

ELABORAÇÃO DE UM MODELO DE DESEMPENHO FUNDAMENTADO EM BALANCED SCORECARD

Osmar Coronado

IARA PARIZOTTO

Jouliana Jordan Nohara

CLAUDIA ROSA ACEVEDO

Resumo:

Integrado ao comércio, o setor supermercadista não foge à regra e enfrenta aumento da competitividade no seu ramo de atuação, principalmente com o avanço da participação dos hipermercados, com o surgimento recente dos clubes de compras e com o aumento da exigência do consumidor a respeito da qualidade dos serviços oferecidos, dos preços e produtos. Nesse quadro há um aumento da demanda de meios que possam avaliar a atuação, detectando itens que requerem melhoras a fim de permitir o êxito e até a sobrevivência das organizações desse setor importante da atividade econômica. Partindo dessa constatação o presente artigo centra-se na elaboração de um modelo de avaliação de desempenho fundamentado no Balanced Scorecard. A metodologia para a análise da performance uma rede de supermercados consiste em uma pesquisa realizada com base em dados primários, coletados pelos autores a partir de entrevistas de profundidade, exame documental, observação participante e pesquisa bibliográfica. A contribuição principal desse estudo é na demonstração da aplicação prática do modelo que permite a otimização dos processos de gestão da organização e a eventual reestruturação da sua estratégia.

Área temática: *Controladoria*

Elaboração de um modelo de desempenho fundamentado em *Balanced Scorecard*

Resumo

Integrado ao comércio, o setor supermercadista não foge à regra e enfrenta aumento da competitividade no seu ramo de atuação, principalmente com o avanço da participação dos hipermercados, com o surgimento recente dos clubes de compras e com o aumento da exigência do consumidor a respeito da qualidade dos serviços oferecidos, dos preços e produtos. Nesse quadro há um aumento da demanda de meios que possam avaliar a atuação, detectando itens que requerem melhoras a fim de permitir o êxito e até a sobrevivência das organizações desse setor importante da atividade econômica. Partindo dessa constatação o presente artigo centra-se na elaboração de um modelo de avaliação de desempenho fundamentado no *Balanced Scorecard*. A metodologia para a análise da performance uma rede de supermercados consiste em uma pesquisa realizada com base em dados primários, coletados pelos autores a partir de entrevistas de profundidade, exame documental, observação participante e pesquisa bibliográfica. A contribuição principal desse estudo é na demonstração da aplicação prática do modelo que permite a otimização dos processos de gestão da organização e a eventual reestruturação da sua estratégia.

Palavras-chave: Estratégia. *Balanced Scorecard*. Avaliação de desempenho.

Área Temática: Controladoria

1 Introdução

O comércio varejista vem passando por profundas transformações nas últimas décadas. O dinamismo do setor supermercadista e o volume de capital deste segmento chamam a atenção. As mudanças ocorridas no mercado consumidor criaram clientes mais exigentes, tanto no que se refere à qualidade dos produtos e serviços, quanto no que diz respeito ao preço e valor agregado.

Tudo aponta para uma maior competitividade. E nesse ponto, os gestores do negócio não podem contar exclusivamente com a identificação de fatores críticos do sucesso, mas com uma estratégia bem elaborada, colaboradores preparados para executá-la, e, infalivelmente, com informação de valor.

Para monitorar adequadamente os negócios, a empresa precisa acompanhar os acontecimentos, com um modelo de avaliação de desempenho que forneça informações tempestivas e adequadas à sua estratégia. O grande desafio dos atuais gestores é de selecionar as informações relevantes e utilizá-las a fim de melhorar o desempenho da organização. Nesse sentido *Balanced Scorecard* apresenta a vantagem de constituir uma ferramenta valiosa para a análise do desempenho e para a modificação do rumo no sentido de se obter melhores resultados.

2 Fundamentação Teórica - *Balanced Scorecard*

Os objetivos e medidas do *Balanced Scorecard*, surgem em função da visão e estratégia da empresa, e evidenciam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

Kaplan e Norton (1997) mencionam que o equilíbrio das medidas escolhidas dentro das quatro perspectivas, criadas em função dos objetivos estratégicos da empresa, farão com que a organização apresente resultados mais eficazes a longo prazo.

2.1 Perspectiva financeira

Kaplan e Norton (1997) consideram as medidas financeiras valiosas para mostrar as conseqüências econômicas de ações realizadas, afirmando que através delas é possível verificar se a estratégia da organização, sua implementação e execução estão de fato contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros.

O *Balanced Scorecard* deve contar a história da estratégia, iniciando pelos objetivos financeiros de longo prazo que devem ser relacionados a todas as outras ações que serão tomadas em relação aos processos, clientes e aprendizado e crescimento, a fim de que termine com o resultado desejado.

As medidas financeiras escolhidas quando da formação do *Balanced Scorecard* devem ser adequadas às estratégias traçadas. Essas medidas servirão para definição do desempenho esperado da estratégia, e servirão de meta principal, para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *Balanced Scorecard*.

2.2 Perspectiva dos clientes

Segundo Kaplan e Norton (1997), empresas que tentam ser tudo para todo mundo, são nada para ninguém. É fundamental que as empresas identifiquem os segmentos de mercados em sua população atual, potenciais de clientes e selecionem os segmentos nos quais querem atuar.

