

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO - MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE
FINANÇAS E CONTROLADORIA**

RAFAEL DOS SANTOS

**GOVERNANÇA CORPORATIVA E AS FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO
ESTRATÉGICA DAS EMPRESAS: UM ENFOQUE NOS MODELOS
REPLICÁVEIS DE SUCESSO**

CRICIÚMA

2012

RAFAEL DOS SANTOS

**GOVERNANÇA CORPORATIVA E AS FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO
ESTRATÉGICA DAS EMPRESAS: UM ENFOQUE NOS MODELOS
REPLICÁVEIS DE SUCESSO**

Monografia elaborada para obtenção do grau de especialista no MBA em Gestão Estratégica de Finanças e Controladoria da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC.

Orientador(a): Prof. Esp. Edson Cichella

CRICIÚMA

2012

**Dedico este trabalho aos meus pais,
Enivar e Lucia, a meu irmão, André, e minha avó, Edília,
pelo incentivo, apoio, carinho e, sobretudo
por serem os pilares da minha educação.**

**Aos grandes amigos desta jornada,
Andreza, Clarissa, Edvaldo, Glaucy, Heloisa, Maurício e Vitor,
a eles devo a alegria de muitos momentos da formação superior.**

AGRADECIMENTOS

A DEUS, primeiramente, por me amparar nos momentos mais difíceis.

A minha família, de modo muito especial, por compreenderem minha ausência e permanecerem incentivando meus estudos.

Aos amigos, em especial aos que conheci na vida acadêmica, que me fazem entender que é possível conciliar a vida social com a profissional.

Ao Professor Edson Cichella
que se fez figura indispensável na elaboração deste estudo.

**“Procure ser um homem de valor,
em vez de ser um homem de sucesso.”**

Albert Einstein

RESUMO

SANTOS, Rafael dos. **Governança corporativa e as Ferramentas de Avaliação Estratégica das Empresas**: um enfoque nos modelos replicáveis de sucesso. 2012. 38 p. Orientador: Edson Cichella. Monografia do MBA em Gestão Estratégica de Finanças e Controladoria. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

A busca pelo crescimento econômico e pela prosperidade dos negócios, em geral, está diretamente ligada à qualidade da gestão. Contudo, para alcançar o sucesso empresarial, é necessário que os gestores estejam envolvidos e em harmonia com as diretrizes do negócio. A Governança Corporativa utiliza-se de instrumentos que fornecem o auxílio necessário para o processo de gestão e de tomada de decisões. Ferramentas como o Planejamento Estratégico, o *Balanced Scorecard*, o controle orçamentário e agora os Modelos Replicáveis, são exemplos dos mecanismos de trabalho. Para tanto, após a pesquisa bibliográfica sobre a Governança Corporativa e suas diretrizes de gestão estratégica, apresentar-se-á, as possibilidades de se assegurar o sucesso empresarial duradouro com base na replicabilidade dos modelos de gestão exitosos. Estes Modelos Replicáveis, em linhas gerais, são pautados em princípios como o da busca incansável pela diferenciação do *Core Business*, que consiste em entender a necessidade dos clientes e lançar no mercado produtos condizentes com estes desejos. Esta teoria trata, ainda, das ditas regras não negociáveis, uma maneira diferenciada de gerir equipes onde são elaboradas regras a partir da essência dos princípios das organizações. Porém, todos estes detalhes não terão o mesmo sucesso sem a capacitação, é preciso plantar o aprendizado dentro das instituições. Enfim, os Modelos Replicáveis são o que se tem de mais atual e moderno em se tratando de gestão estratégica de empresas.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Gestão Estratégica. Modelos Replicáveis.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Organismos do sistema de Governança Corporativa.....	13
Quadro 1: Comparativo dos princípios de Governança Corporativa	15
Figura 2: Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	23
Gráfico 1: Diferenciação do <i>Core Business</i>	29
Quadro 2: Regras não negociáveis da NIKE.....	34

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Tema e Problema.....	9
1.2 Objetivos da Pesquisa	10
1.3 Justificativa.....	10
1.4 Termos e Métodos.....	11
2 REVISÃO BIBLIOGRAFICA.....	12
2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	12
2.1.1 Princípios da Governança Corporativa	14
2.1.2 Governança Corporativa Familiar	15
2.1.3 Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa	16
2.2 DIRETRIZES E FERRAMENTAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA.....	17
2.2.1 Controladoria Estratégica.....	18
2.2.1.1 Planejamento Estratégico.....	20
2.2.1.2 <i>Balanced Scorecard</i>.....	22
2.2.2 Vantagens Competitivas.....	25
2.3 MODELOS REPLICÁVEIS	27
2.3.1 Diferenciação do <i>Core-Business</i>	28
2.3.2 Regras Não Negociáveis.....	29
2.3.3 Aprendizado em Loop Fechado	30
2.3.4 O que os Modelos Replicáveis não são	31
2.3.5 Cases de Modelos Replicáveis de Sucesso.....	32

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
REFERÊNCIAS.....	37

1 INTRODUÇÃO

Para a boa gestão de qualquer empresa, seja ela familiar ou não, os diretores e conselheiros devem ser conhecedores e terem o auxílio de mecanismos de suporte à gestão. A Controladoria Estratégica, por meio de estudos, análises e ferramentas de avaliação do desempenho da estratégica, possibilita fornecer toda a assistência necessária aos gestores e conselheiros das instituições.

Outrossim, atualmente, muito se fala que os Métodos Replicáveis aplicados na gestão empresarial, são extremamente eficazes para o crescimento e a construção de valor das empresas. Isto ocorre, pois com a complexidade das relações comerciais e a instabilidade da economia, torna-se cada vez mais difícil traçar estratégias que sejam simples e de fácil aplicabilidade.

Assim sendo, pretende-se realizar um estudo a fim de aprofundar os conhecimentos sobre os Métodos Replicáveis e identificar em quais situações estes métodos são aplicáveis.

Para tanto, apresentar-se-á o tema e problema de pesquisa, além dos objetivos, justificativa e metodologias que norteiam este trabalho. Portanto, na realização deste, tem-se a intenção de identificar a aplicabilidade dos Métodos Replicáveis na gestão empresarial.

1.1 Tema e Problema

Com as diversas mutações que ocorrem no cenário empresarial, as instituições devem, por precaução, se manterem informadas dos caminhos ao qual vem trilhando. Saber o que está acontecendo interna e externamente é fundamental para que a gestão de determinado negócio seja válida e eficaz.

A governança corporativa, por meio de seus organismos, é uma das grandes usuárias das informações estratégicas e responsável pela definição das diretrizes macros a qual as organizações estarão pautadas. Por intermédio da governança, tem-se o compromisso de gerar mais informações ao mercado, atitude que por sua vez, acaba desencadeando uma maior geração de valor para a instituição.

Estas ferramentas de gestão estratégicas são fortes aliadas do processo informacional e de tomada de decisões das organizações. Formular estratégias que possam resultar no sucesso de uma empresa, tem ficado cada vez mais difícil, pois, a complexidade dos cenários, sejam eles mercadológicos ou econômicos, está cada vez maior. Entretanto, na mesma proporção que aumenta a complexidade do processo de gestão, aumentam, também, os estudos com o intuito de simplificá-los e facilitar a compreensão do público que colocará em práticas tais ações.

Os modelos replicáveis, criados por Chris Zook (2012), são típicos exemplos destes estudos, que contribuem com a sociedade empresarial no que tange a eficácia da gestão das organizações. Este método de replicar estratégias vem adquirindo um número cada vez maior de profissionais que se interessam em estudar e debater suas vantagens e utilidades.

Frente ao exposto, faz-se o seguinte questionamento: Quais as situações e vantagens de aplicação dos modelos replicáveis?

1.2 Objetivos da Pesquisa

Para o presente trabalho tem-se como objetivo geral, aprofundar os conhecimentos sobre a aplicabilidade dos modelos replicáveis.

