

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

Faculdade de Ciências Econômicas

Pós-Graduação Em Gestão Estratégica De Negócios

Maksimilian Vale Gregl

**Uso das Ferramentas Estratégicas *Balanced ScoreCard* e Análise SWOT em
uma Distribuidora de Maquinários**

Belo Horizonte

2022

Maksimilian Vale Gregl

**Uso das Ferramentas Estratégicas *Balanced ScoreCard* e Análise SWOT em
uma Distribuidora de Maquinários**

Trabalho final de conclusão do curso de Especialização em Gestão Estratégica de Negócios oferecido pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas na Universidade Federal de Minas Gerais.

Professor Orientador: Jonathan Simões Freitas

Coorientador: André Magalhães Gomes

Belo Horizonte

2022

Ficha catalográfica

V149u Gregl, Maksimilian Vale.
2022 Uso das ferramentas estratégicas Balanced ScoreCard e Análise
SWOT em uma distribuidora de maquinários [manuscrito]. /
Maksimilian Vale Gregl. – 2022.
29 f.: il., gráfs.

Orientador: Jonathan Simões Freitas.
Coorientador: André Magalhães Gomes.
Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas
Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia (f. 24).

1. Administração. I. Freitas, Jonathan Simões. II. Gomes, André
Magalhães. III. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de
Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. IV. Título.

CDD: 658



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização em Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do Senhor **MAKSIMILIAN VALE GREGL**, matrícula nº **2020741177**. No dia 18/04/2022 às 19:00 horas, reuniu-se em sala virtual, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**Uso das Ferramentas Estratégicas Balanced ScoreCard e Análise SWOT em uma Distribuidora de Maquinários**", requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Prof. Jonathan Simões Freitas, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do aluno. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do aluno e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

(X) APROVADO

() NÃO APROVADO

97 pontos (noventa e sete pontos)

O resultado final foi comunicado publicamente ao aluno pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 18/04/2022.

Prof. Jonathan Simões Freitas
(CEPEAD/UFMG - Orientador)

André Magalhães Gomes
(Doutorando do CEPEAD/UFMG)

Izabelle Maria Santos Cária
(Doutoranda do CEPEAD/UFMG)

Digitally signed by Andre Magalhaes
Gomes:10223810673
DN: CN=AC PESSOA SC, C=BR, O=RNP,
OU=ICPEDU
Reason: I agreed with the signed parts of this
document
Date: Tuesday, April 19, 2022 2:06:49 PM

Resumo

Este caso pretende trazer para os estudantes uma oportunidade de analisar em profundidade os desafios estratégicos de uma distribuidora de maquinários experiente, reconhecida e presente no mercado brasileiro há mais de 50 anos. Esta empresa vem passando por uma reestruturação organizacional que levou à demanda de um novo estudo estratégico, o qual é relatado neste trabalho. Durante o estudo é, em primeiro lugar, implementada a Análise SWOT, que busca solucionar problemas presentes no negócio a partir de uma ótica que os divide em fatores internos e externos da organização. Em seguida, é aplicada o *Balanced ScoreCard*, o qual cria um conjunto integrado de indicadores de desempenho, facilitando o processo de controle empresarial. Com isso, este estudo de caso busca estimular os alunos a se posicionarem frente a questões estratégicas que perpassam a empresa, observando fatores tais como a taxa de absorção de custo-fixo, o *Net Promoter Score*, o *turnover*, o *Balanced ScoreCard* e a Análise SWOT. Assim, este caso permite uma discussão em sala de aula sobre as possibilidades estratégicas de uma organização, aproximando a prática e a teoria da administração a partir do uso de ferramentas estratégicas.

Palavras-chave: Estudo de caso; Estratégia; Ferramentas de estratégia; *Balanced ScoreCard*; Análise SWOT.

Abstract

This case intends to provide students with an opportunity to analyze in depth the strategic challenges of an experienced machinery dealer and distributor, recognized and present in the Brazilian market for over 50 years. This company has been undergoing an organizational restructuring that has led to the demand for a new strategic study, which is reported in this work. During the study, the SWOT Analysis is first implemented, which seeks to solve problems present in the business from a perspective that divides them into internal and external factors of the organization. Then, the Balanced ScoreCard is applied, which creates an integrated set of performance indicators, facilitating the business control process. Thus, this case study seeks to encourage students to take a stand on strategic issues that permeate the company, observing factors such as fixed-cost absorption rate, Net Promoter Score, turnover, Balanced ScoreCard and SWOT Analysis. This case allows a discussion in the classroom about the strategic possibilities of an organization, approaching the practice and theory of administration using some strategic tools.

Keywords: Case study; Strategy; Strategy tools; Balanced ScoreCard; SWOT analysis.

Lista de Ilustrações

Figura 1 – Matriz SWOT da MVG	10
Figura 2 – Painel de Controle da MVG	13
Figura 3 – Evolução da Taxa de Absorção de Custo Fixo da MVG	15
Figura 4 – Evolução do NPS da MVG	16
Figura 5 – Evolução do Turnover da MVG	17
Figura 6 – Análise VRIO da MVG	26
Figura 7 – Cinco Forças de Porter da MVG	27
Figura 8 – “Matriz Identidade” da MVG	28
Figura 9 – Análise PESTEL da MVG	29

Sumário

1. Contextualização da Organização	8
2. Estrutura deste Documento	9
3. Análise SWOT: Uma Análise Interna e Externa	10
3.1. Forças	10
3.2. Fraquezas	11
3.3. Oportunidades	11
3.4. Ameaças	11
4. Contextualização da Iniciativa BSC	12
5. Apresentação dos Indicadores	14
5.1. Absorção do Custo Fixo	14
5.2. <i>Net Promoter Score</i> (“NPS”)	15
5.3. <i>Turnover</i>	16
6. Síntese do Caso	19
7. Perguntas	20
8. Plano de Ensino	21
9. Fundamentação teórica	22
10. Referências	24
11. Apêndice	25
10.1. Análise VRIO	26
10.2. Cinco Forças de Porter	27
10.3. Matriz de Identidade Organizacional	28
10.4. Análise PESTEL	28

1. Contextualização da Organização

Presente há mais de 50 anos no mercado brasileiro, a MVG Equipamentos (“MVG”)¹ é uma experiente e reconhecida distribuidora de maquinários, de diversas marcas multinacionais, utilizados em diferentes setores da economia, tais como construção civil, mineração, silvicultura e indústrias em geral. A empresa é responsável pela venda de equipamentos e peças de reposição, bem como prestação de assistência técnica dos equipamentos. Além disso, ela também possui uma área especializada em aluguel de máquinas.