A escolha do segmento é fundamental para o desenvolvimento dos objetivos e escolha das medidas, na perspectiva dos clientes, que irá traduzir a missão e a estratégia para determinados clientes/mercados.

2.3 Perspectiva dos processos internos da empresa

Kaplan e Norton (1997) comentam que no *Balanced Scorecard*, os objetivos para a perspectiva dos processos internos, derivam-se das estratégias das perspectivas, financeira e dos clientes. A partir das duas perspectivas citadas poderão ser gerados processos internos totalmente novos. Pode-se dizer que as necessidades dos clientes e as metas financeiras, servem de base, para identificar os processos internos que a empresa necessita, a fim de satisfazê-las.

Na perspectiva de processos internos é importante, portanto, identificar os processos críticos, indispensáveis para alcançar os objetivos propostos nas perspectivas financeira e do cliente. No *Balanced Scorecard*, a preocupação é avaliar o valor que a cadeia de processos agrega aos produtos/serviços da empresa. Essa perspectiva deve garantir a qualidade intrínseca dos produtos/serviços.

2.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento

Kaplan e Norton (1997) evidenciam três categorias principais para a perspectiva de aprendizado e crescimento: capacidades dos funcionários, sistemas de informações e motivação, *empowerment* e alinhamento. Os objetivos dessa perspectiva devem levar a excelência dos objetivos das três primeiras perspectivas.

As empresas devem investir na infra-estrutura – pessoal, sistemas e procedimentos – para que seja possível alcançar os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeira, de clientes e de processos internos. Os resultados da não capacitação de funcionários ou

melhoramento dos sistemas e processos só aparecem a longo prazo. Os valores investidos nessas áreas, não tem retorno imediato, o que provoca com que os gestores, muitas vezes, cegados pela visão de obtenção de lucro imediato, deixem em segundo plano essas questões, colocando em risco o futuro da organização.

2.5 Mapa estratégico

Segundo Kaplan e Norton (2004) é necessário descrever a estratégia, identificando as relações de causa e efeito, explícitas entre os objetivos nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, através de um diagrama denominado mapa estratégico. A arquitetura de causa e efeito, interligando as quatro perspectivas, é a estrutura em torno da qual é desenhado o mapa estratégico.

A montagem do mapa estratégico força a organização a esclarecer a lógica, de como e para quem será criado valor, mostrando com clareza os objetivos dos processos internos críticos que criam valor e os ativos intangíveis necessários para suportá-los. O mapa demonstra a todos os participantes da organização, como o trabalho de cada um está alinhado com os objetivos principais da mesma, além de que, a representação da estratégia, das metas e a relação de causas/efeitos nas quatro perspectivas, orienta o desempenho da organização e cria caminhos para conversão de iniciativas e recursos em melhores resultados.

3 Metodologia

O objetivo geral deste artigo consiste em demonstrar como avaliar desempenho voltado à estratégia, em supermercado com a utilização do *Balanced Scorecard*. O estudo de caso foi o método eleito para sustentar a análise. Trata-se de uma avaliação analítico-descritiva na qual as informações são essencialmente qualitativas e o fenômeno é observado em um determinado período de tempo. Conforme Yin (2001, p. 26), “o estudo de caso é estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes”.

A pesquisa foi realizada com base em dados primários, coletados pelos autores a partir de entrevistas de profundidade com um roteiro preestabelecido. Além disso, foram utilizadas a observação direta e participante e uma pesquisa documental. A fundamentação teórica baseou-se na pesquisa bibliográfica pertinente ao assunto.

4 Elaboração e aplicação de um modelo de avaliação de desempenho com base no *Balanced Scorecard*

Kaplan e Norton (2001) dizem que em geral um *Balanced Scorecard* tem de 20 a 25 indicadores assim distribuídos: 5 indicadores para a perspectiva financeira (22%), 5 indicadores para a perspectiva dos clientes (22%), 8 indicadores para a perspectiva interna (34%) e 5 indicadores para a perspectiva do aprendizado e crescimento (22%). Além disso, observam também que cerca de 80% dos indicadores sejam não-financeiros.

Rocha (2002) ao formar o *Balanced Scorecard* para uma indústria de confecção de médio porte selecionou 20 indicadores assim distribuídos: 6 indicadores para a perspectiva financeira (30%), 4 indicadores para a perspectiva dos clientes (20%), 6 indicadores para a perspectiva interna (30%) e 4 indicadores para a perspectiva do aprendizado e crescimento (20%), com 70% dos indicadores não-financeiros.

Kinal (2002) ao formar o *Balanced Scorecard* para uma operadora de saúde de autogestão selecionou 45 indicadores assim distribuídos: 11 indicadores para a perspectiva financeira (24%), 9 indicadores para a perspectiva dos clientes (20%), 13 indicadores para a perspectiva interna (29%) e 12 indicadores para a perspectiva do aprendizado e crescimento

(27%), com 75% dos indicadores não-financeiros.

O *Balanced Scorecard* da Rede Gama foi formado por 33 indicadores assim distribuídos: perspectiva financeira, 5 indicadores (15%), perspectiva dos clientes, 7 indicadores (21%), perspectiva interna, 12 indicadores (36%) e perspectiva de aprendizado e crescimento, 9 indicadores (28%), sendo que 85% dos indicadores são não-financeiros. Para atingir a proposição estabelecida, de melhor custo total para o cliente, a empresa teve de dar ênfase às perspectivas interna e de aprendizado e crescimento.

