

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**ADELINO SCHERER**

**PROPOSTA DE INDICADORES PARA MEDIR E AVALIAR O DESEMPENHO DE  
UMA EMPRESA SUPERMERCADISTA**

**Florianópolis  
2009**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**PROPOSTA DE INDICADORES PARA MEDIR E AVALIAR O DESEMPENHO DE  
UMA EMPRESA SUPERMERCADISTA**

Monografia apresentada ao curso de Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Professor Darci Schnorrenberger, Dr.

**Florianópolis  
2009**

**ADELINO SCHERER**

**PROPOSTA DE INDICADORES PARA MEDIR E AVALIAR O DESEMPENHO DE  
UMA EMPRESA SUPERMERCADISTA**

Esta monografia foi apresentada no curso de Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota final \_\_\_\_\_ atribuída pela banca examinadora, constituída pelo (a) professor (a) orientador (a) e membros abaixo mencionados.

Florianópolis, SC, 01 de julho de 2009.

---

Professora Valdirene Gasparetto, Dra.  
Coordenadora de Monografias do Departamento de Ciências Contábeis

Professores que compuseram a banca examinadora:

---

Professor Darci Schnorrenberger, Dr.  
Orientador

---

Professor Rogério João Lunkes, Dr.  
Membro

---

Professora Valdirene Gasparetto, Dra.  
Membro

“O único homem que está isento de erros, é aquele que não arrisca acertar.”  
**Albert Einstein**

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço a Deus, por esta oportunidade de aprender, de crescer, de progredir e por sempre me dar forças nos momentos mais difíceis.

Agradeço com todo o meu amor aos meus pais, Silvino e Ernelda, pelo apoio em todos os momentos desta trajetória, assim como sempre deram em toda a minha vida. Amo vocês.

Aos meus colegas e amigos de curso agradeço pelo fato de cada um, do seu jeito, com sua palavra amiga e seu apoio, terem me ajudado, de alguma forma, a cumprir cada etapa.

Agradeço a Universidade Federal de Santa Catarina.

A todos os professores, em especial ao professor Darci Schnorrenberger, meu orientador, pelo empenho em transmitir conhecimentos, pela dedicação e, principalmente, por sua generosidade e paciência.

A você Priscila, meu amor, obrigado pela compreensão, amor e apoio dedicado em toda a minha caminhada universitária, compartilhando sonhos, projetos, alegrias e vitórias.

SCHERER, Adelino. **Proposta de indicadores para medir e avaliar o desempenho uma empresa supermercadista**. 2009. 86 p. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

## RESUMO

Num cenário de competitividade cada vez mais acirrado, o aprimoramento das técnicas de gestão torna-se crucial para o sucesso das organizações. O ramo supermercadista não está isento desta realidade. Assim, o objetivo deste trabalho foi apresentar uma proposta de conjunto de indicadores para medir e avaliar o desempenho de uma empresa supermercadista. Para tanto, através de fundamentos teóricos, buscou-se identificar a abordagem mais adequada. As técnicas de coleta de informações foram feitas através da observação, análise e por pesquisa bibliográfica. Com a finalidade de propor uma abordagem, para a empresa supermercadista, foi necessário um estudo de cunho descritivo, por meio de levantamento bibliográfico. Já o objetivo primordial, de proposta de indicadores, para medir e avaliar a empresa supermercadista foi de forma exploratória descritiva. No presente estudo, se observou similaridades dos fundamentos teóricos e empíricos acerca das metodologias de avaliação de desempenho, quando se considerou os eventos internos e externos, ou seja, os aspectos do mercado que influenciaram a escolha da metodologia *Balanced Scorecard*. Com o resultado do estudo, chegou-se a uma proposta de indicadores para medir e avaliar o desempenho da empresa supermercadista, identificando que os mesmos podem permitir o alinhamento estratégico. Apresentou-se para cada uma das perspectivas propostas da abordagem escolhida, um conjunto de indicadores julgados mais relevantes para a realidade da empresa. Ao todo foram propostos vinte e cinco indicadores, com as respectivas formas de acompanhamento, que podem contribuir para o aumento da competitividade da empresa.

**PALAVRAS-CHAVE:** Indicadores, Avaliação de Desempenho, Supermercado, *Balanced Scorecard*.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Visão sistêmica da empresa.....	17
Figura 2 - Estrutura do Modelo 7-S.....	24
Figura 3 - Visão da estrutura organizacional de Rummler e Brache.....	28
Figura 4 - Fluxograma esquemático do modelo <i>Family Nevada Quality Fórum</i> .....	29
Figura 5 - Matriz Quantum de Medição de Desempenho.....	32
Figura 6 - Fases do processo de apoio a decisão.....	34
Figura 7 - Traduzindo visão e estratégia: quatro perspectivas.....	36
Figura 8 - Scorecard como Sistema Gerencial.....	43
Figura 9 - As perspectivas do <i>Balanced Scorecard - BSC</i> .....	44
Figura 10 - Estrutura do <i>Balanced Scorecard</i> .....	48
Figura 11 - Proposta para elaboração do <i>Balanced Scorecard</i> .....	63
Figura 12 - Mapa estratégico proposto para a empresa supermercadista.....	66

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Marcos histórico da estratégia nas empresas.....	20
Quadro 2 - Resultados esperados de cada etapa individual do processo de medida de performance.....	29
Quadro 3 - Síntese crítica das metodologias de avaliação de desempenho selecionadas, frente às dimensões de análise.....	38
Quadro 4 - Fases do ciclo de vida de uma empresa ou unidade de negócio.....	50
Quadro 5 - A perspectiva do cliente – medidas essenciais.....	51
Quadro 6 - Indicadores Financeiros propostos.....	69
Quadro 7 - Indicadores do cliente propostos.....	70
Quadro 8 - Indicadores dos processos internos propostos.....	72
Quadro 9 - Indicadores do aprendizado e crescimento proposto.....	74
Quadro 10 - Painel de desempenho proposto para a empresa supermercadista.....	74



## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	Formulação da situação-problema.....	11
1.2	Objetivo Geral .....	12
1.2.1	Objetivos específicos.....	12
1.3	Justificativa do estudo .....	12
1.4	Metodologia da pesquisa .....	13
1.5	Delimitação da Pesquisa.....	15
1.6	Organização da Pesquisa .....	15
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	16
2.1	Conceituação de empresa .....	16
2.2	Sistema de informações gerenciais.....	18
2.3	Planejamento estratégico .....	19
2.4	Metodologias para avaliar o desempenho .....	22
2.4.1	Modelo <i>Mckinsey 7 - S</i> .....	23
2.4.2	Modelo Baldrige .....	25
2.4.3	Modelo Três Níveis de Desempenho.....	27
2.4.4	Modelo <i>Family Nevada Quality Forum</i> .....	28
2.4.5	Modelo <i>Quantum</i> .....	31
2.4.6	Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão.....	33
2.4.7	<i>Balanced Scorecard - BSC</i> .....	35
2.5	Análise comparativa das abordagens.....	37
3	<i>BALANCED SCORECARD</i> COMO METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	42
3.1	Histórico .....	42
3.2	Objetivos do <i>Balanced Scorecard</i> .....	46
3.3	Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....	47
3.3.1	Perspectiva Financeira.....	48
3.3.2	Perspectiva do Cliente .....	50
3.3.3	Perspectiva dos Processos Internos .....	52
3.3.4	Perspectiva do aprendizado e crescimento .....	53
3.4	Missão e Visão .....	54
3.5	Mapa estratégico.....	55
3.6	Indicadores .....	56
3.7	Alinhamento .....	57
4	<i>BALANCED SCORECARD</i> PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO RAMO SUPERMERCADISTA.....	58
4.1	Evolução do Ramo Supermercado.....	58
4.1.1	Implantação do supermercado no Brasil .....	60
4.1.2	Empresa supermercadista em estudo.....	62
4.2	Desenvolvimento do <i>Balanced Scorecard</i> .....	62
4.3	Missão, Visão e Valores .....	65
4.4	Mapa Estratégico .....	65
4.5	Indicadores de desempenho propostos .....	67
4.5.1	Indicadores Financeiros .....	67
4.5.2	Indicadores dos clientes.....	69
4.5.3	Indicadores de processos internos .....	71

4.5.4	Indicadores do aprendizado e crescimento.....	73
4.6	Expectativas com os indicadores propostos .....	76
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES .....	78
5.1	Considerações finais .....	78
5.2	Opinião do pesquisador .....	79
5.3	Recomendações .....	79
6	REFERÊNCIAS.....	81

# 1 INTRODUÇÃO

A dinâmica e complexidade atualmente vigentes impõem grandes desafios para as organizações. Acompanhá-los e manter-se competitivo neste contexto, requer constante vigilância e monitoramento, associado ao aperfeiçoamento contínuo.

As organizações existem para cumprir determinadas missões, que são seus objetivos maiores. Para alcançar tal finalidade, elas se valem de todo um processo de gestão.

Na medida em que a atividade gerencial se tornou mais complexa, a demanda por informações mais elaboradas também cresceu. Com isso, o uso de ferramentas de gestão para gerar as informações foi se aprimorando.

A empresa com capacidade de acrescentar informações gerenciais relevantes, na busca do aprendizado para um melhor ambiente para si, poderá ter uma melhoria contínua nos seus processos de gestão.

Para sobreviver neste cenário, a organização deve ser flexível e orientada para satisfazer seus clientes. Uma das formas de obter isto é a busca constante da melhor relação custo-benefício dos seus processos e serviços.

O ramo supermercadista não está livre deste cenário, pois os custos devem ser regulados, devido à concorrência cada vez maior.

Para proporcionar a realização e implementação de suas metas torna-se necessário inserir programas de melhoria. Estes programas iniciam com a identificação dos processos atuais e, se estendem a uma gestão de qualidade.

Para que a empresa consiga atingir seus objetivos e aumente a competitividade, perante os concorrentes, é essencial que adote alguma metodologia de avaliação de seu desempenho.

## 1.1 Formulação da situação-problema

A competitividade estimula o desenvolvimento, e, cria a necessidade do uso de ferramentas de avaliação de desempenho, como meio de apoio corrente e estratégico às decisões relativas às atividades gerenciais.

A empresa poderá desenvolver sistemas de medidas, que permitem acompanhar e avaliar o desempenho dos processos nos distintos centros de responsabilidade.

No atual momento empresarial, um sistema de informação controlado e focado poderá fazer diferença no acompanhamento dos resultados, estabelecendo metas que não sejam

somente baseadas em indicadores financeiros, mas também, buscando como diferencial o capital humano, considerando sua intangibilidade no que consiste em uma medida não financeira.

A implementação de uma metodologia de avaliação do desempenho, que permite oferecer aos gestores supermercadistas variados mecanismos, que os auxiliem no desenvolvimento de suas atividades, é uma sugestão importante.

Desta maneira, propõe-se como problema da pesquisa: **que conjunto de indicadores serve de parâmetro para avaliar e medir o desempenho de uma empresa do ramo supermercadista?**

## 1.2 Objetivo geral

Propor um conjunto de indicadores capazes de medir e avaliar o desempenho de uma empresa do ramo supermercadista.

### 1.2.1 Objetivos específicos

Em termos específicos este trabalho pretende:

- √ Identificar a abordagem mais adequada para a avaliação do desempenho;
- √ Aprofundar o estudo desta abordagem;
- √ Elaborar o mapa estratégico para a empresa supermercadista;
- √ Sugerir indicadores que permitam medir e avaliar o desempenho da empresa estudada; e,
- √ Identificar as expectativas dos gestores.

## 1.3 Justificativa do estudo

Com a competitividade, os gestores precisam cada vez mais de informações precisas sobre o desempenho de sua empresa. No entanto, são muito comuns a propagação de informações irrelevantes e a carência de informações vitais.

Smith (1968) já alertava para um dilema dos gestores, que correspondia ao grande volume de informações geradas pelo sistema macroeconômico e pelas empresas e a conseqüente insuficiência e inadequação das informações necessárias para a correta tomada de decisão. Neste contexto, Oliveira (1998), os executivos das empresas costumam apresentar algumas reclamações, como abaixo citadas:

- há muitas informações de mercado inadequadas;
- as informações ficam dispersas na empresa, que exigem grandes esforços para localizá-las e integrá-las;
- algumas informações relevantes e importantes são retidas e geralmente chegam tarde;
- as informações muitas vezes não são confiáveis.

Conforme Kaplan e Norton (1997) se as empresas quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades.

Para a empresa supermercadista manter-se competitiva no mercado, torna-se relevante que os gestores promovam um clima propício para a criação de ações de controle, que por vezes, precisam ser agressivas.

Ter processos de medição de desempenho que tragam informações relevantes e que buscam aperfeiçoar e otimizar os recursos, pode gerar um diferencial positivo para a empresa.

Diante das necessidades de avaliação de indicadores para medição de desempenho, tornou-se importante para o aperfeiçoamento dos processos, o uso de controles como meta.

Obter informações que sejam confiáveis é importante para promover o alcance de objetivos e desta forma, a conseqüente continuidade da empresa.

#### **1.4 Metodologia da pesquisa**

Segundo Lakatos e Marconi (1982), monografia trata-se de um estudo sobre um tema específico ou particular, com suficiente valor representativo e que obedece a rigorosa metodologia.

A escolha da empresa a ser estudada ocorreu a partir do conhecimento das características, problemas e necessidades vivenciados, além da facilidade de acesso às informações, por parte do autor. Além disto, percebeu-se a necessidade de orientação dos representantes da empresa em resolver os problemas.

De início foi apresentada aos diretores a idéia da elaboração desta monografia, tendo a empresa como objeto de estudo. Na reunião de lideranças foram debatidos os problemas enfrentados pela empresa e apresentado possíveis soluções. Como alternativa, foi sugerido a implantação de uma metodologia que mede e avalie o desempenho.

O tipo de pesquisa pode ser classificado de acordo com o objetivo e o grau em que o problema de pesquisa está inserido e, a seguir, com a natureza do relacionamento entre as variáveis estudadas, enquadrando-se, segundo Mattar (2001), como:

- Pesquisas Exploratórias: é uma pesquisa que têm por objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses, visam prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva, à medida que a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno são poucos ou inexistentes.

- Pesquisas Descritivas: é uma pesquisa que têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, possuem objetivos bem definidos, procedimentos formais, são bem estruturados e dirigidos para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação. Diferentemente do que ocorre nas pesquisas exploratórias, a elaboração das questões de pesquisa pressupõe profundo conhecimento do problema a se estudado.

- Pesquisas Causais: é a pesquisa que têm por objetivo apresentar investigar as relações de causa e efeito entre as variáveis independentes (sobre as quais a empresa tem controle) e as variáveis dependentes (sobre as quais a empresa não tem controle).

O presente trabalho será com o método descritivo na busca de conceitos que melhor apóiam as necessidades da empresa do ramo supermercadista, para sugerir a abordagem adequada.

As apreciações de dados serão feitas de forma qualitativa. Segundo Richardson (1999), as pesquisas do tipo qualitativas podem contribuir no processo de mudança de determinado grupo e, possibilitar em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Este estudo caracteriza-se como descritivo e as análises dos dados serão feitas de forma qualitativa, no que se refere à abordagem do problema.

O método adotado para a execução visa identificar uma melhor metodologia para a avaliação do desempenho para a unidade de negócio estudada, a fim de sugerir indicadores que melhor se adaptam a empresa supermercadista.

Como fonte de apoio, utilizou-se livros, artigos em revistas e periódicos, monografias, entre outras publicações. Pesquisas em *home pages* de instituições, essencial na busca por conceitos.

### **1.5 Delimitação da pesquisa**

Para desenvolvimento desta pesquisa estabeleceram-se algumas limitações.

Por se tratar de uma proposta de indicadores para uma única empresa, logo, não pode ser generalizado.

O modelo de indicadores pode ser apenas proposto, pois, em função do tempo para elaborar o trabalho não se conseguirá, efetivamente, ver se é a melhor para os propósitos.

### **1.6 Organização da pesquisa**

Este trabalho é composto por cinco capítulos. O primeiro capítulo introduz ao tema de pesquisa, a justificativa, objetivos, delimitação para a realização do estudo.

No segundo capítulo é abordada a conceituação de empresa, sistema de informações, planejamento estratégico, metodologias para avaliação do desempenho das empresas, apresentado uma análise comparativa das abordagens, visando a identificação da mais apropriada para o caso.

O terceiro capítulo elaborou-se uma pesquisa bibliográfica, enfatizando as abordagens adotadas para a avaliação de desempenho.

O quarto capítulo faz-se um aprofundamento ao modelo de avaliação do desempenho proposto para a pesquisa, abordando um breve histórico do ramo supermercadista, desde o seu surgimento até a sua implantação no Brasil, apresentando as principais características do ramo supermercadista, também, são detalhados os indicadores de desempenho propostos e suas expectativas.

Ao final deste estudo, serão expostas no quinto capítulo as considerações finais da pesquisa.

Por fim, apresentam-se as referências bibliográficas adotadas na elaboração deste estudo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo contempla as características relevantes: de empresa; sua conceituação, do sistema gerencial, do planejamento estratégico, das metodologias para avaliar o desempenho: Modelo *Mckinsey*, Modelo *Baldrige*, Modelo três níveis de desempenho, Modelo *family nevada quality fórum*, Modelo Quantum, Metodologia multicritério de apoio à decisão e *Balanced Scorecard*.

### 2.1 Conceituação de empresa

Vários conceitos de empresa são dados a partir da visão de determinados autores ou profissionais.

Para Figueiredo e Caggiano (1997), a empresa é uma integração produtora que visa criar riquezas, trabalhando em dois mercados, um fornecedor outro consumidor, sendo um conjunto organizado de recursos econômicos, sociais e humanos e, pode ser visto como um sistema aberto.

Já o Conselho Federal de Contabilidade, em sua Resolução n. 750 de (1993), tendo como base o Princípio da Entidade, ilustra que “Empresa é um sistema aberto à medida que é uma unidade identificada”.

Catelli (2001) faz sua análise sobre a empresa como um sistema organizacional que exerce alguma atividade econômica, não sendo relevante a forma jurídica como se constitui, nem a natureza dos benefícios gerados. Podendo ser de natureza material (bens, serviços, riqueza), ou a não material (de ordem afetiva, intelectual, moral, religiosa etc.), mas sempre reverterem ao próprio homem – o que as caracteriza como organizações sociais.

Na visão de Padoveze (2004), a empresa é um sistema que possui recursos inseridos, que são transformados, e há a saída de produtos ou serviços. Com uma abordagem em que a empresa é considerada um sistema aberto devido à sua interação com a sociedade. Essas interações provocam influências nas pessoas, aumentando os padrões de vida e o desenvolvimento da sociedade.

Entende-se, a partir dos conceitos citados, que empresa é uma estrutura de sistemas organizados, que tem por finalidade criar riquezas e o desenvolvimento da sociedade, através de alguma atividade econômica usando recursos econômicos, financeiros, humanos, materiais e tecnológicos.



A figura 1 de Catelli (2001) exemplifica o posicionamento dos recursos de uma empresa.

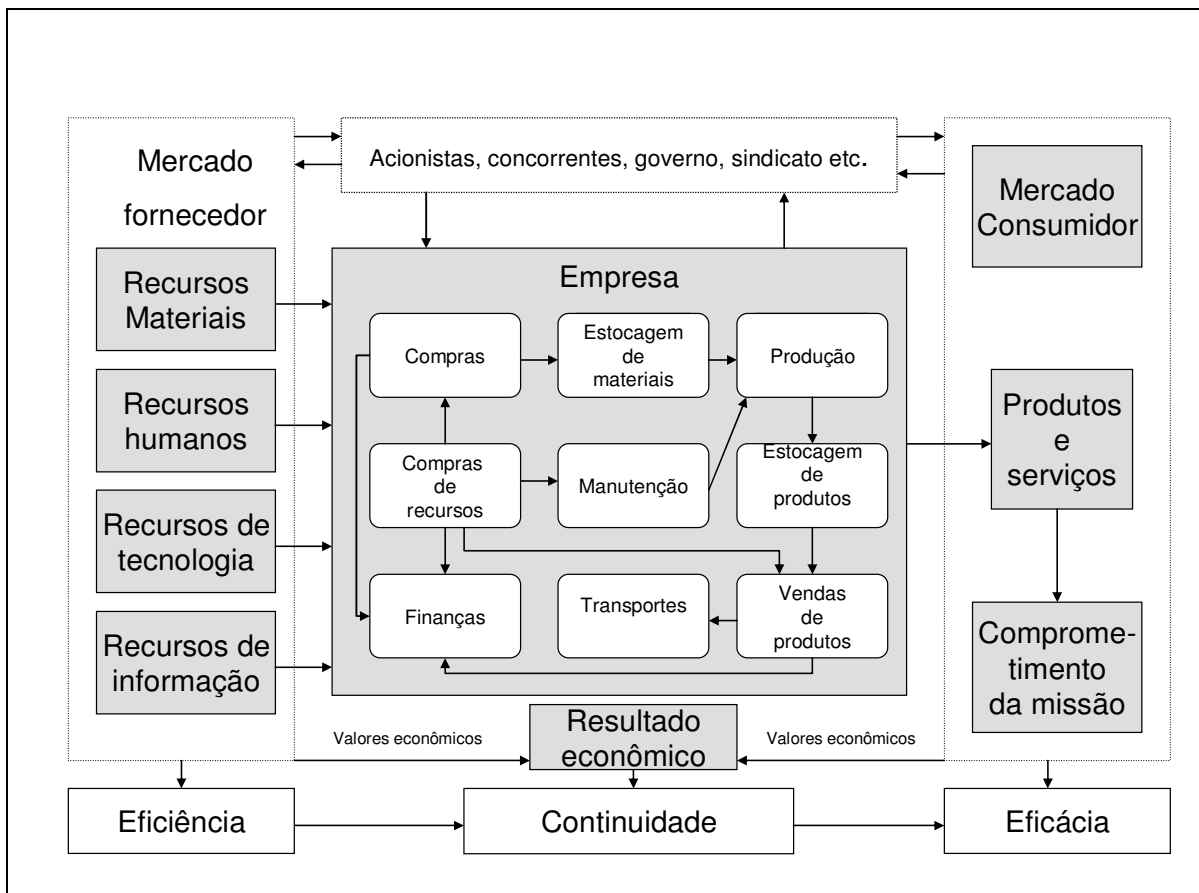


Figura 1: Visão sistêmica da empresa

Fonte: Catelli (2001, p. 39)

Por ser um sistema aberto, a empresa sofre a influência do meio ambiente, sendo afetada por esses fatores externos. Catelli (2001, p.35) comenta da interação com toda a sociedade através de um conjunto de elementos que interage com o seu ambiente buscando otimizar as necessidades da sociedade:

[...] a empresa caracteriza-se como um sistema aberto e essencialmente dinâmico, isto é, como um conjunto de elementos interdependentes que interagem entre si para a consecução de um fim comum, em constante inter-relação com seu ambiente. Como um sistema aberto, a empresa encontra-se permanentemente interagindo com seu ambiente. Como um sistema dinâmico, realiza uma atividade ou um conjunto de atividades, que a mantém em constante mutação e requerem seja constantemente orientadas ou reorientadas para sua finalidade principal.

