento de um *ranking* para que sejam confrontados e diagnosticados os indicadores com o objetivo de corrigir e melhorar seus desempenhos.

Utilizando-se referências da literatura, conforme Novaes 2001, pode-se exemplificar a escolha de indicadores que possam ser analisados, como no caso de operadores logísticos, um índice de interesse para comparações, é o faturamento por metros quadrados (m<sup>2</sup>) de armazém.

Para a escolha dos indicadores de desempenhos para o caso de lojas de varejo, levou-se em consideração os dados e práticas usuais praticadas pela rede de franquias.

É importante registrar que a escolha dos indicadores de desempenho não seguiu as premissas previstas pelo *balanced scorecard*, o qual pressupõe que estes indicadores sejam derivados dos objetivos estratégicos e seguindo o mapeamento estratégicos das perspectivas de inovação, processos internos, clientes e financeira.

Em geral, os indicadores são construídos a partir de relações entre insumos e produtos. Esta abordagem é diretamente aplicável à utilização da técnica de *benchmarking*, onde os *inputs* representam os insumos e os *outputs*, os produtos.

Para o estudo de caso objeto desta pesquisa, foram analisadas as seguintes perspectivas de indicadores de desempenho:

- Variáveis de *input*:

quantidade de funcionários na unidade

quantidade de m<sup>2</sup> na unidade

valor do aluguel (+condomínio) da unidade

quantidade de clientes

- Variáveis de *output*:

Os *outputs* pretendidos eram relativos a produtividade financeira das franquias, procurando, na medida do possível, manter um certo equilíbrio entre os dados coletados, embora a disponibilidade das informações tenha se mostrado bastante distinta entre as diferentes instâncias. Os *outputs* analisados foram:

- faturamento da unidade
- faturamento / funcionário
- faturamento / m<sup>2</sup>
- faturamento / valor de aluguel

Para a análise comparativa da eficiência relativa do desempenho, o *benchmarking* é proposto para a aplicação entre as franquias em comparação com os seguintes indicadores:



A) *Inputs* (insumos): valor do aluguel (+ condomínio); número de funcionários; número de m<sup>2</sup> utilizado pela unidade;

B) *Outputs* (benefícios): faturamento da unidade; produtividade por: funcionário, m<sup>2</sup>, valor do aluguel.

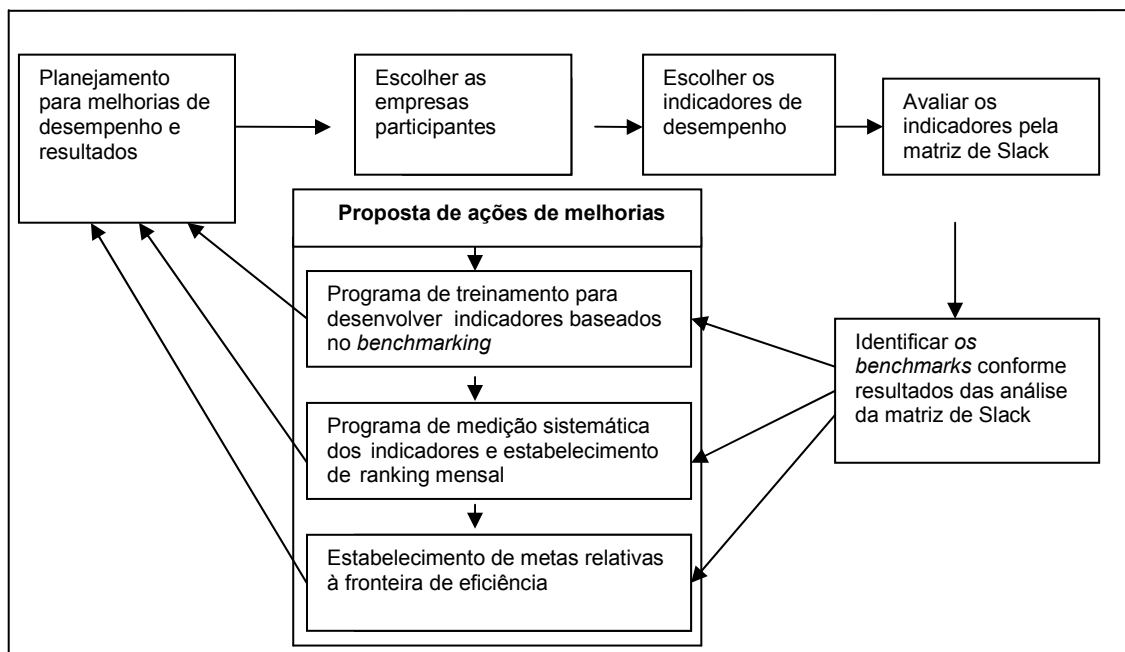
Conforme Kaplan e Norton (1997), e adaptado para o caso de uma rede de franquias, dentro das quatro perspectivas, pode-se sugerir os objetivos estratégicos para cada perspectiva, como mostrado no Quadro 2.

QUADRO 2 – PERSPECTIVAS DOS INDICADORES DE DESEMPENHO UTILIZADOS

Perspectiva	Objetivos estratégicos
<b>Financeira</b> Para os acionistas e investidores	Custo de oportunidade do valor econômico adicionado; Provável crescimento das margens de lucro; <b>Redução das despesas de custeio (aluguel)</b>
<b>Clientes</b> Qual o diferencial para os clientes ?	Proporcionar aos seus clientes as melhores oportunidades do mercado; <b>Conseguir a melhor relação cliente/ produto ou serviços oferecidos (comandas/clientes)</b>
<b>Processos internos</b> Como tornar-se excelente ?	Melhoria na eficiência para aproveitamento das oportunidades do mercado; <b>Melhor aproveitamento dos custos fixos de infraestrutura (tamanho da loja)</b>
<b>Crescimento e Inovação</b> Como poder continuar melhorando e criar valor ?	Manter atualizada com seu corpo de funcionários; <b>Melhor relação de produtividade dos funcionários (quantidade de funcionários)</b>

A seqüência utilizada para a análise de desempenho de uma rede de franquias é apresentada através da Figura 12.

A análise parte da escolha das empresas participantes, no caso, uma rede de franquias. Em seguida, são avaliados indicadores de desempenho pela matriz de necessidade *versus* desempenho de Slack, seguindo as premissas do *balanced scorecard*, nas perspectivas financeiras, clientes, processos internos e inovação e aprendizagem organizacional.