4.1 Declaração da Visão, Missão e Estratégia da Rede Gama

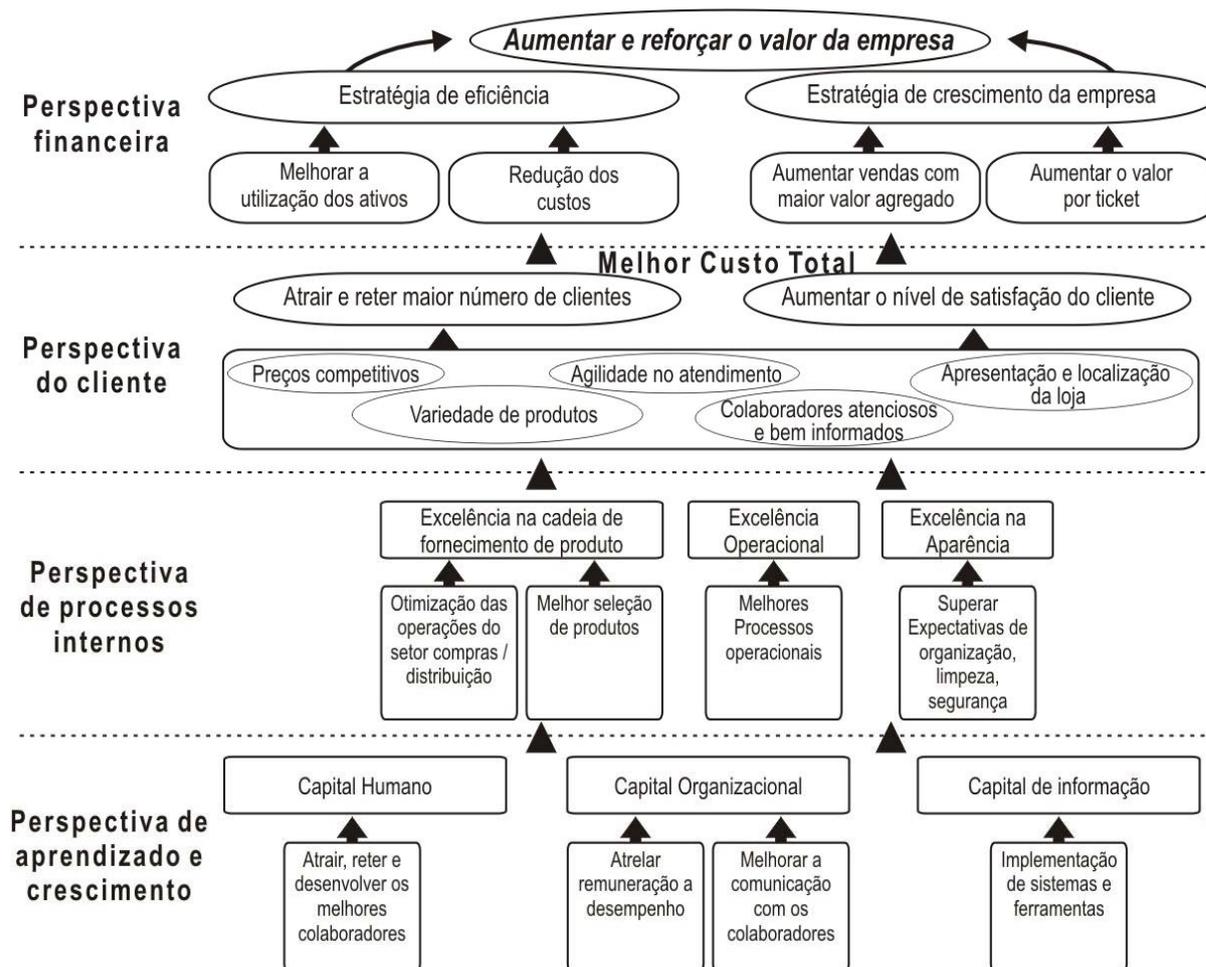
A definição de visão e missão da rede pode ser assim traduzida: “Ser reconhecido como líder na região onde atua, tendo o foco no relacionamento e nos clientes”.

Sua missão é: “Ter parceiros de negócios comprometidos, colaboradores treinados e motivados que agreguem valor aos produtos e serviços oferecidos aos seus clientes, deixando-os satisfeitos”.

A estratégia adotada pela empresa é: “Aumentar a margem de venda dos produtos, uma vez que a margem de lucro, decorrente das vendas para os seus clientes de classes C e D, é notoriamente mais baixa.”

4.1.1 O Mapa Estratégico da Rede Gama

No mapa estratégico criado para a Rede Gama, demonstrado na Figura 1 abaixo, as quatro perspectivas estão alinhadas, pelas relações de causa e efeito, conforme descrito na seqüência.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Figura 1 – Mapa Estratégico Rede Gama

Na perspectiva financeira, a estratégia escolhida foi aumentar e reforçar o valor da empresa por meio do aumento de receita e redução de custos, onde utilizam-se indicadores financeiros tradicionais como rentabilidade do ativo, margem de lucro operacional, giro do ativo e receita por ticket. Essas medidas mostrarão se a estratégia da empresa está caminhando para o sucesso ou o fracasso.