A MVG Equipamentos atua em diversos estados do Brasil, os quais são responsáveis por uma grande parcela do PIB nacional. A companhia pertence a um grande e robusto grupo empresarial controlado, majoritariamente por uma única família.

Nos últimos anos, a MVG vem passando por uma reestruturação organizacional *top-down*, com a mudança do diretor executivo e com o rearranjo das demais gerências e diretorias. No aspecto financeiro, devido à recuperação macroeconômica do país e ao fato das atividades exercidas pela empresa serem influenciadas pela situação do mercado, o faturamento da organização cresceu de forma expressiva nos últimos anos.

Atualmente, os dois maiores desafios da organização são (i) buscar estratégias para melhorar a experiência do cliente e (ii) aprimorar o pós-vendas. Estes, por sua vez, foram os temas mais debatidos internamente e junto às marcas representadas.

Em que pese a ciência desses dois desafios e a busca em superá-los, há um entrave cultural na empresa que não é abertamente discutido: a dificuldade de conduzir e concluir projetos e iniciativas. Normalmente, as novas ideias são fruto de questionamentos da baixa gerência, que vivenciam diariamente a rotina operacional. Muitas vezes, essas melhorias nos processos são desencorajadas e sofrem resistência por parte da alta gerência, que, por sua vez, está acostumada com a forma como o processo acontece e não fomenta inovações.

¹ A fim de manter o sigilo das informações aqui tratadas e considerando o intuito acadêmico deste artigo, a empresa ora estudada será tratada como MVG Equipamentos.

2. Estrutura deste Documento

O presente trabalho estrutura-se conforme o exposto a seguir. No próximo tópico, trataremos sobre a Análise SWOT da empresa, analisando suas “Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças”. Em seguida, abordaremos a contextualização da iniciativa do *Balanced ScoreCard* que foi implementado na empresa. Posteriormente, serão apresentados os principais indicadores da empresa, sendo estes a absorção de custo fixo, o *Net Promoter Score* e o *turnover*. Logo após, será feita uma síntese do caso, seguida das perguntas e de um plano de ensino para a realização do estudo de caso em um ambiente acadêmico. Adiante, será colocada a fundamentação teórica, enfatizando a Análise SWOT e o *Balanced ScoreCard*. Por fim, no apêndice são postas análises complementares de VRIO, das cinco forças de Porter, da matriz de identidade organizacional e PESTEL.

3. Análise SWOT: Uma Análise Interna e Externa

No final do segundo trimestre de 2021, foi solicitado pelo diretor executivo da MVG a realização de uma pesquisa que envolvesse todos os gerentes e diretores para auxiliar na construção da matriz SWOT da companhia. A Figura 1 ilustra o resultado dessa iniciativa, em que se pode observar as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa, sob a visão da média e alta gerências.

Figura 1 – Matriz SWOT da MVG

<p style="text-align: center;">Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de trabalho saudável; • Marca respeitada no território nacional; • Instalações físicas adequadas; • Capilaridade geográfica extensa; • Estrutura financeira sólida. 	<p style="text-align: center;">Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Processos despadronizados; • Mecanismos de retenção de colaboradores; • Comunicação entre os departamentos; • Qualidade do atendimento de pós-vendas; • Modelo de gestão engessado.
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atuação em novos segmentos; • Aquisição de novas empresas; • Recuperação econômica pós-Covid-19; • Customização dos produtos. 	<p style="text-align: center;">Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dependência das marcas representadas; • Cenário político brasileiro; • Aumento da taxa de juros; • Capacidade fabril incerta.

Fonte: Elaborada pelo autor.

3.1. Forças

Os fatores internos, que garantem à MVG vantagem competitiva em relação aos demais concorrentes, são (i) o bom clima organizacional, que conta com colaboradores dispostos a ajudar uns aos outros (no entanto, este entrosamento é presente apenas dentro de cada setor); (ii) a força da marca, que, por sua vez, é amplamente reconhecida e possui uma boa reputação no mercado em que atua; (iii) a boa qualidade de suas filiais, que permite recepcionar bem os clientes e viabiliza a prestação de serviços; (iv) a ampla cobertura geográfica, que possibilita a participação da empresa em um grande volume de negociações; e (v) o suporte financeiro proveniente do grupo empresarial.

3.2. Fraquezas

Ainda no ambiente interno, existem alguns pontos que desfavorecem a empresa em relação à concorrência, sendo eles: (i) a ausência de processos bem definidos, o que afeta negativamente a produtividade e as entregas dos colaboradores impossibilitando o controle dos procedimentos; (ii) a carência de boas ferramentas de retenção de colaboradores, o que gera uma alta rotatividade, principalmente do corpo técnico; (iii) a comunicação falha entre as áreas, fruto de processos despadronizados e da falta de entendimento de como cada setor contribui para o negócio; (iv) a insatisfação do cliente com o serviço prestado após a compra do equipamento; e (v) o sistema de gestão engessado, que desestimula novas ideias e não valoriza o capital humano.

3.3. Oportunidades

Os fatores externos que contribuem para o negócio da MVG, apontados pelos gestores, foram: (i) o aumento do portfólio de produtos, visto que a empresa já possui filiais e profissionais, espalhados pelo território nacional e, principalmente o conhecimento de mercado; (ii) o crescimento inorgânico, a fim de aumentar sua participação de mercado e o acesso a novos produtos, por meio da compra de outra empresa; (iii) a melhora do cenário econômico com a retomada das atividades após o controle da pandemia de Covid-19 e, (iv) a personalização e o aumento da tecnologia embarcada nas máquinas, com o objetivo de torná-las mais atrativas aos clientes.