**FIGURA 12 – SEQUÊNCIA PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO SUBSÍDIO PARA BENCHMARKING EM UMA REDE DE FRANQUIAS**

Seguindo a seqüência utilizada para a análise de desempenho, considera-se, para este caso, uma rede de franquias composta por 11 unidades distintas, localizadas nas regiões de Campinas e Ribeirão Preto, no Estado de São Paulo. Vale ressaltar que as unidades das franquias foram analisadas sob responsabilidade de manutenção do sigilo com relação aos nomes reais, sendo utilizados, para este estudo, nomes fictícios.

Os dados e informações foram coletados pelo *controller* responsável pela contabilidade e gestão financeira (auditoria) das 11 unidades da rede de franquias, sendo dados históricos e atuais, permitindo a elaboração de relatórios de produtividades.

Os indicadores utilizados na análise foram classificados segundo as prioridades e disponibilidades corporativas, conforme é mostrado no Quadro 3.

**QUADRO 3: CARACTERÍSTICAS DOS INDICADORES DE DESEMPENHO**

<b>Perspectiva dos indicadores</b>	<b>Indicadores utilizados</b>	<b>Características/prioridades corporativas</b>
Processos Internos	Faturamento / tamanho da loja (metragem do imóvel)	O tamanho da loja é um item importante para analisar por se tratar de uma porcentagem relativamente alta do custo operacional.
Financeira	Faturamento / valor do aluguel do imóvel	O valor do aluguel do imóvel é um item que representa um grande custo operacional, portanto, o monitoramento deste item é importante para analisar alternativas de otimização ou redução de custos.
Clientes	Faturamento / quantidade de clientes – <i>Ticket</i> médio	Segundo a visão corporativa, é o item mais importante para ser monitorado, pois representa a sinergia da empresa em satisfazer as necessidades de seus clientes
Aprendizagem e Inovação	Faturamento / quantidade de funcionários	Representa um item muito importante para o estabelecimento dos objetivos e metas da empresa e é o meio para a obtenção dos resultados esperados

No Quadro 4, são apresentados a relação das franquias estudadas e os indicadores escolhidos para a análise da rede:

QUADRO 4 – INDICADORES DE DESEMPENHO UTILIZADOS

Indicadores	Perspectiva			
	Financeira	Processos internos	Clientes	Aprendizagem e inovação
<i>input</i>	Valor do aluguel + condomínio  (R\$)	Tamanho da loja (Metros quadrados)  (m <sup>2</sup> )	Quantidade de clientes  ( <i>Ticket</i> médio)	Quantidade de funcionários  (Pessoas)
<i>Output</i>	faturamento	faturamento	faturamento	faturamento

Os indicadores escolhidos não excluem outros indicadores importantes para avaliação de desempenho e resultados das empresas, como os indicadores tradicionais para análise de balanços e giro de estoques, porém, para este estudo, utilizou-se indicadores que faziam parte da rotina operacional da rede de franquias e que puderam ser adaptados com as disponibilidades de informações.

Estes indicadores são avaliados para que sejam conhecidos os melhores em cada perspectiva, os quais servirão de *benchmarking* para subsídios ao planejamento de ações de melhorias, incluindo um plano de desenvolvimento de treinamento para os indicadores.

Outro benefício possível será o desenvolvimento de um programa de medição sistemática dos indicadores e estabelecimento de metas de *ranking*, os quais completam as propostas de melhorias a partir da análise e avaliação da fronteira da eficiência, contribuindo, assim, para o planejamento de melhorias de resultados e desempenhos.

A partir da escolha dos indicadores de desempenho, foram coletados os dados referentes às onze lojas da rede de franquias, os quais foram tabelados para serem analisados os resultados anuais obtidos pela rede de franquias, conforme é mostrado na Tabela 5.

Os números coletados na Tabela 5 são provenientes das relações previstas para cada indicador, conforme relação demonstrada na Quadro 4.

*TABELA 5 – RESULTADOS ANUAIS OBTIDOS FRENTE AOS INDICADORES  
ESCOLHIDOS*

Ano: 2004					
Lojas	Tamanho das lojas (m <sup>2</sup> )	Aluguel + Condomínio-anual (R\$)	Quantidade de comandas (clientes)	Quantidade de funcionários (número)	Faturamento anual (R\$)
1	75	367.978,00	45.574	8	2.177.649
2	12	69.420,00	15.363	5	724.112
3	43	19.500,00	8.594	2	384.121
4	30	16.250,00	4.051	1	179.345
5	64	218.400,00	33.269	9	1.589.684
6	43	32.110,00	7.388	3	362.552
7	31	32.110,00	9.524	3	469.801
8	45	27.690,00	9.504	2	471.017
9	46	102.050,00	13.753	5	660.706
10	64	101.998,00	29.758	6	1.423.691
11	65	110.500,00	24.154	5	1.154.154

### 3.4 - ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

Os resultados obtidos são mostrados a seguir, considerando as 11 lojas pertencentes à rede de franquias em relação aos quatro indicadores analisados, ou seja, faturamento por m<sup>2</sup>; faturamento por funcionário; faturamento por comandas e faturamento por aluguel e condomínio.

Analisando os resultados obtidos, pode-se perceber que a produtividade das lojas da rede de franquias apresenta diversas dimensões, conforme a perspectiva do indicador, ou seja, com relação ao indicador de produtividade de processos internos, a loja 2 apresentou o melhor índice (60.343), enquanto a loja 4 apresentou o menor índice (5.978), conforme é apresentado na Tabela 6.

*TABELA6 - PRODUTIVIDADE CONFORME INDICADORES ESCOLHIDOS*

Loja	Processos internos	Inovação e Aprendizagem	Clientes	Financeiro
	Fat/m2	Fat/func.	Fat/coman.	Fat/Alug+Cond
1	29.035	272.206	48	6
2	60.343	144.822	47	10
3	8.933	192.061	45	20
4	5.978	179.345	44	11
5	24.839	176.632	48	7
6	8.431	145.021	49	11
7	15.155	187.920	49	15
8	10.467	235.509	50	17
9	14.363	132.141	48	6
10	22.245	237.282	48	14
11	17.756	230.831	48	10

Com relação ao indicador de produtividade de inovação e aprendizagem, a loja 1(272.206) apresentou o melhor índice enquanto a loja 9 (132.141) apresentou o menor índice. Com relação ao indicador de produtividade de clientes, a loja 8 (50) apresentou o melhor índice enquanto a loja 4 apresentou o menor índice (44). Com relação ao indicador de produtividade financeiro, a loja 3 (20) apresentou o melhor índice, enquanto a lojas 1 e 9, apresentaram os menores índices (6), conforme resultados obtidos, apresentados nas Figuras 13, 14, 15 e 16 por tamanho, quantidade de funcionários, quantidade de clientes e despesa fixa de aluguel, respectivamente.

Estes resultados foram convertidos para a escala de Slack, ou seja, para a escala de 1 a 9 (SLACK et. al., 1999).