Apesar de serem utilizados poucos indicadores financeiros, no *Balanced Scorecard*, seu acompanhamento é constante, assim como o acompanhamento das causas que provocam as variações.

As metas estabelecidas para a perspectiva financeira, se comparadas a índices alcançados por outras empresas do ramo são baixas, mas elas foram determinadas, principalmente, levando-se em consideração a realidade vivenciada pela Rede Gama, que estabelece uma meta desafiadora e ao mesmo tempo possível de ser alcançada. É importante frisar que nas demais perspectivas, os indicadores foram selecionados para a empresa em questão e não existe nenhum parâmetro de base de outras empresas do ramo, que por razões óbvias, não divulgam esse tipo de informações. Vale apenas lembrar, que a maior preocupação no estabelecimento das metas é que elas fossem desafiadoras, sem serem desmotivadoras.

Na perspectiva do cliente a proposição de valor foi voltada para melhor custo total, com a intenção de aumentar a satisfação dos clientes, e desta forma, atrair e reter um maior número deles, conseguindo aumentar a receita e melhorar a utilização dos ativos propostos na

perspectiva financeira.

A proposição de melhor custo total da perspectiva dos clientes, voltada para atingir os objetivos da perspectiva financeira, foi o ponto de partida para a elaboração da perspectiva dos processos internos. Essa perspectiva procurou identificar os processos críticos (valor compras, mix de produtos, processos operacionais, segurança, limpeza e organização) que são fatores que exercem influência na decisão de compra do cliente, e, automaticamente impactam nos resultados da empresa. As melhores pessoas, com as melhores ferramentas de gestão proporcionam melhores resultados.

Para que fosse possível alcançar os objetivos sugeridos nas outras três perspectivas, foi constatada a necessidade de desenvolvimento do capital humano, organizacional e de informação, e propostos os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento. A perspectiva do aprendizado e crescimento é o alicerce do Mapa Estratégico da organização.

5 Avaliação de desempenho da rede Gama

5.2 Perspectiva Financeira

Foi definida como estratégia nessa perspectiva conforme Figura 1 acima, aumentar e reforçar o valor da empresa, sendo definidos para tanto, os seguintes objetivos estratégicos:

- a) melhorar a utilização de ativos, cujo indicador foi a rentabilidade do ativo (F1):
- b) reduzir custos, que foi medido com a verificação da margem de lucro operacional da empresa (F2);
- c) aumentar vendas de produtos com maior valor agregado, através do giro do ativo (F3/F4);
- d) aumentar o valor por ticket, verificando a receita por ticket(F5).

No Quadro 1 podem ser observados os indicadores selecionados, as metas estabelecidas, e a realização de cada meta. A seta indicativa para baixo indica que a meta esperada não foi alcançada.

	Indicadores	Meta	Realizado	Situação
F1	Rentabilidade do Ativo	1,00	-0,54	↓
F2	Margem de lucro operacional	Aumento = ou >10%	+ 2%	↓
F3	Giro do ativo	1,0	0,8	↓
F4	lucro líquido	1%	prejuízo	↓
F5	Receita por ticket	Aumento = ou > 10%	Manteve média	↓

Fonte: elaborador pelos autores

Quadro 1 – Avaliação de desempenho perspectiva financeira Rede Gama

Como as metas da perspectiva dos clientes não foram atingidas, não foi possível aumentar as vendas com maior valor agregado (F3↓,F4↓) e as vendas por ticket (F5↓), objetivos na perspectiva financeira. A estratégia de eficiência (F1↓,F2↓) também foi afetada pelas metas não atingidas na perspectiva de processos internos.

5.3 Perspectiva dos Clientes

A proposição de valor estabelecida nessa perspectiva foi a de melhor custo total para o cliente, e, para que fosse atingida, os objetivos estabelecidos apresentados no Quadro 1 acima

foram: preços competitivos (C1), variedade de produtos (C2), agilidade no atendimento (C3/C4), apresentação e localização da loja (C4), colaboradores atenciosos e bem informados (C5). Com a finalidade de medir as estratégias definidas nessa perspectiva, foram selecionados os indicadores: C6 – (captação/retenção de clientes) e C7 – (satisfação dos clientes).

No quadro 2 apresentam-se os indicadores propostos, com as metas estabelecidas e o resultado real atingido. A seta indicativa para baixo indica que a meta esperada não foi atingida, seta indicativa para o lado, demonstra que o resultado ficou dentro do esperado, e seta indicativa para cima, reflete superação da meta estabelecida.

	Indicadores	Meta	Realizado	Situação
C1	Preço da concorrência	= ou < a 80% dos produtos da concorrência.	80%	→
C2	Crescimento do mix de produtos	= ou > 4%	5%	↑
C3	Tempo de espera nos pontos de atendimento.	= ou < 5 minutos	5 minutos	→
C4	Satisfação dos clientes	> 85%	70%	↓
C5	Satisfação de clientes	> 85%	70%	↓
C6	Captação/Retenção de clientes	= ou > 10%	Zero	↓
C7	Satisfação dos clientes	= ou > 85%	60%	↓

Fonte: elaborado pelos autores.