Definido o objetivo geral, identificam-se como imprescindível para o sucesso deste trabalho, os seguintes objetivos específicos:

- ✓ realizar uma pesquisa bibliográfica sobre a governança corporativa e suas formas de concepção e gerenciamento da estratégia das organizações;
- ✓ identificar os mecanismos e ferramentas de gestão essenciais para as organizações;
- ✓ vislumbrar, através de cases, as situações passíveis da utilização dos modelos replicáveis para o atingimento do sucesso empresarial.

1.3 Justificativa

Em tempos onde a disputa pelo cliente vem crescendo significativamente, faz-se necessário, que as empresas estejam interadas não só da situação patrimonial, econômica e financeira mas, também, do posicionamento de mercado a que se encontram. Com base neste posicionamento, os gestores passam a ter mais subsídios para identificar as melhores estratégias para o negócio.

Contudo, o atual cenário empresarial do Brasil é de intensa competitividade, aplicando sobre as organizações, constante pressão pela busca do novo. Este cenário faz com que as instituições precisem se adequar a velocidade imposta pelo mercado, tanto em relação à criação e execução das estratégias, quanto à avaliação gerencial.

Os modelos replicáveis tem, exatamente, esta previsibilidade. São métodos que podem ser utilizados para simplificar o processo de criação de estratégias, replicando-as, e assim, atingindo uma larga vantagem competitiva. A utilização destes modelos tem, ainda, o intuito de maximizar os resultados obtidos pela instituição, e, com base nos resultados colhidos através da gestão, pode-se

traçar metas e ações a serem desenvolvidas a fim de melhorar ou conservar tal resultado.

As informações e metodologias que serão abordadas neste trabalho, são de suma importância para a sobrevivência das empresas no mundo globalizado e competitivo a que está inserida. Portanto, simplificar o processo de formulação das estratégias, replicando-as, respeitadas as devidas adaptações, faz toda a diferença para o sucesso das organizações.

A elaboração deste trabalho, que contemplará um estudo teórico de gestão com base na aplicação dos modelos replicáveis, vem com o intuito de reunir as informações necessárias para a boa gestão das empresas. Sendo que trará, ainda, maiores condições para que as companhias se mantenham ativas na sociedade em que estão inseridas.

1.4 Termos e Métodos

Para a correta efetivação deste trabalho, faz-se necessário definir os procedimentos metodológicos que serão adotados, visto que este tem o intuito principal de aquisição do conhecimento.

Deste modo, inicialmente, realizar-se-á um levantamento bibliográfico, sendo que Lakatos e Marconi (2001) definem que a pesquisa bibliográfica é um mecanismo que contempla todo o material já tornado público quanto ao tema que se realizará o estudo. Explicam ainda, que no desenvolver deste procedimento de pesquisa, pode-se utilizar de boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses e ainda todos os materiais resultantes dos meios de comunicação como rádio, gravações e audiovisuais.

Com a adoção desta metodologia de pesquisa, pretende-se identificar quais as situações e vantagens da aplicação dos modelos replicáveis nas organizações, alcançando, assim, a essência do estudo da gestão aplicada como ferramenta estratégica gerencial da governança corporativa. Fato que, conseqüentemente, possibilitará a identificação dos principais métodos de gestão utilizados atualmente.

2 REVISÃO BIBLIOGRAFICA

Neste capítulo, será demonstrado o referencial teórico necessário para elucidar o tema abordado. Nele, apresentar-se-á os conceitos e parâmetros mais utilizados pela Governança Corporativa para fortalecer todo o processo de gestão, inclusive os alusivos aos modelos replicáveis.

2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

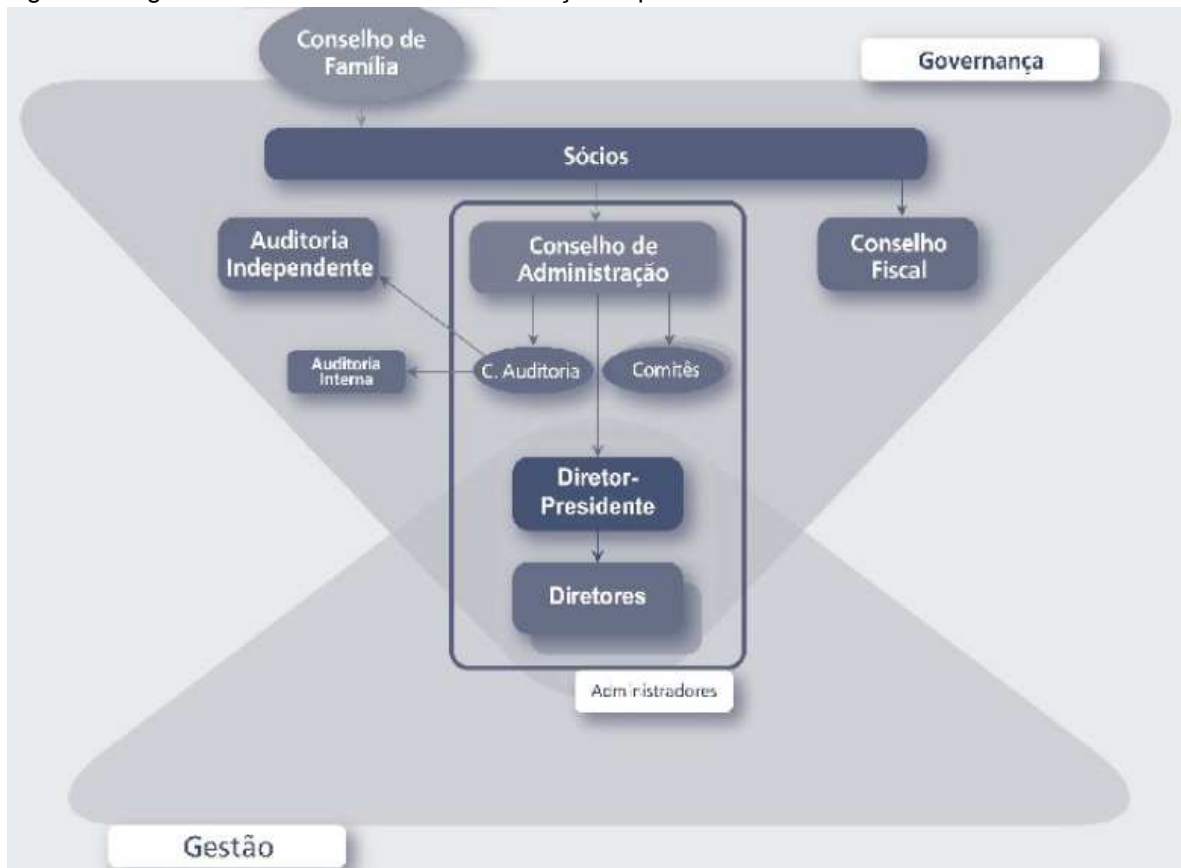
A governança corporativa tem se destacado cada vez mais nos últimos anos, isto porque ela é caracterizada como uma metodologia de gestão empresarial que transmite maior confiabilidade a seus usuários. Em geral, a governança corporativa prima por garantir, através de mecanismos de avaliação de desempenho e códigos de conduta, que as partes envolvidas nas sociedades convivam de maneira harmoniosa e sem conflitos.

De acordo com o IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2009), a governança corporativa é um sistema pelo qual as instituições são monitoradas, dirigidas e incentivadas a envolver os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. Em outras palavras, podemos afirmar que a Governança Corporativa busca sempre a gestão participativa, envolvendo todas as partes ligadas as organizações.

Conforme Andrade e Rossetti (2007), a Governança Corporativa é com conjunto de princípios, propósitos, processos e práticas que regem o sistema de poder e os mecanismos de gestão das empresas, abrangendo propósitos de proprietários, além do sistema de controle e de fiscalização das ações dos gestores.

Para ilustrar ainda mais todos estes organismos, apresenta-se a seguir, o fluxo do sistema elaborado pelo IBGC.