Para a conversão de escala foi utilizada a Fórmula 1:

$$\text{Valor de Slack} = \text{max} - (\text{max} - \text{min}) * (\text{MAX} - \text{VALOR}) / (\text{MAX} - \text{MIN})$$

onde:

MAX = Valor máximo obtido

MIN = Valor mínimo obtido

VALOR = Valor a ser convertido

max = Valor máximo na escala Slack (1)

min = Valor mínimo na escala Slack (9)

Valor de Slack = Valor convertido

Como exemplo, podemos demonstrar a conversão feita para o desempenho relativo frente ao indicador de produtividade de faturamento em relação à quantidade de metros quadrados utilizados pela loja VII, conforme é mostrado na Tabela 6, ou seja, depois de coletados todos os dados relativos às onze lojas, aplicou-se a fórmula apresentada para o valor de Slack demonstrada a seguir:

$$\text{Valor de Slack} = 1 - (1-9) * (60.343-15155) / (60.343-5978) = 8$$

Na Figura 13 é apresentado o resultado referente ao indicador de desempenho da relação entre o faturamento e o tamanho das lojas, em m<sup>2</sup>, indicador relacionado ao processo de infra-estrutura.

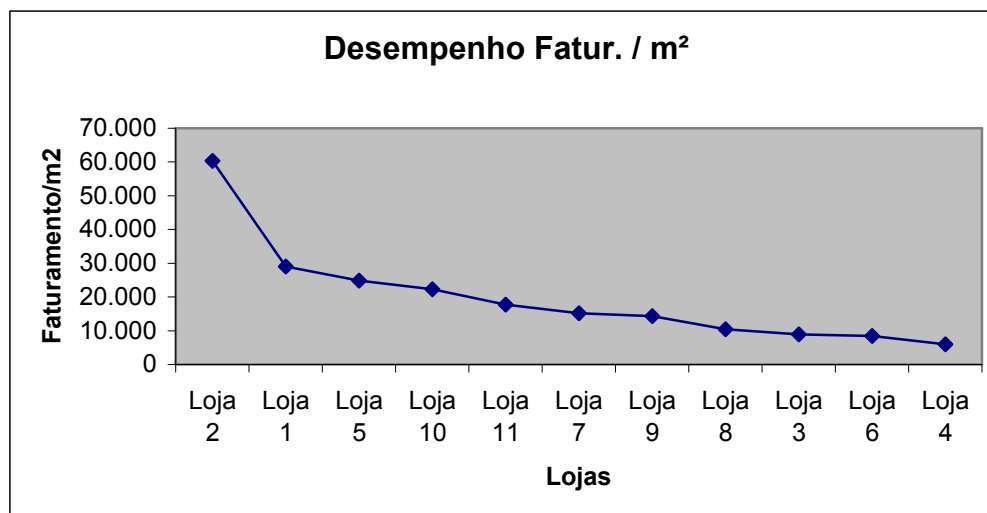


FIGURA 13: GRÁFICO DE DESEMPENHO (FATURAMENTO/M2)

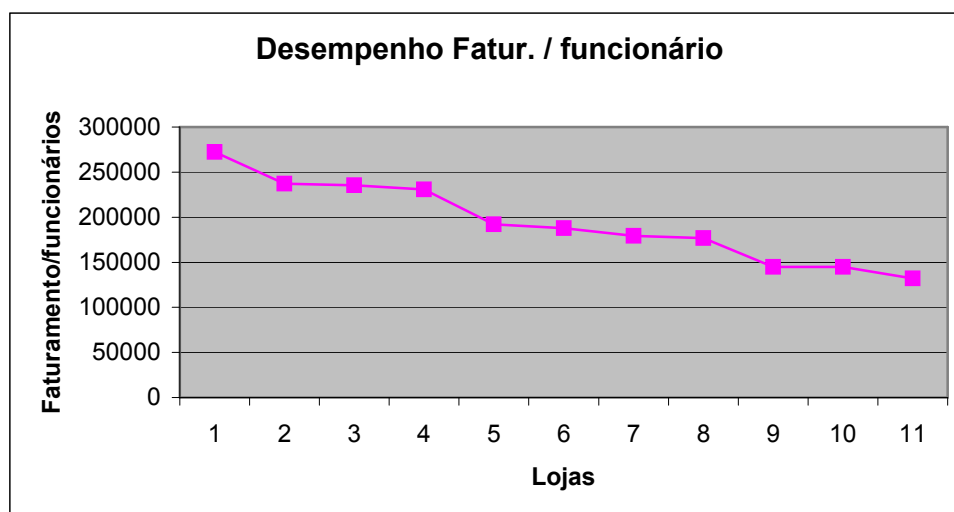
Estes resultados foram convertidos para escala de Slack, de acordo com a fórmula 1, apresentado na Tabela 7.

TABELA 7: DESEMPENHO RELATIVO (FATURAMENTO/M<sup>2</sup>)

Loja	Processos internos Fat/m <sup>2</sup>	Escala de Slack
Loja 2	60.343	1
Loja 1	29.035	6
Loja 5	24.839	6
Loja 10	22.245	7
Loja 11	17.756	7
Loja 7	15.155	8
Loja 9	14.363	8
Loja 8	10.467	8
Loja 3	8.933	9
Loja 6	8.431	9
Loja 4	5.978	9



Na Figura 14 é apresentado o resultado referente ao indicador de desempenho da relação à quantidade de funcionários das lojas pela quantidade de funcionários.



*FIGURA 14: RESULTADOS DA ANÁLISE DE DESEMPENHO REFERENTE AOS FUNCIONÁRIOS*

Estes resultados foram convertidos para escala de Slack, de acordo com a fórmula 1 apresentado na Tabela 8.

*TABELA 8: DESEMPENHO RELATIVO (FATURAMENTO/FUNCIONÁRIO)*

Loja	Inovação e Aprendizagem	Escala de Slack
	(fat./func.)	17508,125
Loja 1	272206	1
Loja 10	237282	3
Loja 8	235509	3
Loja 11	230831	3
Loja 3	192061	6
Loja 7	187920	6
Loja 4	179345	6
Loja 5	176632	6
Loja 6	145021	8
Loja 2	144822	8
Loja 9	132141	9

Na Figura 15 é apresentado o resultado referente ao indicador de desempenho da relação do faturamento das lojas pelo número de clientes.