Quadro 2 – Avaliação de desempenho perspectiva clientes Rede Gama

A empresa conseguiu atingir o objetivo de preços competitivos (C1→), cuja meta estabelecida era que em 80% dos produtos pesquisados/comparados com a concorrência, o Gama tivesse preços iguais ou mais baixos. Porém, nos casos em que os preços foram mais altos, apresentaram diferenças de até 25% a mais.

Quanto à variedade de produtos (C2↑), o mix foi aumentado e a meta estabelecida foi atingida, inclusive conseguindo ultrapassá-la em 1%.

A empresa melhorou o tempo de atendimento aos clientes (C3→), atingindo a meta estabelecida. A satisfação dos clientes quanto à apresentação da loja (C4↓), tempo de atendimento (C4↓) e atenção dos funcionários (C5↓) ficou melhor que a realidade atual, mas abaixo da meta estabelecida, e, o seu nível de satisfação (C7↓) ficou abaixo do esperado, provocado, principalmente, pela falta de produtos nas gôndolas (P7↓). Se, de um lado houve o aumento de variedade (C2↑), por outro lado, faltaram muitos produtos (P4↓), provocando insatisfação (C7↓).

A empresa manteve o número de clientes, porém, não conseguiu captar e reter mais clientes (C6↓) no trimestre avaliado.

5.4 Perspectiva dos Processos Internos

A estratégia da perspectiva dos processos internos foi excelência na cadeia de fornecimento de produto, excelência operacional e excelência na aparência. Os objetivos propostos para atingir essa estratégia foram a otimização do setor de compras/distribuição, o melhoramento da seleção de produtos e dos processos operacionais, além de superação de expectativas de organização, limpeza e segurança, demonstrados no quadro 3.

No Quadro 3 apresentam-se os indicadores e as metas estabelecidas com o resultado real atingido. A seta indicativa para baixo mostra que a meta esperada não foi atingida, seta indicativa para o lado que o resultado ficou dentro do esperado.

	Indicadores	Meta	Realizado	Situação
P1	Tempo de entrega dos pedidos	Máximo 24 horas	36	↓
P2	Percentual de demarcações s/vendas	= ou < 4%	4%	→
P3	Quantidade de fornecedores por categoria/família	Reduzir 10%	10%	→
P4	Percentual de produtos em falta	= ou < 5%	7%	↓
P5	Quantidade de produtos por categoria/família	Reduzir = ou >10%	10%	→
P6	Nível de ruptura dos estoques	= ou < 5%	7%	↓
P7	Tempo de reposição do produto na gôndola	= ou < 12 horas	2 dias	↓
P8	Auto-atendimento	Aumentar 10%	10%	→
P9	Desobstrução de corredores	= ou > 80%	80%	→
P10	Nº de carrinhos com defeito	Zero	zero	→
P11	Nº de furtos ou tentativas de furto em veículos no estacionamento.	Zero	zero	→
P12	Satisfação do cliente	= ou > 90%	70%	↓

Fonte: elaborado pelos autores.

Quadro 3 – Avaliação de desempenho processos internos Rede Gama

A Rede Gama está estruturando a sua Distribuidora. Até o final do ano de 2003 as compras eram realizadas em parte pela distribuidora e em parte pelas próprias lojas, e portanto, a maioria das entregas era realizada pelos fornecedores, direto nas lojas. Com a reestruturação, 90% das compras e entregas, a partir de 2004, passaram a se realizar pela própria distribuidora. A meta estabelecida de entrega em 24 horas (P1↓) é um prazo muito elevado, e ainda assim, a empresa está levando em média 36 horas para entregar um pedido na loja. Essa falha no tempo de entrega de pedidos está afetando o nível de ruptura de estoques (P6↓), o percentual de falta de produtos na loja (P4↓) e o tempo de reposição de produtos na gôndola (P7↓).

A empresa conseguiu reduzir o número de produtos por família (P5→) e também o número de fornecedores (P3→).

O setor de compras conseguiu cumprir a meta de 4% de demarcação de preços (P2→), significando que melhorou suas decisões de composição de mix e de quantidade comprada.

A aquisição no açougue de mais produtos com embalagem a vácuo e o oferecimento de produtos já embalados na padaria, foram as melhoras executadas no auto atendimento (P8→) que permitiram atingir a meta estabelecida.

A empresa conseguiu manter um nível adequado de desobstrução de corredores (P9→). Não deixou carrinhos com defeito (P10→) circulando, e conseguiu manter a segurança em seus estacionamentos (P11→).

No entanto, ao verificar-se o nível de satisfação dos clientes (P12↓) quanto às

expectativas de organização, limpeza e segurança, verificou-se que não foram atingidos os níveis desejados.

5.5 Perspectiva de aprendizado e de crescimento

Nessa perspectiva a estratégia foi elaborada para o desenvolvimento do capital humano, organizacional e de informação, conforme Quadro 4.

Os objetivos propostos foram atrair, reter e desenvolver os melhores colaboradores, atrelar remuneração a desempenho, melhorar a comunicação com os colaboradores e implementar sistemas e ferramentas para obter informações em tempo real.

No Quadro 4 apresentam-se os indicadores e as metas estabelecidas com o resultado real atingido. A seta indicativa para baixo, demonstra que a meta esperada não foi atingida, seta indicativa para o lado, que o resultado ficou dentro do esperado.