Diante das citações dos autores, os sistemas podem ser abertos ou fechados em função da existência ou não de relacionamentos com o ambiente. Os sistemas fechados ignoram o ambiente ao passo que os sistemas abertos interagem com o seu ambiente.

## 2.2 Sistema de informações gerenciais

As informações gerenciais estão se tornando recursos necessários para a continuidade das empresas, movidas pelas rápidas mudanças que ocorrem em seu ambiente externo, podendo exigir adaptações em tempo hábil em seu ambiente interno.

Padoveze (2004) define Sistema de Informações como um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma seqüência lógica para o processamento dos dados e tradução em informações, para, com o seu produto, permitir às organizações o cumprimento de seus objetivos principais.

Oliveira (1993 apud LUNKES; SCHNORRENBERGER, 2009 p. 101) explica que:

um Sistema de Informações Gerenciais pode ser definido como o processo de transformação de dados em informações, que são utilizadas na estrutura decisória da organização e que proporcionam a sustentação administrativa visando à otimização dos resultados esperados.

Segundo Catelli (2001), para que uma empresa possa proceder com informações adequadas no processo de gestão, nas requeridas decisões em suas diversas etapas, estará disponibilizando um sistema de informações gerenciais. Os subsistemas componentes serão modelados e construídos com base em conceitos econômicos. Sendo seus subsistemas:

- √ simulações;
- √ orçamentos;
- √ padrões; e,
- √ realizado.

Ainda Catelli (2001), este conjunto de subsistemas, considerando as particularidades de cada um, no atendimento a cada etapa do processo de gestão, viabiliza o seguinte conjunto de ações:

- √ induzir os gestores à decisão correta;
- √ apurar os resultados econômicos dos produtos, atividades, áreas, empresas, etc.;
- √ refletir o físico-operacional;
- √ permitir a avaliação de resultado dos produtos e serviços; e,
- √ permitir a avaliação de desempenho.

A interação existente entre os subsistemas componentes produzirá informações comparativas entre desempenhos orçados, padrões e realizados, obedecendo a uma mesma base conceitual, não possibilitando discussões improdutivas na avaliação de desempenhos e resultados.

Figueiredo e Caggiano (1997, p.34), comentam qual o objetivo a adequação do sistema de informações ao processo decisório.

[...] o modelo de informação tem como objetivo principal a adequação do sistema de informações ao processo decisório, fornecendo informações cujas tendências sejam levar às decisões ótimas com relação ao resultado econômico, fazendo com que os gestores, entre as várias alternativas, selecionem aquela que otimizará o resultado: reduzindo custos, aumentando receitas, aumentando lucro, aumentando eficiência, aumentando a eficácia.

Por meio da afirmação, de Figueiredo e Caggiano (1997), a eficácia desse modelo poderá ser medida pelo grau em que as necessidades de informações dos gestores são atendidas. Deve dar condições para que sejam avaliados a eficiência no uso dos recursos disponíveis e o grau de eficácia gerencial, fornecendo informações orçadas e reais, assim apurando variações que sirvam para a finalidade de avaliação de resultado e de desempenho das áreas.

Conforme Figueiredo e Caggiano (1997), o sistema de informações gerenciais pode demonstrar quais informações são necessárias para o processo decisório, em que tempo devem ser fornecidas e em qual linguagem. O objetivo fundamental do subsistema de informações é dar o adequado suporte informativo para a gestão, tanto no âmbito gerencial, planejamento e controle quanto no âmbito da execução das atividades operacionais.

### **2.3 Planejamento estratégico**

De acordo com Zaccarelli (2000), na década de 60, foi proposta a metodologia do Planejamento Estratégico, sob proposições do Prof. Igor Ansoff, através do livro *Estratégia Empresarial*, sendo que a difusão mais intensa do conhecimento sobre o assunto deu-se a partir dos anos 1970.

Em pouco tempo, muitos trabalhos foram desenvolvidos sobre planejamento estratégico, que resultaram na bibliografia existente . O quadro 2 apresenta marcos históricos relativos ao desenvolvimento do conhecimento sobre estratégia nas empresas.

O autor Zaccarelli (2000, p.70) resume a evolução histórica:

[...] Embora tudo tenha começado com o livro sobre estratégia de Igor Ansoff, de 1965, a difusão do conhecimento sobre o assunto intensificou apenas nos anos de 1970. Seguiu-se então uma explosão de demandas por livros e serviços do que se passou a denominar planejamento estratégico. Mais recentemente passou para uma nova fase, onde não é mais usada a palavra “planejamento”, ficando só a palavra “estratégia”, com conceitos amadurecidos pelo tempo.

Ano	Evento
Anos 1950	O planejamento estratégico chega às empresas e universidades. Surge o modelo de análises, de pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades ( <i>SWOT analysis</i> )
1965	Edição do primeiro livro sobre estratégia, de Igor Ansoff: <i>Estratégia Empresarial</i> .
1970	A General Eletric começou a utilizar o planejamento estratégico, seguida por muitas empresas, que começaram a agregar esta ferramenta como fator de diferenciação.
1973	Primeiro seminário Internacional de Administração estratégica na Universidade de Vanderbilt, onde surgem as primeiras críticas ao planejamento estratégico.
A partir de 1976 – 1977	Popularizou-se o uso de matrizes como a Business Consulting Group (BCG) e outras. As empresas de consultoria se fortaleceram e ficaram famosas.
1980	Publicação do primeiro livro com desenvolvimento de conceitos próprios de estratégia, de auditoria de Michael Porter: <i>Estratégia Competitiva</i> , (1980). Seguido do livro <i>vantagem competitiva</i> (1985) que definia estratégias gerais e ampliava os conceitos de estratégia.
1994	Edição do livro <i>The Rise and Fallof Strategic Planning</i> , de Mintzberg, marcado pelo tom crítico, que inicia uma nova fase dos conceitos de estratégia.
Década de 1990	Na primeira metade há uma retomada do pensamento estratégico, levando-se em conta as críticas ao modelo. Na segunda metade, algumas empresas abandonaram completamente a estratégia. Cai a relevância dos serviços de planejamento estratégico para as empresas de consultoria européias. Kaplan e Norton criam o <i>Balanced Scorecard</i> .
A partir de 2000	São propostos novos modelos com foco na flexibilidade e no aprendizado organizacional. A nova década passa a ser marcada pela ênfase na obtenção de vantagem competitiva por meio de seus empregados.

Quadro 2: Marcos histórico da estratégia nas empresas.

Fonte: Adaptado de Zaccarelli (2000, p. 4)

Kotler (1975) propõe o seguinte conceito, planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente.

A direção engloba os seguintes itens: âmbito de atuação, macro políticas, políticas funcionais, filosofia de atuação, macro estratégia, estratégias funcionais, macros objetivos e objetivos funcionais.

O grau de interação entre uma empresa e o ambiente pode ser positivo, neutro, negativo ou, ainda, ser variável dependendo do comportamento estratégico assumido pela organização perante o contexto ambiental.

Kotler (1995, p.23) afirma que:

[...] O planejamento estratégico é à base do planejamento de uma empresa. Depende do desenvolvimento de uma missão clara para a empresa, da definição de objetivos, de um bom portfólio de negócios, e da coordenação de estratégia funcionais. No nível corporativo, primeiro a empresa define seu propósito geral e sua missão, e depois a missão é transformada em objetivos de apoio detalhados que direcionam toda a empresa. Em seguida a administração decide que portfólio de negócio e produtos é melhor para a empresa, e quanto apoio deve ser dado a cada um. Por sua vez, cada unidade de negócio e produtos deve desenvolver detalhadamente planos de marketing e de outras áreas, de modo a aprovar o plano geral da empresa. Assim, o planejamento de marketing ocorre nos níveis de unidade de negócios, dos produtos e do mercado, apoiando o planejamento estratégico que ocorre nos níveis de unidade de negócios, dos produtos e do mercado, apoiando o planejamento estratégico da empresa com um planejamento mais detalhado para oportunidade específica de mercado.

Conforme Kotler (1995), no mercado atual, está cada vez mais freqüente a necessidade de flexibilidade, de qualidade, de custos reduzidos e atitudes inovadoras por parte das empresas. Uma empresa sem planejamento estratégico e um sistema de gerenciamento que a auxilie, poderá não conseguir manter-se competitiva.

Planejamento estratégico é a etapa em que a empresa busca respostas sobre fundamentos da própria atividade econômica a que se dedica. Esta deve entender sua missão, quanto ao passado, presente e futuro, ao elevar questões como: Qual é o tipo de negócio da empresa? Qual será o tipo de negócio da empresa? Qual deveria ser o tipo de negócio da empresa? O produto do planejamento estratégico são as diretrizes estratégicas.

A definição de planejamento estratégico de Fishmann e Almeida (1991, p.25) acrescentam outros elementos:

[...] planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento de sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e reduzir riscos.

Catelli (2001) explica que o planejamento estratégico tem como meta assegurar o cumprimento da missão da empresa. Fase do processo de gestão que gera um conjunto de diretrizes estratégicas de caráter qualitativo.

Toda empresa possui pontos fortes, que representam as forças propulsoras da empresa, que promovem o alcance dos objetivos organizacionais e, pontos fracos que representam as limitações, o mais importante é ter habilidades para identificá-los. Através desta identificação, as empresas poderão tomar a melhor decisão, aproveitando as oportunidades e sentindo-se segura diante das ameaças do ambiente.

## **2.4 Metodologias para avaliar o desempenho**

Tendo em vista o conceito de avaliação do desempenho organizacional, pode-se descrever com propriedade por meio da afirmação de Lord Kelvin (1883), "se puder medir aquilo sobre o que está falando e expressá-lo em números, saberá alguma coisa a respeito, mas, se não conseguir medi-lo, se não puder expressá-lo em números, seu conhecimento escasso e insatisfatório". Recentemente adaptado por Kaplan e Norton (1997, p. 21), "que tudo o que não é medido não é gerenciado".

O ato de gerenciar uma organização necessita de um método de avaliação de seu desempenho. A utilização de dados tanto contábeis, quanto extra contábeis são úteis ao ato de gerenciar, tendo como foco a busca da melhoria do desempenho organizacional.

Os indicadores de desempenho ingressam na discussão de gestão, na ocasião em que a estratégia é informada para dentro da empresa, ou seja, quando a estratégia consegue ser manifestada em objetivos estratégicos, que por sua vez, são abertos em objetivos gerenciais e operacionais.

Para Dutra (2005), os processos de desempenho organizacional têm passado por várias mudanças expressivas, buscando o acerto e o alinhamento, com inovadores modelos de organização e gestão. A contar da Revolução Industrial até a segunda metade do século XX, o acompanhamento do desempenho era feito por critérios estritamente financeiros e econômicos, com modelos quantitativos e normativos. Modelos adotados em decorrência de que o ambiente organizacional era caracterizado pela certeza, pela estabilidade e pela falta de competitividade.

Conforme resumo estruturado por Dutra (2005), observa-se que, mudanças ocorreram a partir da década de 70, do século passado, iniciaram-se mudanças fundamentais no ambiente organizacional, influenciadas, principalmente, pelos seguintes aspectos: (i) Processo de globalização; (ii) Aumento da competitividade; (iii) Concorrência em escala global; (iv) Rápido desenvolvimento tecnológico; (v) Processos integrados com fornecedores e clientes; (vi) Segmentação e enfoque nos clientes; (vii) Conhecimento como fator de produção (ULRICH, 1998; DRUCKER, 1997, 2001; KAPLAN e, NORTON, 1997).

Estas mudanças, no ambiente organizacional, que permanecem e se tornam mais intensas nos dias de hoje, exigem das organizações: (i) Flexibilidade, por meio da maleabilidade nos processos de trabalho; (ii) Agilidade, por meio da velocidade nas mudanças; (iii) Geração de conhecimento, por meio do processo de aprendizagem organizacional; (iv) Criação de capital intelectual, por meio do desenvolvimento de capacidades individuais e do comprometimento dos colaboradores; (v) Nova forma de pensar a organização, por meio de uma visão sistêmica e não segmentada em suas partes componentes, (HAYES e PISANO, 1994; ENSSLIN, L., 1994, ULRICH, 2000).

Passa-se, a apresentar a seguir, alguns modelos de avaliação de desempenho organizacional, conforme proposto por Dutra (2003):

- √ Modelo *McKinsey 7-S*, de Watermann e Peters;
- √ Modelo *Baldrige*, do *Baldrige National Quality Program*;
- √ Modelo Três Níveis de Desempenho, de Rummler e Brache;
- √ Modelo *Family Nevada Quality Forum*;
- √ Modelo *Quantum*, de Hronec;
- √ Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão; e,
- √ Modelo *Balanced Scorecard* – BSC, de Kaplan e Norton.

Os modelos de avaliação de desempenho organizacional podem ser utilizados como ferramentas nas organizações, como apresentado detalhadamente no decorrer deste estudo.

#### **2.4.1 Modelo *McKinsey 7 - S***

Conforme Coimbra e Ferreira (2008), o modelo *McKinsey 7 – S* é um modelo de gestão que foi desenvolvido pela empresa de consultoria *McKinsey*, através de Tom Peters e Bob Watermann, com ajuda de Anthony Athos e Richard Pascale. Com o intuito de trabalhar

na idéia de que a eficácia na gestão é motivada pela estratégia e pela estrutura da organização e que estas estão relacionadas entre si através de uma rede complexa de sete fatores ou forças características da organização.

Conforme Dutra (2003), o modelo inicia-se da premissa de que uma empresa não é somente uma simples estrutura, mas consiste de sete elementos que estão interagindo e convergindo para o elemento valores compartilhados.

A seguir apresentam-se os setes elementos:

- √ Estrutura;
- √ Sistema;
- √ Estilo;
- √ Equipe de Direção;
- √ Habilidades;
- √ Estratégia.

De acordo com Dutra (2003), o modelo 7S, desenvolvido pela *McKinsey Company*, possui sete elementos apresentados na figura 2.

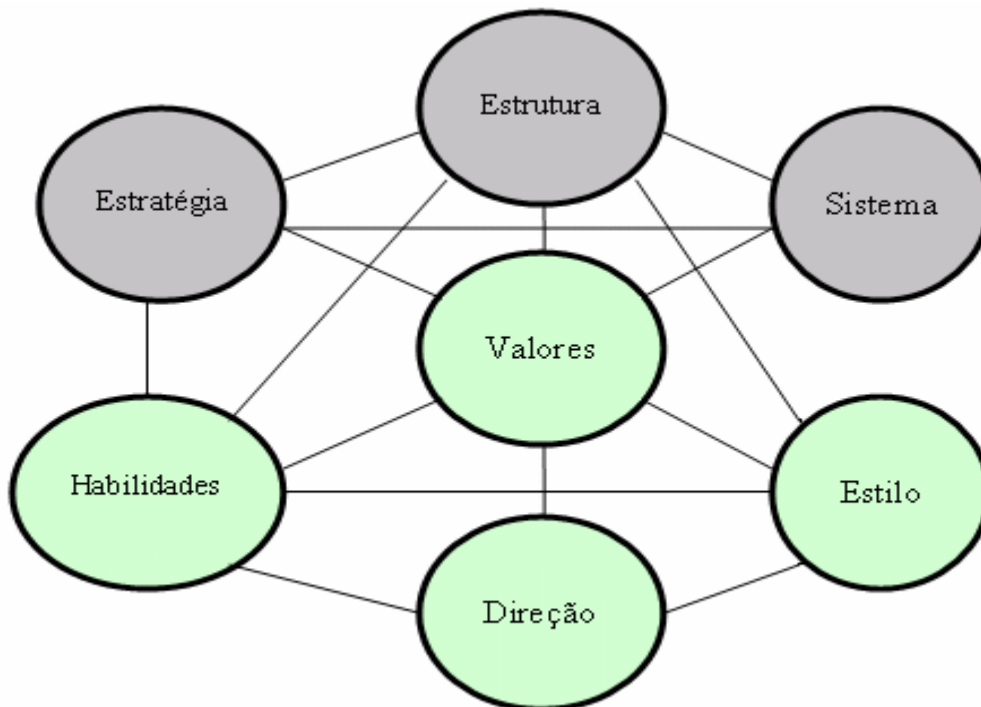


Figura 2: Estrutura do Modelo 7-S  
Fonte: Adaptado de Waterman e Peters (1983, p. 11).



Dutra (2003) comenta que com base na terminologia em inglês, os autores distinguem os sete elementos em: elementos *'hard'* e elementos *'soft'*. Os elementos *'hard'* são em número de três, envolvendo a estrutura, os sistemas e a estratégia de uma organização, apresentados na figura 2, em cor cinza. Já os elementos *'soft'*, em número de quatro, representados pelos elementos estilo, equipe de direção, habilidades e valores.

Os autores Waterman e Peters (1980 apud DUTRA, 2003) comentam que, em uma organização, os elementos *'hard'* podem ser encontrados em declarações de estratégia, planos, gráficos organizacionais e outros tipos similares de documentação. Já os elementos *'soft'* não são tão perceptíveis e resistem à descrição, uma vez que capacidades, valores e elementos da cultura organizacional estão em contínuo desenvolvimento e em contínua mudança.

Ainda Waterman e Peters (1980 apud DUTRA, 2003), os elementos *'soft'* são, em grande parte, determinados pelos indivíduos que trabalham na organização. Assim, é muito mais difícil planejar e influenciar os elementos *'soft'*, apesar de tais elementos terem um grande impacto nos elementos *'hard'* de uma organização.

Pelo exposto, percebe-se que a abordagem apresentada está mais direcionada para o enfoque estratégico, para o alcance dos objetivos do negócio e menos para o nível tático e operacional, não atende a empresa de modo particular, pela falta de flexibilidade.

#### **2.4.2 Modelo Baldrige**

Conforme Nist (2005 apud ENEGEP, 2006 p.3), pela necessidade de tornar a indústria norte-americana mais competitiva foi criado o prêmio Malcolm Baldrige em 1987, desenvolvendo assim um modelo de referencial de excelência de qualidade mundial, inicialmente voltado para os negócios. A sua evolução e conseqüentes alterações possibilitaram desenvolver, em 1998, modelos específicos para os setores de educação e saúde.

Segundo Ensslin (2002), o Modelo *Baldrige* pretende proporcionar ferramentas para o entendimento e a melhoria do desempenho das organizações, bem como para orientar o planejamento e oportunidades de aprendizagem, além de otimizar a competitividade em nível nacional.

Segundo Baldrige National *Quality Program* (2002), para permitir a obtenção de seu principal objetivo, melhorar o desempenho das organizações, o modelo toma uma estratégia de avaliação que pondera as seguintes finalidades:

√ ajudar a melhorar as práticas de desempenho, capacidades, e resultados organizacionais;

√ facilitar a comunicação e o compartilhamento de informações sobre as melhores práticas, entre as organizações de todos os tipos;

√ servir como ferramenta de trabalho para entender e gerenciar o desempenho e para orientar o planejamento e as oportunidades de aprendizagem.

Os critérios utilizados para metas de excelência de performance são construídos para ajudar as organizações a usar uma abordagem integrada, no gerenciamento da performance organizacional que resulta em:

√ entrega de produtos e serviços (valor), em contínua melhoria, para os clientes, contribuindo para o sucesso de mercado;

√ melhoria da efetividade e capacidades organizacionais gerais;

√ aprendizagem pessoal e organizacional.

De acordo com Baldrige National *Quality Program* (2002), a composição dos critérios para a excelência do desempenho organizacional é motivada em conceitos inter-relacionados:

√ liderança visionária;

√ excelência orientada para o cliente;

√ aprendizagem organizacional e pessoal;

√ valorização do corpo administrativo e dos *stakeholders*;

√ agilidade;

√ foco no futuro;

√ gerenciamento para inovação;

√ gerenciamento através dos fatos;

√ responsabilidade social e cidadania;

√ foco no resultado e na criação de valor; e,

√ perspectiva sistêmica.

De acordo com Baldrige National *Quality Program* (2002), este modelo pretende adequar as ferramentas relacionadas nos critérios e conceitos inter-relacionados, para o entendimento e a melhoria do desempenho das organizações, bem como para encaminhar o planejamento e as oportunidades de aprendizagem, além de aperfeiçoar a competitividade.

### 2.4.3 Modelo Três Níveis de Desempenho

A ação de medir é uma função central no gerenciamento e do aperfeiçoamento do desempenho. De acordo com Resende (2003) mede-se para monitorar, controlar e apurar o desempenho do sistema em todos os três níveis (de organização, de processos e de trabalho executor).

Sem avaliação, os gerentes não possuem a base para comunicar as expectativas do desempenho aos colaboradores. Não sabem o que está acontecendo em sua organização, e não conseguem identificar as falhas de desempenho que podem ser analisadas e descartadas, fornecendo *feedback* que compare o desempenho a um padrão.

Para Rummler e Brache (1994), a metodologia deve analisar quais são as saídas mais expressivas da organização e as dimensões críticas de desempenho para cada saída (qualidade, produtividade e custos), em função das saídas e dimensões devem ser propostas as medidas de desempenho.

O modelo de Rummler e Brache (1994) constitui-se de três níveis de desempenho, segundo os quais uma empresa pode ser avaliada:

- √ nível de organização;
- √ nível de processo; e,
- √ nível de trabalho/executor.

O nível de organização representa o relacionamento da organização com o seu mercado e com a sua estrutura, em termos de funções inerentes à empresa. Envolve variáveis que afetam o desempenho da organização, tais como: estratégias, objetivos, estrutura organizacional e os recursos utilizados.

Conforme Dutra (2005), a segunda dimensão abrange três fatores, chamados de Necessidades do Desempenho, que são: objetivos, projeto e gerenciamento. As finalidades das três necessidades de desempenho são:

- √ objetivos – visam especificar, para cada nível de desempenho, os padrões que mostra as expectativas do cliente quanto à qualidade, à quantidade, à disponibilidade e ao custo do produto ou serviço;

- √ projeto – visa especificar e incluir, para cada nível de desempenho, os componentes necessários, configurados de forma a permitir que os objetivos sejam alcançados de maneira eficiente; e,

√ gerenciamento – visam adotar, para cada nível de desempenho, práticas de gerenciamento que garantam a atualidade dos objetivos e seu alcance.

Os Três Níveis de Desempenho, segundo Rummler e Brache (1994), são como um 'raio X' da organização, envolvendo variáveis de desempenho críticas e interdependentes. Assim, o desempenho geral de uma organização é resultado dos objetivos, das estruturas e das ações gerenciais, em todos os três níveis.