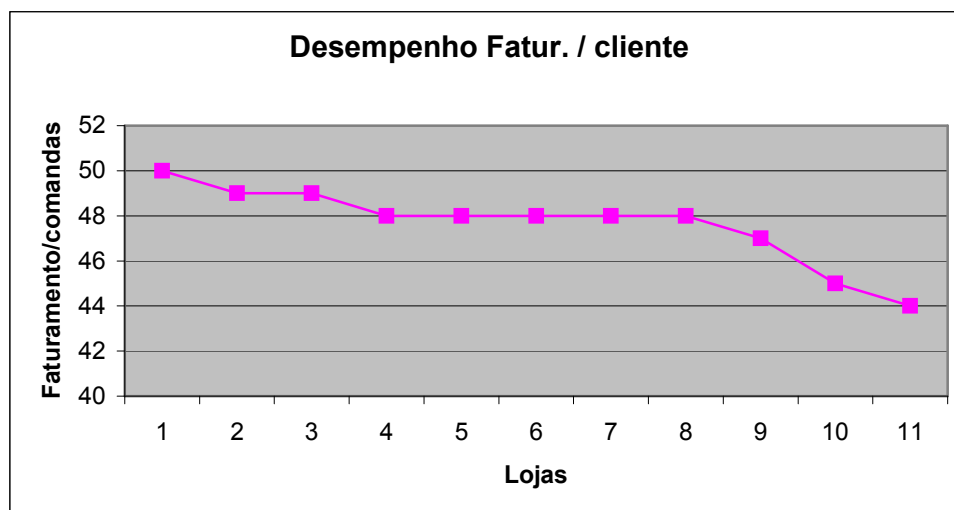


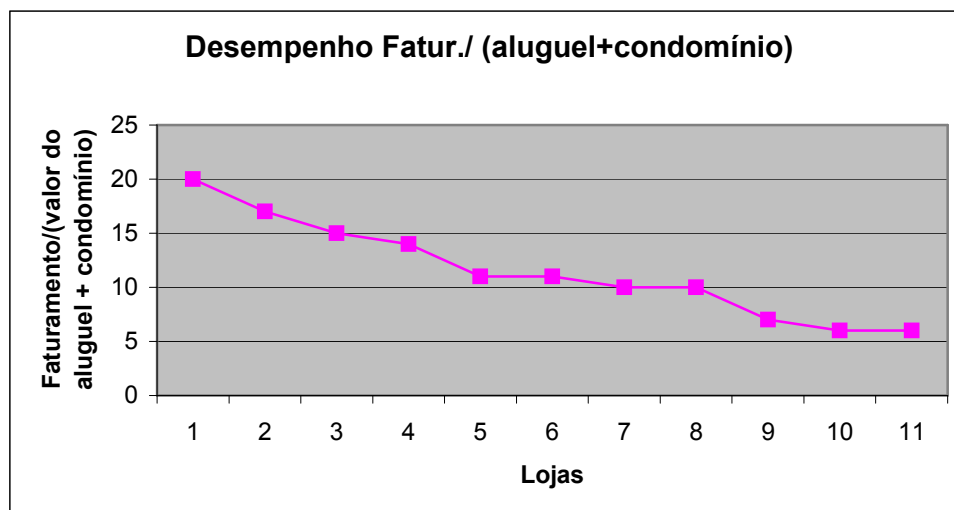
FIGURA 15: RESULTADOS DA ANÁLISE DE DESEMPENHO REFERENTE AOS CLIENTES

Estes resultados foram convertidos para escala de Slack, de acordo com a fórmula 1, apresentado na Tabela 9.

TABELA 9: DESEMPENHO RELATIVO (FATURAMENTO/CLIENTE)

Loja	Cientes	Escala de Slack
	fat./comandas	0,75
Loja 8	50	1
Loja 6	49	2
Loja 7	49	2
Loja 1	48	4
Loja 5	48	4
Loja 9	48	4
Loja 10	48	4
Loja 11	48	4
Loja 2	47	5
Loja 3	45	8
Loja 4	44	9

Na Figura 16 é apresentado o resultado referente ao indicador de desempenho da relação do faturamento pelo valor do aluguel e condomínio do imóvel.



*FIGURA 16: RESULTADOS DA ANÁLISE DE DESEMPENHO REFERENTE AO FINANCEIRO*

Estes resultados foram convertidos para escala de Slack, de acordo com a fórmula 1, apresentado na Tabela 10.

*TABELA 10: DESEMPENHO RELATIVO (FATURAMENTO/ALUGUEL+CONDOMÍNIO)*

Loja	Financeiro	Escala de Slack
	(fat./alug.+cond.)	1,75
Loja 3	20	1
Loja 8	17	3
Loja 7	15	4
Loja 10	14	4
Loja 4	11	6
Loja 6	11	6
Loja 2	10	7
Loja 11	10	7
Loja 5	7	8
Loja 1	6	9
Loja 9	6	9

Para análise do desempenho em relação à importância para os *stakeholders*, ou seja, os principais interessados nos resultados destas empresas, é utilizada a matriz da importância *versus* desempenho de Slack, conforme é mostrado na Figura 17.