	Indicadores	Meta	Realizado	Situação
A1	Turnover	= ou < 50%	60%	↓
A2	Taxa de vacância nas funções estratégicas.	= ou > 60%	50%	↓
A3	<i>Turnover</i> das funções estratégicas	= ou < 10%	8%	→
A4	Horas de treinamento por pessoas	= ou > 1,5 h/mês	1h/mês	↓
A5	% de colaboradores com incentivos alinhados à estratégia.	= ou > 30%	20%	↓
A6	% de empregados capazes de identificar a visão e missão da organização.	= ou > 50%	20%	↓
A7	Clima organizacional	= ou > 80%	60%	↓
A8	Nº de reuniões por trimestre	= ou > 3	3	→
A9	Informação <i>on line</i>	3 lojas por trimestre.	1	↓

Fonte: elaborado pelos autores.

Quadro 4 – Avaliação de desempenho perspectiva aprendizado e crescimento — Rede Gama

A Rede Gama não conseguiu atingir a meta estabelecida de *turnover* (A1↓) que era de 50%. O *turnover* das funções estratégicas (A3→), como açougueiros, padeiros, caixas e gerentes, ficou dentro da meta estabelecida. Apesar desse resultado não houve alcance da taxa de vacância (A2↓), nas funções estratégicas. Não existem pessoas preparadas para substituir as que faltam ,em funções estratégicas, no nível desejado pela empresa.

As horas de treinamento (A4↓) estabelecidas na meta não foram superadas. A empresa não conseguiu tirar os colaboradores de suas funções para realizarem treinamento. A questão do *turnover* prejudica os resultados, pois se investiu em treinamento para pessoas que não se conseguiu reter na empresa.

A empresa não obteve bons resultados, no percentual de colaboradores com incentivos alinhados à estratégia (A5↓), e nos capazes de identificar a visão e missão da organização (A6↓).

O clima organizacional (A7↓) é visivelmente desfavorável à empresa. Justamente, o ponto mais sensível verificado é o não alinhamento dos incentivos à estratégia e a falta de entendimento dos colaboradores com a visão e missão da empresa.

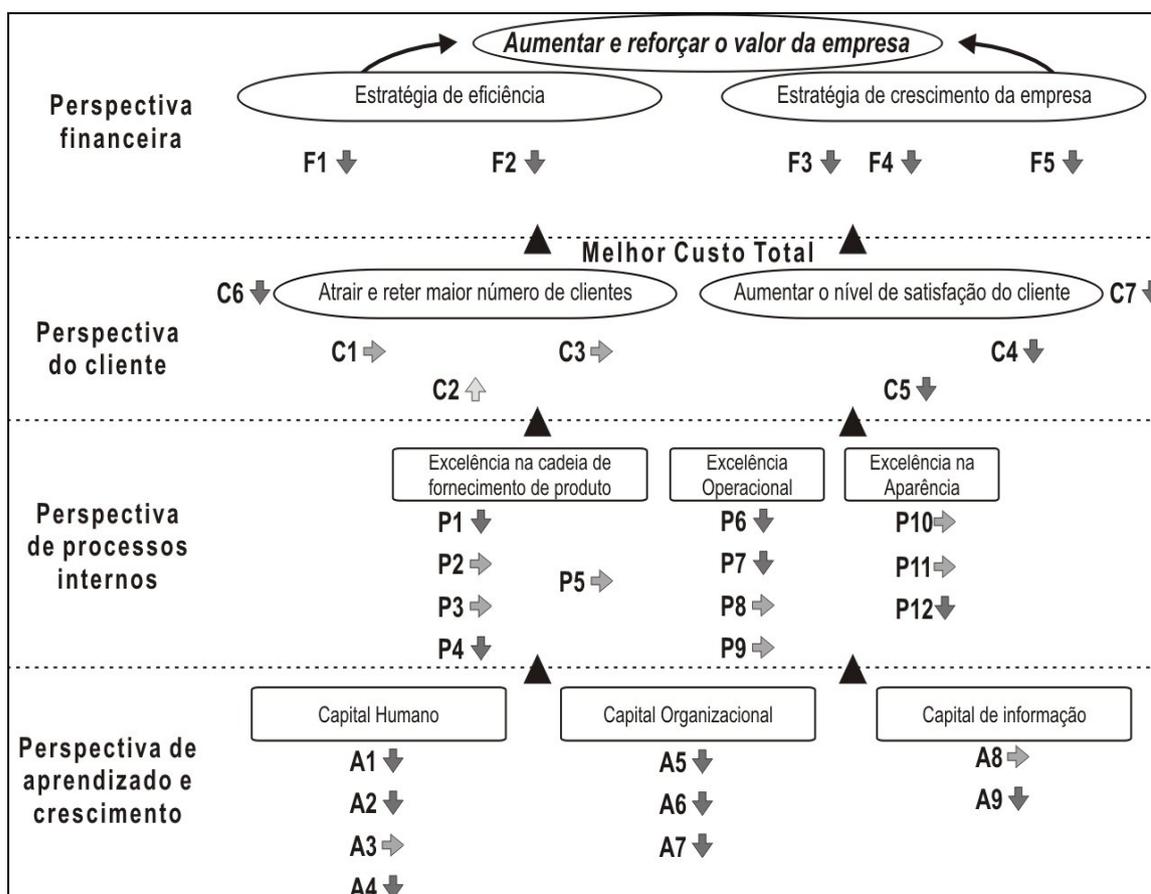
A implantação do sistema (A9↓) ocorreu apenas na Central de distribuição no 1º trimestre. A empresa realizou uma reunião por mês nas lojas (A8→) para comunicação dos

seus resultados e posicionamento.