A figura 3 demonstra a questão da convivência da estrutura ligada com a empresa orientada para processos, definindo que as áreas operacionais devem estar voltadas e devem ser avaliadas conforme sua colaboração para se atender os objetivos dos processos, sendo desconsiderado o foco no cliente.

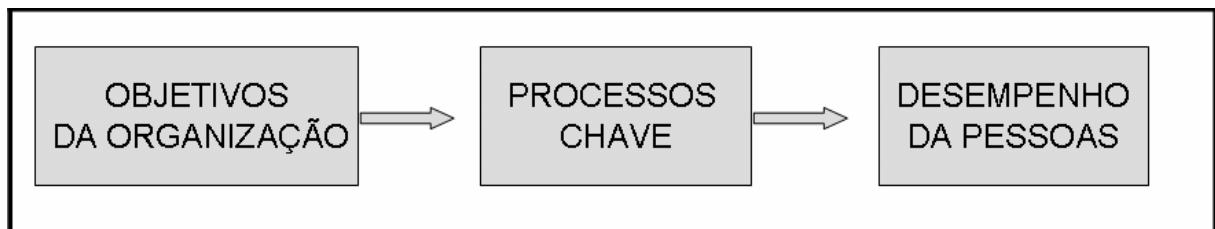


Figura 3 - Visão da estrutura organizacional de Rummler e Brache  
Fonte: Adaptado de Rummler e Brache (1994)

Conforme Dutra (2005), este modelo de avaliação garante os requisitos para o gerenciamento efetivo do sistema da empresa. Como exemplos destes requisitos, podem-se citar: medidas sólidas que garantam o monitoramento dos pontos corretos; um sistema de medição total e um processo do gerenciamento do desempenho, onde as medidas sejam interligadas abrangendo os três níveis do desempenho nos diversos departamentos. Apresentam-se as três categorias de medidas: a qualidade, o tempo e o custo.

#### **2.4.4 Modelo *Family Nevada Quality Forum***

A metodologia de avaliação de desempenho da *Family Nevada Quality Fórum* (USA-DoE, 1997) é um modelo que se compõe de onze etapas específicas, que podem ser adaptadas de acordo com as necessidades de cada empresa, a partir de suas necessidades específicas e de suas características operacionais. As onze fases que compõem o referido modelo estão representadas através de um fluxograma, apresentado na Figura 4.

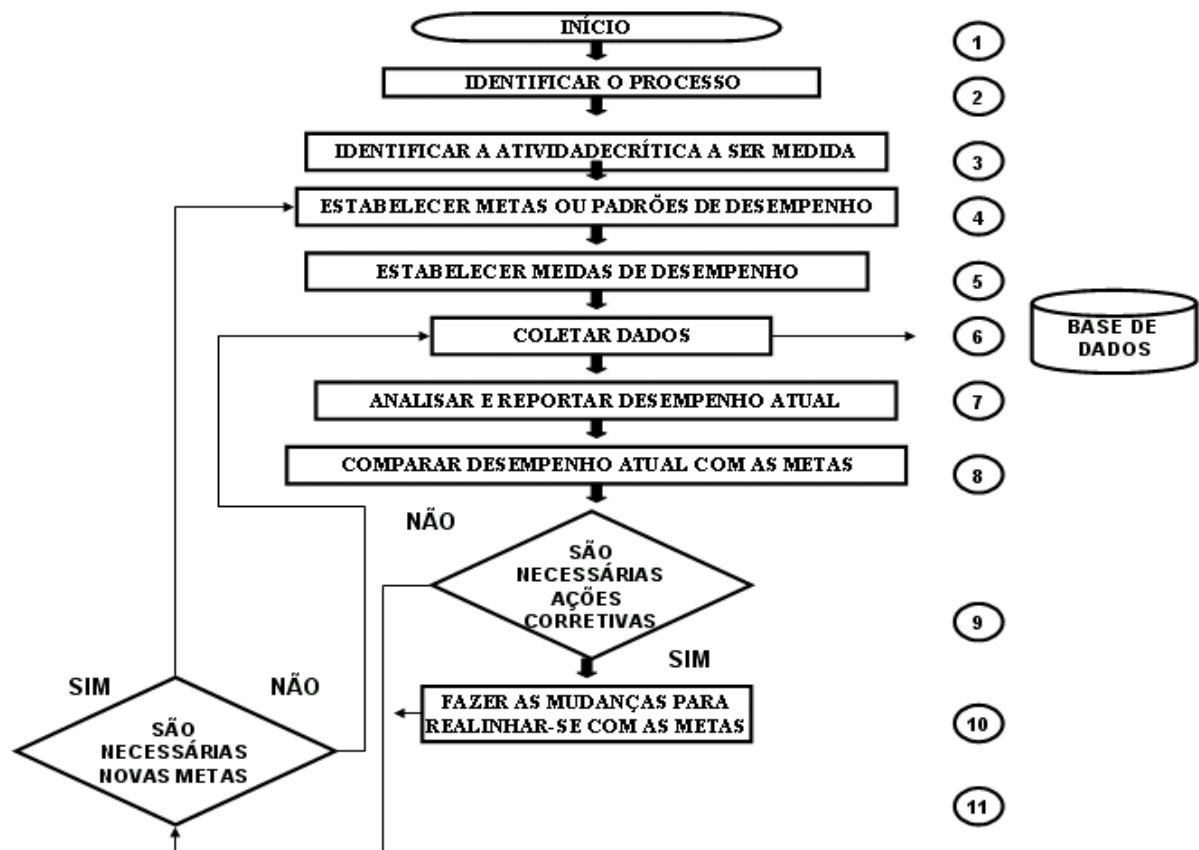


Figura 4 - Modelo da *Family Nevada Quality Fórum*  
 Fonte: USA-DoE, (1997) apud ÑAURI, (1998)

A figura 4, Trade (1995) apresenta em um quadro, as etapas do processo de medida de performance. O quadro 2, apresenta os resultados esperados em cada etapa.

N°	Descrição	Resultados Esperados
1	Identificar o fluxo do processo.	Uma lista de processos, processos-chave e diagrama de fluxo para tais processos-chave.
2	Identificar a atividade crítica a ser medida.	Uma lista das áreas de atividades críticas para os processos chave.
3	Estabelecer metas ou padrões de performance.	Uma lista de metas para cada atividade crítica dentro do processo.
4	Estabelecer medidas de performance.	A medida de performance e seus componentes.
5	Identificar as partes responsáveis.	Uma lista de indivíduos e suas áreas de responsabilidade.
6	Coletar dados.	Uma lista crescente de dados (os dados deveriam ser monitorados à medida que vão sendo coletados).
7	Analisar / relatar a performance real.	Uma apresentação de dados em forma de um relatório.
8	Comparar a performance real com as metas.	Decisão baseada na não-conformidade da performance com a meta.
9	Ações corretivas são necessárias?	Plano de ação para implementar mudanças ou reavaliar metas.
10	Fazer mudanças para a adequação à meta.	Um plano implementado com sucesso.
11	São necessárias novas metas?	Novas metas e / ou medidas ou nenhuma mudança.

Quadro2: Etapas e resultados esperados

Fonte: Adaptado de *How to measure performance* (1995, p. 1-29).

De acordo com Trade (1995), os onze processos, apresentados no quadro 2, consistem em:

1. Identificar o fluxo de processo. Este é o primeiro e talvez o mais importante passo. Pois define uma lista de processos que os colaboradores possam utilizar para medir efetivamente seus processos;

2. Identificar a atividade críticas a ser medido. É onde que se localiza um sensor de desempenho individual e define uma medida dentro de um processo.

3. Estabelecer metas ou padrões de performance. Todas as medidas desempenho devem estar vinculadas a uma meta ou padrão predefinido, mesmo que a meta seja algo subjetivo. Tais metas e normas consistem na única forma significativa para interpretar os resultados de suas medições e medir o sucesso dos seus sistemas de gestão.

4. Estabelecer medidas de performance. Nesta etapa, consiste na construção do sistema de medição de desempenho através da identificação das medidas individuais.

5. Identificar partes responsáveis. Nesta etapa devem ser atribuídas as responsabilidades de cada um dos indivíduos no processo de medição do desempenho.

6. Coletar dados. Consiste em coletar os números e os dados que precisam ser pré-analisados em tempo hábil.

7. Analisar / relatar a performance real. Nesta etapa, os dados brutos são convertidos em performance formalmente medidos, exibidos em uma forma compreensível e apresentados em um formato de relatório.

8. Comparar a performance real com as metas. Nesta etapa, comparar a performance, tal como apresentados no relatório, com metas ou padrões predeterminados e determinar a variação (se houver).

9. Ações corretivas são necessárias? Dependendo da proporção da variação entre as medições e metas, algum tipo de ação corretiva pode ser estabelecido.

10. Fazer mudanças para a adequação à meta. Esta etapa só ocorre se a ação corretiva venha a ser necessária. Esta ação é parte do processo de melhoria da qualidade, e não o processo de medição desempenho. Esta etapa está principalmente preocupada com a melhoria do seu sistema de gestão.

11. São necessárias novas metas? Mesmo em sistemas bem sucedidos, as mudanças podem ter que ser revistos a fim de estabelecer novos desafios.

Conclui-se que este modelo de avaliação de desempenho trata em onze passos para o processo de medição do desempenho de acordo com os seguintes princípios:

- Medir somente aquilo que é importante;
- Medir fatores que impactam a satisfação do cliente;
- Concentrar nas necessidades dos clientes e
- Envolver os colaboradores na concepção e implementação do sistema de medição.

#### **2.4.5 Modelo *Quantum***

Para Hronec (1994), o desempenho *Quantum*, pode ser definido como o nível de realização que aperfeiçoa o valor e o serviço da organização para seus interessados: clientes, empregados, acionistas e ambientalistas etc.

O Modelo *Quantum* apresenta o conjunto a ser levado em prática quando se efetua uma mudança organizacional, objetivando melhorias no desempenho empresarial. Parte-se das estratégias empresariais, estendendo-se pelas metas a serem alcançadas, até a definição dos processos críticos ao negócio da empresa.

Conforme Hronec (1994), o desempenho no modelo *Quantum* é mensurável, isto é, atinge níveis específicos de acordo com os objetivos e orientação da gerência superior e as estratégias da empresa. Desta maneira, este modelo baseia-se em três categorias de medidas de desempenho:

- √ Qualidade: quantifica a excelência do produto ou serviço;
- √ Tempo: quantifica a excelência do processo;
- √ Custo: quantifica o lado econômico, traduzindo a excelência da empresa.

Segundo Hronec (1994), o modelo de desempenho *Quantum* representa um contexto para demonstrar onde as pessoas se enquadram no processo de desenvolver, implementar e utilizar as medidas de desempenho. Permite e encoraja a comunicação durante o processo.

<b>DESEMPENHO QUANTUM</b>			
		<b>Valor</b>	<b>Serviço</b>
<b>Organização</b>	Financeiro Operacional Estratégico	Empatia Produtividade Confiabilidade Credibilidade Competência	Velocidade Flexibilidade Responsabilidade Maleabilidade
<b>Processo</b>	Inputs Atividade	Conformidade Produtividade	Velocidade Flexibilidade
<b>Pessoas</b>	Renumeração Desenvolvimento Motivação	Confiabilidade Credibilidade Competência	Responsabilidade Maleabilidade

Figura 5: Matriz Quantum de Medição de Desempenho  
Fonte: Adaptado GUZMAN, (1998. p.61).

A matriz explica o uso das medidas de desempenho em toda a empresa em nível de hierarquia, processo e pessoal.

O modelo *quantum* de avaliação de desempenho consiste em quatro elementos qualificados:

**1 - Os geradores:** levam em conta os diretores, gerentes e a liderança da empresa, os interessados e as melhores práticas do ambiente.

**2 - Os facilitadores:** apóiam à implementação das medidas de desempenho por meio da comunicação. Utiliza-se, para tanto, técnicas de treinamento, recompensas e "benchmarking".

**3 - O processo em si:** consiste em identificar e entender os processos críticos da empresa e, após, estabelecer as medidas de desempenho do *output*, controlar e monitorar as atividades-chave, definindo as medidas de processo e sua implementação.

**4 - A melhoria contínua:** o modelo *quantum* proporciona *feedback* para melhoria contínua, para o estabelecimento de novas metas e para o ajuste da estratégia.

Segundo Hronec (1994), esse modelo de avaliação de desempenho, pode ser utilizado em cada nível, em cada parte da organização. Cada área carece de sua própria estratégia, suas próprias metas, medidas de *output* e assim por diante.



#### **2.4.6 Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão**

Barba-Romero e Pomerol (1997) comentam que os primeiros estudos formais sobre a metodologia multicritério de apoio à decisão apareceram após a Revolução Francesa com as publicações de Borda e Condorcet. Estes autores queriam resolver problemas em que várias pessoas opinavam, em especial, na situação da atribuição de penas a réus, em um tribunal. A partir de 1970 começou a surgir uma maior formalização no Apoio Multicritério à Decisão que se firmou como área da Pesquisa Operacional.

O modelo multicritério de apoio à decisão vem crescendo pelo fato de apresentar aos gestores, subsídios necessários para se obter uma solução que melhor se ajuste às necessidades. Nesse caso, três fases importantes surgem para se completar o processo de apoio à decisão, as fases de estruturação, avaliação e recomendações.

Segundo Noronha (2003), as metodologias multicritério de apoio à decisão são constituídas de forma a estruturar e modelar uma situação problemática. O método de apoio à decisão é um sistema aberto que, tem como objetivos procurar resolver situações problemáticas mal estruturadas. Objetivam em auxiliar analistas e gestores em situações nas quais há a necessidade de identificação de prioridades sob a ótica de múltiplos critérios, o que ocorre normalmente quando convivem interesses em conflito.

A abordagem multicritério tem como característica considerar que: os métodos decisórios são complexos e existem vários atores envolvidos. São eles que definem os aspectos relevantes do processo de decisão. Cada ator tem a sua subjetividade (juízo de valores); adota os limites da objetividade e considera as subjetividades dos atores; tem como hipótese que o problema de decisão, de um modo geral, não está claramente definido e nem bem estruturado.

De acordo com Bana e Costa (1992), a metodologia multicritério de apoio à decisão, consiste em um conjunto de métodos e técnicas para auxiliar ou apoiar pessoas e organizações a tomarem decisões, sob a influência da multiplicidade de critérios.

Para Petri (2005), a metodologia multicritério de apoio à decisão tende a organizar a complexidade manifestada pelo número de variáveis qualitativas e quantitativas, assim como o elevado número de fatores conflitantes e as discrepâncias entre os atores envolvidos a respeito dos aspectos que devem ser levados em conta no processo de avaliação de desempenho do contexto.

Conforme Dutra (1998), para exercer seu desempenho, a metodologia multicritério para apoio à decisão faz uso de três fases, caracterizadas, mas coligadas:

- √ a estruturação do contexto decisório;
- √ a construção de um modelo de avaliação de alternativas/ações; e,
- √ a formulação de recomendações para os cursos de ações de aperfeiçoamento.

A figura 6 apresenta as três fases utilizadas pela metodologia multicritério de apoio a decisão.

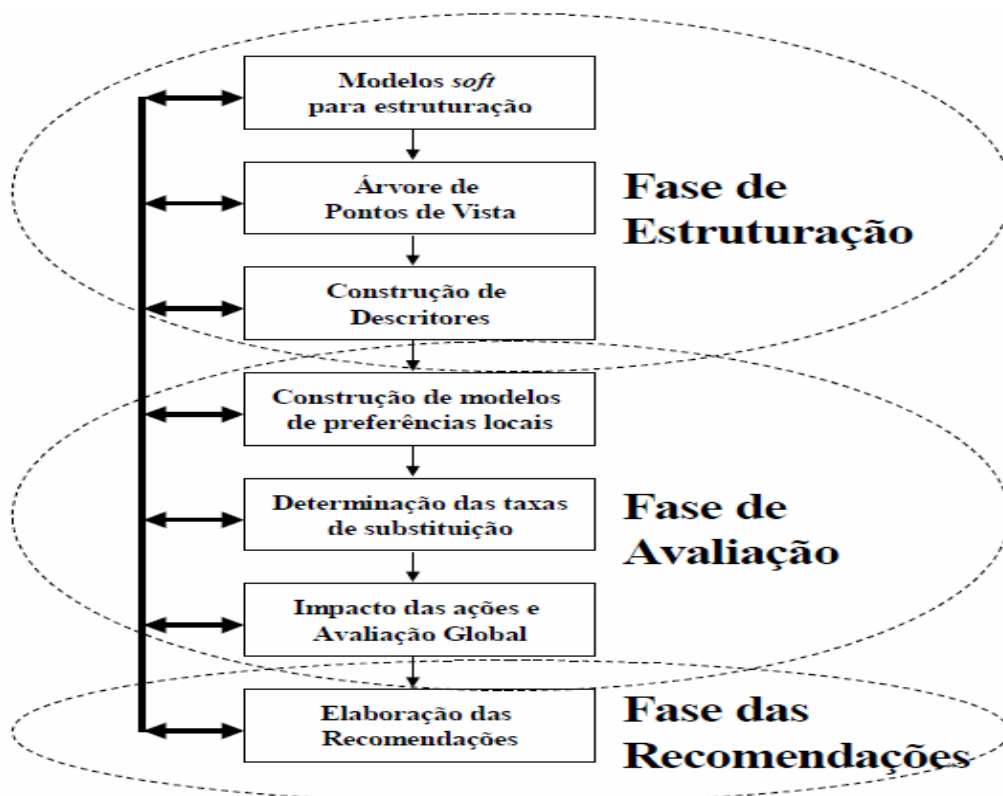


Figura 6: Fases do processo de apoio à decisão  
Fonte: Adaptado Dutra (1998, p.83)

Para Dutra (1998), a primeira fase do processo é fundamental, para se gerar um entendimento comum sobre o problema, encaminhar o processo de criação das ações e, por fim, servir de apoio para o processo de avaliação das mesmas. Sendo que nesta fase, do processo decisório, serão levados em conta os valores dos gestores, a respeito da situação do problema, e, desta forma, procura-se estruturar o problema conforme uma visão compartilhada entre os envolvidos no processo.

Sendo construída a estrutura de valor, se faz necessário um critério que permita mensurar o desempenho de cada alternativa avaliada em cada ponto de vista considerado.

Ainda Dutra (1998), na segunda fase, a construção do modelo de avaliação das alternativas, faz-se necessário quantificar o desempenho, em vista a cada critério identificado pelo avaliador e, decompostos nos diversos níveis dos descritores. A ferramenta pode auxiliar os

gestores a transmitir, de forma numérica, suas preferências, e esta será a função de valor, podendo ser utilizada tanto para avaliar as alternativas quanto melhorar o entendimento sobre o problema dos diretores, gerentes e líderes. Uma vez quantificados estes critérios, é possível acrescentar estas informações locais de modo a alcançar uma avaliação global.

De acordo com Ensslin (2002), o escopo dos modelos de apoio à decisão, fundamentados em uma visão construtivista, é de gerar conhecimento aos atores do procedimento decisório. Os modelos estabelecidos através do processo de apoio à decisão devem comportar identificando as oportunidades de aperfeiçoamento através do envolvimento dos atores, bem como, devem servir também como base para que os atores abranjam o impacto que as ações exercem sobre os seus valores. Dentro da visão da metodologia multicritério de apoio à decisão, os atores devem perceber que o seu trabalho é melhorar o desempenho do contexto e que, as possíveis soluções são apenas os meios para tal, mas o foco é no aprimoramento do desempenho, representado por seus objetivos.

De acordo com Dutra (1998), na fase das recomendações é desenvolvido o procedimento de geração de ações para o contexto, a análise e também a avaliação de sua atuação em cada aspecto. Neste momento, o modelo multicritério desenvolvido pode ser o meio para centralizar as discussões entre os envolvidos a respeito daquilo que é mais importante a respeito do contexto decisório. Desta forma, dispõe-se, aqui, de um recurso para operacionalizar a difusão interativa do conhecimento sobre a situação.

Trata-se de uma abordagem que busca alinhar os esforços desde o nível estratégico até o operacional. Além disso, busca também considerar e avaliar todos os aspectos decisores.

Dentre suas limitações encontram-se a complexidade de compreensão e implementação, por parte dos decisores, além de requerer sólidos conhecimentos por parte do facilitador.

#### **2.4.7 *Balanced Scorecard - BSC***

O *Balanced Scorecard* foi desenvolvido com a finalidade de desenvolver um novo grupo de medidas de desempenho, fator impulsionado pelo motivo de que as medidas puramente financeiras estavam se tornando insuficientes (KAPLAN E NORTON, 1997).

Conforme Soares 2001, David Norton e Robert Kaplan desenvolveram o *Balanced Scorecard*, através de um grupo de estudos, com o título “medindo a performance nas organizações do futuro”. Aparentemente, constitui-se numa evolução da proposição apresentada por David Solomons, em 1965, em seu livro “*Divisional performance: measurement and control*”.

Conforme Kaplan e Norton (1997 p.19), o *Balanced Scorecard* é um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia. Sem menosprezar as medidas financeiras, ele incorpora os vetores do desempenho financeiro futuro. Esses vetores, que abrangem as perspectivas do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, nascem de um esforço consciente e rigoroso da tradução da estratégia organizacional em objetivos e medidas tangíveis.

O *Balanced Scorecard* pode ser utilizado como uma ferramenta de apoio para acompanhar e monitorar as evoluções das decisões da empresa, onde cada pessoa na deve entender cada aspecto ligado à estratégia, para que o sucesso seja alcançado.

As perspectivas do *Balanced Scorecard* podem favorecer e auxiliar iniciativas individuais, interdepartamentais e organizacionais, para alcançar as metas comuns, oferecendo à gerência uma visão sobre o futuro e o caminho para chegar até ele, o que o transforma em um sistema de gestão.

Kaplan e Norton (2000) sugerem que o *Balanced Scorecard* deve criar uma rede de indicadores de desempenho para atingir todos os níveis organizacionais, promovendo o comprometimento geral com a estratégia da organização.

A Figura 7 apresenta as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, que refletem a visão e a estratégia da empresa.