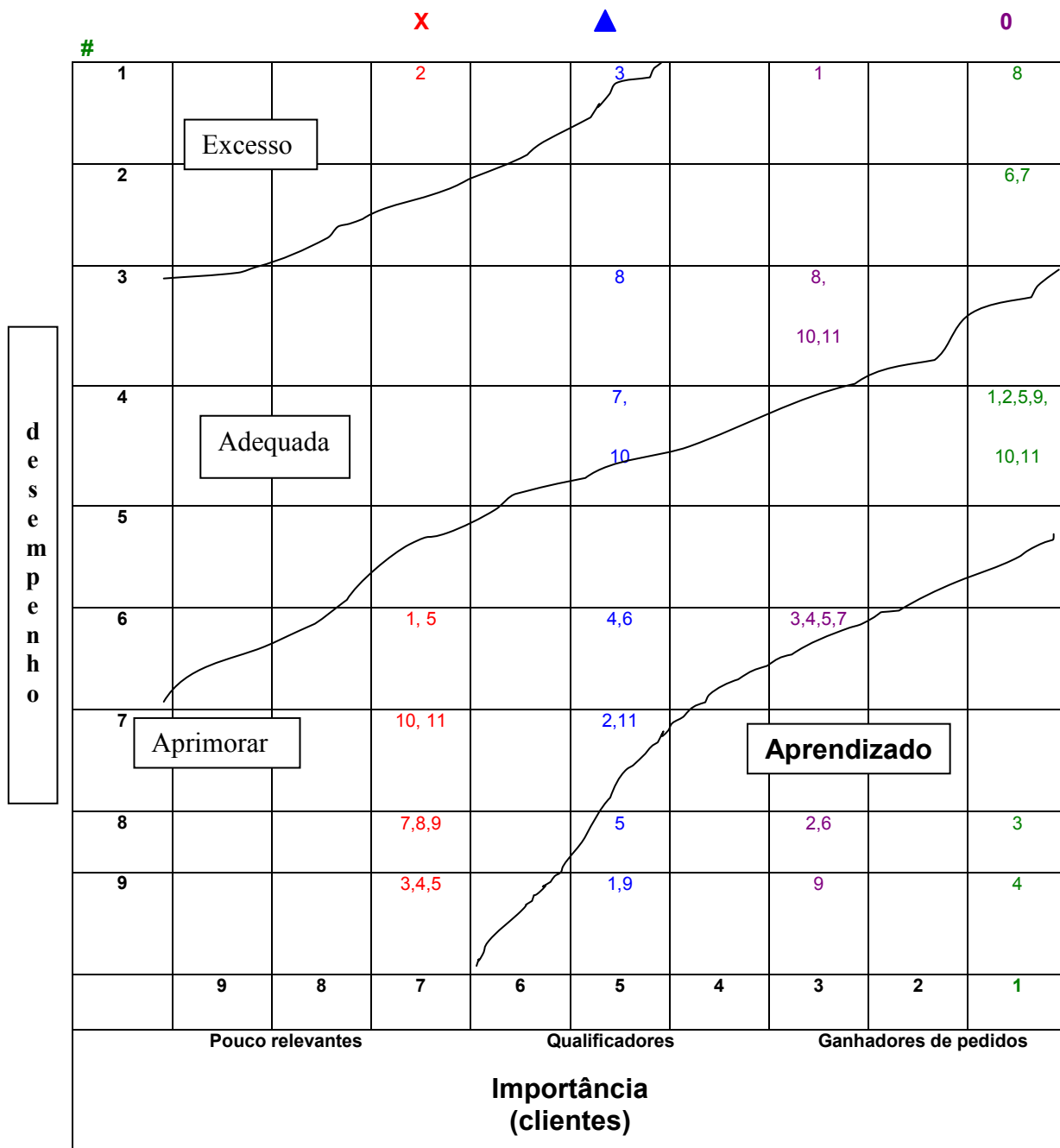
Indicador	Qualificadores								
	Menos importante								Mais importante
	9	8	7	6	5	4	3	2	1
<b>Quant. de m<sup>2</sup></b> Processos Internos			x						
<b>Funcionários</b> Aprendizagem e Inovação							x		
<b>Clientes/comandas</b> Clientes									x
<b>Valor do aluguel+cond.</b> Financeiro					x				

FIGURA 17: MATRIZ DE IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES PARA OS STAKEHOLDERS  
(ADAPTADO DE SLACK ET. AL., 1999)

De acordo com as matrizes de desempenho relativo e a matriz de importância, pode-se analisar os resultados pela matriz de importância *versus* desempenho de Slack para cada loja participante da rede de franquias estudadas, em cada um dos indicadores, conforme é mostrado na Figura 18.

Esta análise permite classificar as lojas pertencentes à rede de franquias frente aos indicadores de desempenho escolhidos e identificar as lojas que se destacam em cada um dos indicadores de desempenho, facilitando a visualização e definição de prioridades para tomadas de decisões, levando-se em consideração tanto a importância dos indicadores para os principais interessados, ou seja, os *stakeholders*, quanto o desempenho relativo frente às empresas do mesmo setor analisadas, neste caso, a rede de franquias, conforme é mostrado na Figura 18.

### Comparação das 11 Lojas: Matriz importância versus desempenho



#### Legenda:

Indicador	Cor	Símbolo
Faturamento/(m <sup>2</sup> )	Vermelho	X
Faturamento/(funcionário)	Violeta	0
Faturamento/(cliente)	Verde	#
Faturamento/(imóvel+condomínio)	Azul	▲

Figura 18 – Comparação das Lojas (Números Plotados na Matriz de Slack)

Analisando os resultados obtidos pela matriz de Slack frente às perspectivas dos indicadores pode-se ter subsídios para priorizar as possíveis decisões visando ao desenvolvimento de melhorias.

Estes subsídios são decorrentes das posições de cada loja frente às outras, ou seja, de acordo com a matriz de resultados, pode-se comparar e visualizar as possíveis prioridades a serem tomadas, conforme é descrito a seguir:

Quanto à loja 1, está com desempenho adequado no que se trata da relação ao indicador referente a funcionários, tendo que se aprimorar nos indicadores referentes ao tamanho da loja e valor do imóvel e quantidade de clientes.

Na loja 2, há excesso no tamanho da loja, podendo ser aumentado o seu tamanho e proporcionando melhoria para os clientes e funcionários, tendo ainda que se aprimorar no valor do imóvel e quantidade de clientes. Há ainda necessidade de ação urgente no indicador referente ao indicador de produtividade de funcionários.

Já a loja 3 está com excesso referente ao valor do imóvel reduzido, podendo aumentar um pouco que ainda estará adequado. No que se refere ao tamanho da loja, indicador referente à produtividade dos funcionários, este deverá se aprimorar. Quanto à quantidade de faturamento pelo número de clientes, deverá ter ação urgente para melhoria.

Quanto à loja 4, encontra-se na região que necessita de aprimoramento os indicadores referentes ao tamanho, valor do imóvel, produtividade dos funcionários. Necessita de ação urgente no indicador referente à quantidade de clientes.

Na loja 5, todos os indicadores estão localizados dentro da região que indica a necessidade de aprimoramento.

A loja 6 possui o indicador referente a clientes que se encontra dentro da área adequada. Já os indicadores referentes ao tamanho da loja e ao valor do imóvel necessitam de aprimoramento e, no caso do indicador referente à produtividade dos funcionários, encontra-se na região que indica a necessidade de uma ação urgente para melhoria.

A loja 7 está com os indicadores referentes a clientes e valor do imóvel na região adequada, enquanto que os indicadores referentes ao tamanho e produtividade dos funcionários estão na região que indica a necessidade de aprimoramento.

Na loja 8, encontram-se os indicadores relacionados a clientes, funcionários e valor do imóvel na região adequada, enquanto que o indicador referente ao tamanho da loja encontra-se na região que indica a necessidade de aprimoramento.

Na loja 9, encontram-se os indicadores referentes ao tamanho da loja e clientes, na região que indica a necessidade de aprimoramento, enquanto que os indicadores referentes ao valor do imóvel e produtividade dos funcionários encontram-se na região que indica a necessidade de ação urgente para melhorias.

A loja 10 apresenta os indicadores referentes ao valor do imóvel e produtividade dos funcionários na região adequada, enquanto que os indicadores referentes ao tamanho do imóvel e clientes encontram-se na região que indica a necessidade de aprimoramento.

Na loja 11, o indicador referente à produtividade dos funcionários encontra-se na região adequada, enquanto o indicador referente ao tamanho do imóvel, tamanho do imóvel e clientes, encontra-se na região que indica a necessidade de aprimoramento.