3.4. Ameaças

Dentre os elementos do ambiente desfavoráveis, destaca-se, o fato de grande parte da receita bruta da MVG ser proveniente da venda de novos equipamentos das empresas que ela representa, o que implica uma forte dependência dos produtos e informações fornecidas pelos seus parceiros comerciais. Além disso, em decorrência da crise gerada pela pandemia e os gargalos que a cadeia de suprimentos global enfrenta, existe a possibilidade das informações enviadas pelos fabricantes não serem precisas. Ademais, a possibilidade da elevação da taxa básica de juros e dos conflitos políticos, que são potencializados em anos eleitorais, pode levar os clientes a cancelar ou postergar suas compras, o que afeta diretamente o fluxo de caixa da companhia.

4. Contextualização da Iniciativa BSC

No início de 2021, a materialização do *Balanced ScoreCard* (“BSC”)² da MVG era um anseio antigo do diretor executivo, que, por sua vez, foi um dos responsáveis pela implementação da metodologia do BSC na empresa em que havia atuado. Nesse momento, a visão estratégica da MVG já estava estabelecida, sendo que os principais macro-objetivos eram: (i) atrair talentos do mercado, a fim de desenvolver e reter esses profissionais; (ii) encantar e fidelizar os clientes; e (iii) garantir a geração de valor a longo prazo para os seus acionistas.

Visto que o planejamento estratégico da empresa havia sido esquematizado e já estava em operação, o principal propósito do uso da metodologia do BSC era criar uma ferramenta visual para o acompanhamento dos principais indicadores de performance (KPIs, sigla em inglês para *Key Performance Indicator*) da organização e de seus diferentes departamentos. Dessa forma, seria possível verificar, em apenas uma tela, a situação atual de cada área, a qual seria posteriormente um dos tópicos abordados durante os encontros mensais entre os diretores e o conselho administrativo, a fim de facilitar o controle e acompanhamento das ações realizadas.

A elaboração do BSC foi de responsabilidade do escritório de gerenciamento de projetos da MVG. A primeira etapa dessa iniciativa foi a seleção dos KPIs que fossem capazes de mensurar o desempenho da companhia e garantir o cumprimento de sua estratégia. Diversos indicadores haviam sido previamente escolhidos pelo diretor executivo; outros, principalmente ligados aos processos internos, foram sugeridos pela média e alta gerência. No final dessa fase, as metas foram traçadas, tomando como base os valores históricos e os objetivos macro da companhia.

A próxima etapa foi uma série de encontros com os gerentes e diretores para discussão e validação do método de cálculo de cada indicador, dado que era imprescindível a padronização do procedimento de mensuração, uma vez que havia um interesse da alta gerência em comparar os resultados internos com outras empresas do mesmo setor. Além disso, foi estabelecido uma rotina mensal para o envio dos resultados e os seus respectivos responsáveis, sendo que o escritório de projetos era o encarregado do recebimento e armazenamento dos

² Desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton na *Harvard Business School*, o BSC é um modelo de gestão estratégica que, por meio da seleção de indicadores de performance de diferentes perspectivas do negócio, fornece uma visão abrangente da empresa, servindo como ferramenta para análise, tomada de decisões e acompanhamento.

dados. Por último, coube ao escritório de projetos a modelagem da base de dados e a criação do painel de controle, conforme ilustrado pela Figura 2.

Figura 2 – Painel de Controle da MVG

INDICADORES MACRO DE PERFORMANCE					
EBITDA	Margem EBITDA	Absorção do Custo Fixo	NPS	Número de Acidentes	Turnover
VENDAS	ALUGUEL	PEÇAS	SERVIÇOS	OPERAÇÃO LOGÍSTICA	ADMINISTRATIVO
Receita	Receita	Receita	Receita	Giro de Estoque (Vendas)	SG&A
Lucro Bruto	Lucro Bruto	Lucro Bruto	Lucro Bruto	Giro de Estoque (Aluguel)	Turnover Voluntário
EBITDA	EBITDA	EBITDA	EBITDA	Frete de Máquinas	
NPS	ROIC	NPS	NPS	Frete de Peças	
Participação de Mercado	Custo Operacional		Receita por Mecânico	Disponibilidade (48h)	
	NPS		Acuracidade de Garantia	Acuracidade do Estoque	

LEGENDA

- KPI de Finanças
- KPI de Clientes
- KPI de Processos
- KPI de Pessoas

Fonte: Elaborada pelo autor

Foram destacados, na parte superior do “BSC da MVG”, os principais KPIs para a companhia de forma geral e, posteriormente, houve o “cascateamento das metas” para cada unidade de negócio da companhia. Cada indicador foi representado por um quadrante que continha as seguintes informações: (i) resultado acumulado do período; (ii) meta acumulada do período e (iii) o percentual de atingimento da meta. Ademais, para facilitar a identificação da perspectiva de cada indicador, cada quadrante foi colorido e identificado de acordo com a seguinte regra: (i) verde representa um KPI de finanças; (ii) azul representa um KPI de clientes; (iv) amarelo representa um KPI de processos e, (v) vermelho representa um KPI de pessoas.

5. Apresentação dos Indicadores

Considerando a explicação inicial sobre o contexto no qual a MVG está inserida, para facilitar o entendimento dos desafios da companhia são apresentados a seguir três indicadores de performance presentes no BSC. São eles:

- (i) Absorção do custo fixo: indica a capacidade do resultado dos setores de Aluguel, Peças e Serviços de arcar com os custos ligados à administração da empresa SG&A, sigla em inglês para “*Selling, General and Administrative Expenses*”;
- (ii) NPS, sigla em inglês para “*Net Promoter Score*”: é uma métrica, criada em 2003, por Fred Reichheld (2003). Esse indicador é amplamente utilizado por empresas de diferentes ramos para medir a satisfação dos clientes e o quanto leais são à marca;
- (iii) “*Turnover*” é a taxa de rotatividade dos colaboradores: sendo a quantidade total de funcionários que deixaram a empresa durante um dado período. Já o “*Turnover Voluntário*” é a saída por iniciativa dos próprios colaboradores.