Figura 1: Organismos do sistema de Governança Corporativa



Fonte: IBGC (2009, p. 16)

A Governança Corporativa, segundo Silva (2006), vem ganhando cada vez mais força, tanto em empresas familiares, como não familiares. Companhias com melhor governança corporativa tendem a ter maior valor no mercado, beneficiando, assim, todo o quadro social.

Nas muitas empresas que aderiram aos benefícios da governança corporativa, ouve-se relatos do impacto positivo desta adesão, inclusive sob a esfera econômica e financeira, em especial no que tange a maximização e criação de valor para a organização.

Silva (2006) afirma, ainda, que a governança está num estágio muito avançado no Estados Unidos, mas, a adoção do que ele chama de “padrão de governança americano”, sem considerar características próprias da cultura econômica dos outros países, teria efeito limitador.

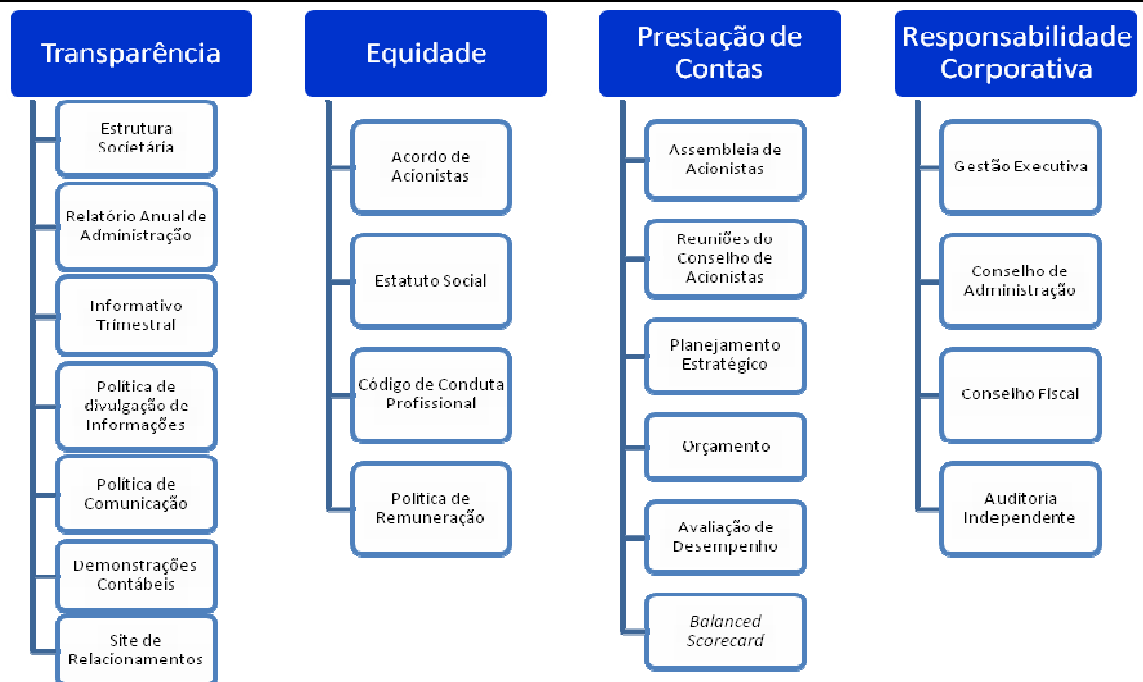
Entretanto, é fato que são muitos os benefícios da governança e que, em geral, são criados a partir da observância dos princípios de Governança Corporativa.

2.1.1 Princípios da Governança Corporativa

Para que sejam efetivadas as boas práticas de Governança Corporativa, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC define que as organizações devem observar alguns princípios básicos. Segundo o IBGC (2009), os princípios básicos são:

- a) **Transparência:** Denota que as organizações devem possuir o desejo de disponibilizar suas informações de interesse do mercado. A obediência a este princípio resulta em um clima de confiança, tanto internamente como nas relações com terceiros;
- b) **Equidade:** Significa o tratamento justo a todos os sócios/acionistas. Desta forma, não há espaço para discriminação;
- c) **Prestação de Contas:** Todos os sócios/acionistas, conselheiros e administradores, devem prestar contas de sua atuação, assumindo as responsabilidades por seus atos.
- d) **Responsabilidade Corporativa:** Os envolvidos nas práticas da governança corporativa devem zelar pela sustentabilidade da organização, focando na sua perenidade.

No quadro a seguir, apresenta-se um comparativo com as ferramentas que caracterizam cada um dos princípios de Governança Corporativa.



Quadro 1: Comparativo dos princípios de Governança Corporativa

Fonte: Elaborado pelo autor (2012)

O próprio Código das Melhores Práticas Governança Corporativa, elaborado pelo IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa resume as principais políticas e recomendações que devem ser adotadas pelos interessados em aderir a esta metodologia de gestão. Segundo o instituto, este código foi elaborado com a finalidade de preservar e aprimorar o valor das organizações, promovendo, assim, seu acesso a recursos e contribuindo para sua perenidade.

Assim sendo, identifica-se que a governança corporativa tem como foco reduzir os possíveis atritos que por ventura surgirão na relação entre os sócios/acionistas, conselheiros e diretores.

2.1.2 Governança Corporativa Familiar

Estudar sobre Governança Corporativa sem passar pela Governança Familiar, atualmente é quase impossível. Este fato ocorre devido à publicidade que se tem atribuído aos cases de empresas familiares. Observa-se, que com o auxílio da Governança, estas têm, a cada dia, se renovado.

Silva (2006) define que empresa familiar é aquela que tem como principais acionistas uma ou mais famílias que detêm o comando da gestão. Vale ressaltar que elas são caracterizadas por trazer em sua cultura os elementos que envolvem as relações familiares.

Acredita-se, que uma das possibilidades de ocorrência destes “elementos que envolvem as relações familiares” é a sucessão. Isto ocorre, porque em meio a todos os riscos que envolvem as empresas familiares ao longo de seu tempo de operação, a sucessão acaba figurando como um dos maiores e mais temidos.

Conforme Silva (2006), as empresas familiares, na maioria dos casos, resistem em compartilhar as informações e o gerenciamento, o que pode ser um grande obstáculo à implantação de todo o ferramental da Governança Corporativa.

Assim, percebe-se que a elaboração de um planejamento sucessório nas empresas familiares é um processo delicado e de convencimento, que deve ser paciente. Vale lembrar, que isso ocorre porque envolve a vida do fundador ou daquele que for sucedido em qualquer uma das gerações.

2.1.3 Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa

O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa é um caderno criado pelo IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), com o intuito de aperfeiçoar os padrões de governo das empresas nacionais.

Este código, segundo o IBGC (2009), tem como objetivo indicar caminhos para todos os tipos de sociedades, visando aumentar o valor da sociedade, melhorar seu desempenho, facilitar seu acesso ao capital a custos mais baixos e contribuir para sua perenidade.

Com o passar do tempo, o código que teve sua primeira edição lançada em 1999 abrangendo apenas o conselho de administração, foi sendo aprimorado. Devido a pertinências do mercado, o código foi sendo revisado e aprimorado ao passar dos anos. Agora, em sua 4ª edição, ele possui um conteúdo mais amplo, tomando por base os principais órgãos que compõem o sistema de gestão de Governança Corporativa. Assim, o código foi dividido em 6 (seis) capítulos, quais sejam:

- ✓ Propriedade;
- ✓ Conselho de Administração;
- ✓ Gestão;
- ✓ Auditoria Independente;
- ✓ Conselho Fiscal; e
- ✓ Conduta e Conflito de Interesses.

Cada um destes capítulos envolve as práticas e sugestões fundamentais, que o mercado utiliza. Segundo o IBGC (2009), este documento foi elaborado com o intuito de fazê-lo servir como instrumento de apoio e motivação para a melhoria contínua das práticas de Governança Corporativa nas organizações do país. Outrossim, ele deve promover, ainda, o ambiente organizacional e institucional Brasileiro mais sólido, justo, responsável e transparente.

2.2 DIRETRIZES E FERRAMENTAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Para garantir a prosperidade e permanência das empresas no mercado, é evidentemente indispensável que os conselheiros e diretores tomem decisões. Estas devem ser o resultado de um processo, o processo de gestão das instituições.