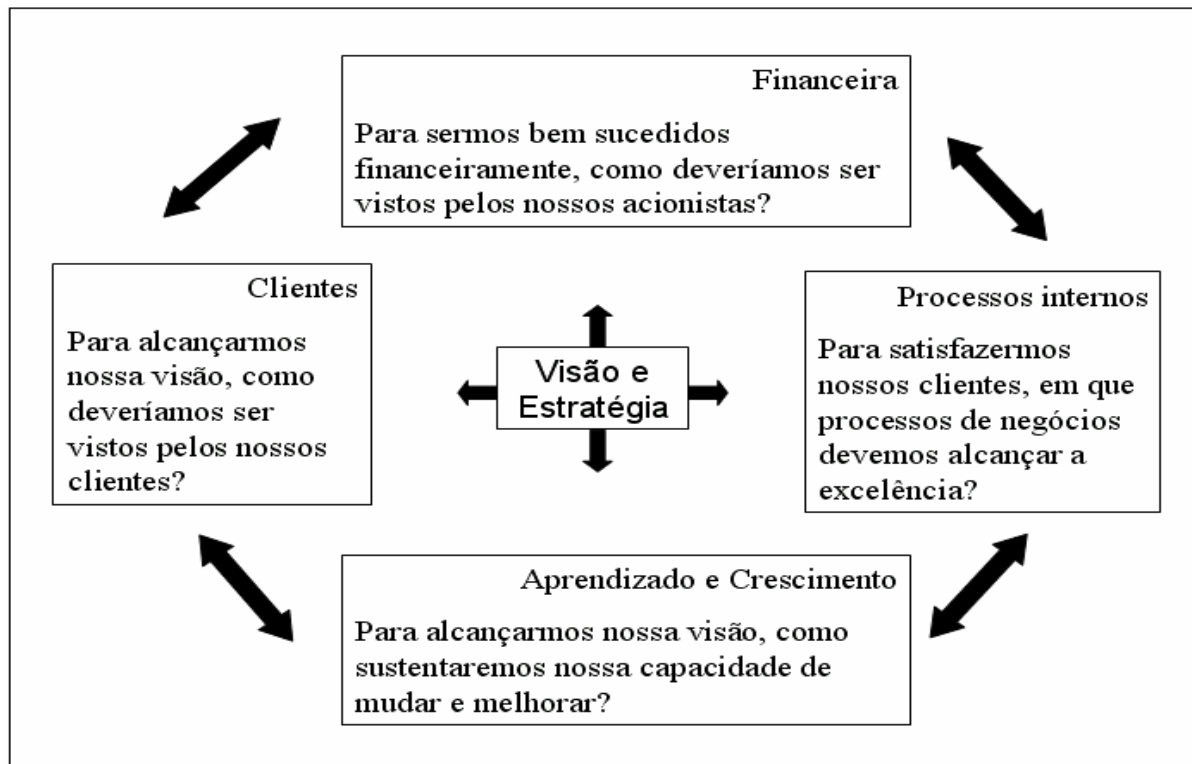


Figura 7: Traduzindo visão e estratégia: quatro perspectivas  
Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (1997, p.10)

A figura 7 apresenta o modelo *Balanced Scorecard*, demonstra as quatro perspectivas, em que cada um deve ter o seu próprio conjunto de indicadores, estabelecido para viabilizar o cumprimento da visão, da estratégia e da organização.

Conforme Kaplan e Norton (1997), a perspectiva financeira mede os efeitos das ações adotadas de uma forma econômica. Cada medida é parte de uma relação causa-efeito, e é constituída por indicadores relacionados à rentabilidade.

A perspectiva do cliente, de acordo com Kaplan e Norton (1997), mede os resultados de mercado e clientes. Além dos indicadores, que se referem diretamente ao cliente, devem existir medidas para focalizar os esforços que podem agregar valor ao cliente.

A perspectiva dos processos internos mede os objetivos para conferir valor ao cliente e satisfazer os acionistas. Os processos com maior importância para a satisfação do cliente devem ser considerados prioritários.

E, a perspectiva de aprendizagem e crescimento pretende identificar o que a organização precisa priorizar, para atingir uma ruptura significativa no desempenho e, que são significativas para as outras três perspectivas (KAPLAN E NORTON 1997).

A seguir apresenta-se uma análise comparativa das metodologias de avaliação do desempenho.

## **2.5 Análise comparativa das abordagens**

Para a análise comparativa das abordagens buscou-se, através da síntese de Dutra (2003), resultar a uma composição de cada uma das metodologias dos modelos de avaliação de desempenho organizacional analisados.

Dimensões							
Metodologia	Grau de personalização	Grau de Ambigüidade	Grau de Priorização	Grau de Flexibilidade	Grau de Geração de Conhecimento	Grau de Geração de Aperfeiçoamento	Dificuldade para Implementação
Mckinsey 7-S	Considera apenas as especificidades de metodologia	Não apresenta	Não prioriza uma área específica	Permite atender somente o contexto macro	Gera conhecimento para o facilitador	Não identifica os aperfeiçoamentos necessários de forma estruturada	Alta
Baldrige	Considera apenas as especificidades de metodologia	Apresenta	Prioriza uma área específica	Permite atender somente o contexto macro	Gera conhecimento para o facilitador	Não identifica os aperfeiçoamentos necessários de forma estruturada	Médio
Três Níveis de Desempenho	Considera apenas as especificidades de metodologia	Não apresenta	Prioriza uma área específica	Permite atender somente o contexto micro	Gera conhecimento para o facilitador	Não identifica os aperfeiçoamentos necessários de forma estruturada	Médio
Family Nevada Quality	Considera apenas as especificidades de metodologia	Não apresenta	Não prioriza uma área específica	Permite atender somente o contexto micro	Gera conhecimento para o facilitador	Não identifica os aperfeiçoamentos necessários de forma estruturada	Médio
Quantum	Considera apenas as especificidades de metodologia	Não apresenta	Não prioriza uma área específica	Permite atender somente o contexto micro	Gera conhecimento para o facilitador	Não identifica os aperfeiçoamentos necessários de forma estruturada	Médio
MCDA – Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão	Considera apenas as especificidades de metodologia e da organização	Não apresenta	Não prioriza uma área específica	Permite atender o contexto macro e/ou o contexto micro	Gera conhecimento para o facilitador e, principalmente, para o decisor.	Identifica os aperfeiçoamentos necessários, de forma estruturada.	Alta
Balanced Scorecard – BSC	Considera apenas as especificidades de metodologia	Não apresenta	Prioriza uma área específica	Permite atender somente o contexto macro	Gera conhecimento para o facilitador	Não identifica os aperfeiçoamentos necessários de forma estruturada	Médio

Quadro 3 – Síntese crítica das metodologias de avaliação de desempenho selecionadas, frente às dimensões de análise.

Fonte: Adaptada de Dutra (2003, p. 145).

Dutra (2003), com apoio quadro 3, faz um exame de cada uma das metodologias frente às dimensões relacionadas. Relata que:

√ as dimensões “Grau de Personalização”, “Grau de Flexibilidade” e “Grau de Geração de Conhecimento” são as que menos foram apresentadas nas metodologias de avaliação de desempenho analisadas;

√ a dimensão “Grau de Ambigüidade” está ausente em, praticamente, todas as metodologias, exceto a *Baldrige* e a MCDA Construtivista;

√ quanto à dimensão “Grau de Priorização”, constatou-se que as metodologias Balanced Scorecard – BSC, *Baldrige* e Três Níveis de Desempenho enfatizam uma área em particular da organização ou da estrutura da metodologia;

√ em relação ao “Grau de Geração de Aperfeiçoamento”, observa-se que embora todas as metodologias (com exceção do Modelo *Baldrige* e da MCDA Construtivista) permitem identificar aperfeiçoamentos, esta identificação é feita de forma não estruturada e sem indicação dos níveis de geração de aperfeiçoamento necessários.

É adequado apresentar maiores explicações quanto às três metodologias que surgiram como aquelas menos consideradas nos diversos modelos, que são: “Grau de Personalização”, “Grau de Flexibilidade” e “Grau de Geração de Conhecimento”.

Ainda Dutra (2003), estas, de tal maneira, desvia-se dos contextos normativistas que, caracteristicamente, informam as metodologias tradicionais de avaliação de desempenho organizacional, conseguindo captar a presença da organização e, de todos os envolvidos no contexto organizacional. A carência de tais características em uma metodologia de avaliação de desempenho tem conseqüências que irão comprometer a validade da metodologia e limitar sua eficácia.

A seguir, apresenta-se uma síntese dessas conseqüências de acordo com Dutra (2003):

√ quanto à falta ou pequeno “Grau de Personalização” – metodologias assim configuradas não conseguem captar as necessidades específicas de uma organização em particular, criando, ao contrário, um padrão de organização, que passa a servir de referência, obrigando as organizações a se ajustar à metodologia e não o contrário;

√ quanto à falta ou pequeno “Grau de Flexibilidade” – metodologias assim configuradas não conseguem considerar cada estrutura organizacional específica, em suas dimensões tanto macro quanto micro;

√ quanto à ausência ou pequeno “Grau de Geração de Conhecimento” – metodologias assim configuradas, mesmo promovendo o entendimento dos procedimentos internos da organização, não permitem a promoção da conscientização, envolvimento e conseqüente

responsabilidade dos indivíduos envolvidos no processo de avaliação de desempenho organizacional.

Neste contexto, acredita-se que uma das metodologias apresentadas poderia ser considerada recomendada para a avaliação de desempenho, sendo capazes de extrair dos gestores os aspectos considerados relevantes para a avaliação do desempenho, medindo e integrando esses aspectos, assim possibilitando uma visão global da organização.

O embasamento teórico permitiu identificar um modelo de avaliação do desempenho, que poderá melhor contribuir para alcançar os objetivos do trabalho.

Foram tratadas no estudo várias metodologias para a avaliação, apresentando conceitos, sínteses e exames frente às dimensões de análise. Considerando tais estudos, optou-se pelo modelo de avaliação do desempenho *Balanced Scorecard*, pautado, especialmente, na sua capacidade de promover o alinhamento estratégico dos esforços da organização, associado a sua menor complexidade para implementação, característica crucial para o caso a ser analisado.

Conforme Olve (2001), o modelo de avaliação do desempenho *Balanced Scorecard* demonstra a missão e a estratégia em objetivos e medidas, organizados em quatro perspectivas diferentes: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. O *scorecard* designa uma linguagem, para informar a missão e a estratégia, utilizando indicadores para comunicar aos colaboradores sobre os valores do sucesso atual e futuro. Com isso, os diretores esperam que as energias, as habilidades e os conhecimentos sejam canalizados na empresa inteira, para alcançar as metas em longo prazo, assim sendo, o *Balanced Scorecard* permite:

- √ alinhar as metas dos departamentos às estratégias;
- √ informar as estratégias à empresa num todo;
- √ implantar uma metodologia sistemática de obter feedback, para aprofundar o conhecimento das estratégias e promover realinhamento necessário;
- √ realizar revisões estratégicas periódicas;
- √ facilitar revisões e o aprendizado estratégico; e,
- √ agregar os objetivos e metas estratégicas de longo prazo e direcionar os recursos.

Conforme Costa, E. (2007), a implantação do *Balanced Scorecard* contribui com o planejamento estratégico nas empresas, em sua relação de causa efeito e os impulsionadores, conectando todas as medições em uma cadeia.

Para que se entendam os objetivos que a empresa pretende alcançar, as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* favorecem a articulação das estratégias, onde os



diretores, gerentes, lideranças e funcionários devem ter o conhecimento e a abrangência necessária para fazer sugestões sobre como programar as estratégias traçadas.

As perspectivas do *Balanced Scorecard* favorecem e auxiliam iniciativas individuais, para que todos, na organização, alcancem as metas comuns.

Desse modelo, que complementa as medições financeiras com avaliações sobre o cliente, identifica os processos internos que devem ser aprimorados e analisa as possibilidades de aprendizado e crescimento, assim como os investimentos em recursos humanos, sistemas e capacitação, que podem mudar significativamente todas as atividades.

Apresentando benefícios adicionais, o *Balanced Scorecard* pode oferecer uma visão sobre o futuro e um caminho para chegar até ele. Assim, em função da opção pelo *Balanced Scorecard*, no próximo capítulo, será visto com mais detalhes.

### 3 **BALANCED SCORECARD COMO METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Para facilitar a compreensão do assunto, bem como favorecer a interpretação do *Balanced Scorecard*, como metodologia para medir e avaliar uma empresa do ramo supermercadista deve-se, primeiramente, elucidar considerações sobre o tema.

Ressalta-se neste capítulo seu histórico, principais conceitos, seus objetivos e características, evidenciando suas perspectivas, a interação das medidas do *Balanced Scorecard* à estratégia organizacional, e; uma proposta de indicadores para medir e avaliar a empresa do ramo supermercadista.

#### 3.1 **Histórico**

Segundo Reis (2001), por meados da década de 70 as empresas viviam na era industrial, onde o sucesso das indústrias era movido aos ganhos de escala, ou seja, produção em massa de produtos pouco diferenciados. Os controles financeiros desenvolvidos para avaliar a eficiência eram medidas que atendiam as necessidades das indústrias. Ao decorrer da vinda da era da informação, estas medidas tornaram-se obsoletas. Kaplan e Norton (1997) afirmam que “a produção em massa e os serviços e produtos padronizados devem ser substituídos pela oferta de produtos e serviços inovadores, com flexibilidade, eficácia e alta qualidade, que possam ser individualizados de acordo com segmentos de clientes alvos”.

O estudo de Kaplan e Norton foi direcionado para chegar a um *scorecard* multidimensional onde em 1992 descreveram o *Balanced Scorecard* como um sistema para a gestão da estratégia, objetivando o alinhamento e o foco nas organizações. Buscando o balanceamento entre medidas de curto e de longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre os indicadores de tendência e os de ocorrência e entre as perspectivas interna e externa de desempenho (OLVE 2001).

Conforme Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* complementa as medidas financeiras do desempenho, com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Esses vetores que abrangem as perspectivas do cliente, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento, nascem de um esforço consciente e rigoroso da tradução da estratégia organizacional em objetivos e medidas tangíveis.

Conforme Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* foi criado com a finalidade de desenvolver um novo grupo de medidas de desempenho, a partir da confiança de que a

gestão baseada somente nas medidas financeiras estava se tornando obsoletas. O *Balanced Scorecard* procura traduzir a visão e a estratégia da empresa em objetivos e medidas tangíveis, sendo um conjunto de medidas aleatórias, buscando alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, conforme demonstrado na figura 8.

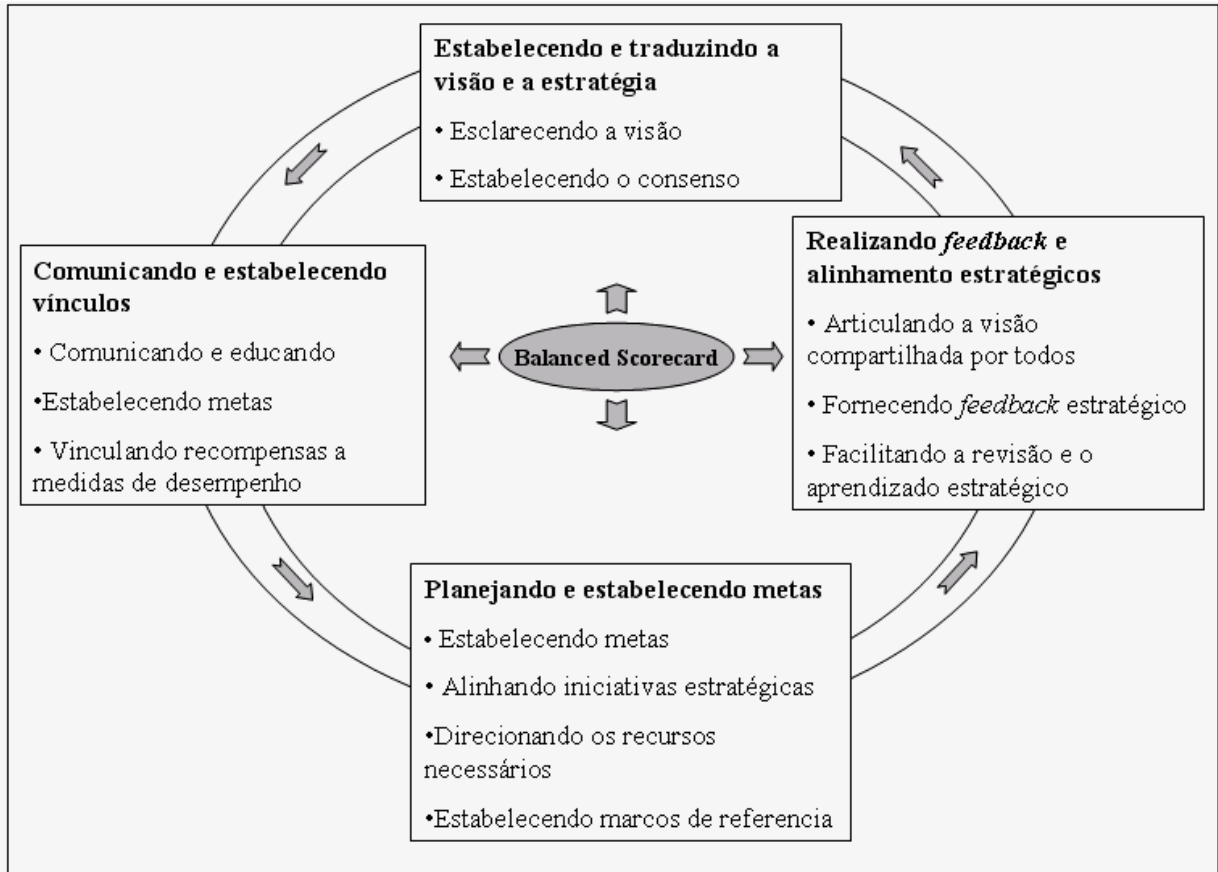


Figura 8: Scorecard como Sistema Gerencial  
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p.12).

O *Balanced Scorecard* deve combinar as medidas de resultados essenciais e os direcionadores de desempenho, que indicarão como tais deverão ser atingidos e demonstrando se a estratégia está sendo implementada com sucesso.

Kaplan e Norton (2000), o desenvolvimento do conceito do *Balanced Scorecard* compreendendo a abordagem de cinco princípios gerenciais, que são o de explicar a estratégia em termos operacionais; alinhar a organização à estratégia; transformar a estratégia em tarefa de todos; converter a estratégia em processo contínuo; e, mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

De acordo com Costa A.(2008) os conceitos dos elementos do mapa estratégico foram reorganizados e apresentados em um novo livro de Kaplan e Norton, desvendando de forma mais direta os aspectos que deveriam ser considerados para análise em cada perspectiva, para

cada proposição de valor. Mapas estratégicos “modelos” foram, então, apresentados com o propósito apenas de servir como guia de discussão inicial dentro da empresa.

Ainda Costa A. (2008), o que era uma preocupação deu origem a um sistema de medição de desempenho que se transformou em um sistema de comunicação e alinhamento estratégico e depois em um sistema de gerenciamento da estratégia, alcançando uma forma organizacional focada na estratégia.

Nos últimos anos os gestores promoveram ações utilizando as informações e o conhecimento de modo a proporcionar a criatividade. E evidenciando uma atenção para a importância dos sistemas de medição, incluindo processos financeiros e não financeiros. Num cenário em que a competitividade, a busca de ferramentas que proporcionam a medição de desempenho empresarial para a realização de planos de ação e projetos na organização tornam-se fundamentais.

De acordo com Olve *et al* (2001), em seu conceito original, o *Balanced Scorecard* servia para a empresa ser considerada a partir de quatro perspectivas vitais: financeira, processos internos, clientes, e aprendizagem e crescimento. Propunha-se criar uma espécie de painel de controle operacional de curto prazo vinculado à visão de longo prazo e à estratégia do negócio. Ou seja, a empresa passa a controlar e monitorar as operações do dia-a-dia, considerando que elas afetam o desenvolvimento futuro.

A figura 9 observar-se as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*:

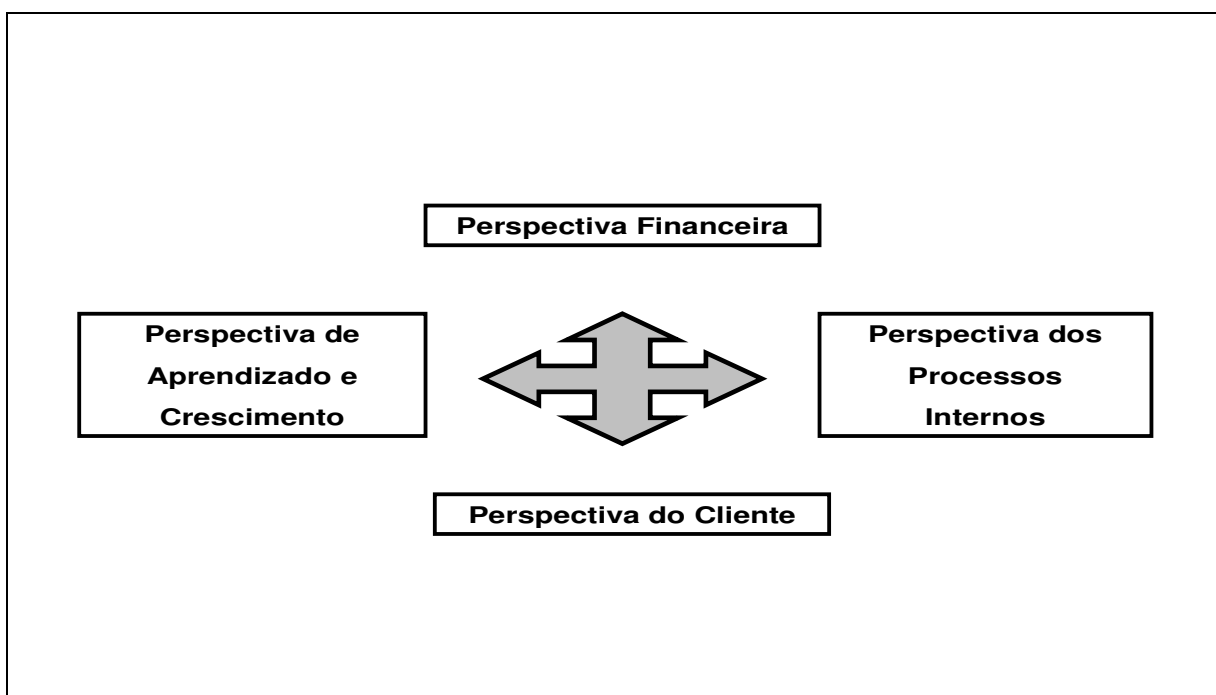


Figura 9: As perspectivas do *Balanced Scorecard* – BSC  
Fonte: Adaptada de Kaplan e Norton (1997, p. 10).

As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, de acordo com conclusão de Dutra (2005), cumpre destacar que o primeiro par de perspectivas (eixo vertical da Figura 9) tem um foco externo à organização, isto é, procura incorporar as preocupações dos acionistas e dos clientes, na percepção dos dirigentes da empresa; o segundo par de perspectivas (eixo horizontal da Figura 9) é intra-organizacional e visa dar suporte ao primeiro par de perspectivas. No entanto, todos possuem o mesmo grau de importância no modelo.

O conceito do *Balanced Scorecard* baseia-se sobre três dimensões: ontem, hoje, amanhã. Olve *et al* (2001) acrescentam que: “o que fazemos de hoje para amanhã talvez não tenha nenhum impacto financeiro que possa ser notado até depois de amanhã”.

O *Balanced Scorecard* pode indicar aos gestores, como avaliar, até que ponto seus negócios criam valores e como devem melhorar os processos internos e os investimentos necessários, visando melhorar o desempenho futuro.