Na Figura 2 abaixo, está representada a avaliação do desempenho da Rede Gama, integrando: avaliação de desempenho perspectiva financeira, avaliação de desempenho da perspectiva clientes, avaliação de desempenho perspectiva processos internos e avaliação de desempenho perspectiva aprendizado e crescimento.

Desta forma, pode-se visualizar os resultados da Rede Gama, nas quatro perspectivas, por meio das setas indicativas de desempenho:

- ↓ - meta estabelecida não atingida;
- - meta estabelecida atingida;
- ↑ - meta estabelecida superada.



Fonte: elaborado pelos autores.

Figura 2 – Avaliação de desempenho Rede Gama

6 Análise dos resultados apresentados

Os objetivos estabelecidos na perspectiva de aprendizado e crescimento que era de desenvolvimento do capital humano, organizacional e de informação foram concebidos para que fosse possível alcançar os objetivos previstos nas demais perspectivas.

Como os objetivos propostos nesta perspectiva não foram alcançados, houve uma reação negativa em cadeia, em função da relação de causa e efeito, apresentada na figura 2.

O que provocou maior impacto foi a implantação do sistema somente na central e não na central e duas lojas, como havia sido previsto na figura 2, indicador A9. Devido à falta de treinamento dos colaboradores e à falta de padrões operacionais já estabelecidos. Os principais impactos causados pelas metas não alcançadas nessas perspectivas foram:

- a) as operações do setor de distribuição provocando atraso na entrega dos pedidos (P1▼) e aumentando o percentual de produtos em falta na loja (P4▼);
- b) os processos operacionais, pois o nível de ruptura nas lojas (P6▼) foi afetado e com isso o tempo de reposição das gôndolas (P7▼) aumentou, em vez de diminuir;
- c) a utilização dos ativos (F1▼), pois o estoque, desejado pelo cliente na loja, ficou acumulado na central de distribuição;
- d) o aumento do percentual de remuneração alinhado à estratégia (A5▼) que dependia de mais informações, que seriam fornecidas pelo sistema (A9▼);
- e) o nível de satisfação do cliente (C7▼) e a retenção/captção de clientes (C6▼).

Na perspectiva de processos internos, o setor de compras otimizou suas operações, atingindo as metas esperadas, como foi possível verificar-se nos indicadores de demarcações sobre vendas (P2→), quantidade de fornecedores por categoria/família de produtos (P3→) e quantidade de produtos por categoria/família (P5→). Conseguiu-se verificar essa melhora no crescimento de mix de produtos (C2↑) na perspectiva do cliente.

Porém os problemas ocorridos com o setor de distribuição, acabaram por fazer com que, na perspectiva dos clientes não fosse atingida a satisfação desejada (C7▼), com isso não se conseguindo atrair e reter mais clientes (C6▼).

Como as metas da perspectiva dos clientes não foram atingidas, não foi possível aumentar as vendas com maior valor agregado (F3▼, F4▼) e as vendas por ticket (F5▼), objetivos na perspectiva financeira. A estratégia de eficiência (F1▼, F2▼) também foi afetada pelas metas não atingidas na perspectiva de processos internos.

As setas indicativas para baixo no mapa estratégico, na perspectiva de aprendizado e crescimento, demonstram que a longo prazo, essa empresa poderá ter problemas ainda mais sérios nas demais perspectivas, já que essa perspectiva representa o alicerce de todo o mapa.

Setas indicativas para baixo na perspectiva financeira não representam bons resultados, mas se nas demais perspectivas as setas indicativas estiverem, em sua maioria, para cima, significa que a empresa conseguirá inverter a posição dessas setas indicativas no futuro.

A preocupação logo após a análise desses resultados foi verificar-se, em primeiro lugar, se as metas estabelecidas realmente eram possíveis de serem alcançadas, e se concluiu que sim, elas poderiam ter sido alcançadas e, portanto, estavam adequadas.

Confirmando-se dessa forma a adequação das metas, verificou-se quais ações deveriam ser tomadas a fim de modificar essa realidade, dispendendo-se mais ações para realização dos objetivos propostos na perspectiva de aprendizado e crescimento, pois essas ações provocariam mudanças nas demais perspectivas conforme analisado.

7 Aspectos positivos e negativos da avaliação de desempenho com a utilização do *Balanced Scorecard*

Quanto aos aspectos negativos da avaliação de desempenho com a utilização do *Balanced Scorecard* pode-se dizer que:

o maior desafio para implementação dessa metodologia de avaliação é no caso de uma empresa com um modelo de gestão tradicional, a necessidade de uma mudança cultural. O envolvimento e aceitação do líder principal e da alta diretoria da empresa são fundamentais para que esse modelo de avaliação tenha sucesso. É necessário que sejam quebrados conceitos antigos e o sucesso depende, principalmente, de dividir a gestão, de torná-la participativa. A controladoria sozinha não será capaz de implementar esse modelo, e sem dúvida ele não se adapta aos modelos tradicionais de gestão. Para a boa elaboração de *Balanced Scorecard* é necessário que a estratégia da empresa esteja clara e adequadamente desdobrada. Se os

objetivos estratégicos não estiverem devidamente alinhados entre as perspectivas, os indicadores escolhidos podem não estar medindo o que de fato a empresa deseja.