Peleias (2002, p. 19) diz que “o processo de gestão é estruturado a partir da definição da missão, crenças, valores e filosofia de gestão adotada”. Portanto, percebe-se que primeiramente é necessário que os conselheiros conheçam a organização, saibam aonde querem chegar, quais os fatores que podem contribuir para o bom resultado dessa decisão.

Segundo Catelli (2001, p. 58), “o processo de gestão deve assegurar que a dinâmica das decisões tomadas na empresa, conduzam-na efetivamente ao cumprimento de sua missão, garantindo-lhe a adaptabilidade e o equilíbrio necessários para sua continuidade”.

Isso porque, conforme Padoveze (2007, p. 30), “todo o processo de gestão é caracterizado pela necessidade de tomada de decisões, que também é um processo, pois consiste numa série de procedimentos”.

Peleias (2002) comenta, ainda, que o processo de gestão é o principal processo decisório da empresa e composto pelas etapas de planejamento, execução e controle. Entretanto, estes procedimentos têm a necessidade de serem adaptados a realidade de cada instituição seguindo, em geral, as mesmas etapas.

Confirmando esta idéia, Padoveze (2007, p. 27) diz que “o processo de gestão não se limita ao planejamento, inicia-se a partir dele e incorpora todas as etapas da execução das atividades, bem como do controle.”

Segundo Perez Junior, Pestana e Franco (1997), as atividades desenvolvidas na instituição devem estar alinhadas e sintonizadas com as diretrizes firmadas pelos conselhos, e não devem ser desempenhadas de maneira aleatória. Portanto, é necessário planejar e controlar todas estas ações.

Tanto as diretrizes quanto os objetivos, devem ser formulados a partir do posicionamento de mercado da organização. De acordo com Oliveira, Perez Junior e Silva (2002), as definições estratégicas são realizadas para se ter claramente as metas que a empresa deseja atingir. Define-se também, o prazo para se concretizar os resultados esperados ou estados futuros desejados.

Tendo a Governança Corporativa, a responsabilidade de gerir as organizações e conseqüentemente, pensar de maneira estratégica, nesta etapa, é chegada à hora de estudar as diretrizes e ferramentas de gestão estratégica. Contudo, torna-se imprescindível, caracterizar a Controladoria Estratégica, já que esta é uma importante célula das organizações que atua de maneira a fornecer a matéria-prima à Governança Corporativa.

2.2.1 Controladoria Estratégica

A Controladoria Estratégica é o departamento capaz de auxiliar todos os organismos da Governança Corporativa, a definir os caminhos que devem seguir. Ela tem ainda, a possibilidade de colaborar para que as decisões resultantes do seu trabalho gerem vantagens competitivas às empresas.

Oliveira, Perez Junior e Silva (2002, p. 15), argumentam que “[...] a estruturação da Controladoria deve estar ligada aos sistemas de informações

necessárias à gestão, tanto dos aspectos rotineiros como dos gerenciais e estratégicos”

Exatamente com esta mesma ideia, Ward (1996 *apud* Padoveze 2007) afirma que a Controladoria Estratégica deve ser capaz de fornecer as informações requeridas e dentro de um tempo apropriado. A sistemática da controladoria estratégica deve ser estruturada de forma que possibilite esse fornecimento de informações, financeiras ou não, a todos os conselheiros e diretores.

A gestão, em geral, é sem grande valor quando pautada somente no conhecimento que o profissional tem da instituição. É sem sombra de dúvidas essencial que os conselheiros conheçam, entre outras, as informações financeiras e contábeis da empresa. E que estas venham em tempo hábil, com alto nível de confiabilidade.

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2002, p. 28), creem que

[...], pensar em uma Controladoria Estratégica significa, em primeiro lugar, a necessidade de planejar estrategicamente, o que exige do *controller* a posse das informações e alta dose de sensibilidade para a correta identificação das ameaças e das oportunidades que surgem a todo o momento no ambiente empresarial.

Contudo, de acordo com Catelli (2001), o planejamento não é feito apenas em virtude da globalização, do aumento da competitividade, das incertezas ou até mesmo das novas tecnologias, fatos que acabam tornando os ambientes mais inseguros e cheios de riscos. Planeja-se justamente porque existem atividades para serem desenvolvidas, oportunidades a serem aproveitadas e ameaças que precisam ser tratadas adequadamente.

Ainda sobre esta relação, Padoveze (2007, p. 96) explica que:

planejar é uma estratégia para aumentar as chances de sucesso de uma empresa em um mundo de negócios que muda constantemente. Planos estratégicos não são garantia de sucesso. O planejamento estratégico será tão eficaz quanto as premissas que forem nele incluídas.

Quanto ao conceito de estratégia, cita-se Oliveira, Perez Jr. e Silva (2002, p. 28): “a definição mais comum de estratégia é de que se trata de um conjunto deliberado de ações orientadas para desenvolver e manter as vantagens competitivas”.

Pode-se então, defender a ideia de que a Controladoria Estratégica é fundamental para o planejamento e para a gestão de qualquer empresa. Ela tem as informações necessárias para fornecer maior segurança aos conselheiros e

gestores, agregando, assim, maiores chances de sucesso para as instituições e ampliando a competitividade desta no mercado.

2.2.1.1 Planejamento Estratégico

Com a competitividade tomando conta do cenário empresarial, faz-se necessário desenvolver técnicas de gestão para auxiliar o processo de tomada de decisão. O planejamento estratégico vem para trazer informações que possam prestar a assistência necessária.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), na década de 70 viu-se uma imensa chuva de publicações acadêmicas e de negócios que exaltavam as virtudes do Planejamento Estratégico, fato que foi um enorme sucesso, isso porque plantou na mente dos gestores a ideia de que esse mecanismo era moderno, progressivo, sendo que os diretores deveriam dedicar uma parte maior de seu tempo neste processo.

O planejamento estratégico, em geral, é realizado pelas empresas com o intuito de ser uma ferramenta auxiliar na gestão. Ele apresenta a possibilidade da criação de cenários que demonstrarão aos conselheiros e gestores, em quais situações de mercado sua organização poderá estar inserida. Traz, ainda, a opção de ser um instrumento balizador das ações a que serão desempenhadas.

Contudo, de acordo com Catelli (2001), o planejamento estratégico deve ter dentre suas premissas fundamentais, a de assegurar a realização da missão da empresa. Entretanto, neste processo, não se pode deixar de lado os sonhos dos acionistas, que em geral, devem ser tomados como diretriz principal de todo este processo. Portanto, este planejamento passa a ter também a responsabilidade de projetar cenários futuros que possam elucidar e viabilizar a alcance dos desejos dos acionistas.

Padoveze (2007) confirma que a estratégia da instituição procede de seus objetivos corporativos. E estes provêm das metas que são admitidas pela empresa. Assim, estão diretamente ligadas com a missão da corporação.

Este mecanismo tem como característica proporcionar a formulação de metas e objetivos a serem seguidos pela empresa. Desta maneira, o planejamento

estratégico torna-se essencial para as instituições que desejam ter uma boa gestão, para os profissionais que tem em seu dia-a-dia a tarefa de gerir empresas, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte.

Desta maneira, pode-se conceituar o planejamento estratégico como o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e planos para atingir esses objetivos, coordenado de forma a definir em que atividade se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser. (OLIVEIRA, PEREZ JR, SILVA, 2002, p. 39)

Este planejamento diz respeito justamente a qual é a estratégia para empresa e para os negócios. Quais atividades devem ser desempenhadas para se alcançar o que foi traçado. Quem se responsabilizará pelo correto cumprimento destes objetivos.

Contudo, para se chegar nestes objetivos, é preciso valorizar os pontos fortes de neutralizar os pontos fracos. Aproveitar as oportunidades e diminuir às ameaças. É preciso fazer um levantamento cuidadoso destes fatores, afim de que a elaboração deste instrumento de gestão apresente um alto nível de confiabilidade de veracidade.