De acordo com Wernke (2001), o *Balanced Scorecard* deve possuir cinco características fundamentais para assim trazer o equilíbrio para a empresa, são eles:

1 – comunicar a história da estratégia da empresa, evidenciando uma seqüência de relações de causa e efeito: se uma empresa deseja ser um produtor de baixo custo e enfatizar o crescimento, o *Balanced Scorecard* deve descrever na perspectiva de “aprendizado e crescimento”, os objetivos específicos e as medidas que induzem ao aperfeiçoamento dos processos produtivos. Estas, então, levarão ao aumento da satisfação dos clientes e da participação de mercado, como também maiores receitas das operações e maior riqueza para os acionistas. Cada medida utilizada no *Balanced Scorecard* é parte de uma cadeia de causa-e-efeito, uma ligação entre a formulação da estratégia e os resultados financeiros;

2 – Contribuir para comunicar a estratégia aos membros da organização através da tradução da estratégia em uma coerente e relacionada série de compreensíveis e mensuráveis metas operacionais. Guiados pelo *Balanced Scorecard*, os gerentes e funcionários decidem e agem no sentido realizar a estratégia da companhia;

3 – Nas empresas que visam lucro, o *Balanced Scorecard* deve enfatizar fortemente os objetivos e indicadores financeiros: às vezes os gerentes tendem a focalizar muito mais na inovação, qualidade e satisfação dos clientes, ainda que os membros não conduzam a resultados tangíveis. Um *Balanced Scorecard* enfatiza indicadores não financeiros como parte de um programa para alcançar o desempenho financeiro desejado. Quando os indicadores de desempenho financeiros e não financeiros são apropriadamente associados, muitas destas medidas não financeiras servem como indicativo da performance financeira futura;

4 – Usar número limitado de indicadores, ou seja, selecionar apenas os mais críticos. Ao evitar a proliferação de indicadores, a atenção dos gerentes focalizar-se-á naqueles que são efetivamente importantes para implementação da estratégia; e,

5 – Destacar compensações inadequadas que gerentes possam fazer quando deixam de considerar indicadores operacionais e financeiros ao mesmo tempo. Por exemplo: desempenho financeiro em curto prazo pode ser alcançado com redução dos gastos de pesquisa e desenvolvimento, porém isso será inadequado se na empresa a inovação for um fator chave em termos estratégicos.

Conforme Rocha (2000 Apud KRAEMER 2004), para que o *Balanced Scorecard* possa ter sucesso à empresa deverá estar em equilíbrio entre as quatro perspectivas, pois poderá proporcionar o desenvolvimento da organização como um todo, com uma perspectiva de longo prazo.

O *Balanced Scorecard* é mais do que um sistema de medidas. As medidas financeiras e não-financeiras devem fazer parte do sistema de informações para colaboradores de todos os níveis da organização. Ele deve traduzir a visão e a estratégia de uma unidade de negócio em objetivos e medidas tangíveis, que representam o equilíbrio.

### **3.2 Objetivos do *Balanced Scorecard***

Conforme Kaplan e Norton (1997), os principais objetivos do *Balanced Scorecard* são o de esclarecer e traduzir a visão e a estratégia, comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas, planejar, estabelecer metas e alinhar as iniciativas, melhorar o feedback e o aprendizado.

Conforme Kaplan e Norton (1997), as empresas, por não apontarem à estratégia do negócio, não conseguem algo imprescindível, que é o de promover as informações corretas. Se os gestores não possuem em suas mentes todo o mecanismo de desdobramento da estratégia, a ação fica prejudicada. Sem definição dos objetivos estratégicos da empresa, as diversas áreas irão trabalhar sem a integração de suas metas necessárias para o cumprimento da estratégia.

Para esclarecer e traduzir a visão e a estratégia se faz necessário conhecer os objetivos globais da empresa e a contribuição e integração das diferentes unidades. É nesta etapa que a alta administração traduz a estratégia de sua unidade de negócio em objetivos estratégicos específicos (KAPLAN E NORTON 1998).

Para comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas se fazem necessário transmiti-los a toda empresa, através de quadros de avisos, jornais internos, reuniões setoriais, ou seja, nos diversos meios de comunicação interna que a unidade possua. Esta comunicação serve para apresentar aos colaboradores os objetivos que devem ser alcançados, para que a estratégia da empresa seja bem sucedida. Ao termino do processo de comunicação e associações dos objetivos, todos os colaboradores devem ter adquirido a compreensão das metas e estratégias da unidade de negócio (KAPLAN E NORTON 1998).

Para planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas para Kaplan e Norton (1997) os executivos podem utilizar o *Balanced Scorecard* como ferramenta de indução à mudança organizacional. Depois de estabelecidas as metas para os clientes, os processos internos e as medidas de aprendizado e crescimento, os executivos poderão alinhar suas iniciativas estratégicas, para alcançar os objetivos desejáveis. O estabelecimento de metas permite que a empresa quantifique os resultados pretendidos em longo prazo, estabelecendo referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não-financeiras.

Para melhorar o *feedback* e o aprendizado segundo Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* permite que se monitore e se ajuste a implementação da estratégia e, se necessário, se efetuem mudanças fundamentais na própria estratégia, criando instrumentos de aprendizado organizacional.

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa em um conjunto de medidas de desempenho, utilizando uma linguagem para comunicar a visão e a estratégia, usando indicadores para informar aos colaboradores sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Estas medidas podem ser utilizadas de diferentes formas para articular a estratégia da empresa para comunicar essa estratégia e para alinhar as iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, com a finalidade de alcançar uma meta comum.

### **3.3 Perspectivas do *Balanced Scorecard***

Na proposta básica de Kaplan e Norton (1997), um *Balanced Scorecard* possui quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, que integram as ações das estratégias operacionais e organizacionais, estabelecendo um processo de medidas adequadas e objetivas, em todos os níveis que conduzem ao alinhamento de toda a organização; conforme demonstrado na figura 10.

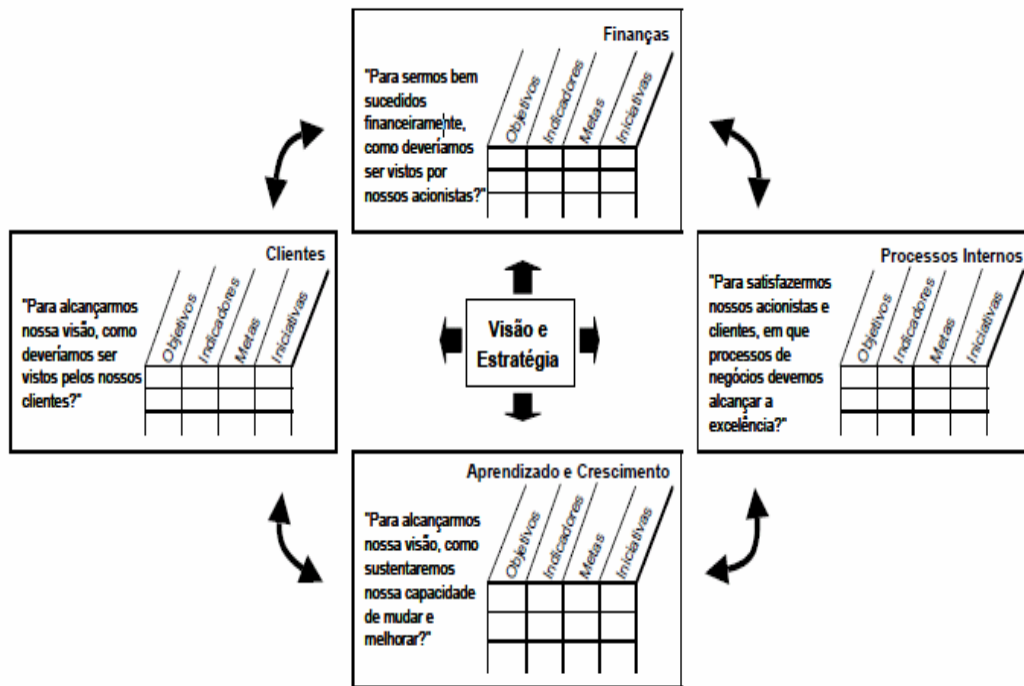


Figura 10 - Estrutura do Balanced Scorecard  
 Fonte: Kaplan e Norton, (1997, p. 10).

Como apresenta a figura 10, a visão e a estratégia da empresa são decorrentes objetivos estratégicos. Estes focalizam a empresa sob as perspectivas financeiras, do cliente, dos processos internos e aprendizado e crescimento, construindo assim a estrutura do *Balanced Scorecard*. Para estes objetivos são definidos indicadores e metas, sendo alinhadas as iniciativas de forma que, se executadas poderão ser atingidas no longo prazo.

Segundo Costa, E. (2007) com o *Balanced Scorecard*, o gestor poderá monitorar a tomada de decisões estratégicas e analisar minuciosamente os pontos críticos dos processos organizacionais. Isso ocorre por meio do levantamento dos indicadores que melhor apontem para os objetivos da empresa em cada um dos enfoques do *Balanced Scorecard*, estabelecendo as relações de causa e efeito e, conseqüentemente, o surgimento dos vetores de desempenho.

Na seqüência, descrevem-se as quatro perspectivas básicas que compõem o *Balanced Scorecard*.

### 3.3.1 Perspectiva Financeira

De acordo com Kaplan e Norton (1997), os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *Balanced Scorecard*. Qualquer medida deve



ser fazer parte de uma cadeia de relação de causa e efeito que culminam com melhoria do desempenho financeiro.

Os objetivos financeiros devem desempenhar um duplo papel, definindo o desempenho financeiro esperado da estratégia e servindo de foco principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do *scorecard*.

Segundo Costa, A. (2008), as medidas financeiras indicam se a empresa está obtendo êxito com as estratégias definidas, implementadas e executadas. Em geral, esse êxito é medido pela sua lucratividade, pelo crescimento do negócio e pelo incremento do valor para o acionista. Se os indicadores financeiros não mostram o esperado, pode haver problemas na execução, na implementação ou até mesmo na definição da estratégia.

Ainda Costa, A. (2008), as perspectivas financeiras devem mostrar os resultados das escolhas estratégicas feitas sob outras perspectivas, enquanto ao mesmo tempo estabelece vários dos objetivos em longo prazo e assim, grandes parte das regras e premissas básicas gerais para as outras perspectivas.

Entende-se que as medidas financeiras são a formas de se avaliar fatos alcançados pela empresa. Por isso, dentro do *Balanced Scorecard*, se evidenciam como formas de se verificar se as práticas estão contribuindo ou não para a melhora dos resultados.

O efeito de uma gestão financeira está em analisar tanto o lucro como o risco de investimentos. Tanto que os objetivos financeiros podem ser diferenciados dependendo da fase.

Para Kaplan e Norton (2004), *Balanced Scorecard* retém a perspectiva financeira como objetivo último de maximização do lucro pelas empresas.

Toda empresa apresenta fases de ciclo de vida que se descrevem como as fases básicas que orientam o desempenho financeiro. Segundo Kaplan e Norton (1997), as fases são: crescimento, sustentação e colheita, porém os objetivos financeiros podem ser considerados diferentes em cada uma dessas fases.

Conforme Hernades, Cruz e Falcão (2000), as empresas que estão em crescimento encontram-se nas fases iniciais do seu ciclo de vida. Essa fase possui significativos percentuais de crescimento da receita e necessidade de um grande capital a ser investido em instalações, tecnologias e *marketing* etc.

Ainda Hernades, Cruz e Falcão (2000), quando a empresa está na fase de sustentação, buscam-se obter retornos sobre o capital investido, além da sua manutenção no mercado.

Na fase de maturidade, a empresa deseja colher os investimentos feitos nas fases anteriores, não realizando mais investimentos muito significativos. Maximizar os fluxos de caixa e diminuir o capital de giro.

O quadro 4, apresenta as fases do ciclo de vida de uma empresa ou unidade de negócio.

<b>Fase</b>	<b>Características</b>	<b>Objetivos financeiros</b>
<b>Crescimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimentos elevados em infra-estrutura.</li> <li>• Criação/consolidação dos processos internos.</li> <li>• Desenvolvimento da base de clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velocidade de crescimento da receita (aumento das vendas) em mercados previamente determinados.</li> </ul>
<b>Sustentação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retorno sobre o capital investido.</li> <li>• Investimento visando basicamente melhoria contínua dos processos internos.</li> <li>• Ampliação gradual da capacidade de produção.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lucratividade.</li> <li>• Aumento da receita operacional e margem bruta.</li> <li>• Aumento da razão receita contábil sobre o capital investido.</li> <li>• Aumento</li> </ul>
<b>Colheita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colheita dos investimentos realizados nas etapas anteriores.</li> <li>• Realização de investimentos somente para manter os equipamentos e capacidades existentes ou com retorno rápido e certo.</li> <li>• Redução de despesas em pesquisa e desenvolvimento (P&amp;D).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maximizar os fluxos de caixa.</li> <li>• Diminuição de necessidade de capital de giro.</li> </ul>

Quadro 4: Fases do ciclo de vida de uma empresa ou unidade de negócio

Fonte: Adaptado de HERNANDES, et al (2000, p. 4).

Kaplan e Norton (2004) destacam duas abordagens orientando o desempenho financeiro.

√ Crescimento da receita (longo prazo) – promover o crescimento receita estreitando os relacionamentos com os clientes existentes, ou pelo lançando novos produtos.

√ Aumento da produtividade (curto prazo) – reduzir custos por meio da diminuição das despesas diretas e indiretas, e utilizar os ativos financeiros e físicos com mais eficiência, reduzir necessidades de capital circulante e de capital fixo para suportar determinado nível de atividade.

Para a maioria das empresas, o balanceamento de desempenho, relacionado à redução dos riscos, ao aumento de receitas, à melhoria de custos e produtividade e à maior utilização dos ativos irá proporcionar os elos necessários entre as perspectivas adotadas do *scorecard*.

### 3.3.2 Perspectiva do Cliente

As empresas identificam a parte de mercado que querem pertencer. Estes segmentos representam as fontes que irão produzir os componentes de receita dos objetivos financeiros

da empresa. De acordo com Kaplan e Norton (2004), a perspectiva de clientes permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultado relacionadas aos clientes – satisfação, retenção, conquista, rentabilidade, participação de mercado e, na participação nas compras.

O quadro 5, ilustra as medidas essenciais da perspectiva do cliente.

Participação no mercado	Reflete a Proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido).
Captação de Clientes	Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócio atrai ou conquista novos clientes de negócio.
Retenção de Clientes	Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócio retém ou matem relacionamentos contínuos com seus clientes.
Satisfação dos Clientes	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
Lucratividade dos Clientes	Medem o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas, para sustentar estes clientes.

Quadro 5 – A Perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais

Fonte: Adaptado Kaplan e Norton (1997. p. 72).

Assim, conhecer os clientes é fundamental para uma estratégia organizacional que possui como foco a satisfação e retenção dos clientes. É vital para os negócios ouvir com empatia os clientes, ofertar produtos que atendem as suas necessidades, oferecerem serviços de apoio adequados, ou seja, conhecê-los a ponto de saber do que gostam e do que não gostam.

De acordo com Costa, E. (2007), o enfoque do cliente pode ser considerado a base para a criação de valor, já que o valor a ser criado deve ser o foco de qualquer organização. Kaplan e Norton demonstraram as medidas essenciais exposta no quadro acima o que os executivos devem buscar além do encantamento e da satisfação de seus clientes.

Kaplan e Norton (2004) explicam os objetivos estratégicos da perspectiva do cliente:

√ Baixo custo total: devem enfatizar preços atraentes, qualidade excelente e consistente, tempos de entrega curtos, facilidade de compra e boa seleção.

√ Liderança do produto: altos preços cobrados por meio da oferta de produtos com funcionalidade superior devem enfatizar as características e função específica dos produtos.

√ Fornecimento de soluções completas para os clientes: oferta de produtos personalizados deve enfatizar a venda de soluções completas às necessidades dos clientes, com serviços de pré e pós – vendas excepcionais e com qualidade do relacionamento.

√ Aprisionamento (*lock-in*): altos custos de troca para os clientes, oferta de produtos exclusivos, como sistemas operacionais e microprocessadores (por exemplo: Microsoft e Intel).

Uma estratégia bem estruturada deve estar vinculada a todas as perspectivas definidas pela organização, usando as informações colhidas junto aos clientes.

Na seqüência apresenta a perspectiva dos processos internos.

### 3.3.3 Perspectiva dos Processos Internos

Segundo Kaplan e Norton (1997), no Balanced Scorecard, os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes alvos. Essa análise seqüencial, de cima para baixo costuma revelar processos de negócios inteiramente novos, nos quais a empresa deverá buscar excelência.

A finalidade da perspectiva dos processos internos é o cumprimento da estratégia para a obtenção dos objetivos financeiros e do cliente. Ainda para Kaplan e Norton (2004), os direcionamentos dos objetivos desta perspectiva são: produzir e fornecer proposições de valor para os clientes, melhorar os processos e reduzir os custos para a dimensão produtividade da perspectiva financeira.

Conforme Costa, A. (2008):

[...]as metas financeiras estabelecidas e as necessidades dos clientes norteiam os processos internos. As empresas necessitam definir os processos e as competências que precisam superar e definir as medidas adequadas para avaliar se o objetivo está sendo atingido. As técnicas e iniciativas devem ser escolhidas e priorizadas de acordo com a relevância para o cumprimento da estratégia.

Já Costa, E. (2007), a organização deve estabelecer uma cadeia de valor que obedeça a três processos genéricos que criam valor:

**1. Processo de inovação** – esse processo da cadeia de valor está fundamentado na pesquisa e desenvolvimento. Dois componentes são considerados no processo de inovação: pesquisa de mercado e visualização de novos mercados e oportunidades. Como exemplo de indicadores para o processo de inovação, temos o percentual de vendas gerado por novos produtos e o percentual de vendas gerado por produtos atuais.

**2. Processo de operações** – em termos gerais, pode-se dizer que esse é o processo de transformação dos recursos em bens ou serviços. Ele engloba desde a aquisição dos recursos

produtivos necessários até a entrega do bem ou serviço ao cliente. Podemos considerar, como indicadores desse processo, a qualidade e o tempo de ciclo.

**3. Processo de serviço pós-venda** – compreende os serviços prestados aos clientes após a venda e a entrega do bem ou a prestação dos serviços, tais como garantias, conserto e devoluções. Um exemplo de indicador para esse processo é o nível de atendimento pós-venda.

Para atender a todos os requisitos de qualidade exigidos pelo mercado e pelos clientes é necessário um enfoque especial aos processos internos, buscando o aperfeiçoamento e agregando valor aos clientes e à organização.

Complementando o modelo básico sugerido por Kaplan e Norton, apresenta-se a última perspectiva, que aborda o aprendizado e crescimento.

### 3.3.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento

Esta perspectiva identifica a infra-estrutura que a empresa deve estabelecer para gerar crescimento e melhorias em longo prazo. O aprendizado e o crescimento decorrem de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos.

A perspectiva do aprendizado e crescimento do *Balanced Scorecard*, segundo Kaplan e Norton (1997), identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria em longo prazo.

Kaplan e Norton (2004) expõem esta perspectiva como sendo a principal de toda a estratégia da organização, apresentando três tipos de capital que determinam o valor dos ativos intangíveis.

√ capital humano: competências estratégicas: a disponibilidade de habilidades, talento e conhecimento para executar as atividades requeridas pela estratégia;

√ capital da informação: informações estratégicas: disponibilidade de sistemas de informação, de infra-estrutura e de aplicativos de gestão do conhecimento necessários para suportar a estratégia;

√ capital organizacional: cultura: conscientização e internalização da missão, da visão e dos valores comuns, necessários para executar a estratégia.

E, dentro do capital organizacional, mencionam como pontos relevantes:

√ liderança: disponibilidade de líderes qualificados, nos níveis hierárquicos, para impulsionar as organizações na execução da estratégia;

√ alinhamento: alinhamento das metas e incentivos com a estratégia nos níveis hierárquicos;

√ trabalho em equipe: compartilhamento dos conhecimentos e recursos das pessoas com potencial estratégico.

O capital humano se concentra nas poucas funções estratégicas que programam os processos mais importantes para a estratégia. O capital da informação oferece valor como recurso para a promoção do melhor desempenho nos processos estratégicos. Os fatores organizacionais como cultura, liderança, alinhamento e trabalho em equipe devem garantir o sucesso na implementação da estratégia.

Segundo Costa A. (2008), a implantação de um *Balanced Scorecard* permite identificar eventuais defasagens entre capacitação de pessoas, dos sistemas e dos procedimentos, e as capacitações requeridas para alcançar os objetivos da empresa. Assim, devem-se analisar as decisões sobre treinamentos, pacotes de informática e modelos de gestão sob o ponto de vista da relevância da contribuição que darão para o cumprimento da estratégia.

A implantação do *Balanced Scorecard* faz com que se alinhem desde as metas e os objetivos da alta administração até os setores operacionais.

Contudo, Kaplan e Norton (1997) alertam que mesmo diante da aplicação com sucesso das quatro perspectivas em diversas empresas, elas devem ser consideradas como um modelo de partida e não como uma “camisa-de-força”.

### **3.4 Missão e Visão**

Conforme Almeida (2003), a definição de missão está relacionada com a razão de ser, que pode ser uma organização, unidade ou um profissional. Uma unidade deve estar em sintonia com a missão da organização da qual faz parte, assim como a atuação do profissional.

Para uma empresa a definição clara de sua missão é muito importante, pois desta forma ela poderá satisfazer algumas necessidades do ambiente externo, e não irá oferecer simplesmente um produto ou serviço.

Segundo Andrade (2002), para definir a missão de uma organização algumas perguntas devem ser respondidas, como:

√ Qual o nosso negócio?

√ Quem é o nosso cliente?

√ que satisfação ele quer ao comprar nosso produto?

Já Porto (2008) descreve que a missão representa a razão de existência de uma organização. Para isso, a missão deve compreender o propósito básico da organização a transmitir seus valores aos colaboradores, clientes, fornecedores e a sociedade.

Andrade (2002) conclui que a missão deve ser voltada para o futuro, e ter credibilidade, e todos os envolvidos na organização devem conhecê-la, compreendê-la, vivê-la e sentir-se atraídos e comprometidos com seus objetivos.

A visão deve servir como um guia para a definição dos objetivos, que é o alvo ou ponto que se pretende atingir e o detalhamento da missão, ou seja, deve ser a situação futura desejada em longo prazo. A visão determina os objetivos de investimento, desenvolvimento, trabalho, estratégia para se alcançar o sucesso da organização.

Concluindo, a visão define como a organização vê o futuro, é o sonho que deve ser perseguido, mas não será alcançado, pois será nesta busca que a empresa se renovará.

### **3.5 Mapa estratégico**

Para Kaplan e Norton (1997), o mapa estratégico é uma arquitetura geral para a descrição da estratégia e que ajuda a organização a ver suas estratégias de forma coerente.