Em uma síntese dos resultados obtidos, pode-se também fazer uma classificação pelo tipo de prioridade definida pela região da matriz de Slack, conforme é mostrado na Figura 19.

Região	Indicadores			
	Tamanho do imóvel (m <sup>2</sup> )	Valor do imóvel (R\$)	Produtividade dos Funcionários (número)	Clientes (Ticket médio)
<b>Excesso</b>	2	3		
<b>Limite adequado</b>		7,8,10	1,8,10,11	6,7,8
<b>Aprimorar</b>	1,3,4,5,6,7,8,9,10,11	2,4,6,11	3,4,7	1,2,5,9,10,11
<b>Ação Urgente</b>		1,5,9	2,6,9	3,4

Legenda: em vermelho → Lojas

FIGURA 19: MATRIZ DE IMPORTÂNCIA/DESEMPENHO  
INDICADORES VERSUS PRIORIDADE

Por meio deste quadro sintético, é possível visualizar a classificação por grupos de prioridades que servirão para apoio no processo de tomada de decisões, visando a busca de melhorias para cada perspectiva de indicadores e conseqüentes resultados das empresas.

Como exemplo, pode-se notar que as lojas 3 e 4 precisam aumentar urgentemente seus *tickets* médios, ou seja, devem aumentar a quantidade de faturamento por clientes. Para criar um plano de ação, poderiam observar as práticas adotadas pela loja 8, que seria o *benchmark* deste indicador.

Neste sentido, a seqüência de prioridades apontadas pela análise mostra a seguinte seqüência de prioridades:

- 1) Ações de urgência → as lojas 1, 5 e 9 deverão ter ações urgentes de melhorias no que se refere à perspectiva do indicador de valor do imóvel, ou seja, a produtividade do seu faturamento pelo valor do imóvel está baixa e precisa ser aumentada. As lojas 2, 6 e 9 deverão ter ações urgentes para melhorias no que se refere à perspectiva do indicador de produtividade dos funcionários, ou seja, elas deverão



ter uma maior produtividade do faturamento pelo número de funcionários. As lojas 3 e 4 deverão ter ações urgentes de melhorias no que se refere à perspectiva do indicador de clientes, ou seja, deverão ter um faturamento maior em relação à quantidade de clientes, ou seja, devem aumentar seus *tickets* médios.

- 2) Aprimoramento → no que se refere à necessidade de aprimoramento ou melhorias contínuas, porém não em estado crítico, as lojas 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 e 11 deverão ter ações que visem a melhoria na perspectiva do indicador do tamanho da loja, ou seja, a relação entre o faturamento em relação ao tamanho da loja está baixa, precisando ser aumentado. No que se refere à perspectiva do indicador do valor do imóvel, as lojas 2, 4, 6 e 11 deverão ter ações que visem a melhoria do resultado da relação faturamento versus tamanho da loja. Já com relação à perspectiva do indicador de produtividade dos funcionários, as lojas 3, 4 e 7 deverão ter ações no sentido de melhorar o desempenho do faturamento das lojas em relação à quantidade de funcionários. As lojas 1,2, 5, 9, 10 e 11 deverão ter ações que busquem melhorias no que se refere à perspectiva do indicador relacionado aos clientes, ou seja, melhorar o desempenho do faturamento das lojas em relação à quantidade de clientes, aumentando o *ticket* médio.
- 3) Limite adequado → são mostradas também as lojas que estão no limite adequado: as lojas 7, 8 e 10, no que se refere à perspectiva do indicador do tamanho do imóvel; as lojas 1, 8, 10 e 11, no que se refere à perspectiva do indicador da produtividade dos funcionários e as lojas 6, 7 e 8, no que se refere à perspectiva do indicador relativo aos clientes.
- 4) Excesso → a loja 2 está em excesso na perspectiva do indicador referente ao tamanho das lojas e a loja 3 está em excesso com relação a perspectiva do valor do imóvel.

Depois de analisada cada loja frente à matriz de importância versus desempenho de Slack, de acordo com os resultados obtidos, para aqueles indicadores de produtividade que se encontram nas regiões de urgência, prioritariamente, e nas regiões de aprimoramento, a sugestão é que seja realizado um *benchmarking* interno.

O *benchmarking* deverá ser feito pelas lojas que conseguiram os menores índices considerando as lojas que obtiveram os melhores índices de produtividade como referências.

Realizando uma análise geral, pode-se concluir que os *benchmarks* para cada tipo de indicador serão: loja 2 para o indicador referente ao tamanho da loja (m<sup>2</sup>); loja 3 para o indicador referente ao valor do imóvel (aluguel + condomínio); loja 1 para o indicador referente à produtividade dos funcionários e loja 8 para o indicador referente aos clientes (*ticket* médio).

Realizando uma análise geral, pode-se concluir que os *benchmarks* para cada tipo de indicador serão: loja 2 para o indicador referente ao tamanho da loja (m<sup>2</sup>); loja 3 para o indicador referente ao valor do imóvel (aluguel + condomínio); loja 1 para o indicador referente à produtividade dos funcionários e loja 8 para o indicador referente aos clientes (*ticket* médio).

Como referência para o possível *benchmarking*, por meio da análise da produtividade das melhores lojas frente a cada perspectiva de indicador, foram estabelecidos os *benchmarks*, mostrados no Quadro 5.

**QUADRO 5: CLASSIFICAÇÃO DOS BENCHMARKS POR INDICADOR DE DESEMPENHO**

<b>Indicador de desempenho</b>	<b>Benchmark</b>	<b>Classificação de Slack</b>
Tamanho da loja	Loja 2	Menos importante
Valor do imóvel	Loja 3	Qualificadores
Produtividade dos Funcionários	Loja 1	Ganhadores de pedidos
Ticket médio - Clientes	Loja 8	Ganhadores de pedidos

Pode-se ainda classificar a análise por meio dos critérios de “ganhadores de pedidos” (mais importantes), que precisam ter melhores desempenhos que os concorrentes, os “qualificadores”, que precisam manter paridade com seus concorrentes e os “menos importantes”, que não influenciam os clientes de forma significativa.

Nota-se que os indicadores relativos a “ganhadores de pedidos”, no caso, referentes a funcionários e clientes, são indicadores que estão diretamente ligados com as pessoas.

De acordo com Slack et. al. (1999), para a determinação de quais objetivos de desempenho devem ser enfatizados, existem três aspectos principais: as necessidades específicas dos clientes; as atividades dos concorrentes da empresa e o estágio de ciclo de vida em que se encontra o produto ou serviço, sendo oportuna a matriz de importância-desempenho, com a utilização de uma escala, para posicionar cada fator competitivo analisado e indicar a prioridade para melhoramentos.