Para Peleias (2002), a importância do planejamento no dia-a-dia das organizações, é demonstrada pelas características de alguns problemas que ocorrem na ausência de uma ferramenta como esta. A repetição de erros, a perda do benefício que a experiência dos conselheiros traz e a pequena oportunidade de envolver em decisões as ideias daqueles que efetivamente participarão do processo, são exemplos claros de indícios da falta de um planejamento estratégico eficiente.

O planejamento estratégico tem com papel principal determinar os parâmetros de gestão. Balizar as ações a serem desempenhadas e ainda definir os prazos para o cumprimento de tal atribuição. Entretanto, ele também delimita quais profissionais deverão realizar tal tarefa.

Peleias (2002) comenta, ainda, que o propósito do planejamento é o desenvolvimento de procedimentos, atitudes estratégicas e mecanismos que tornem possível avaliar as implicações futuras das decisões, que possibilitem a tomada de decisões no futuro, de modo mais rápido e eficiente.

Porém, Catelli (apud Oliveira, 2001, p. 155), comenta que

o planejamento é feito não apenas por causa da globalização, das incertezas, do aumento da competição, ou das novas tecnologias, que tornam o ambiente mais inseguro e cheios de riscos. Planeja-se porque existem tarefas a cumprir, atividades a desempenhar, enfim produtos a fabricar, serviços a prestar.

Portanto, esse planejamento tende a ser uma ferramenta que colabore para tornar as estratégias e procedimentos organizacionais, o mais simples possível. Atualmente, muito se fala em descomplicar o que é complicado, de modo que incluir o capital humano das empresas dentro de uma concepção estratégica simples faz com que estas organizações tenham colaboradores motivados e movimentar e apresentar resultados.

Deste modo, identifica-se que esta ferramenta pode auxiliar os gestores e conselheiros no dia-a-dia da instituição, preparando-os para os obstáculos que eventualmente venham a aparecer. Drucker (*apud* LOPES, 1978), confirma esta ideia dizendo que o planejamento não é uma tentativa de eliminar os riscos, mas de preparar para ele, pois toda atividade econômica envolve riscos.

Sabe-se que com a criação de um planejamento estratégico, as empresas terão maiores chances de sobreviver no mundo dos negócios, pois estarão melhores preparadas. A administração poderá ter maior eficiência e eficácia em virtude da gama de informações que passará a gerir.

Oliveira (2002, p. 36), completa escrevendo que

o planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presente em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

Deste modo, conclui-se que o planejamento estratégico tem real força e funcionalidade dentro das instituições, desde que bem desenvolvido. Ele poderá fazer toda a diferença para a gestão, trazendo caminhos e abrindo horizontes as serem percorridos. Entretanto, não basta simplesmente elaborar o planejamento, é preciso gerenciar suas metas e indicadores, para tanto, a seguir, tratar-se-á sobre *Balanced Scorecard*.

2.2.1.2 *Balanced Scorecard*

Durante a elaboração do presente trabalho, constatou-se que a Controladoria Estratégica possui como função, fornecer informações aos conselheiros e gestores. Para tanto, ela se utiliza de ferramentas de controle operacional e financeira, como o *Balanced Scorecard*.

Oliveira, Perez Junior e Silva (2002, p. 154), afirmam que “resumidamente, o *Balanced Scorecard* é a tradução de estratégia em ação, ou seja, a razão de ser do BSC é tirar do papel os planos e metas estratégicas das organizações e difundi-los por todos os níveis da organização”.

Completando esta ideia, Padoveze (2007, p. 121), afirma que o *Balanced Scorecard* “é um sistema de informação para gerenciamento da estratégia empresarial. Traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras ou não-financeiras [...]”.

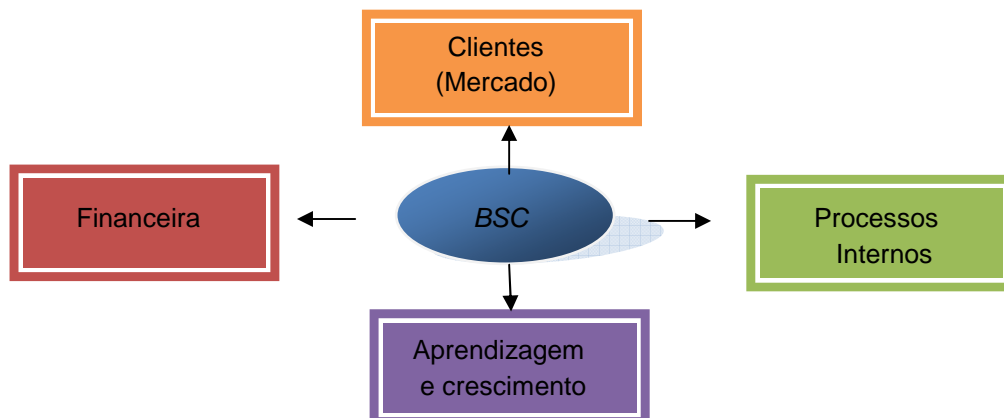
Conforme os criadores do *Balanced Scorecard*, Kaplan e Norton (1997, p. 20), ele

[...] preenche a lacuna existente na maioria dos sistemas gerenciais – a falta de um processo sistemático para implementar e obter *feedback* sobre a estratégia. Os processos gerenciais construídos a partir do *scorecard* asseguram que a organização fique alinhada e focalizada na implementação da estratégia de longo prazo. Assim entendido, o *Balanced Scorecard* torna-se a base para o gerenciamento das empresas na era da informação.

Segundo Oliveira, Perez Junior e Silva (2002, p. 154), ainda “de acordo com os criadores, o BSC é uma ferramenta estratégica imprescindível para que empresas de qualquer setor orientem seus desempenhos presentes e futuros, sendo capazes de canalizar as energias, habilidades e conhecimentos [...]”.

O BSC, conforme demonstrado na figura 1 é elaborado sobre basicamente quatro perspectivas, quais sejam: Perspectiva Financeira, Perspectiva de Clientes/Mercado, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento. A ilustração abaixo apresenta com maior clareza essa distribuição.

Figura 2: Perspectivas do *Balanced Scorecard*



Kaplan e Norton (2004) explicam estas quatro perspectivas:

- ✓ A performance Financeira é por eles considerada, como o melhor critério de avaliação do sucesso da organização. Através deste indicador, é possível identificar como a empresa pretende promover o crescimento de valor para os acionistas.
- ✓ O relacionamento com os clientes é o principal agente estimulador para melhorar o desempenho financeiro. Para este item, deve-se medir a satisfação, retenção e o sucesso com os clientes, através dos indicadores de desempenho.
- ✓ Quanto ao desempenho dos processos internos, este é um indicador de tendência de melhorias, e terão impacto sobre os clientes e nos resultados financeiros.
- ✓ Em relação ao Aprendizado e Crescimento, estes expõem como as pessoas, clima organizacional e as tecnologias se combinam para apoiar a estratégia.

Segundo Padoveze (2007), Kaplan e Norton elencaram alguns indicadores e medidas essenciais que devem compor o *Balanced Scorecard*, quais sejam:

Indicadores financeiros

Retorno sobre o Investimento / Valor Econômico Adicionado;
Lucratividade;
Aumento / *mix* de receita;
Produtividade da redução de custos.

Indicadores dos Clientes

Participação de mercado;
Aquisição de clientes;
Retenção de clientes;
Lucratividade dos clientes;
Satisfação dos clientes.

Indicadores de processos internos

Produtividade por dia;

Distribuição e entrega de produtos e serviços

Indicadores de aprendizado e crescimento

Satisfação dos funcionários;

Retenção de funcionários;

Lucratividade por funcionário.

Conclui-se, portanto, que a elaboração do *Balanced Scorecard* surge a partir do Planejamento Estratégico elaborado pela empresa. Tornando-se um instrumento reforçador das estratégias dos gestores. Deste modo, percebe-se que a organização que possua um belo planejamento estratégico, mas, que sobretudo, acompanhe e gerencie suas metas e indicadores, dispara a frente de seus concorrente.