No entanto o mapa estratégico constitui-se em uma ferramenta de representação visual do *Balanced Scorecard*, incorporando o seu entendimento nas relações entre as perspectivas.

Os objetivos contidos no *Balanced Scorecard* devem refletir a previsão dos gestores. O sistema estratégico deve apontar as relações entre os objetivos e os indicadores nas diversas perspectivas, de forma que possam ser gerenciadas.

Os indicadores selecionados devem ser elementos de uma cadeia de relação de causa e efeito, comunicando o significado da estratégia da organização.

Conforme Kaplan e Norton (1997), a cadeia de causa e efeito deve permear todas as perspectivas do *Balanced Scorecard*, através do desdobramento dos objetivos entre as perspectivas, estabelecendo as iniciativas que representam o planejamento de curto prazo, encadeadas aos objetivos de longo prazo e a definição de indicadores de desempenho dos objetivos, avaliando e monitorando o comportamento que será gerado pelo indicador.

Para que o *Balanced Scorecard* reflita a estratégia da empresa é necessário que, seja estabelecida uma relação de causa e efeito entre as quatro perspectivas e entre suas medidas de desempenho, com a finalidade de medir e avaliar os resultados na busca de seu propósito.

### 3.6 Indicadores

O *Balanced Scorecard* introduz uma nova cultura na gestão, uma cultura de aprendizado e crescimento. É uma ferramenta de apoio à gestão estratégica, que traduz a estratégia em ação nos níveis organizacionais, operacionalizando o alinhamento dos colaboradores aos processos, para responder de uma forma eficaz e rentável aos desejos dos clientes e dos gestores.

Conforme Carvalho (1995 apud MULLER 2003), um indicador de desempenho deve ser uma forma objetiva de medir a situação real contra um padrão previamente estabelecido e concordado.

Parte-se do princípio de que não se pode gerenciar o que não pode ser medido. Tendo por exemplo, na medicina que utiliza cada vez mais os meios auxiliares de diagnóstico, onde no gerenciamento se usa os números e a contabilidade enquanto expressão, medidas e análise dos fenômenos patrimoniais.

A problemática da medida não é parte exclusiva do *Balanced Scorecard*, medir é avaliar uma quantidade ou uma qualidade.

As medidas financeiras são, geralmente, medidas de resultados, vêem as coisas acontecerem, medem e relevam os efeitos. Porque não relevam as causas, perdem eficácia na gestão das causas e gerir causas é, cada vez mais, a função dos gestores.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* propõe dois tipos de medidas que são os indutores e as medidas de resultados. As medidas que, são indutores são os motores do negócio, porque visam induzir comportamentos nos agentes econômicos para o cumprimento dos objetivos estratégicos. As medidas de resultado já visam discriminar entre o bom e o mau desempenho. Contudo, esta capacidade tende a desgastar-se com o tempo. O que significa que as medidas têm um ciclo de vida e uma utilidade.

Ainda o referido autor comenta que um conjunto das medidas que integram o *scorecard* é a face mais visível do *Balanced Scorecard*. É através delas que se constrói o hoje e o amanhã, trabalhando hoje para a empresa do futuro.

Os critérios fundamentais para selecionar os indicadores estratégicos a integrar o *Balanced Scorecard* podem ser os seguintes:

- As medidas que criam valor para o negócio;
- As medidas que criam vantagem competitiva para o negócio.



### 3.7 Alinhamento

O alinhamento determina se os objetivos individuais estão voltados para os objetivos organizacionais.

Conforme Kaplan e Norton (2006), as empresas devem se empenhar na busca de novas maneiras de tornar o todo mais valioso do que a soma das partes. Alinhar é fundamental para que uma organização gere sinergias por meio de suas unidades de negócio e de apoio.

Para Kaplan e Norton (2006), na busca de resultados significativos com o uso do *Balanced Scorecard* uma implementação bem sucedida da estratégia deverá ser composta de cinco princípios básicos de gestão:

- √ Mobilização: orquestrar a mudança por meio da liderança executiva.
- √ Tradução da estratégia: desenvolver Mapas Estratégicos, indicadores balanceados, metas iniciais.
- √ Alinhamento da organização: alinhar a corporação, as unidades de negócio, as unidades de apoio, os parceiros externos e o conselho de administração com a estratégia.
- √ Motivação dos empregados: proporciona capacitação, comunicação, definição clara de objetivos, remuneração variável e treinamento.
- √ Gerenciamento: integra a estratégia ao planejamento, ao orçamento, aos sistemas de relatório e às reuniões gerenciais.

Compreender como promover o alinhamento nas organizações é um grande desafio, capaz de gerar retornos expressivos para todos os tipos de empresa, o que faz do *Balanced Scorecard* uma ferramenta capaz de gerar a integração organizacional.

## **4 BALANCED SCORECARD PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO RAMO SUPERMERCADISTA**

O objetivo deste capítulo é evidenciar o ramo supermercadista acerca do modelo de avaliação de desempenho *Balanced Scorecard*. Sendo este modelo uma ferramenta que poderá auxiliar o seu crescimento, a partir do embasamento teórico que contribuiu para a sua definição.

Em seguida, serão propostos indicadores de desempenho dentro das perspectivas financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

### **4.1 Evolução do ramo supermercadista**

Segundo Cyrillo (1987), no início do século XX, o varejo nos Estados Unidos foi dominado por cadeias de mercearias que utilizavam o sistema de atendimento em balcão, onde os principais serviços, destes estabelecimentos, eram os atendimentos personalizados, entregas em domicílio, pedidos por telefone e crédito.

As redes de mercearias se desenvolveram pela expansão do número de lojas, incentivadas pela necessidade de disseminação dos pontos de venda, isto devido à pequena disposição de mobilidade dos compradores, pois os meios de comunicação e transporte eram escassos no início do século XX.

Conforme Abras (1993), a utilização do sistema no qual o cliente escolhe os produtos sem ajuda de funcionários, chamado auto-serviço (*Self-service*) foi utilizado pela primeira vez em 1912 por comerciantes do estado da Califórnia (EUA).

Já Connor e Schiek (1997), destacam que entre 1915-1916 propagou-se o supermercado moderno quando foram inauguradas as primeiras lojas *Alpha Beta Markets* e *Piggly Wiggly*, respectivamente, nos estados da Califórnia e Tennessee nos Estados Unidos.

Abras (1993) comenta que estes estabelecimentos adotaram o auto-serviço, utilizando catracas para controlar a entrada de clientes e somente vendiam à vista. As lojas pioneiras do formato supermercado foram *King Kuller* e a *Big Bear* inauguradas na década de trinta também nos Estados Unidos. Já a denominação supermercado (*supermarket*) surgiu da influência do cinema norte americano no qual a palavra se popularizou naquela época.

Ciryllo (1987) afirma que com esta nova forma de comercialização permitiu-se a diminuição de custos com mão-de-obra, eliminando as entregas e os pedidos por telefone. Neste contexto, a idéia era aumentar o giro das mercadorias e diminuir as margens de comercialização, promovendo a queda dos preços e a luta pelos clientes.

O referido autor destaca que para a expansão do auto-serviço três fatores foram decisivos. Primeiro foi implementado um imposto com alíquota crescente de acordo com o número de lojas da empresa. O segundo fator foi a diminuição da vantagem de obter economias pecuniárias das cadeias. E, o terceiro fator foi a diminuição do poder aquisitivo da população americana durante a grande depressão.

Estes fatores prejudicaram a expansão, pois no primeiro fator, as grandes cadeias de mercearias praticavam baixas margens de comercialização por loja e no segundo fator as lojas independentes se uniram em associações para obterem maior volume de compras e maior barganha junto aos fornecedores. No terceiro fator, Connor e Shiek (1997) comentam que com a depressão, o supermercado surgiu como alternativa às lojas convencionais do período. Com atendimento personalizado em balcão, o novo formato de loja oferecia preços menores tornando-se um grande atrativo para a população que sofria grande diminuição no poder aquisitivo.

O ramo supermercadista se firmou como importante meio de distribuição de alimentos e outros produtos no período da Segunda Guerra Mundial, apesar das dificuldades estabelecidas às atividades, como a falta de alimentos e de mão-de-obra. Após a guerra, os consumidores se habituaram a adquirir as mercadorias não-alimentícias nos supermercados e as compras esporádicas se tornaram freqüentes. A venda destes produtos passou a representar parte importante do faturamento dos supermercados, conforme destaca Cyrillo (1987).

Para Connor e Schiek (1997), o período pós-guerra possibilitou um estímulo à indústria, norte americano, em decorrência do aumento do poder aquisitivo da população. Período que levou as empresas a realizarem um grande número de lançamentos de novos itens, o que provocou uma limitação para a introdução do bem no mercado, devido ao espaço nas prateleiras e ao tamanho dos supermercados. As empresas varejistas reagiram ao problema aumentando o tamanho das lojas, oferecendo assim um número maior de itens, marcas e serviços como carrinhos para compras, estacionamento próprio e brinquedos para as crianças.

Ainda Connor e Schiek (1997), destacam que nas décadas de 40 e 50 surgiram lojas ainda maiores e mais modernas, com caixas registradoras mais rápidas e passando a oferecer produtos de maior conveniência como carnes embaladas, por exemplo. Já nas décadas de 60 e

70, fatores como o aumento da população, a urbanização e o aumento da renda per capita incentivaram o aumento no tamanho das lojas e a exploração de novos ambientes, atingindo mercados ainda não explorados.

Cyrillo (1987) comenta que no final da década de 1960, as inovadoras lojas com ar condicionado, com grandes estacionamentos e com vendas de bens duráveis, tiveram um grande aumento dos custos operacionais, levando muitas empresas ao prejuízo e à necessidade de aumentar as margens de comercialização.

Conforme Connor e Shiek (1997) na década de 70, ocorreu na economia americana o aumento da taxa de inflação e a produtividade decresceram, obrigando as empresas a investirem em pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias, o que resultou na criação de caixas eletrônicos e no desenvolvimento de métodos que propiciavam a transmissão eletrônica de dados causando a diminuição dos custos operacionais.

Os referidos autores destacam que nas décadas de 80 e 90 ocorreu um aumento de lojas de pequeno porte, chamadas de lojas de conveniência, que apresentavam como vantagens o acesso facilitado, a rapidez nas operações e a praticidade, e que passaram a concorrer de forma direta com os supermercados.

Conforme a revista Super Varejo (2008), nos últimos anos houve um grande aumento da concorrência entre os hipermercados, os supermercados, lojas de conveniência, clubes de compras etc. Isso tem aumentado os investimentos em automação comercial e gerencial, promovendo mudanças de *lay-out*, expansão de marcas próprias e de financiamentos ao consumidor, e ainda, o aumento do *mix* de produtos disponíveis nas gôndolas, entre outras iniciativas.

#### **4.1.1 Implantação do supermercado no Brasil**

De acordo com Rojo (1998), o surgimento dos supermercados no Brasil foi à década de 50, sendo que na década de 60 o setor aumentou sua participação no faturamento do varejo, passando a ser o principal meio de distribuição de alimentos do país.

O setor supermercadista, com sua expansão, desde a implantação de sua primeira loja, passou por variações macroeconômicas, como mudanças de impostos, inflação descontrolada, desenvolvimento da indústria de alimentos, urbanização e planos de estatização.

De acordo com a Abras (1993), a primeira loja a utilizar um sistema completo de auto-serviço no Brasil, foi a Tecelagem Parayba na cidade de São José dos Campos – SP em

janeiro de 1953, a qual possuía mil metros quadrados de vendas e foi realizado através da adaptação de um antigo armazém que passou a funcionar como auto-serviço.

Os supermercados ocasionaram para os brasileiros um novo conceito, no momento que o país atravessava por mudanças, que transformariam a economia de rural exportadora para uma economia industrial, fortalecendo e aumentando o espaço para o setor comercial. Fatores estes que incentivaram a evolução dos supermercados devido a um processo de urbanização que se intensificou nas décadas de 50 e 60, bem como a concentração de renda, desenvolvendo assim a procura por bens de consumo duráveis e não duráveis, conforme Morgado e Gonçalves (1999).

De acordo com a Abras (1993), até o final da década de 60, apesar do desenvolvimento respectivo das modernas formas de comercialização no sudeste e sul do país, a distribuição de alimentos nos bairros e periferias das grandes cidades e em outras localidades do país eram dominadas pelo varejo tradicional, principalmente por feiras livres.

A partir de 1970, conforme a Abras (1993), ocorreu à maior aproximação entre governo e supermercadistas com o primeiro Plano Nacional de Desenvolvimento.

Este momento foi caracterizado pela intensificação do movimento recursivo da economia mundial e pelos dois choques do petróleo que fizeram com que o preço quadruplicasse, apresentando, como reflexo, a redução de crescimento em números de lojas e em faturamento dos supermercados, conforme Cirillo (1987).

Conforme a Abras (1993), a partir de década de 80 o setor passou a modificar a gestão dos negócios, preocupando-se cada vez mais com o treinamento de seus colaboradores e a adoção de ferramentas administrativas utilizando a informática. Neste momento foi inserido o código de barras, cuja adoção seria lenta, pois exigiria adaptações da indústria e comércio e o combate ao impacto negativo causado pelos períodos de congelamento de preços e sobre a imagem das redes, que eram apontadas com responsáveis pela rápida remarcação de preços.

Conforme a revista Super Hiper (2001) no Brasil a maior parte das lojas pertence à forma de supermercados convencional e hipermercado. Durante a década de 90 houve uma disposição de transformação de lojas de menos de um caixa, com pouca sofisticação, para supermercados compactos, acionando novas seções como: frios e laticínios, hortifrutigranjeiros, padaria e açougue.

Cyrillo (1987) comenta que a década de 90 foi mais promissora para o setor devido à abertura econômica, levando à modernização com melhoria na produtividade e aumento da competitividade, tendo maior disponibilidade de crédito para investimentos de longo prazo. Momento este que a inflação entra numa estabilização e algumas reformas estimulam a

expansão do consumo e dos investimentos, podendo-se afirmar que na década de 90 houve a recuperação de perspectivas favoráveis ao crescimento econômico.

O Brasil continua na rota do crescimento do consumo, conforme a revista Super Hiper (2008) nos últimos anos o consumidor recuperou seu poder de compra com o aumento do rendimento médio e a inflação atingiu seu menor patamar.

De acordo com a revista Super Hiper (2009), o setor supermercadista conseguiu no ano de 2008 o seu melhor desempenho dos últimos anos, destacando que foi um grande ano para o varejo brasileiro.

O crescimento do setor supermercadista no Brasil é provocado por uma série de mudanças na economia brasileira onde o setor se organizou e buscou atualização e modernização.

#### **4.1.2 Empresa supermercadista em estudo**

Por questões legais e, até mesmo éticas, houve comprometimento em não identificar pelo nome ou marca a empresa em estudo.

A empresa supermercadista em estudo é uma empresa familiar composta por cinco irmãos sócios e iniciou suas atividades em 1994, com a inauguração de sua primeira loja. Em 1999 houve uma expansão com a inauguração do maior Centro Comercial da região do vale do rio Tijucas (Canelinha, São João Batista, Nova Trento). Em 2003 foi inaugurada sua terceira loja e, em 2005 a quarta loja, ambas localizadas no litoral norte catarinense.

A empresa em estudo possui no total 7000 metros quadrados de área de venda, 55 caixas e possui em seu quadro 480 colaboradores distribuídos nas quatro lojas.

#### **4.2 Desenvolvimento do *Balanced Scorecard***

Para Kaplan e Norton (1997), a meta do projeto de um *Scorecard* não é desenvolver um novo conjunto de medidas. Os indicadores são poderosas ferramentas de motivação e avaliação, contudo a estrutura de indicadores do *Balanced Scorecard* deve ser implantada visando desenvolver um novo sistema gerencial.

Conforme Kaplan e Norton (1998), antes de iniciar o processo de criação do *scorecard* em si, a empresa deve tomar duas providências. A primeira é obter consenso na alta administração sobre os objetivos que estão levando à adoção dessa ferramenta. Exemplos

reais de objetivos de algumas empresas: busca de clareza e consenso sobre estratégia, obtenção de foco, descentralização e desenvolvimento de lideranças.

Foi desenvolvido um modelo para aplicação prática, desenvolvido para a empresa em estudo, adaptado ao modelo de Kaplan e Norton (1997).

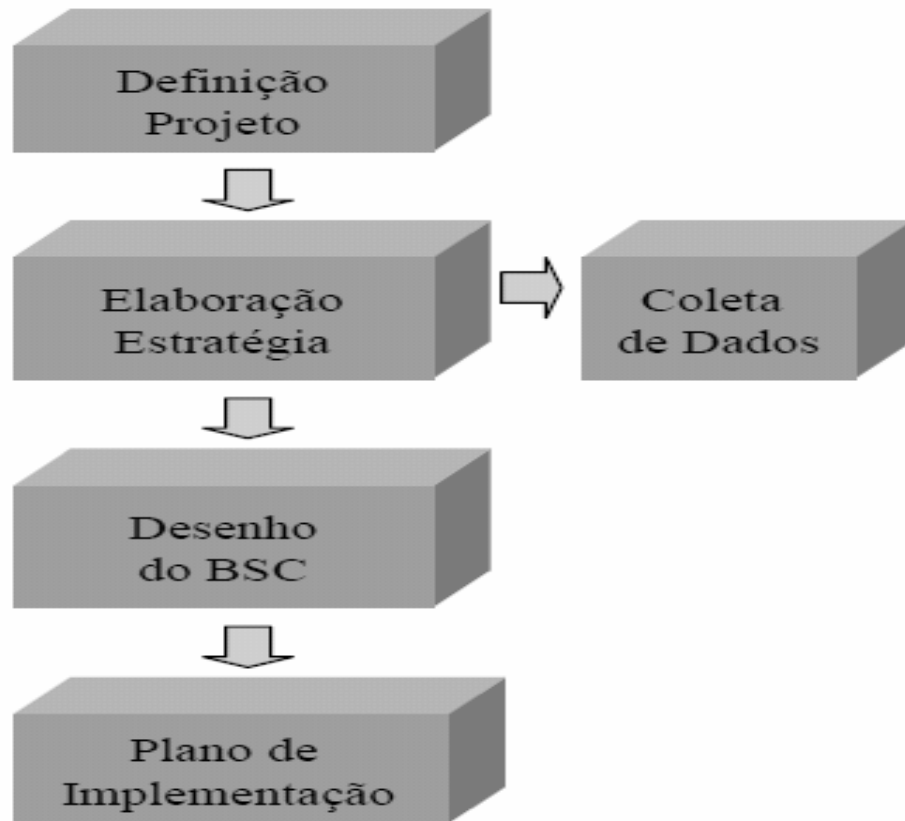


Figura 11: Proposta para elaboração do *Balanced Scorecard*  
Fonte: Adaptado Kaplan e Norton (1997)

Ainda Kaplan e Norton (1998), a segunda providência é definir o arquiteto do processo, ou seja, a pessoa que o comandará. Geralmente se escolhe um alto executivo de áreas de apoio da organização, como o vice-presidente de planejamento estratégico, vice-presidente de qualidade ou o vice-presidente financeiro. Também se deve selecionar sua equipe. Depois disso, inicia-se o processo em si, constituído por dez tarefas distribuídas por quatro etapas do processo.

**Etapa I – Arquitetura do programa de medição - 1.** Selecionar a unidade organizacional adequada para a aplicação do *scorecard*. **2.** Identificar, por meio de entrevistas com gerentes, as relações entre essa unidade e as outras da corporação, o que tornará visíveis suas limitações e oportunidades.

**Etapa II – Definição dos objetivos estratégicos - 3.** Enviar aos altos executivos daquela unidade (normalmente de 6 a 12 pessoas) material informativo sobre o *balanced scorecard* e seus objetivos e, depois, realizar a primeira série de entrevistas com eles, de 90 minutos cada uma. Esses contatos servirão para apresentar a nova ferramenta, tirar possíveis dúvidas e principalmente obter informações importantes para o processo. **4.** Sintetizar as entrevistas. O arquiteto e sua equipe preparam uma relação preliminar de objetivos, que serão à base da primeira reunião com a alta administração e já começam a antever as resistências às mudanças provocadas pelo *scorecard*. **5.** Realizar primeiro *workshop* com a alta administração da unidade de negócios em questão, abordando quatro perspectivas: a dos acionistas, a dos clientes, a dos processos internos e a de aprendizado e crescimento. Os participantes devem selecionar, por votação, três ou quatro objetivos para abraçar, de acordo com cada perspectiva.

**Etapa III – Escolha dos indicadores estratégicos - 6.** Ainda no *workshop*, dividir os participantes em quatro subgrupos representantes das quatro perspectivas citadas. Cada subgrupo deverá identificar os indicadores que mais mostrarão a intenção que a empresa em com o *scorecard* e, para cada indicador, descobrir as fontes de informações necessárias e como usá-las. Pode ser um indicador financeiro, como o ganho de produtividade derivado da redução de custos; uma medida relativa a clientes, como o índice de retenção; ou uma medida de aprendizado e crescimento, ligada a pessoal, como lucratividade por funcionário. **7.** Realizar o segundo *workshop*, envolvendo a alta administração, subordinados diretos e um maior número de gerentes de nível médio, para debater os objetivos e os indicadores experimentais da organização para o *scorecard* elaborado pelos subgrupos, além da visão da estratégia. No final, deve ser elaborada uma brochura que transmita as intenções e o conteúdo do *scorecard* a todos os funcionários da unidade de negócios em questão.

**Etapa IV – Elaboração do plano de implementação - 8.** Desenvolver o plano de implementação com os líderes dos subgrupos, com metas de superação. **9.** Realizar o terceiro *workshop* com a alta administração da unidade para validar as metas de superação propostas pela equipe de implementação e chegar à decisão final sobre a visão, os objetivos e os indicadores desenvolvidos nos dois primeiros *workshops*. **10.** Finalizar o plano de implantação, integrando o *balanced scorecard* ao sistema gerencial da organização, preferencialmente em um prazo de 60 dias.



### **4.3 Missão, Visão e Valores**

A missão da empresa supermercadista em estudo trata de alguns pontos que são definidos em relação a sua atividade, seus produtos e seu mercado. Ou seja, a missão corresponde a “atuar no ramo supermercadista, oferecendo produtos com qualidade, buscando a excelência e a satisfação dos clientes, colaboradores e fornecedores”.

A Visão demonstra aspectos relacionados ao estado que a organização deseja atingir no futuro, ou seja, “ser um supermercado de referência reconhecido pela qualidade dos produtos e serviços prestados”.

Os valores da empresa representam o que a organização demonstra de maior importância, “respeito, cooperação e excelência”.

### **4.4 Mapa Estratégico**

O planejamento estratégico consiste na leitura sistêmica das oportunidades e ameaças (leitura externa) e dos pontos fortes e fracos (leitura interna). Com base nisso, identifica-se um conjunto de objetivos a serem perseguidos pela organização.