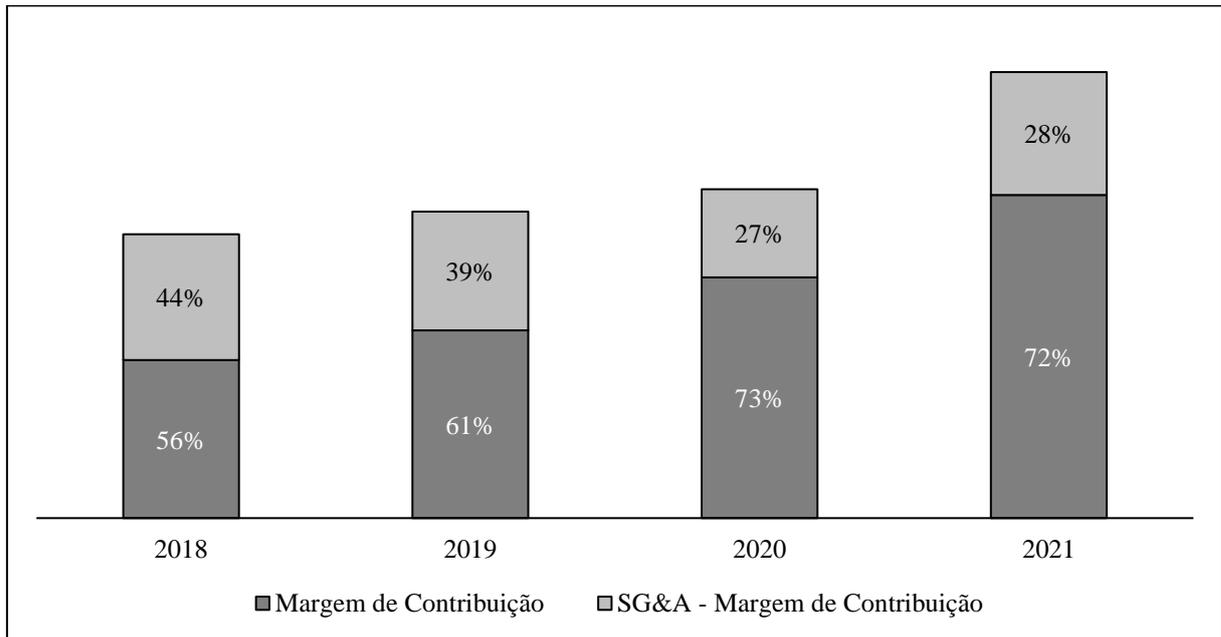
5.1. Absorção do Custo Fixo

Uma das maiores ameaças que uma distribuidora enfrenta é a dependência de seus fornecedores, visto que grande parte da receita dessas companhias provém da revenda de equipamentos novos. Assim sendo, a fim de ter mais segurança e maior poder de barganha frente às marcas representadas, um dos principais objetivos de médio prazo da MVG era que a soma da margem de contribuição dos departamentos de peças, serviços e aluguel fosse capaz de cobrir todas as despesas operacionais e custos fixos da companhia.

A partir do acompanhamento da absorção de custo fixo é possível determinar o retorno econômico e a eficiência da operação, pois ao passo que a organização busca maximizar a lucratividade de cada área, ela deve realizar, de forma simultânea, uma boa gestão de seus recursos. Logo, pode-se dizer que este KPI é uma combinação de duas perspectivas do BSC – financeira e processos internos.

Por meio da análise da Figura 3 abaixo é possível avaliar como a taxa de absorção de custo fixo da organização variou ao longo dos últimos anos. A parcela escura do gráfico representa a absorção de custo fixo da companhia e, a parcela clara, os custos administrativos não absorvidos pela margem de contribuição da companhia.

Figura 3 – Evolução da Taxa de Absorção de Custo Fixo da MVG



Fonte: Elaborada pelo autor

A análise dos dois primeiros anos mostra que houve um ligeiro aumento dos custos administrativos, o que já era esperado tendo em vista a recuperação econômica e o crescimento da empresa. Contudo, em 2021, observa-se um aumento significativo do SG&A em relação ao ano anterior, resultado de uma parceria (*Joint Venture*) feita com outra empresa e aumento dos custos com desligamentos.

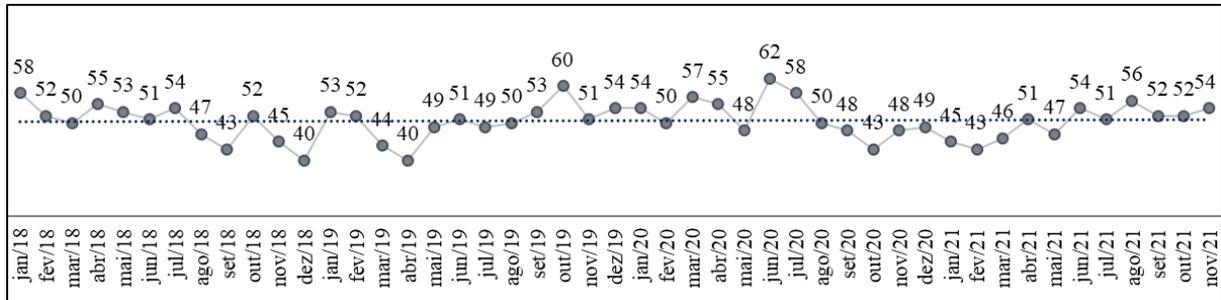
Nota-se também um crescimento progressivo da margem de contribuição, fato que pode ser justificado pela mudança de estratégica que ocorreu com a entrada do atual diretor executivo, que, por sua vez, estabeleceu uma margem mínima para venda de bens e serviços. Com isso, o foco passou a ser o controle da rentabilidade e da contribuição real de cada área para empresa.

5.2. Net Promoter Score (“NPS”)

Sendo uma revendedora e prestadora de serviços, uma das principais funções da MVG, dentro da cadeia de valor, é ter um bom relacionamento com o cliente durante todas as fases de venda do produto. Isso porque, um bom atendimento agrega valor à mercadoria adquirida e aumenta a probabilidade de futuras compras e indicações, promovendo o crescimento das vendas da empresa. Dessa forma, a fim de mensurar o desempenho da companhia e dos diferentes setores, a MVG adota a metodologia do NPS, para avaliar o seu desempenho em promover uma experiência de excelência para os seus clientes.