2.2.2 Vantagens Competitivas

É inegável que no mercado empresarial, as empresas que possuam as mesmas pretensões, estejam travando verdadeiras batalhas com o intuito de se sobressaírem. O Planejamento Estratégico é uma ferramenta, que se bem elaborado e utilizado, pode trazer estas tão esperadas vantagens para as organizações.

Segundo Padoveze (2007, p. 93), “a vantagem competitiva é distinta e idealmente sustentável sobre os competidores ou concorrentes. É mais do que a ideia de uma estratégia competitiva, que pode ou não ser distintamente comprovada”.

No entendimento de Oliveira, Perez Junior e Silva (2002), existem basicamente duas formas que podem ser utilizadas para alcançar e sustentar as vantagens competitivas. Quais sejam: Baixo Custo e Diferenciação.

A seguir, conceituar-se-á estas duas linhas.

a) Baixo Custo

Ocorre “quando a empresa consegue preços ao redor da média do mercado e lucros superiores, porque seus custos são menores do que aqueles dos seus rivais”, é o que acredita Poter (1996 apud Padoveze 2007).

Porém, Oliveira, Perez Junior e Silva (2002), lembram de um detalhe de muita importância. É indispensável que a qualidade dos produtos não seja prejudicada em função desses custos menores.

Contudo, eles ainda vão além afirmando que é possível alcançar os baixos custos por meio de economias em escala de produção, implantando rígidos controles de custos de fabricação e de despesas administrativas, além de minimizar os gastos com áreas de pesquisa e desenvolvimento.

b) Diferenciação

Para Oliveira, Perez Junior e Silva (2002), “a abordagem dessa estratégia é diferenciar a oferta de produtos, de modo que os clientes possam perceber, valorizar e estar sempre dispostos a adquirir o produto devido principalmente aos fator diferencial”.

Poter (1996 apud Padoveze 2007), crê que é possível realizar essa diferenciação, através de uma linha de produtos ou serviços distintos. Sendo que cada qual seja criado para dar um apelo a um segmento diferente.

Para completar a demonstração de importância desses benefícios, apresenta-se a ideia de Padoveze (2007), onde é definido que a busca pelas vantagens competitivas, geram estratégias competitivas. Estas devem estar registradas no Planejamento Estratégico e serem monitorados no *Balanced Scorecard*, uma vez que se relacionam diretamente com as ações e metas que foram anteriormente traçadas.

2.3 MODELOS REPLICÁVEIS

É inegável que as constantes mudanças dos cenários, estão tornando o processo de criação de estratégias muito árduo. Está cada vez mais difícil elaborar e implementar uma estratégia que possa conduzir a organização ao sucesso.

Chris Zook (2012), criador dos modelos replicáveis, afirma que em suas pesquisas descobriu que setenta por cento dos executivos acreditam que a melhor estratégia consiste em perceber a mudança de cenários e ajustar-se a ela com muita rapidez. Por outro lado, sessenta e quatro por cento afirmam que é preciso ganhar grande velocidade para adiantar-se em relação aos concorrentes.

Zook e Allen (2012, p. 5), afirmam em seu livro que, “[...] a simplicidade, o foco e o domínio da arte da mudança contínua, quase sempre levam a melhor em relação a estratégias de mudança radical e de reinvenção constante”.

Identifica-se, portanto, que os modelos replicáveis são uma forma de simplificar a complexidade do mercado. Através deles, é possível replicar, em cenários semelhantes, os melhores desempenhos da organização. Contudo, para o alcance desse objetivo, é fundamental que toda a organização conheça e compartilhe as estratégias, além de compreender a diferenciação da empresa.

De acordo com Zook e Allen (2012), as complexidades e as rupturas são as “assassinas silenciosas” do crescimento lucrativo. Afirmam ainda, que descobriram em suas pesquisas que o sucesso duradouro não tem a ver com a escolha do mercado que a empresa atua, mas, com o projeto estrutural de uma empresa e com o aproveitamento do poder da melhoria e da adaptação contínua.

Deste modo, percebe-se que a busca pelo sucesso empresarial deve estar pautada na simplicidade. Quanto mais simples forem as estratégias, mais se fortalecerá o aprendizado e as vantagens competitivas da organização.

Ainda segundo Zook (2012), para a criação de um modelo replicável é preciso que se identifiquem os diferenciais da empresa. Com base nestes diferenciais, definem-se os princípios não-negociáveis e, por último, adotam-se medidas de monitoramento e aperfeiçoamento deste modelo. Vejamos a seguir todas estas etapas.

2.3.1 Diferenciação do *Core-Business*

O *Core Business* ou, numa tradução para o português, o “principal negócio” das empresas deve estar sempre sobre muitos olhares, deve ser bem cuidado, pois, em geral, é ele que transmite a credibilidade e a viabilidade do negócio. Nesta teoria dos Modelos Replicáveis, assim como em várias outras publicações dos meios de comunicação, defende-se que o *core business* das empresas deve ser diferenciado.

Zook e Allen (2012) afirmam que a diferenciação é a essência da estratégia, a causa da vantagem competitiva e por sua vez, a principal vertente de lucratividade. Acredita-se, portanto, que no atual cenário mercadológico, realmente ganha-se dinheiro sendo diferente da concorrência.

De acordo com Zook e Allen (2012), ter clareza e simplicidade em torno do que garante a singularidade da empresa e de seu modelo de negócio são os elementos fundamentais para a boa estratégia e constituem a essência dos Modelos Replicáveis. Em outras palavras, para ter um negócio diferenciado, é preciso ter estratégias simples, claras e fáceis de executar.

Zook e Allen (2012, p. 40), afirmam, ainda, que “a diferenciação é o vaso que contém as jóias da coroa da empresa. Ganhar dinheiro em um negócio depende da conquista de superioridade competitiva por meio dessas diferenças”. Assim sendo, percebe-se que o mercado está disposto a gastar com quem é diferente, traz novidades para suprir os desejos do cliente.

Zook e Allen (2012, p. 41), escrevem, também, que “as empresas se diferenciam dos concorrentes de três maneiras: superioridade da economia de custos, singularidade dos atributos dos produtos e controle de posição relevante em um sistema econômico maior”.

Para confirmar esta teoria da diferenciação, Zook e Allen (2012), apresentam uma análise de indicadores de desempenho de 200 empresas do banco de dados da *Bain & Company*. Pode-se perceber que 93% das 20% com melhor desempenho possuem alguma forma de diferenciação no seu *core business*, o que acaba gerando vantagens competitivas. Essa diferenciação foi identificada com três vezes mais relevância do que nas 29% com pior desempenho. O gráfico 1 ilustra o resultado desta pesquisa.

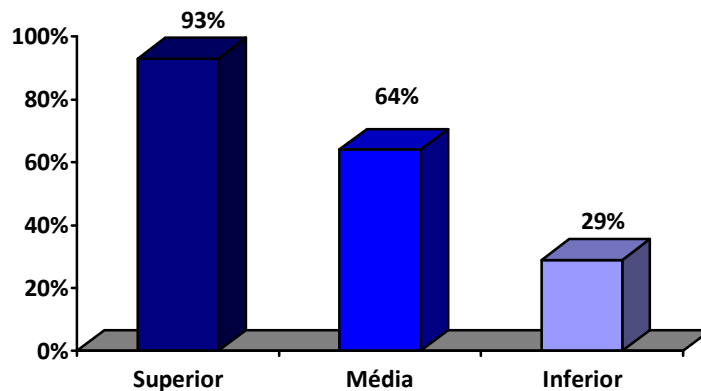


Gráfico 1: Diferenciação do *Core Business*

Fonte: Zook e Allen (2012, p. 39)

Ainda conforme Zook e Allen (2012), em um estudo realizado, foram entrevistados executivos e clientes de diversos setores, questionando-lhes até que ponto seus produtos e serviços eram diferenciados. Os resultados foram surpreendentes, pois, embora 80% dos executivos acreditassem que suas ofertas eram altamente diferenciadas, somente cerca de 8% dos clientes reconheciam esta diferenciação.