Por meio da análise dos resultados, pode-se notar que os desempenhos relativos das unidades de franquias obtiveram um *ranking* obedecendo à fronteira de eficiência, elegendo as unidades que se mostraram mais eficientes e sinalizando os indicadores que estão satisfatórios e insatisfatórios frente às outras unidades que foram analisadas, permitindo assim, o estabelecimento de ações que ajudem as unidades a buscarem melhorias.

## 4. CONCLUSÃO

De acordo com o que foi previsto inicialmente, foi analisada a avaliação de desempenho de indicadores da rede de franquias, para que se pudesse obter referências e subsídios para a realização de um *benchmarking* com a finalidade de propor sugestões para melhorias dos resultados destas lojas.

Levando-se em consideração que estes indicadores deveriam estar em sintonia com os objetivos corporativos, foi analisado que a escolha dos indicadores de desempenho não correspondeu ao que é recomendado pelo *balanced scorecard*, ou seja, não ocorreu o alinhamento estratégico seguindo o roteiro previsto na metodologia, o que mostra uma alternativa para trabalhos futuros, ou seja, a implantação dos indicadores de desempenho conforme o que sugere o *balanced scorecard*.

Para a definição da avaliação de desempenho, foi utilizada a matriz de Slack, a qual ajudou a determinar a prioridade de melhorias. Ela foi influenciada principalmente por dois fatores: a necessidade e preferências dos *stakeholders* e o desempenho das outras lojas participantes da rede de franquias.

Estes fatores são importantes para a determinação do nível de desempenho a ser atingido, podendo ter como referência as unidades cujos resultados foram melhores, ou seja, os *benchmarks*.

Com relação à preocupação com a gestão e desenvolvimento contínuo, esta deverá ser uma prioridade e contar como parte do planejamento e orçamento anual, permitindo, assim, o aprimoramento constante e a busca das melhores práticas do mercado.

Com relação à contribuição da matriz de importância-desempenho, esta serviu para demonstrar, por meio da classificação de Slack, a comparação entre os indicadores e as lojas, quais estavam com seus desempenhos

adequados e quais necessitariam de ações para melhorias urgentes, estabelecendo, além do *ranking* de produtividade, os *benchmarks* que servirão de referências para a implantação do *benchmarking*.

A escolha dos *benchmarks* por meio de análise e comparação de desempenho permitiu a visualização e subsídio para estabelecimento de prioridades estratégicas, gerenciais e operacionais que contribuam com a melhoria dos resultados da rede de franquias.

Analisando, ainda, as etapas previstas para a implantação do *benchmarking*, observou-se, por meio do estudo realizado, que as etapas iniciais desta análise são equivalentes às etapas para a realização do *benchmarking*, ou seja, além de servir como análise de desempenho e escolha dos *benchmarks*, eliminando-se as etapas iniciais da implantação do *benchmarking*.

A pesquisa, tanto na parte da revisão da literatura, quanto no estudo de caso, demonstrou, por meio da seqüência utilizada para a análise, que a avaliação de desempenho pode trazer importantes informações para suporte às decisões, as quais permitirão priorizar ações e medidas na busca de melhorias para os resultados esperados pela direção.

Como sugestões de continuidade, pode-se apontar que este método poderia ser ampliado para outras unidades e ser aplicado em outras redes de franquias, estabelecendo, inclusive, resultados de referência, tanto para a rede como para o setor, ou seja, o *benchmarking* externo e competitivo, permitindo uma análise setorial.

Outra sugestão é a criação de um *ranking* contendo indicadores de desempenho setoriais por entidades empresariais e/ou públicas, que possibilite o acompanhamento destes desempenhos de forma sistemática.

Ainda no campo das sugestões, sugere-se a realização de estudos de métodos alternativos para identificação e escolha de indicadores de desempenho que possam traduzir os pontos críticos que devem ser

acompanhados, de maneira a garantir que os objetivos estratégicos estejam sendo perseguidos com resultados satisfatórios.

Nesta busca de melhorias, torna-se também importante a utilização da educação continuada e uso das diferentes práticas operacionais com a perspectiva sistêmica da empresa, podendo permitir melhorias de desempenho e o aprendizado organizacional por meio das melhores práticas adotadas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABF, Associação Brasileira de *Franchising*; Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br>>, Acesso em 18 de maio de 2006.

ALTINAY, L.; **Implementing international franchising: the role of intrapreneurship**; International Journal of Service Industry Management, v. 15, n. 5, 2004

AMARATUNGA, D., and Baldry, D. and Sarshar, M., **Process improvement through performance measurement: the balanced scorecard methodology**, Work study, v. 50, n. 5, 2001

ANDERSEN, C.; **Modelo de gestão por competências**, Associação Brasileira de Recursos Humanos - ABRH, 2001

ANDERSON, K. and McAdam, R.; **A critique of benchmarking and performance measurement**, Benchmarking: An International Journal, v. 11 n. 5, 2004

BALLESTERO-AVAREZ, M. E.; **Administração da qualidade e da produtividade: abordagens do processo administrativo**; São Paulo: Atlas, 2001

BENKO, G.O, **Economia, espaço e globalização – na aurora do século XXI**, 3. ed., São Paulo: Hucitec & Annablume, 2002

BOXWELL, R. J.; **Vantagem competitiva através do benchmarking**; tradução de José Carlos Barbosa dos Santos; São Paulo: MAKRON Books, 1996

BUKOWITZ, W. R., **Manual de gestão do conhecimento**; trad. Carlos Alberto Silveira Netto Soares; Porto Alegre: Bookman, 2000

CAMP, R. ; **Benchmarking – o caminho da qualidade total**; São Paulo: Pioneira, 1998

CASTELLS, M.; **A sociedade em rede**; trad. Roneide Venâncio Majer; São Paulo: Paz e Terra; v.1; 1999

COLLIS, D. J. e MONTGOMERY, CYNTHIA A; **Estratégia Corporativa**, Harvard Business Review; trad. Afonso Celso da Cunha Serra; Rio de Janeiro: Campus, 2000

DOLABELA, F.; **Oficina do Empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza**; São Paulo: Cultura Editores Associados; 1999

FISHER, J. G.; **Benchmarking**; tradução Sandra Couto; São Paulo: Clio Editora, 2003

FLEURY, A. e FLEURY, M. T. L., **Estratégias empresariais e formação de competências – um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**; São Paulo: Atlas, 2001

FLEURY, M. T. L. e OLIVEIRA, M. M. J.; **Gestão estratégica do conhecimento – integrando aprendizagem, conhecimento e competências**; São Paulo: Atlas, 2001

FOSTER, D. L.; **O livro completo do franchising**, Rio de Janeiro: Infoobok, 1995