A proposta do mapa estratégico da empresa supermercadista é composta pelos objetivos estratégicos, representados nas quatro perspectivas da gestão. Que deverão expressar como os resultados da empresa serão obtidos, evidenciando a ligação entre as decisões, que podem levar ao cumprimento da estratégia.

Na perspectiva financeira foram traçados como objetivos: aumentar a lucratividade, aumentar a receita e buscar o equilíbrio financeiro e reduzir as despesas.

Tais objetivos estão diretamente relacionados com as perspectivas dos clientes, pois com a proposta objetiva das perspectivas financeira pretende-se conquistar a lealdade por meio de excelência, na qualidade e nos serviços prestados, aumentando a satisfação, a retenção e aumentando o valor agregado aos clientes.

Os objetivos propostos para os processos internos deverão atuar de forma decisiva nas perspectivas dos clientes e financeira, ou seja, melhorar e aperfeiçoar os processos internos e, atingir a excelência nos processos operacionais; são os objetivos propostos, que estão vinculados diretamente ao aumento da satisfação, a conquista da lealdade e a retenção dos clientes.

A proposta dos objetivos contidos na perspectiva de aprendizado e crescimento (melhorar e aperfeiçoar o desempenho individual e organizacional, aumentar a produtividade e manter o clima organizacional favorável), deverá funcionar como alicerce para as demais perspectivas. Para que os referidos objetivos do aprendizado e crescimento tenham sucesso sugere-se que a empresa supermercadista invista na capacitação profissional de seus colaboradores, na intensificação das tecnologias e sistemas de informação e buscar alinhar os procedimentos e rotinas organizacionais.

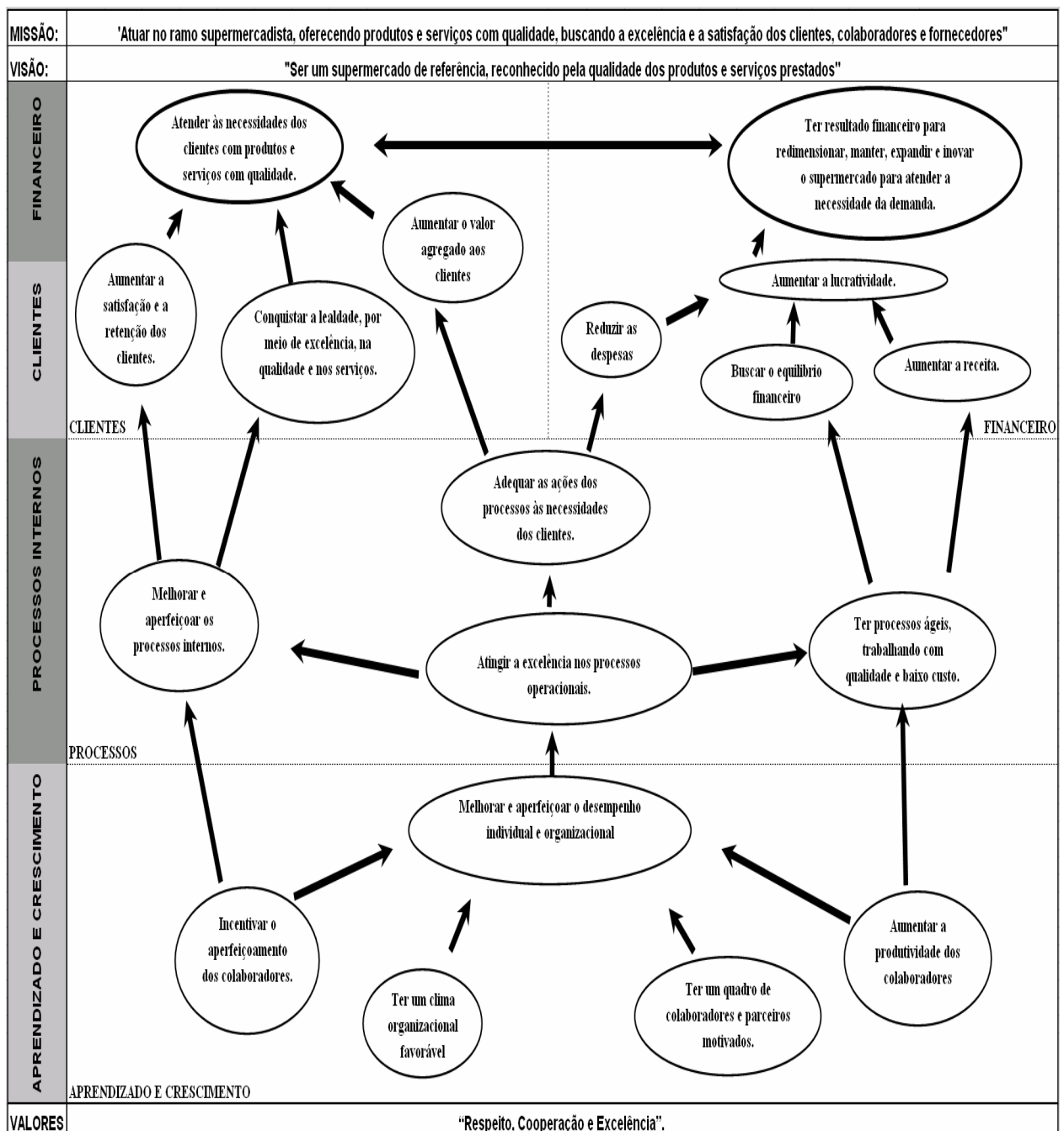


Figura 12: Mapa estratégico proposto para a empresa supermercadista  
 Fonte: do autor

Uma das formas de organizar estes objetivos é por meio do “Mapa Estratégico” numa relação de causa e efeito.

Na proposta de Kaplan e Norton o mapa estratégico deve ser um relatório único, evitando que os gestores se percam com inúmeras informações, sendo consistente, específico, organizado por objetivos estratégicos, o que faz o *Balanced Scorecard* ser considerado um simulador de vôo e não apenas um painel de controle.

#### **4.5 Indicadores de desempenho propostos**

Para efetuar a avaliação de desempenho, foi sugerido ao supermercado utilizar indicadores, de acordo com o seu ramo de atuação, estabelecendo métricas comparáveis e mensuráveis.

Os indicadores serão utilizados como parâmetros para quantificar a eficiência e ou eficácia de uma ação tomada pela empresa. Tais indicadores devem proporcionar a empresa diferentes formas de mensurar seu desempenho.

Os objetivos financeiros consistem em aumentar a lucratividade, a receita e buscar o equilíbrio financeiro e as despesas gerais.

Os objetivos dos clientes tendem a aumentar sua satisfação, retenção e lealdade.

Os objetivos dos processos internos consistem em melhorar e aperfeiçoar os processos internos e atingir a excelência nos processos operacionais.

Já os objetivos do aprendizado e crescimento devem contribuir para melhorar e aperfeiçoar o desempenho individual e organizacional, aumentar a produtividade e manter o clima organizacional favorável.

Na seqüência apresentam-se os indicadores propostos para auxiliar na medição do desempenho da empresa supermercadista.

##### **4.5.1 Indicadores Financeiros**

Segundo Kaplan e Norton (1997), qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de causa e efeito que provoque uma melhoria do desempenho financeiro. Desde

que os objetivos financeiros sirvam de foco para os objetivos e medidas das outras dimensões do *scorecard*, a fim de medir e avaliar processos e procedimentos financeiros.

Portanto destaca-se a seguir, um conjunto de indicadores do *Balanced Scorecard* na dimensão financeira que podem medir e avaliar os resultados da empresa do ramo supermercadista.

**1 – Lucro líquido:** corresponde em percentual o valor das receitas menos o custo da mercadoria vendida e as despesas variáveis e fixas.

**2 – Receita:** representa o valor total das vendas do mês em estudo.

**3 – Receita por departamento:** através da departamentalização a empresa pode avaliar a receita de cada departamento de vendas (açougue, bazar, bebidas, eletro, higiene, hortifrutigranjeiros, limpeza, mercearia, padaria e *pet shop*) de forma específica avaliando sua evolução e sua representatividade no todo.

**4 – Receita / checkout:** Corresponde a uma média de receita em cada *checkout*, através da divisão da receita pela quantidade de caixas que a loja possui.

**5 – Índice de vendas do mês X mês do ano anterior (corrigido):** Corresponde ao comparativo das vendas em um determinado mês, com as vendas do mesmo mês no ano anterior, descontando a inflação do período.

**6 – Prazo médio de recebimento:** o prazo médio de recebimento é o período compreendido entre o momento em que foram efetuadas as vendas e o momento do pagamento dessas vendas. Indica quanto tempo em média à empresa leva para receber as suas vendas.

**7 – Prazo médio de pagamento:** o prazo médio de pagamento é o período compreendido entre o momento em que foram efetuadas as compras e o momento de seu pagamento.

**8 – Despesas gerais e operacionais:** correspondem às despesas gerais e administrativas realizadas pela unidade em um determinado período.

Dessa forma, apresenta-se no quadro 6 uma proposta da dimensão de indicadores propostos no âmbito financeiro para monitorar e avaliar a empresa do ramo supermercadista.

INDICADORES DA PERSPECTIVA FINANCEIRA							
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Nome do Indicador	Definição (fórmula de cálculo)	Unidade de Medida	Polaridade	Periodicidade e fonte do Indicador	Data para disponibilização
FINANCEIRA	Aumentar a lucratividade	Lucro líquido	(valor das receitas - custo da mercadoria vendida - despesas variáveis e fixas) / receita	%	Maior Melhor	Mensal /relatório financeiro	até dia 10
		Receita	Valor total das vendas do mês em análise	Valor (\$)	Maior Melhor	Mensal /relatório financeiro	até dia 5
		Receita por departamento	Vendas dos departamentos (açougue, bazar, bebidas, eletro, higiene, hortifrutigranjeiros, limpeza, mercearia, padaria e pet shop)	Valor (\$)	Maior Melhor	Mensal /relatório financeiro	até dia 5
		Receita / checkout	Receita total / checkout	%	Maior Melhor	Mensal /relatório financeiro	até dia 5
		Índice de vendas do mês X mês do ano anterior (corrigido)	((vendas do mês atual / vendas do mesmo mês no ano anterior)-1)*100) - inflação do período	%	Maior Melhor	Mensal /relatório financeiro	até dia 5
	Buscar o equilíbrio financeiro	Prazo médio de recebimento	(Contas a receber * 360) / Vendas	Dias	Menor Melhor	Mensal /relatório financeiro	até dia 5
		Prazo médio de pagamento	(Fornecedores * 360) / Compras	Dias	Maior Melhor	Mensal /relatório financeiro	até dia 5
	Reduzir as despesas	Despesas gerais e operacionais	Valor das despesas realizadas	R\$	Menor Melhor	Mensal /relatório financeiro	até dia 5

Quadro 6 - Indicadores Financeiros propostos

Fonte: do autor

Na seqüência apresentam-se os indicadores do *Balanced Scorecard* na dimensão dos clientes.

#### 4.5.2 Indicadores dos clientes

Através dos indicadores das perspectivas dos clientes, busca-se identificar os segmentos e mercados onde se deseja atuar, onde tais indicadores representam as fontes que irão produzir o componente da receita dos objetivos financeiros da empresa do ramo supermercadista.

Segundo Kaplan e Norton (1997), a perspectiva do cliente admite que a empresa alinhe suas medidas essenciais de resultado relacionadas aos clientes com segmentos específicos de cliente e mercado. Esta perspectiva permite a clara identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos. As propostas de valor são os vetores e os indicadores de tendências para as medidas essenciais de resultados na dimensão e indicadores de mercado.

Identificar os clientes é fundamental para uma estratégia organizacional que tenha como um de seus principais objetivos o de conquistar a lealdade, a satisfação e a retenção dos clientes. Para isso exige a necessidade de conhecê-los a ponto de saber do que gostam e do que não gostam, se os produtos que estão sendo ofertados atendem as suas necessidades e se os serviços de apoio estão adequados aos seus anseios.

Apresentam-se os indicadores de clientes que podem avaliar e monitorar o comportamento dos clientes da empresa do ramo supermercadista:

**1 – Crescimento número de clientes:** este indicador representa a quantidade de clientes que passaram na loja em um determinado tempo. Pode ser avaliado por dia, semana, mês e ano.

**2 – Índice de satisfação dos clientes:** mede se os clientes estão satisfeitos ou não com a empresa e seus procedimentos, através de pesquisas realizadas com os clientes onde eles irão expressar a sua satisfação ou insatisfação.

**3 – Ticket médio ou valor médio de compras:** representa a média de compras realizadas pelos clientes através do valor de compras dividido pelo número de clientes, em um determinado período.

**4 – Investimentos em marketing:** consiste no valor investido em *marketing* em um determinado período, para a captação e manutenção de clientes.

No quadro 7 apresentam-se de forma analítica os indicadores desta perspectiva que podem medir e avaliar a empresa supermercadista.

INDICADORES DA PERSPECTIVA CLIENTES							
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Nome do Indicador	Definição (fórmula de cálculo)	Unidade de Medida	Polaridade	Periodicidade e fonte do Indicador	Data para disponibilização
CLIENTES	Aumentar a satisfação e a retenção dos clientes	Crescimento número de clientes	$(\text{Total Clientes do período} / \text{Total Clientes do período anterior}) * 100$	%	Maior Melhor	Mensal / Fluxo	até dia 10
		Índice de satisfação dos clientes	Pesquisas realizadas com os clientes expressa de forma numérica o nível de satisfação	%	Maior Melhor	Semestral / Pesquisa	janeiro/ junho
	Conquistar a lealdade, por meio de excelência na qualidade e nos serviços.	Ticket médio ou valor médio de compras	Valor de compras / número de clientes	Valor (\$)	Maior Melhor	Mensal /relatório financeiro	até dia 5
	Aumentar a eficiência e eficácia na conquista de clientes	Investimentos em marketing	Investimento com marketing em um determinado período, para a captação e manutenção de clientes.	Valor (\$)	Maior Melhor	Mensal /relatório financeiro	até dia 5

Quadro 7 - Indicadores do cliente propostos

Fonte: do autor

Na seqüência apresentam-se os indicadores do *Balanced Scorecard* na dimensão dos processos internos.

### 4.5.3 Indicadores de processos internos

Na proposta de indicadores de processos internos procura-se identificar os fatores críticos, que poderão afetar os resultados estabelecidos nas dimensões de clientes e financeiros.

Kaplan e Norton (1997), comentam que as necessidades dos clientes e as metas financeiras estabelecidas norteiam os processos internos que a empresa precisa ter para satisfazê-la.

Desta forma apresentam-se abaixo indicadores processos que podem monitorar e avaliar a empresa do ramo supermercadista:

**1 – Excelência no atendimento dos caixas:** Representa em percentual o número de clientes satisfeitos com o atendimento nos caixas, realizado através de entrevistas.

**2 – Qualidade no atendimento:** Corresponde o percentual de clientes satisfeitos com a qualidade do atendimento do supermercado, realizado através de entrevistas.

**3 – Perdas:** corresponde ao valor que representa desde bens furtados até produtos que quebram durante manuseio e reposição, gerando prejuízos para os agentes econômicos envolvidos, desde os fornecedores, passando pelo supermercadista e atingindo o consumidor.

**4 – Ruptura em gôndola:** representa a quantidade de gôndolas no supermercado que estão com falta de produtos onde a mesma possui em seu cadastro. A ruptura geralmente é ocasionada pela falta de reabastecimento de loja e de gôndola, por falta de pedido e de compra, pela má previsão nas vendas entre outros motivos ocasionados na estocagem.

**5 – Erros operacionais:** corresponde ao número de erros operacionais dos colaboradores ocorridos em um determinado período.

**6 – Colaboradores / 100 m<sup>2</sup> área de vendas:** corresponde ao número de colaboradores para cada 100 m<sup>2</sup> de área de venda.

**7 – Reclamações de entregas:** este indicador avalia a eficiência das entregas, através do descontentamento dos clientes, medido em número de reclamações nas entregas de mercadorias.

**8 – Número de reclamações:** representa um número que demonstra o descontentamento dos clientes, que pode ser adquirido através de pesquisas ou espaços onde os clientes poderão expressar as suas opiniões.

**9 – Tempo de atendimento nos caixas:** consiste em medir o tempo de espera que os clientes esperam para serem atendidos nos caixas.

No quadro 8 apresentam-se de forma analítica os indicadores dos processos que podem medir e avaliar a empresa do ramo supermercadista.

INDICADORES DA PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS							
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Nome do Indicador	Definição (fórmula de cálculo)	Unidade de Medida	Polaridade	periodicidade e fonte do Indicador	Data para disponibilização
PROCESSOS INTERNOS	Melhorar e aperfeiçoar os processos internos	Excelência no Atendimento dos Caixas	% de entrevistados que declaram a eficiência no atendimento dos caixas	%	Maior Melhor	Semestral / Pesquisa	Janeiro/ junho
		Qualidade do Atendimento	% de Clientes que se declaram muito ou totalmente satisfeitos com o atendimento	%	Maior Melhor	Semestral / Pesquisa	Janeiro/ junho
		Perdas	Representa: mercadorias furtadas, produtos que quebram durante manuseio e reposição e produtos e vencidos.	Valor (\$)	Menor Melhor	Mensal / relatório	até dia 5
		Ruptura em gôndola	Quantidade de gôndolas no supermercado que estão com falta de produtos onde a mesma possui em seu cadastro	Número	Menor Melhor	Mensal /relatório	até dia 5
	Atingir a excelência nos processos operacionais	Erros operacionais	Erros operacionais ocorridos em um determinado período	Número	Menor Melhor	Mensal / relatório	até dia 5
		Colaboradores / 100 m <sup>2</sup> área de vendas	Número de colaboradores para cada 100 m <sup>2</sup> de área de venda	Número	Menor Melhor	Mensal / relatório	até dia 5
		Reclamações de entregas	Através de pesquisas ou espaços onde os clientes poderão expressar a sua insatisfação	Número	Menor Melhor	Mensal / Pesquisa	até dia 9
		Número de reclamações	Através de pesquisas ou espaços onde os clientes poderão expressar a sua insatisfação com entregas de mercadorias	Número	Menor Melhor	Mensal / Pesquisa	até dia 10
		Tempo de atendimento nos caixas	Tempo máximo de espera em fila, para atendimento no caixa.	Tempo	Menor Melhor	Mensal / Pesquisa	até dia 5

Quadro 8 - Indicadores dos processos internos

Fonte: do autor

Na sequência apresentam-se os indicadores do *Balanced Scorecard* na dimensão do aprendizado e crescimento.



#### 4.5.4 Indicadores do aprendizado e crescimento

Na dimensão de aprendizado e crescimento desenvolvido no referido trabalho, observa-se que se procura identificar uma infra-estrutura em que a organização deve gerar crescimento e a melhoria em longo prazo.

Segundo Kaplan (1998), o aprendizado e o crescimento são aspectos-chave onde os mesmos formam a base da melhoria da qualidade e da inovação.

Uma empresa pode funcionar muito bem do ponto de vista financeiro; ter boas relações com seus clientes e contar com excelentes processos, mas, se ficar acomodada com o desempenho atual, ainda que seja satisfatório, poderá passar por dificuldade, se uma empresa concorrente obtiver vantagens semelhantes. É importante que os executivos entendam que a mudança e o aperfeiçoamento contínuo são fontes de crescimento e aprendizado, da empresa e de seus colaboradores.

Dessa maneira, são propostos indicadores de aprendizado e crescimento que podem avaliar e monitorar a empresa do ramo supermercadista em questão:

**1 – Alinhamento individual e organizacional:** corresponde ao alinhamento da estratégia de conhecimento do indivíduo e da empresa com a estratégia geral de negócio, indica a quantidade de objetivos alcançados e que geram valor esperado para a organização.

**2 – Sugestões apresentadas e implantadas:** corresponde ao número de sugestões apresentadas e implantadas pelos colaboradores da empresa, nas reuniões setoriais realizadas. Tendo como finalidade o envolvimento dos colaboradores nos processos decisivos da empresa.

**3 – Receita por colaborador:** corresponde o valor total de receitas dividido pelo número de colaboradores.

**4 – Índice de colaboradores satisfeitos:** corresponde através de pesquisa realizada o percentual de colaboradores satisfeitos com a empresa.

**5 – Percentual de rotatividade de colaboradores:** representa em percentual o índice de substituição de colaboradores em um determinado período.

Na seqüência apresentam-se de forma analítica os indicadores do aprendizado e crescimento que podem medir e avaliar a empresa do ramo supermercadista.

INDICADORES DA PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO							
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Nome do Indicador	Definição (fórmula de cálculo)	Unidade de Medida	Polaridade	periodicidade e fonte do Indicador	Data para disponibilização
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Melhorar e aperfeiçoar o desempenho individual e organizacional	Alinhamento individual e organizacional	% objetivos alcançados e que geram valor esperado para a organização	%	Maior Melhor	trimestral	até dia 5
		Sugestões apresentadas e implantadas	Número de sugestões apresentadas e implantadas pelos colaboradores da empresa	Número	Maior Melhor	trimestral	até dia 5
	Aumentar a produtividade	Produtividade dos colaboradores	Receita por colaborador	Valor (\$)	Maior Melhor	mensal	até dia 5
	Manter o clima organizacional favorável	Índice de colaboradores satisfeitos	% do índice geral de satisfação	%	Maior Melhor	Semestral	Janeiro/ junho
		Percentual de rotatividade de colaboradores	% substituição de colaboradores	%	Menor Melhor	Mensal / relatório RH	até dia 05

Quadro 9: Indicadores do aprendizado e crescimento proposto

Fonte: do autor

Os estudos sobre a metodologia de *Balanced Scorecard* permitiram o entendimento da importância de apresentar uma proposta de indicadores nas dimensões de aprendizado e crescimento, processos internos, clientes e financeira, para medir e avaliar a empresa supermercadista, que estão ligados aos seus respectivos objetivos, conforme painel abaixo.

PLANO DE INDICADORES							
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Nome do Indicador	Definição (fórmula de cálculo)	Unidade de Medida	Polaridade	Periodicidade e fonte do Indicador	Data para disponibilização
FINANCEIRA	AUMENTAR A LUCRATIVIDADE E A RECEITA	Lucro líquido	(valor das receitas - custo da mercadoria vendida - despesas variáveis e fixas) / receita	%	Maior Melhor	Mensal /relatório financeiro	até dia 10
		Receita	Valor total das vendas do mês em análise	Valor (\$)	Maior Melhor	Mensal /relatório financeiro	até dia 5
		Receita por departamento	Vendas dos departamentos (açougue, bazar, bebidas, eletro, higiene, hortifrutigranjeiros, limpeza, mercearia, padaria e <i>pet shop</i> )	Valor (\$)	Maior Melhor	Mensal /relatório financeiro	até dia 5
		Receita / checkout	Receita total / checkout	%	Maior Melhor	Mensal /relatório financeiro	até dia 5
		Índice de vendas do mês X mês do ano anterior (corrigido)	((vendas do mês atual / vendas do mesmo mês no ano anterior)-1)*100) - inflação do período	%	Maior Melhor	Mensal /relatório financeiro	até dia 5
	BUSCAR O EQUILIBRIO FINANCEIRO	Prazo médio de recebimento	(Contas a receber * 360) / Vendas	Dias	Menor Melhor	Mensal /relatório financeiro	até dia 5
		Prazo médio de pagamento	(Fornecedores * 360) / Compras	Dias	Maior Melhor	Mensal /relatório financeiro	até dia 5
	REDUZIRE AS DESPESAS	Despesas gerais e operacionais	Valor das despesas realizadas	Valor (\$)	Menor Melhor	Mensal /relatório financeiro	até dia 5

Continua....