A Figura 4 apresenta a evolução da pontuação geral da companhia desde janeiro de 2018 até novembro de 2021.

Figura 4 – Evolução do NPS da MVG



Fonte: Elaborada pelo autor

Apesar dessa metodologia ter sido introduzida na MVG em 2016, pouco foi discutido ao longo dos anos sobre como aprimorar a satisfação do cliente com a marca. Há dois anos, caso um funcionário do nível operacional fosse questionado sobre esse assunto, dificilmente ele saberia que isso estava sendo tratado em nível de diretoria. A consequência dessa ação pode ser observada no gráfico acima, uma vez que, a linha de tendência deixa claro que o rumo é a constância.

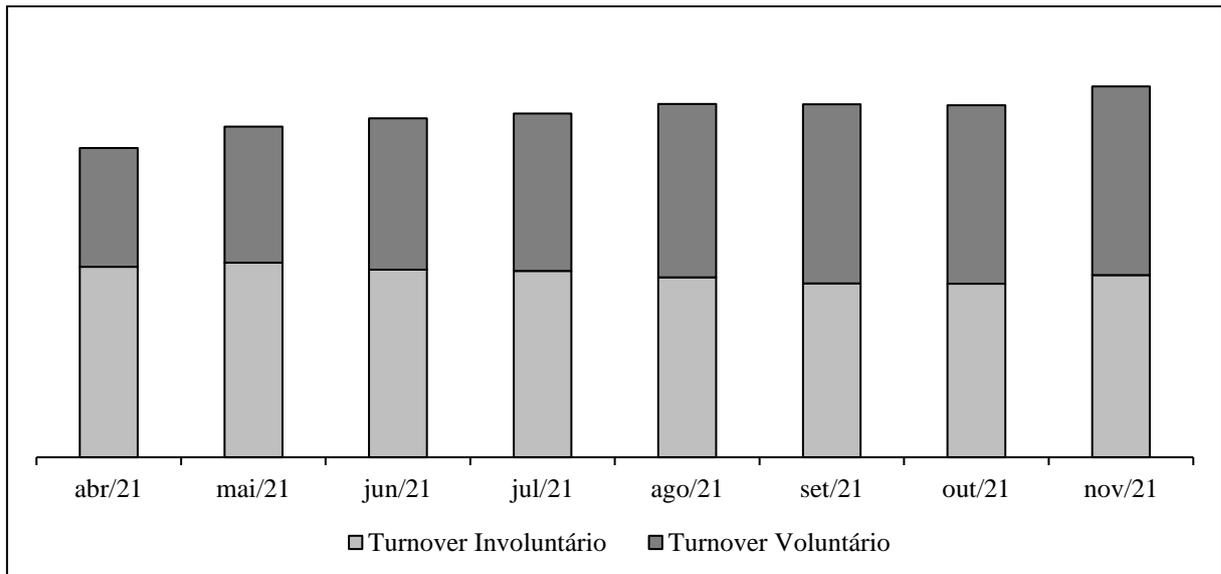
Já em 2021, iniciou-se um projeto na MVG que visava aumentar o conhecimento, adesão e cumprimento da metodologia do NPS e ajudar no endereçamento das reclamações dos clientes, uma vez que não era claro, para a média gerência da companhia, quem era responsável por entrar em contato e solucionar eventual problema do cliente. E, ao analisar apenas o ano de 2021, pode-se dizer que o NPS da MVG está numa tendência de alta; entretanto, considerando que a maior parte dos projetos da empresa são gradualmente esquecidos, ainda é cedo para afirmar que essa iniciativa foi bem-sucedida.

5.3. Turnover

Possivelmente, a discussão acerca deste indicador seja a mais importante para o entendimento da situação atual e dos desafios da MVG. Pode-se dizer que, em qualquer empresa, é essencial que haja a manutenção das pessoas que colaboram para o progresso da companhia e é natural que haja o desligamento daqueles que performam de maneira insatisfatória. Adicionalmente, à medida que o colaborador deve manter sua empregabilidade elevada, as empresas precisam ter mecanismos para reter, motivar e desenvolver de forma contínua seus empregados. Contudo, como será visto neste tópico, este é um ponto fraco da MVG.

Ao longo do trabalho foram mencionados diversos fatores que dificultam o atingimento dos objetivos da companhia, como o modelo de gestão engessado, a dificuldade de promover mudanças e a falta de padronização dos processos. E, como pode ser observado na Figura 5 a seguir, esses fatores têm como consequência a elevação da taxa de rotatividade dos funcionários.

Figura 5 – Evolução do *Turnover* da MVG



Fonte: Elaborada pelo autor

Na Figura 5 é possível distinguir a parcela de funcionários que optou por deixar a MVG (turnover voluntário) e a parcela que a empresa decidiu pelo desligamento (turnover involuntário). Dessa forma, pode-se observar dois fenômenos diferentes, (i) uma ligeira diminuição na taxa de desligamentos e (ii) um aumento considerável dos pedidos de demissão por conta própria.

Como causas, é imprescindível levantar alguns fatores relevantes sobre a MVG: (i) não existe um programa de plano de carreira bem definido, o que leva à falta de perspectiva de crescimento; (ii) não há pagamento de bonificação por alta performance; e (iii) apenas uma pequena parcela dos funcionários recebe uma fração dos lucros e resultados da companhia, que leva a um sentimento de desvalorização do esforço e capital humano.

Dentre as consequências do progressivo aumento do *turnover*, vale ressaltar a descontinuidade dos projetos, uma vez que a maioria das iniciativas era realizada de forma isolada e, caso o funcionário responsável saísse, dificilmente a sua ideia se manteria ao longo do tempo. Além disso, sendo uma distribuidora, grande parte do organograma da MVG é

ocupado por técnicos, responsáveis por realizar a manutenção das máquinas. Portanto, com a saída de um mecânico, a empresa tem uma enorme dificuldade de encontrar no mercado profissionais com experiência. Tal fato ocasiona longos períodos de contratação e/ou em uma demora para capacitar um novo técnico, que, por sua vez, é uma pessoa de origem humilde, que facilmente optaria por trabalhar em uma outra companhia com melhores benefícios.