FURTADO, C., **Introdução ao desenvolvimento: enfoque histórico-estrutural**, 3ª Ed., Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000

GARVIN, D.; **Building a learning organization**; Harvard Business Review, jul-ago, p. 78-91, 1993

GHEMAWAT, P., **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**; trad. Nivaldo Montingelli jr.; Porto Alegre: Bookman, 2000



GIANESI, G. N. I. e CORREA, H.L.; **Administração Estratégica de serviços**; São Paulo: Editora Atlas, 1998

HAMEL, G. and PRAHALAD, C. K.; **Competing for the future**; Boston: Harvard Business School Press, 1994

KALNINS, A., MAYER, K.J., **Franchising, owership, and experience: a study of pizza restaurant survival**, Management Science, v. 50, p. 1716-1728, December, 2004

KAPLAN, R. S., **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**; trad. Afonso Celso da Cunha Serra; Rio de Janeiro: Campus, 2000

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P., **A estratégia em ação: *balanced scorecard***, trad. Luiz Euclides Trindade Frazão Filho, Rio de Janeiro: Campus, 1997

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P., **Utilizando o *Balanced scorecard* como sistema gerencial estratégico in: Medindo o desempenho empresarial**, Harvard Business Review, Ed. Campus, 2000

KOTLER, P., **Administração de *marketing*: a edição do novo milênio**; tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000

KYRO, P.; **Revising the concept and forms of benchmarking**; Benchmarking: An International Journal, V. 10, n.3, p. 210-225, 2003

LAZZARINI, S. G. – **Estudos de caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e limitações do método**. In: FARINA, E. et al. (Coord.) Estudos de Caso em Agrobusiness. São Paulo: Pioneira/PENSA, 1997

LINCH, R. L.; CROSS, K. F. **Measure up! Yardsticks for continuous improvement**; USA: Blackwell, 1991

LUANGSUVIMOL, T., and Kleiner, B. H.; **Effective Franchise Management**; v. 27, n. 4/5, 2004

MINTZBERG, H., Ahlstrand, B., Lampel, J.; **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**; trad. Nivaldo Montingelli; Porto Alegre: Bookman, 2000

MOREIRA, D. A.; **Administração da Produção e Operações**; São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004

NEELY, A.; **Emerald Now – management learning into practice**; Spotlight interview, Disponível em: <[www.emeraldinsight.com/info/about\\_emerald](http://www.emeraldinsight.com/info/about_emerald)>, Aceso em: 13 outubro, 2005.

NOVAES, A G., **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**; Rio de Janeiro: Campus, 2001

OLVE, N.G., **Condutores da performance: um guia prático para o uso do *balanced scorecard***; trad. Maria Cristina da Costa Muller; Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001

PAGLIUSO, A. T.; **Benchmarking: relatório do comitê temático**; Rio de Janeiro: Qualimark, 2005

PETRI, S. M.; **Construção de um modelo para avaliar as abordagens de avaliação de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos**, Florianópolis, Tese de Doutorado defendida no Departamento de Engenharia de Produção, Universidade federal de Santa Catarina, UFSC, 2004

PORTER, M., **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**; trad. Elizabeth Maria de Pinho Braga; Rio de Janeiro: Campus, 1996

PORTER, M., **Competição = On Competition: estratégias competitivas essenciais**, Rio de Janeiro: Campus, 1999

RICHARDSON, R. J., **Pesquisa social – métodos e técnicas**; 2ª ed., São Paulo: Atlas, 1989

RICKARDS, R. C.; **Setting benchmarks and evaluating balanced scorecards with data envelopment analysis**, Benchmarking: An International Journal, v. 10, n. 3, 2003

RUTTER, M. S. A. A., **Pesquisa de mercado**, 2ª Ed., São Paulo: Editora Atica, 1994

SEBRAE, N.; **Plano de prioridades Sebrae-Na: arranjos produtivos locais – variáveis determinantes**, Disponível em: <[www.reinvencao.sebrae.com.br](http://www.reinvencao.sebrae.com.br)>, Acesso em 21 dezembro 2002

SEBRAE, **Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas**, Brasília: Ed. Sebrae, 2005

SLACK, N., et. al.; **Administração da Produção**; São Paulo: Atlas, 1999

SLACK, N.; **Vantagem competitiva em manufatura: atingido competitividade nas operações industriais**; tradução Sônia Maria Corrêa; São Paulo: Atlas, 1993

TARAPANOFF, K., **Inteligência organizacional e competitiva**; Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2000

TZU, S., **A arte da guerra**, tradução de Heloísa Sueli Barros Cassal; Porto Alegre: L&PM, 2006

VERGARA, S. C.; **Tipos de Pesquisa em Administração**; 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1990

WHITE, G.; **A survey and taxonomy of strategy-related performance measures for manufacturing**, International Journal of Operations & Production Management, v. 16, n.3, p. 24-61, 1996

WU, A.; **The integration between Balanced Scorecard and intellectual capital**, Journal of Intellectual Capital, v. 6, n. 2, 2005

YIN, R. K., **Estudo de caso – Planejamento e Métodos**, 2ª ed., Porto Alegre: Bookman, 2003

**ANEXO 1: QUESTIONÁRIO DA ENTREVISTA COM DIRIGENTE/EXECUTIVO****INDICADORES UTILIZADOS**

- 1) Quais são os objetivos corporativos que são cobrados das lojas/franquias e de que maneira são cobrados pela direção?
  
- 2) Quais são os principais parâmetros ou indicadores que são utilizados para avaliação da performance das lojas/franquias?
  
- 3) Existem “ranking” de desempenhos relativos entre a rede de franquias? São divulgados para os funcionários?
  
- 4) Existem “referências” para as metas corporativas?
  
- 5) Existem planos de desenvolvimento dos funcionários?

**ANEXO 2: QUESTIONÁRIO DA ENTREVISTA COM STAKEHOLDERS****IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES**

Responda as questões abaixo pontuando na escala de 1 a 9, do menos importante (1) para o mais importante (9), as seguintes perspectivas e indicadores de desempenho listados a seguir:

**Questão 1: Processos internos** → quantidade de metros quadrados das lojas

9	8	7	6	5	4	3	2	1

Menos importante

Mais importante

**Questão 2: Aprendizado e Inovação** → quantidade de funcionários nas lojas

9	8	7	6	5	4	3	2	1

Menos importante

Mais importante

**Questão 3: Clientes** → quantidade de clientes/ comandas nas lojas

9	8	7	6	5	4	3	2	1

Menos importante

Mais importante

**Questão 4: Financeira** → valor do aluguel e condomínio do imóvel das lojas

9	8	7	6	5	4	3	2	1

Menos importante

Mais importante