Desta forma, percebe-se que todo o trabalho de diferenciação do *core business* das empresas, somente será válido se os clientes reconhecerem e aceitarem estes produtos. De nada adianta acreditar na diferenciação de um negócio que não tem o reconhecimento de seu público alvo. Porém, isso não quer dizer que o esforço das organizações em buscar sua diferenciação é em vão. Na verdade, este trabalho é essencial, pois, sem esta busca, não haverá possível diferenciação.

2.3.2 Regras Não Negociáveis

Todos os processos precisam de parâmetros, todas as organizações precisam de princípios. Acredita-se que as regras não negociáveis, aplicadas dentro dos modelos replicáveis, são uma espécie de junção destes parâmetros com estes princípios.

Outrossim, conforme Zook e Allen (2012), regras não negociáveis são os princípios adotados para converter as estratégias em decisões e em ações consistentes. A clareza destas regras aumenta o foco e a simplicidade das estratégias, transformando-a em regra prática de comportamento e proibição.

Zook e Allen (2012) afirmam, ainda, que a eficácia na tradução da estratégia em comportamento e em mentalidades é a grande oportunidade de melhoria para muitas empresas. Em uma pesquisa realizada, puderam identificar que o principal vetor da lealdade e do comprometimento dos empregados é a crença nos valores da equipe de gestão e na estratégia organizacional.

As mais valiosas regras não negociáveis devem ser duras e objetivas em vez de brandas e vagas, é o que definem Zook e Allen (2012). Eles completam escrevendo que elas mudam os comportamentos, afetam as decisões, definem as recompensas, moldam a cultura e até orientam o recrutamento.

Conclui-se, portanto, que a essência das estratégias precisa estar ligada diretamente a toda linha de frente das empresas, e em alguns casos até com os clientes. Deste modo, a criação de algumas regras não negociáveis é uma excelente forma de alinhar todo o time de colaboradores.

2.3.3 Aprendizado em Loop Fechado

O princípio de aprendizado em loop fechado, segundo Zook e Allen (2012), consiste no aumento da eficácia dos processos de aprendizado, que atribui vantagens competitivas às organizações. Assim, percebe-se que uma das estratégias que resultam em vantagens competitivas, deve estar ligada aos processos de aprendizagem e crescimento.

Segundo Zook e Allen (2012, p. 111), “a essência e o poder desse princípio estrutural dos Modelos Replicáveis, são a capacidade de gerenciar melhor os riscos da adaptação em vez de apenas estimular a tomada de mais riscos”. Isso ocorre, pois, o processo de adaptação às mudanças de mercado deve acontecer com muita rapidez. Contudo, apesar da velocidade é fundamental monitorar e gerir cada passo a ser dado.

Entretanto, Zook e Allen (2012) afirmam, ainda, que sem dúvidas, o aprendizado é o menos desenvolvido dos três princípios estruturais dos Modelos Replicáveis entre todas as empresas. Porém, trata-se de uma nova fonte, cada vez mais importante, de vantagem competitiva em muitos setores.

Em uma pesquisa apresentada em seu livro, Zook e Allen (2012), afirmam que dos 377 executivos globais questionados em março de 2011, mais de dois terços afirmaram que a capacidade de adaptação é fator cada vez mais importante para a criação de vantagens competitivas em seus setores. Mais da metade dos entrevistados disse que o ritmo da mudança estava tornando muito mais difícil a adaptação da empresa e a execução adequada da estratégia. Os executivos também declaram que as empresas que consideravam suas principais concorrentes hoje, não seriam as mesmas daqui a cinco anos.

Conclui-se, portanto, que incentivar o aprendizado nas organizações, é uma forma de contribuir com a busca por vantagens competitivas. Ter uma equipe altamente comprometida, alinhada e treinada não é das tarefas mais fáceis. Porém, é fundamental para a aplicação dos Modelos Replicáveis nas empresas, atingindo assim, o sucesso duradouro.

2.3.4 O que os Modelos Replicáveis não são

No momento em que se aborda um tema até então pouco explorado, faz-se necessário que se conceitue muito bem o dito tema. Porém, vale também, apresentar neste item, uma breve abordagem sobre o que não pode ser considerado um Modelo Replicável. Para tanto, apresentam-se a seguir, conforme definido por Zook e Allen (2012), alguns esclarecimentos sobre este tema:

- ✓ Os Modelos Replicáveis não são uma forma de execução de tarefas repetitivas como um robô. Trata-se da essência de uma empresa, que exige avaliação constante, mas, que também precisa de alguma consistência para impulsionar o aprendizado.

- ✓ Não é uma repetição por todos os lugares de um modelo de negócio. É preciso identificar onde e como modificar o modelo, de maneira que ele possa repetir seus maiores sucessos e se adaptar aos novos cenários. Vários dos melhores Modelos Replicáveis não se situavam em negócios “naturalmente replicáveis”, mas, em geral, eram empresas que imprimiram novo nível de clareza e de disciplina.
- ✓ Não é uma lista sem fim de tarefas, entregue a todos os colaboradores de linha de frente. Essa forma de replicabilidade elimina o *feedback*, além de ser desmotivadora e inanimada. Os Modelos Replicáveis procuram sempre criar liberdade, mas, dentro de uma estrutura pré-definida.
- ✓ Não é replicabilidade de funções não estratégicas. Todas as empresas têm funções críticas em finanças, impostos, imóveis, dentre outras.

Além de todos estes citados acima, Zook e Allen (2012), afirmam, ainda, que Modelos Replicáveis não estão ligados a monotonia, desmotivação, negligência ou excesso de automatismo. Porém, em contrapartida, estes itens citados são as causas básicas da dificuldade de desenvolver bons Modelos Replicáveis.

2.3.5 Cases de Modelos Replicáveis de Sucesso

Como forma de ilustrar a aplicabilidade dos Modelos Replicáveis nas organizações, apresenta-se, a seguir, *cases* de algumas empresas que aderiram a esta teoria na gestão de seus negócios. Cita-se, que todas as informações apresentadas foram extraídas do livro “O Poder dos Modelos Replicáveis: A construção de negócios duradouros em um mundo em constante transformação”, dos criadores desta teoria, Zook e Allen (2012).

a) Tetra Pak

A Tetra Pak, uma das principais empresas de embalagens do mundo, é um grande exemplo de Modelos Replicáveis, pois, cresceu adaptando sua fórmula e

reaplicando-a, de forma consistente e lucrativa. Em seu *core*, encontram-se alguns poucos atributos singulares, que determinam seu apelo aos clientes e que impedem a replicação pelos concorrentes, quais sejam:

- ✓ As embalagens laminadas dobradas estendem a vida de prateleira dos conteúdos e eliminam a necessidade dispendiosa de refrigeração;
- ✓ A forma dessas embalagens laminadas dobradas (quadradas e piramidais) permite empilhamento com mais eficiência em veículos de transporte e em prateleiras de atacadista e varejista; e
- ✓ As máquinas embaladoras que usam o material laminado exclusivo servem a operações diárias de alto volume.

Essas três características coroam a Tetra Pak com vantagens competitivas capazes de mais do que compensar seus custos.

b) Faber-Castell

A Faber-Castell, líder mundial em lápis e, fundada em 1761, em Stein na Alemanha, é outro grande exemplo da aplicação prática dos Modelos Replicáveis. A primeira grande inovação da empresa, depois de descobrir como colocar grafite em um tudo de madeira, foi o lápis hexagonal, que não rola das mesas. Na sequência, a Faber-Castell replicou seu sucesso com as novas cores, lápis com propriedades ambientais e até a inclusão de pequenos pontos de borracha que facilitam aos usuários segurarem o produto. Vale lembrar que a Faber-Castell é uma empresa familiar e está na oitava geração.

c) NIKE

Na história da NIKE existem dois períodos de estagnação. Entretanto, a empresa se mostrou capaz de retomar o impulso em cada um deles. Inovando seu modelo de negócio e aumentando sua capacidade organizacional, ela conseguiu se reconstruir em torno dos princípios centrais que a tornaram especial. Apresentam-se, a seguir, às regras não negociáveis que foram definidas pelas NIKE.