6. Síntese do Caso

Ante ao exposto, pela análise do contexto em que se encontra a MVG Equipamentos e dos três principais indicadores presentes no BSC da companhia, é possível verificar que a MVG enfrenta vários desafios. Dentre as dificuldades, destacam-se: (i) o crescimento do lucro advindo dos departamentos de peças, serviços e aluguel, a fim de cobrir a totalidade dos custos administrativos; (ii) o aumento da satisfação e fidelização dos clientes e (iii) a alta rotatividade de funcionários.

Em que pese os obstáculos enfrentados, ao optar pela implementação de algumas vertentes do *Balanced ScoreCard*, a MVG criou um painel em que são exibidos, em uma única tela, os mais relevantes KPIs, possibilitando assim a tomada de decisões estratégica de forma mais assertiva.

Colocadas essas considerações, no próximo tópico serão exploradas algumas questões com a finalidade de auxiliar a compreensão do leitor sobre o caso analisado.

7. Perguntas

- (i) Na prática, qual é a importância da absorção do custo-fixo para uma distribuidora?
- (ii) Tendo em vista a importância do NPS, como você faria para realizar uma transformação cultural para que a empresa se torne centrada no cliente? Quais iniciativas você tomaria tendo em vista o contexto dos negócios específicos em que a organização atua?
- (iii) Com base nas informações do caso, explique os motivos pelos quais a MVG apresenta uma alta taxa de *turnover*. Quais ferramentas de retenção você utilizaria para diminuir a taxa de rotatividade de mecânicos?
- (iv) Se você pudesse voltar no tempo e construir o BSC da MVG novamente, quais outros indicadores de performance você utilizaria para medir o progresso da companhia?
- (v) Coloque-se no lugar do diretor executivo e, tendo em vista as fraquezas e ameaças apresentadas na matriz SWOT, quais decisões você tomaria para minimizar os riscos para a MVG nos próximos anos?

8. Plano de Ensino

O caso explora situações que podem ser compreendidas a partir de diversas teorias e práticas da gestão empresarial, destacando o uso de ferramentas de estratégia para direcionar o planejamento da organização. A ferramenta de maior interesse para este caso é o BSC o qual foi utilizado de forma extensiva para determinar os pontos-chave da estratégia empresarial. Além disso, observa-se o uso da matriz SWOT, a qual foi capaz de iluminar o ambiente interno e externo da MVG. Este caso pode ser usado tanto no nível de graduação quanto no de pós-graduação *lato sensu*, a fim de explorar como as ferramentas de estratégia são usadas dentro de um contexto organizacional prático.

Na aplicação deste caso recomenda-se a leitura da teoria que fundamenta as ferramentas de estratégia, especialmente das análises SWOT e BSC. Em seguida, é importante fornecer um panorama do caso na íntegra para os participantes, a fim de entender o contexto organizacional que está sob análise e, em conjunto com a teoria sobre ferramentas de estratégia, capacitá-los para resolver as questões propostas neste estudo de caso. As questões podem ser respondidas individualmente ou em grupo, e recomenda-se um debate com a turma e com o professor após as respostas, a fim de gerar discussões frutíferas sobre as questões estratégicas envolvendo a empresa MVG. Especificamente, este estudo de caso pode ser usado em disciplinas de estratégia empresarial, administração estratégica e ferramentas de estratégia.

9. Fundamentação Teórica

As ferramentas de estratégia são objetos de pesquisa desde o fim da década de 1990 (e.g. CLARK, 1997). A partir destas publicações, diversos trabalhos foram difundidos em periódicos acadêmicos de alto impacto (FREITAS et al., 2018). Dentro desse contexto, a consultoria *Bain & Company, Inc.* realiza, frequentemente, um *survey* mundial a fim de averiguar a efetividade das principais ferramentas de gestão (RIGBY, 2015). Em geral, tais pesquisas sobre ferramentas de estratégia apontam níveis significativos no uso e efetividade destas metodologias dentro de organizações, com os resultados variando de acordo com a ferramenta, indústria, região geográfica, tamanho da empresa sob análise e diversos outros fatores (BERISHA QEHAJA; KUTLLOVCI; SHIROKA PULA, 2017). Inserido neste contexto, Whittington (2003) destacou que ferramentas de estratégia deveriam ser vistas como práticas de criação e improvisação, obtendo seu significado a partir do uso em contextos específicos. Especificamente, as ferramentas de estratégia são artefatos do conhecimento que tornam o conhecimento de estratégia acionável para os estrategistas, alcançando-os por meio de escolas de negócios, textos de estratégia, pela mídia e consultores (JARZABKOWSKI; WILSON, 2006).

Especificamente, a Análise SWOT é uma ferramenta amplamente ensinada dentro das escolas de administração, realizando-se uma análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT) (JARZABKOWSKI et al., 2013; VUORINEN et al., 2018). Além disso, a Análise SWOT é comumente utilizada para criar o planejamento estratégico de um negócio (PHADERMROD; CROWDER; WILLS, 2019). De acordo com Dyson (2004) as forças e fraquezas são identificadas a partir de uma análise interna da organização, examinando-se aspectos da organização como pessoal, localização, produtos e serviços, a fim de identificar as forças e fraquezas presentes no negócio. Enquanto isso, as oportunidades e ameaças advêm de uma análise externa, que escaneia o panorama político, econômico, social, tecnológico e competitivo.