Continuação....

<b>CLIENTES</b>	AUMENTAR A SATISFAÇÃO E A RETENÇÃO DOS CLIENTES	Número de clientes	(Total Clientes do período/Total Clientes do período anterior)*100	%	Maior Melhor	Mensal / Fluxo	até dia 10
		Índice de satisfação dos clientes	Pesquisas realizadas com os clientes expressa de forma numérica o nível de satisfação	%	Maior Melhor	Semestral / Pesquisa	Janeiro/ junho
	CONQUISTAR A LEALDADE, POR MEIO DE EXCELENCIA NA QUALIDADE E NOS SERVIÇOS.	Ticket médio ou valor médio de compras	Valor de compras / número de clientes	Valor (\$)	Maior Melhor	Mensal /relatório financeiro	até dia 5
	AUMENTAR A EFICIENCIA E EFICÁCIA NA CONQUISTA DE CLIENTES	Investimentos em marketing	Investimento com marketing em um determinado período, para a captação ou manutenção de clientes	Valor (\$)	Maior Melhor	Mensal /relatório financeiro	até dia 5
<b>PROCESSOS INTERNOS</b>	MELHORAR E APERFEIÇOAR OS PROCESSOS INTERNOS	Excelência de Atendimento dos Caixas	% de entrevistados que declaram a eficiência no atendimento dos caixas	%	Maior Melhor	Semestral / Pesquisa	Janeiro/ junho
		Qualidade do Atendimento	% de Clientes que se declaram muito ou totalmente satisfeitos com o atendimento	%	Maior Melhor	Semestral / Pesquisa	Janeiro/ junho
		Perdas	Representa: mercadorias furtadas, produtos que quebram durante manuseio e reposição e produtos e vencidos	Valor (\$)	Menor Melhor	Mensal / relatório	até dia 5
		Ruptura em gôndola	Quantidade de gôndolas no supermercado que estão com falta de produtos onde a mesma possui em seu cadastro	Número	Menor Melhor	Mensal /relatório	até dia 5
	ATINGIR A EXCELENCIA NOS PROCESSOS OPERACIONAIS	Erros operacionais	Erros operacionais ocorridos em um determinado período	Número	Menor Melhor	Mensal / relatório	até dia 5
		Reclamações de entregas	Através de pesquisas ou espaços onde os clientes poderão expressar a sua insatisfação	Número	Menor Melhor	Mensal / Pesquisa	até dia 9
		Número de reclamações	Através de pesquisas ou espaços onde os clientes poderão expressar a sua insatisfação com entregas de mercadorias	Número	Menor Melhor	Mensal / Pesquisa	até dia 10
		Colaboradores / 100 m <sup>2</sup> área de vendas	Número de colaboradores para cada 100 m <sup>2</sup> de área de venda	Número	Menor Melhor	Mensal / relatório	até dia 5
		Tempo de atendimento nos caixas	Tempo máximo de espera em fila para atendimento no caixa	Tempo	Menor Melhor	Mensal / Pesquisa	até dia 5
	<b>APRENDIZADO E CRESCIMENTO</b>	MELHORAR E APERFEIÇOAR O DESEMPENHO INDIVIDUAL E ORGANIZACIONAL	Alinhamento individual e organizacional	% objetivos alcançados e que geram valor esperado para a organização	%	Maior Melhor	trimestral
Sugestões apresentadas e implantadas			Número de sugestões apresentadas e implantadas pelos colaboradores da empresa	Número	Maior Melhor	trimestral	até dia 5
AUMENTAR A PRODUTIVIDADE		Produtividade dos colaboradores	Receita por colaborador	Valor	Maior Melhor	Mensal	até dia 5
MANTER O CLIMA ORGANIZACIONAL FAVORÁVEL		Índice de colaboradores satisfeitos	% do índice geral de satisfação	%	Maior Melhor	Semestral	Janeiro/ junho
		Percentual de rotatividade de colaboradores	% substituição de colaboradores	%	Menor Melhor	Mensal / relatório RH	até dia 05

Quadro 10: Painel de desempenho proposto para a empresa supermercadista

Fonte: do autor

#### 4.6 Expectativas com os indicadores propostos

Com a manifestação da vontade em implementar o *Balanced Scorecard* na empresa supermercadista, evidencia-se a preocupação dos diretores com uma gestão mais eficaz e com o desempenho para cumprir sua missão e alcançar a visão.

O processo de implementação deverá ser realizado através da divulgação das diretrizes e indicadores estratégicos, responsáveis pela execução e resultados, através de murais e reuniões departamentais, iniciativas que serão adotadas na busca do envolvimento dos colaboradores.

O que se deve buscar com a implantação do *Balanced Scorecard* são medidas que criem valor através das inter-relações, ou seja, os elementos relacionados para uma seleção de medidas, que devem ligar as medidas da alta administração a toda organização, incentivando os líderes setoriais a criarem medidas alinhadas.

Com a proposta dos indicadores financeiros pretende-se demonstrar os resultados das escolhas estratégicas feitas sob outras perspectivas. Deve apresentar uma proposta do que os diretores esperam da empresa em termos de crescimento e lucratividade. Também, demonstrar quais os custos, despesas e estratégias apropriadas, ou seja, deverá apresentar instrumentos de controles do gerenciamento sob a forma de medidas financeiras.

Com a proposta dos indicadores dos clientes pretende-se como meta principal a de satisfazer as necessidades dos clientes, ou seja, os esforços de desenvolvimento da organização e os processos internos devem ser orientados para essa perspectiva.

Na visão dos diretores da empresa, a organização deve direcionar muitos esforços no sentido de determinar como aumentar ou garantir a lealdade dos clientes. É importante conhecer os clientes, a ponto de saber de suas necessidades, seus comportamentos e suas preferências, elementos essenciais que direcionam a organização a criar valores agregados para os seus clientes como:

- Qualidade;
- Preço;
- Funcionalidade;
- Prazo de entrega;
- Imagem; e,
- Relacionamentos.

Para conhecer, saber possíveis mudanças nas preferências e comportamentos dos clientes foi recomendado como método o de investigar, através de entrevistas oportunas, as mudanças possíveis nos valores dos clientes, representado pelo índice de satisfação. Através destes resultados a organização deverá observar quaisquer alterações, seja, na qualidade, no prazo de entrega, nos processos internos, no atendimento, etc. A empresa com esses resultados deverá reagir antes de sofrer uma perda significativa da lealdade do cliente e, assim, qualquer prejuízo financeiro.

Com a proposta dos indicadores do Processo Interno, pretende-se como meta o de melhorar e aperfeiçoar os processos, gerando valor para os clientes e garantir a satisfação das expectativas dos diretores.

A empresa deverá analisar os processos de forma detalhada, com o propósito identificar os processos que criam de forma direta ou indireta valor para os clientes. Os que não criam valor devem ser eliminados e os novos devem ser descritos em termos de custos, do tempo do processo, da garantia da qualidade, etc.

A expectativa com os indicadores dos processos internos é analisar os processos, com o intuito de identificar os recursos e as capacidades que a empresa precisa, para aumentar o seu nível de qualidade.

Com a proposta dos indicadores do aprendizado e crescimento pretende-se melhorar e aperfeiçoar o desempenho individual e organizacional, permitindo a empresa assegurar sua capacidade de renovação em longo prazo, ou seja, tentar garantir sua sobrevivência no decorrer do tempo.

A expectativa dos diretores da empresa com os indicadores é o de gerar uma estratégia de competência adequada, com a intenção de definir as áreas em que a empresa irá investir recursos com treinamentos, palestras, cursos, etc. a fim de desenvolver sua própria competência, a partir da especialização de seus próprios colaboradores.

No próximo capítulo apresentam-se as conclusões, opinião do pesquisador e recomendações do presente estudo, considerando-se o objetivo geral, ou seja, identificar o desenvolvimento de um sistema de informações gerenciais para a avaliação do desempenho que pode auxiliar o crescimento de uma empresa supermercadista.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

### 5.1 Considerações finais

Uma vez definida a abordagem de coleta e compilação de dados visando à mensuração e avaliação do desempenho da organização investigada, gerou-se a base que permitiu as seguintes conclusões:

Considerando que o objetivo geral do presente trabalho foi o de identificar um modelo de medição do desempenho, que pode apresentar oportunidades de melhorias no processo decisório, conclui-se que este objetivo foi alcançado. Para isso, procurou-se entre as metodologias que medem e avaliam o desempenho a que melhor se adequasse, aos propósitos da organização.

Contudo, realizou-se um estudo de algumas metodologias apresentando conceitos, sínteses e exames frente às dimensões de análise. Considerando tais estudos, optou-se como proposta utilizar a metodologia *Balanced Scorecard*, que permite propor um conjunto de indicadores com o intuito de medir e avaliar a empresa em estudo sob quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Através do estudo aprofundado da metodologia *Balanced Scorecard*, conclui-se, também, que os diretores da empresa supermercadista poderão definir ou até redefinir estratégias mais condizentes para atender a dinâmica interna e externa, sejam os serviços oferecidos, os recursos humanos, financeiros e os externos, que favoreçam a adoção de novos objetivos, metas, iniciativas e estratégias.

A metodologia de avaliação de desempenho sugerida para a empresa supermercadista segue o modelo genérico de Kaplan e Norton, que projeta quatro perspectivas para mensurar a estratégia de um negócio: Finanças, que indica como o supermercado, deve ser para atender os objetivos financeiros propostos pelos diretores; Clientes, que define como o supermercado deve proceder para atender as expectativas de seus clientes; Processos Internos, que identifica quais os processos críticos para o sucesso e quais agregam ou não valor; e, Aprendizado e Crescimento, que habilita o supermercado em adaptar-se às mudanças no ambiente.

No que tange sugerir indicadores para a empresa supermercadista, objeto de estudo da presente monografia, pode-se concluir que, através dos indicadores propostos, para medir e avaliar as dimensões, os mesmos podem servir para incrementar os padrões de qualidade e, de competitividade dos colaboradores, já que os indicadores podem promover a motivação e, também, permitir a avaliação das estratégias, do seu aprendizado e crescimento.

Os indicadores propostos neste estudo podem funcionar como ferramentas que conduzem a um procedimento desejado, dando aos colaboradores o direcionamento que precisam. Para os diretores, eles podem ajudar a identificar o progresso da organização em direção aos objetivos estratégicos.

Por fim através dessas constatações, realizadas no estudo, pode-se verificar que as dimensões e indicadores do *Balanced Scorecard* podem servir de parâmetro para medir e avaliar a empresa supermercadista.

## **5.2 Opinião do pesquisador**

No desenvolvimento deste estudo acadêmico, constatou que a empresa supermercadista, pode se beneficiar com a implantação da metodologia *Balanced Scorecard* para medir e avaliar o seu desempenho. Mas para que ela seja executada, torna-se crucial a existência do comprometimento nos vários níveis organizacionais. Há também a necessidade da definição dos objetivos para o desenvolvimento das competências estratégicas pelas pessoas.

Ficou evidente que outras metodologias de avaliação de desempenho podem ser utilizadas, mas devido à facilidade de entendimento, optou-se pela metodologia *Balanced Scorecard*. Extrair dos gestores os aspectos considerados relevantes para medir e avaliar o desempenho possibilitou uma visão ampliada da organização.

No estudo do *Balanced Scorecard* se constatou algumas questões de gestão e administração, como a necessidade de fazer o alinhamento das ações estratégicas por meio da ligação entre o orçamento e o planejamento.

Para obter sucesso na implementação da metodologia, a empresa deve promover um balanceamento entre as medidas financeiras e as não financeiras.

Através da metodologia *Balanced Scorecard* e dos indicadores propostos para a empresa supermercadista, acredita-se que este estudo monográfico pode contribuir para sua implementação.

## **5.3 Recomendações**

Abordou-se neste trabalho somente a elaboração e proposta de indicadores do *Balanced Scorecard*. Pode-se dar continuidade a esta pesquisa explorando as fases de implementação e operacionalização.

Por fim, reconhece que este modelo não encerra os estudos nos quais se insere, indicando a necessidade de uma continuidade de outras ações, que possibilitarão ser ainda mais úteis à empresa. Além disso, os indicadores definidos poderão ser reformulados, adaptados e incrementados com outros, para que possam representar melhor os desempenhos esperados e atingidos, para orientar melhor os processos decisórios.

Outro tema que pode ser aprofundado é quanto ao alinhamento das metas individuais com as metas organizacionais ao *Balanced Scorecard* poderia também gerar uma série de estudos. Este é um tema que possui um amplo campo de pesquisa.

Recomenda-se também para trabalhos futuros um estudo aprofundado para identificar quais as vantagens ocorridas com a implementação do *Balanced Scorecard* nas empresas.



## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M.I.R. Planejamento estratégico sendo aplicado em unidades organizacionais e em profissionais. In: IV SEMEAD. **Anais Eletrônicos**. São Paulo: SEMEAD, 2003.

ANDRADE, Arnaldo Rosa. **Planejamento Estratégico: Formulação, Implementação e controle**. Blumenau, 2002. Disponível em: <[http://www.administradores.com.br/produção\\_acadêmica/a\\_importância\\_da\\_missão\\_e\\_visão\\_dentro\\_da\\_organização/549](http://www.administradores.com.br/produção_acadêmica/a_importância_da_missão_e_visão_dentro_da_organização/549)>. Acesso em: 15 maio 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS (ABRAS). **40 Anos de Supermercados no Brasil**. São Paulo, 1993.

BALDRIGE NATIONAL QUALITY PROGRAM. **Education Criteria for Performance Excellence**, USA, 2002.

BARBA-ROMERO, S.; POMEROL, J.C. **Decisiones Multicritério: Fundamentos Teóricos e Utilización Práctica**. Alcalá: Colección de Economía, 1997.

BEUREN, Ilse Maria; et al. **Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2003.

CATELLI, Armando. **Controladoria Uma abordagem da Gestão Econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 2001.

CYRILLO, D.C. **O papel dos supermercados no varejo de alimentos**. São Paulo: Instituto de Pesquisas Econômicas, 1987.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE - CFC. **Resolução Nº. 750**, de 1993. Disponível em: <[http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/docs/RES\\_750.doc](http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/docs/RES_750.doc)>. Acesso em 05 out. 2008.

CONNOR, J.M.; SCHIEK, W.A. **Food processing: na industrial powerhouse in transition**. 2. ed New York: John Wiley & Sons, 1997.

COIMBRA, L.C. A; FERREIRA, M.M.P. **Gerir com imaginação: Resumo do livro de Tom Peters**. Instituto Politécnico de Coimbra, 2008. Disponível em: <[http://prof.santana-e-silva.pt/gestao\\_de\\_empresas/trabalhos\\_07\\_08/word/Gerir](http://prof.santana-e-silva.pt/gestao_de_empresas/trabalhos_07_08/word/Gerir)>. Acesso em: 20 maio 2009.

COSTA, A.P; PAULINO. **Balanced Scorecard: guia de implementação**. São Paulo: Atlas, 2008.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para empresa que queremos**. 2. ed São Paulo: Saraiva 2007.

DUTRA, Ademar, **Metodologias para avaliar o desempenho organizacional**. Revista Contemporânea de contabilidade, ano 02, v. 01, jan/jun de 2005.

ENESEP. **Clima Organizacional e Qualidade nos Serviços: o Caso de uma Instituição de Ensino Privado**. 2006. Disponível em:  
<[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENESEP2006\\_TR470326\\_7769.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENESEP2006_TR470326_7769.pdf)>  
Acesso em: 01jul.2009

ENSSLIN, Sandra R.. **A incorporação da perspectiva sistêmico-sinérgica na metodologia MCDA – construtivista: uma ilustração de implementação**. 2002 Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis 2003, disponível em:  
<<http://www.deps.ufsc.br/~ensslin/SRE-2002.PDF>>. Acesso em: 12 abr. 2009.

FIGUEIREDO, Sandra. **Controladoria Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 1997.

FISHMANN, A.A. Almeida M.I.R. **Planejamento estratégico na prática**. 2ª ed. São Paulo, Atlas, 1991.

GUZMAN, G. A. C. **Competitividade e benchmarking**. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 1998. (Apostila do curso de especialização em Gestão Estratégica, área de concentração Competitividade Gerência Internacional).

HERNANDES, Carlos Alberto Mamede, DA CRUZ, Cláudio Silva e FALCÃO, Sérgio Dagnino. **Combinando o Balanced Scorecard com a gestão do conhecimento**. Caderno de pesquisa em Administração, São Paulo V. 01 n° 12, 2º trim. 2002.

HRONEC, S. **Sinais Vitais**. São Paulo: Makron Books, 1994.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **A Estratégia em Ação**. Balanced Scorecard. 7. ed. Rio de Janeiro: Campos, 1997

\_\_\_\_\_. **Balanced Scorecard**. Revista HSM Management. 1998. Nov. / Dez, p. 120-126.

\_\_\_\_\_. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campos, 2001.

\_\_\_\_\_. **Kaplan e Norton na prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

\_\_\_\_\_. **Alinhamento: usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1975.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice do Brasil, 1993. 725 p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONE, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1982.

LUNKES, Rogério João; SCHNORRENBARGER, Darci. **Controladoria: na coordenação dos sistemas de gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001. 275 p.

MORGADO, M.; GONÇALVES, M. **Varejo organizado de empresas comerciais**. 2. ed. São Paulo. Atlas, 1999.

MULLER, Cláudio J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, indicadores e Operações)**. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Disponível em:

<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3463/000401207.pdf>>

Acesso em: 01 jun. 2009.

ÑAURI, MIGUEL H. C. **As Medidas de Desempenho como Base para a Melhoria Contínua de Processos: O Caso da Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária (FAPEU)**. 1998. Dissertação aprovada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre no Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em:

<<http://www.eps.ufsc.br/disserta98/caro/index.html>>. Acesso em: 15 abr. 2009.

NIST. Baldriege Award Application Forms: **Accomplishment recognition**, EUA: Baldriege National Quality Program, 2005.

NORONHA, M. D. SANDRO. **Heurística para decisões em grupo utilizando modelos multicritério de apoio a decisão – Uma abordagem construtivista**. 2003 Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade federal de Santa Catarina, Florianópolis 2003, disponível em: <<http://www.deps.ufsc.br/~enssln/SMDN-2003.PDF>>. Acesso em: 18 abr. 2009.

OLIVEIRA, Luís Martins de. **Controladoria Conceitos e Aplicações**. São Paulo: Futura, 2002.

OLIVEIRA, Luiz R. **Uma abordagem em Técnicas Estruturadas de Dados**, São Paulo: O&M Edições Ltda, 1998.

OLVE, N.; ROY, J.; WETTER, M. **Condutores da performance: um guia prático do uso do *Balanced Scorecard***. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Básica**. São Paul: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PANORAMA SUPERHIPER 2008. **Análises & Estatísticas**. São Paulo, v.2, 2008.

PETRI, Murilo Sérgio. **Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos sob a ótica construtivista**. 2005. 236f. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

PORTO, Marcelo Antoniazzi. **Missão e Visão organizacional: orientação para a sua concepção**. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997\\_T4105.PDF](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T4105.PDF)>. Acesso em: 10 maio 2009.

RAUPP, Fabiano Maury. Metodologia da pesquisa aplicável às Ciências Sociais. In BEUREN, Ilse Maria (Org.) **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2006.

REIS, R.V. **Utilização do *Balanced Scorecard* para auxiliar na determinação da participação dos funcionários nos lucros ou resultados das empresas.** Florianópolis. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Disponível em: < [www.alfinal.com/.../gerenciamentoestrategico1.shtml](http://www.alfinal.com/.../gerenciamentoestrategico1.shtml) >

Acesso em: 01jul. 2009

RESENDE, José Flávio Bontempo. **Modelos de indicadores de desempenho empresarial, utilidades, usos e usuários**, 2003, nº 11. Disponível em:

<<http://www.revista.mcampos.br>>. Acesso em: 28 mar. 2009.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ROCHA, T., PINTO, M. G. C., GIUNTINI, N. **A utilização do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica.** In. CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 2000, Goiânia. Anais do XVI Congresso Brasileiro de Contabilidade. Goiânia: GO, 2000.

ROJO, F. J.G. Qualidade Total: Uma nova era para os supermercados. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n. 4, 1998. Disponível em:

<<http://www.estacio.br/revistamade/03/artigo3.asp>>. Acesso em: 24 maio 2009.

RUMMLER, G., BRACHE, A. **Melhores Desempenhos das Empresas**. 2. edição, São Paulo: Makron Books, 1994.

SMITH, Samuel et al. **Marketing Information Systems: An Introductory Overview**. Nova Iorque, Hevghton, 1968.

SOARES, Cristina R. D. **Desenvolvimento de uma sistemática de elaboração do *Balanced Scorecard* para pequenas empresas**. 2001. 120 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

Disponível em: <[www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006\\_TR530354\\_8738.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR530354_8738.pdf)>.

Acesso: 01julh 2009.

SUPERHIPER. Revista da Associação Brasileira de Supermercados. São Paulo, v.27, n 309, maio 2001.

\_\_\_\_\_. Revista da Associação Brasileira de Supermercados. São Paulo, v.34, n 392, maio 2008.

\_\_\_\_\_. Revista da Associação Brasileira de Supermercados. São Paulo, v.35, n 396, maio 2009.

\_\_\_\_\_. Revista da Associação Brasileira de Supermercados. São Paulo, v.35, n 393, maio 2009.

SUPER VAREJO. Revista da Associação Paulista de Supermercados. São Paulo, v. 9, n 97, outubro 2008

TELES, Egberto Lucena; VARTANIAN, Grigor Haig. **Sistemas de informações e a controladoria**. Revista Brasileira de Contabilidade, ano XXVII n ° 112 jul/ago de 1998.

WATERMANN, R., PETERS, T. **Vencendo a Crise: como o bom senso empresarial pode superá-la**. São Paulo: Editora Harper & Row do Brasil, 1983.

WERNKE, Rodney. Contribuição ao Gerenciamento de Intangíveis. 2001. Tese de Doutorado (qualificação) – Programa de Pós Graduação de Engenharia de Produção. Florianópolis

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva 2000.