Inovar é a nossa natureza	Pense em algo em que ninguém pensa, construa algo que ninguém constrói ou melhore algo que já existe. Mas leve, mais rápido, mais forte, maior, menor, mais divertido. Torne-o ótimo. Isso é o fazemos melhor.
NIKE é empresa	Nós a denominamos NIKE, Inc., e ela vive em muitos mundos: produtos, esportes, mídia, entretenimento, estilo de vida e varejo. Nossa posição nos leva a liderar em todas essas áreas.
NIKE é marca	Nós a chamamos de <i>Swoosh</i> . Uma pequena asa. Inspirada pela deusa grega da vitória, esse traço simples é o símbolo de nossa liderança global em produtos esportivos e em atitudes. A marca NIKE é a nossa incubadora de grandes pesquisas, projetos e desenvolvimento.
Simplifique e avance	A vida é curta demais e a competição é rápida demais para perdermos tempo com debates infrutíferos e com nuances gratuitas. Quanto mais honestos e objetivos formos uns com os outros, mais rápido avançaremos e melhor trabalharemos.
O consumidor decide	Para alcançar os consumidores, mantemos o diálogo aberto, compartilhando idéias e <i>insights</i> em ambos os sentidos para compreender a variedade infinita de nossas visões culturais e para garantir que os consumidores compreendem a NIKE. O dia em que se assume o cliente como algo certo é o dia em que se perde o cliente.
Seja uma esponja	Curiosidade é vida. Presunção é morte. Olhe ao redor. Abra seu coração e mente, e você abrirá o futuro. Há grandes ideias por aí como diamantes na poeira. As melhores são as que você vê com o canto dos olhos.
Evolua imediatamente	Pegamos a visão glacial da evolução e a derretemos com um maçarico. Ampliamos o que é bom e mudamos o que não é. Estamos em movimento perpétuo. Gostamos do sucesso. Amamos o impulso. Somos melhores quando somos esguios e lépidos. Fazemos a infundável história da NIKE.
Faça o certo	Abrace a verdade. Seja transparente. Procure a diversidade. Promova a sustentabilidade. Esses valores são parte do que somos. Nosso sucesso depende deles.
Domine os fundamentos	Não há substituto para a dedicação prioritária ao trabalho árduo. O empenho em superar e o foco absoluto nos processos são raízes do desempenho superior. Lance Armstrong sabe disso.
Estamos na ofensiva. Sempre.	Nossa tarefa é sermos ofensivos e seguirmos o plano de jogo que nós mesmos desenvolvemos. Influenciamos. Lideramos. Não precisamos do que não conseguimos liderar.
Lembre-se do homem	O nome dele é Bowerman. Em alemão, significa “construtor”. Ele fez mais para moldar o atletismo e a NIKE em todo o mundo que quaisquer outras três pessoas juntas. O espírito dele ainda inspira a mudança em todos os cantos da NIKE.

Quadro 2: Regras não negociáveis da NIKE

Fonte: Nike, adaptado por Zook e Allen (2012, p. 94)

d) Hoshi Ryokan

A Hoshi Ryokan, a empresa mais velha ainda em atuação, fundada no Japão no ano de 718, atualmente é gerenciada pela 46ª geração da família Hoshi. Ela é um case dos Modelos Replicáveis, pois tem seu *core business* bem definido, especializada em estalagens, a Hoshi sempre esteve concentrada em seu nicho específico, que evoluiu aos poucos, desde a sua fundação.

e) Louis Vuitton

A Louis Vuitton é uma das marcas mais desejadas pelos clientes de todo o mundo. Seu Modelo Replicável consiste em ostentar uma mistura de desenho clássico com moderno, disponibilizados em suas próprias lojas e caracterizados pela excelência na qualidade e na customização. Na última década, a marca cresceu em pouco mais que 10% ao ano, com margens operacionais acima de 40%, superando todos os concorrentes.

f) Scania

Com sede na Suécia, a Scania, principal fabricante de caminhões pesados no mercado europeu, nos 15 anos anteriores à crise financeira, teve suas receitas ampliadas em cinco vezes, para cerca de US\$13 bilhões. Esse crescimento se deu devido ao reforço do seu *core* no mercado europeu de caminhões pesados. Ela alienou seu negócio de aviação, deixando de lado o mercado americano. Além disso, expandiu continuamente sua base central de clientes na Europa Ocidental, assim como os serviços oferecidos a esses clientes. Feito isto, a Scania replicou este modelo nos países de alto crescimento da Europa Ocidental e de outros mercados emergentes. Como resultado de todo este processo, o preço de suas ações triplicou entre anos de 2000 e 2010.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a globalização mundial e do mercado empresarial, as organizações precisam constantemente superar-se na tentativa de manterem seus negócios frente às grandes oscilações do mercado. Esta tentativa de superação acaba por acirrar uma corrida pela maximização do resultado. Contudo, sabe-se que não há mais espaços para erros de planejamento ou gafes na execução. Deste modo, os gestores precisam contar com o apoio de profissionais que atuam diretamente prestando este suporte.

Frente a este cenário, a Controladoria Estratégica tem contribuído muito com a Governança Corporativa como forma de auxiliar os gestores, fornecendo-lhes informações, acrescentando maior credibilidade e segurança nas decisões que devem ser tomadas. Esta assistência é fornecida, basicamente, por intermédio da elaboração do Planejamento Estratégico, dos Orçamentos e também com o auxílio do *Balanced Scorecard*.

Acredita-se que as ferramentas de gestão estratégica, matérias-primas da Governança Corporativa, são de suma importância, não só para a sobrevivência das empresas em meio à competitividade do mundo empresarial. No entanto, estas são fortes instrumentos de gerenciamento de processos que podem apoiar, também, a organização das tarefas do dia-a-dia da instituição, tornando-as uniformes e organizadas.

Os Modelos Replicáveis são apresentados como fonte de sucesso duradouro, contudo, não basta simplesmente almejar este tão sonhado sucesso, é preciso organizar a instituição. Deste modo, é preciso firmar claramente seu *core business*, seus princípios institucionais, as ditas regras não negociáveis e injetar aprendizado nas equipes de linha de frente e de topo.

Conclui-se, portanto, que a inclusão e aplicação dos Modelos Replicáveis dentro do rol estratégico das organizações é extremamente válido para atingir os objetivos. Entretanto, deve-se atentar para o fato de que na implantação deste processo é necessário mais descomplicar do que complicar. Outrossim, a busca pelo sucesso duradouro deve sempre existir. Ela deve estar pautada em estratégias simples, ágeis e inovadoras.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 3. Ed. São Paulo: Atlas. 2007. 584p.
- ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, Sistemas e Métodos: e as tecnologias de gestão organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007. 473 p.
- CATELLI, Armando. **Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica**, Gecon. São Paulo: Atlas, 2001. 596 p.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa; **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4.ed. São Paulo: IBGC, 2009. 73 p.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos – *Balanced Scorecard***: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 471 p.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001. 288 p.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000. 299 p.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e prática**. 17ª ed. São Paulo: Atlas, 2002. 337 p.
- OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002. 216 p.
- PADOVEZE, Clóvis Luíz. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Thomson Learning, 2007. 483 p.
- PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria: Gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002. 206 p.
- PEREZ JUNIOR, José Hernandez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sergio Paulo Cintra. **Controladoria de gestão: teoria e prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997. 190 p.
- SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas**. São Paulo: Atlas, 2006. 181 p.
- ZOOK, Chris; ALLEN, James. **O Poder dos Modelos Replicáveis: a construção de negócios duradouros em um mundo em constante transformação**. São Paulo: Elsevier, 2012. 241 p.

ZOOk, Chris. **Sucesso Replicável**. Disponível em <http://www.hsm.com.br/artigos/sucesso-replicavel>
Acessado em 05/06/2012 às 23:04