Outra ferramenta que se destaca é o *Balanced ScoreCard* (BSC) que foi introduzido por Robert Kaplan e David Norton (1996) e, em sua forma padrão, propõe quatro perspectivas: (i) finanças, como o rendimento ou fluxo de caixa da organização; (ii) clientes, ressaltando a fatia de mercado e a satisfação do cliente; (iii) processos de negócio internos, como a produtividade, agilidade e qualidade; e (iv) o aprendizado e crescimento, enfatizando turnover e clima organizacional. Dentro de cada uma dessas categorias têm os objetivos, as metas, iniciativas e indicadores que estão alinhados com a estratégia da organização como um todo

(KAPLAN; NORTON, 1996, 2004). Ao executar o BSC na prática deve-se seguir certos passos de acordo com Rigby (2017): (i) articular a visão e estratégia do negócio; (ii) identificar as categorias de performance que melhor conectam a visão e estratégia do negócio com os seus resultados; (iii) estabelecer objetivos que suportam a visão e estratégia do negócio; (iv) desenvolver padrões de medidas e mensuração efetivos, estabelecendo objetivos de curto e longo prazos; garantir que a empresa aceite as medidas; criar despesas esperadas, rastreamento, comunicação e um sistema de recompensas; coletar e analisar os dados de performance e comparar com os resultados desejados; e tomar ações para fechar lacunas desfavoráveis.

Em especial, o uso de ferramentas na empresa MVG objetivou solucionar problemas arraigados no negócio devido a fatores internos e externos. Estes foram estudados primeiramente a partir de uma Análise SWOT, a qual clarificou primeiramente os problemas internos do negócio a partir de uma análise de suas forças e fraquezas. Posteriormente, foram também estudados fatores externos, os quais determinaram as oportunidades e ameaças enfrentadas pela MVG. Com base nesta análise, o BSC foi construído a fim de criar um conjunto mais compreensível de conceitos, os quais seriam capazes de facilitar o processo de análise. Deste modo, o BSC serviu para auxiliar no alinhamento e entendimento da equipe de estratégia da MVG, iluminando os pontos do negócio que demandavam maior atenção.

10. Referências

- AGUILAR. **Scanning the Business Environment**. New York, NY: MacGraw-Hill, 1967.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, mar. 1991.
- BERISHA QEHAJA, A.; KUTLLOVCI, E.; SHIROKA PULA, J. Strategic Management Tools and Techniques: A Comparative Analysis of Empirical Studies. **Croatian Economic Survey**, v. 19, n. 1, p. 67–99, 31 jul. 2017.
- CLARK, D. N. Strategic management tool usage: a comparative study. **Strategic Change**, v. 6, n. 7, p. 417–427, nov. 1997.
- DYSON, R. G. Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. **European Journal of Operational Research**, v. 152, n. 3, p. 631–640, fev. 2004.
- FREITAS, J. S. et al. **Ferramentas de Estratégia: Uma Revisão Crítica da Publicação Acadêmica Internacional**. In: ANAIS DO ENANPAD 2018. Curitiba: Anais do EnANPAD 2018, 2018.
- JARZABKOWSKI, P. et al. “We Don’t Need No Education” - Or Do We? Management Education and Alumni Adoption of Strategy Tools. **Journal of Management Inquiry**, v. 22, n. 1, p. 4–24, jan. 2013.
- JARZABKOWSKI, P.; WILSON, D. C. Actionable Strategy Knowledge. **European Management Journal**, v. 24, n. 5, p. 348–367, out. 2006.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes**. Boston: Harvard Business School Press, 2004.
- PHADERMROD, B.; CROWDER, R. M.; WILLS, G. B. Importance-Performance Analysis based SWOT analysis. **International Journal of Information Management**, v. 44, p. 194–203, fev. 2019.
- PORTER, M. E. How Competitive Forces Shape Strategy. In: ASCH, D.; BOWMAN, C. (Eds.). **Readings in Strategic Management**. London: Macmillan Education UK, 1979. p. 133–143.
- REICHHELD, F. F. The One Number You Need to Grow. **Harvard Business Review**, p. 12, 2003.
- RIGBY, D. K. **Management Tools 2015**. Bain & Company, Inc., p. 19, 2015.
- RIGBY, D. K. **Management Tools 2017**. Bain & Company, Inc., p. 68, 2017.
- VUORINEN, T. et al. Mapping the landscape of strategy tools: A review on strategy tools published in leading journals within the past 25 years. **Long Range Planning**, v. 51, n. 4, p. 586–605, ago. 2018.
- WHITTINGTON, R. The Work of Strategizing and Organizing: For a Practice Perspective. **Strategic Organization**, v. 1, n. 1, p. 117–125, fev. 2003.

11. Apêndice

A fim de auxiliar na compreensão do contexto em que a MVG Máquinas está inserida e ajudar os professores e estudantes na elaboração das respostas para as perguntas presentes neste trabalho, este caso de ensino conta também com quatro análises extras, úteis para complementar as evidências já expostas. As análises VRIO, Cinco Forças de Porter, Matriz de Identidade Organizacional e PESTEL mostradas a seguir foram desenvolvidas com base na conjuntura da MVG apresentada nos tópicos anteriores, sem, contudo, o mesmo grau de detalhamento.

10.1. Análise VRIO

A análise VRIO (acrônimo em inglês para *Value, Rareness, Imitability, Organization*), desenvolvida pelo professor norte-americano Jay Barney (1991) é uma ferramenta analítica utilizada para identificar e avaliar os recursos internos disponíveis de uma organização. De acordo com Barney (1991), para ter o potencial de ter uma vantagem competitiva sustentável uma firma deve ter estes quatro atributos. Primeiramente, ela deve ter recursos valiosos, no sentido que a permitem explorar oportunidades ou neutralizar ameaças no ambiente da firma. Em seguida, estes recursos devem ser raros em relação à competição atual e potencial da firma. Além disso, os recursos devem ser imperfeitamente não imitáveis. Por fim, não pode existir equivalentes estratégicos que sejam substitutos destes recursos que são valiosos, mas não raros ou imperfeitamente imitáveis.

A partir do estudo da figura abaixo, pode-se entender melhor quais as vantagens e fraquezas competitivas na MVG frente a seus concorrentes.

Figura 6 – Análise VRIO da MVG

Recurso	V	R	I	O	Implicação competitiva
Capilaridade geográfica	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem de longo prazo
Capacidade de atrair e reter talentos	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem temporária
Equipe técnica qualificada	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem temporária
Força da marca	Sim	Não	Não	Sim	Paridade
Saúde financeira	Sim	Não	Não	Sim	Paridade
Relacionamento com fornecedores	Sim	Não	Não	Sim	Paridade
Relacionamento com clientes	Sim	Não	Não	Sim	Paridade
Plataforma de compra online	Sim	Não	Não	Sim	Paridade
Clima organizacional	Sim	Não	Não	Sim	Paridade
Presença em todo território nacional	Sim	Sim	Sim	Não	Vantagem não utilizável

Fonte: Elaborada pelo autor

10.2. Cinco Forças de Porter

O modelo Cinco Forças de Porter é uma ferramenta estratégica clássica, proposta pelo professor norte-americano Michael Porter (1979), utilizada para esmiuçar o cenário competitivo, avaliar a atratividade do mercado e determinar a melhor estratégia que a organização deve seguir diante dos seus concorrentes. A figura a seguir classifica o grau de relevância e lista as principais ponderações de cada força.

Figura 7 – Cinco Forças de Porter da MVG

Força	Grau de Relevância	Considerações Relevantes
Rivalidade entre concorrentes	Alta	<ul style="list-style-type: none"> • O preço praticado pelos concorrentes é próximo; • Poucas firmas atuam neste segmento; • Mercado pequeno em relação a outros países; • Produtos e serviços são similares.
Ameaça de novos entrantes	Moderada	<ul style="list-style-type: none"> • Indústria madura com poucos concorrentes dominantes, que consolidaram sua posição ao longo das últimas décadas; • Alto capital necessário para iniciar uma operação; • Instalação recente de fábricas chinesas em território nacional com preço competitivo, contudo, com pouca credibilidade dentro do mercado.
Ameaça de produtos substitutos	Baixa	<ul style="list-style-type: none"> • Não há produtos substitutos para equipamentos oferecidos; • Busca por inovações tecnológicas e da automatização para tornar as operações internas e dos clientes mais eficientes e competitivas.
Poder de barganha dos fornecedores	Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Dependência da produção e das informações das fábricas; • Aumentos dos preços dos equipamentos que são, constantemente, repassados para o distribuidor; • Grande parte da receita é proveniente da venda de máquinas.
Poder de barganha dos compradores	Moderada	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes podem cotar com diversas concessionárias; • Alguns equipamentos vendidos oferecem opcionais diferenciados e exclusivos.

Fonte: Elaborada pelo autor

10.3. Matriz de Identidade Organizacional

Por meio da Figura 8, pode-se averiguar quais ações a MVG Equipamentos deveria seguir com suas particularidades. Isso é, dentre suas características, quais a empresa deve manter, abandonar, obter e desconsiderar.

Figura 8 – “Matriz Identidade” da MVG

<p>A MVG é e deve continuar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • presente nos principais estados econômicos do Brasil; • utilizando o modelo de trabalho home office; • atendendo bem os clientes; • retendo os técnicos e vendedores com alto conhecimento de equipamentos e mercado; • utilizando a metodologia NPS para análise da satisfação do cliente; • com peças de médio e alto giro no estoque. 	<p>A MVG é e não deve continuar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • dependente do e-mail como principal meio de comunicação entre áreas; • com um amplo espaço físico para departamentos administrativos; • apegada a estratégias de gestão engessadas; • com sua cultural pautada no tradicionalismo; • promovendo a competitividade entre filiais.
<p>A MVG não é e deve se tornar uma empresa que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • seja ágil no retornar de cotações e informações para os clientes; • utilize suas ferramentas de trabalho para padronizar e reduzir a quantidade de tarefas repetitivas; • possua benefícios mais atraentes e flexíveis para os colaboradores; • valorize o capital humano; • detenha uma marca empregadora com estratégias para retenção de talentos; • apresente estratégias que deem continuidade aos projetos e iniciativas. 	<p>A MVG não é e não deve se tornar uma empresa que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • utilize mecanismos de autoatendimento (<i>chat bot</i>, por exemplo); • represente fabricantes de equipamentos cujo mercado é limitado; • foque em estratégias de venda digital; • aceite máquinas usadas como forma de pagamento (<i>trade-in</i>).

Fonte: Elaborada pelo autor

10.4. Análise PESTEL

A análise PESTEL (acrônimo para Político, Econômico, Social, Tecnológico, Ecológico e Legal) inicialmente desenvolvia por Aguilar (1967), assim como a matriz SWOT, auxilia no planejamento estratégico, pois ajuda a detectar quais fatores do ambiente externo podem impactar, positiva ou negativamente, a criação de valor da companhia. Conforme ilustrado pela Figura 9, diversos pontos dos macroambiente da MVG devem ser levados em consideração para uma tomada de decisão assertiva.

Figura 9 – Análise PESTEL da MVG

Aspecto	Considerações Relevantes
Político	<ul style="list-style-type: none"> • Cenário político nacional conturbado e polarizado; • Investimento governamental em obras de infraestrutura; • Aumento de impostos para manter a máquina pública.
Econômico	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclos econômicos; • Aumento da taxa de juros; • Aumento da inflação (preço de componentes, por exemplo); • Flutuações na taxa de câmbio; • Crescimento econômico e reestruturação da cadeia de suprimentos pós-Covid-19; • Mudança do preço das commodities; • Entrada de produtos chineses.
Social	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento do hábito de compras online; • Crescimento populacional; • Conhecimento técnico dos clientes acerca do produto/serviço adquirido; • Aumento da importância da satisfação do cliente; • Busca pelos funcionários de empresas alinhadas com seus valores.
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Automação das operações; • Inovações tecnológicas (aumento da tecnologia embarcada nas máquinas, por exemplo); • Uso de telemetria para monitoramento do equipamento em campo; • Comercialização de maquinários com motor elétrico.
Ecológico	<ul style="list-style-type: none"> • Consciência ambiental se tornando cada vez mais relevante; • Regulamentos ambientais rigorosos; • Risco de alterações climáticas que podem afetar o comportamento de compra do cliente.
Legal	<ul style="list-style-type: none"> • Lei de proteção de dados (LGPD); • Demandas trabalhistas; • Eventuais contingências judiciais.

Fonte: Elaborada pelo autor