Outra dificuldade encontrada, foi a clara diferenciação dos objetivos e das medidas. Em algumas das situações, definir o indicador foi um desafio, pois apesar de ter sido identificado o processo crítico, não se sabia exatamente como medi-lo.

Com relação aos aspectos positivos é importante destacar:

- a) o processo de avaliação ficou mais claro a partir do uso desse modelo, pois ele teve o foco voltado para estratégia, mostrando mais claramente onde estavam os problemas e quais ações deveriam ser tomadas;
- b) a preocupação desse modelo não é apenas em controlar pessoas e processos, sua atenção está direcionada para a estratégia e visão de futuro em vez do controle;
- c) a elaboração do modelo, e a escolha dos objetivos e indicadores, provoca um envolvimento e necessidade de comunicação entre a alta diretoria e o chão da empresa;
- d) a utilização do modelo mostrou que algumas das medidas analisadas anteriormente passaram a não ter utilidade prática, como por exemplo, o faturamento por m²;
- e) não mede o que não é necessário;
- f) o mapa estratégico, com as flechas indicativas, mostrou exatamente a situação real da empresa. A diferença é que até aquele momento, apesar de estar claro que a situação financeira estava muito aquém do esperado, não se conseguia perceber onde estavam de fato os problemas a serem resolvidos.

8 Considerações finais

Durante a execução e ao finalizar-se o estudo de caso, verificou-se que a avaliação de desempenho realizada com o uso do *Balanced Scorecard* conduz a empresa à otimização de seu processo de gestão, uma vez que:

- a) no decorrer do processo de elaboração do mapa estratégico percebeu-se a necessidade de comunicação na empresa, para se conseguir definir claramente os objetivos estratégicos e seus indicadores. Todas as áreas foram envolvidas, para descobrir até que ponto uma interferia na outra e quais suas relações com as variáveis externas à organização, ficou evidente a necessidade da alta direção de comunicar-se com o chão do supermercado;
- b) o *Balanced Scorecard* requer gestão participativa para que tenha sucesso. E a participação de todos os níveis da organização nesse processo provocou questionamentos e ações de correção, durante a fase de planejamento;
- c) a compreensão das relações de causa e efeito, auxiliou na identificação de oportunidades e fatores críticos, relacionando a satisfação dos funcionários com a eficiência dos processos e a retenção dos clientes;
- d) o formato de apresentação dos resultados da avaliação, mostrando em um único mapa, as condições em que a empresa se encontrava, através das flechas indicativas de situação, evidenciando as medidas interligadas nas quatro perspectivas, deixou claro onde de fato estavam os problemas a serem resolvidos.

Apesar dos resultados negativos apresentados pela empresa, percebeu-se um alívio da alta direção, pois sua maior preocupação até aquele momento era saber o que estava acontecendo, uma vez que todos os números indicavam problemas, principalmente se comparados a outras empresas do ramo. Então, depois da avaliação com a utilização do

Balanced Scorecard ficou claro, não só o que tinha que ser feito, mas também que a partir daquele momento existia uma ferramenta capaz de ajudar a qualquer momento na verificação e solução dessas deficiências.

Pode-se dizer que na empresa objeto do estudo de caso existe o antes e depois do *Balanced Scorecard*, uma vez que a empresa com uma cultura altamente centralizadora, deixou de lado valores respeitados num percurso de praticamente 20 anos, e passou a dividir sua visão, missão, os problemas, ações e soluções com todos aqueles que faziam parte desse processo. Por outro lado, conseguiu-se visualizar claramente a motivação da equipe de trabalho que passou a entender o seu valor dentro de todo o processo e sentiu-se envolvido e necessário para o sucesso da organização.

Assim, conclui-se que o foco no desdobramento da estratégia, proporcionado pelo uso do *Balanced Scorecard* permite a todo momento, verificar os aspectos críticos da organização, de modo geral, para o cumprimento da estratégia. A relação das causas e efeitos, dentro das quatro perspectivas, garante que as medidas e indicadores estão avaliando o que de fato interessa.

A interação entre as perspectivas exige que todos os indivíduos da organização tenham conhecimento a respeito de sua função essencial dentro da mesma, que é a criação de valor. Essa clara comunicação e conhecimento, permite aos colaboradores reconhecer e opinar sobre os caminhos que levarão à melhor criação de valor para o cliente e correções que devem ser feitas.

A vinculação entre a estratégia e, as operações faz com a empresa se concentre nas áreas críticas de maior importância e maior retorno, evitando o desperdício de tempo: fazendo ou medindo coisas que não são importantes.

O *Balanced Scorecard* traz conceitos já tratados na contabilidade gerencial, porém os repensa e chama a atenção para aspectos que estavam mal compreendidos, mostrando a importância do liame entre todos os conceitos. A grande diferença do *Balanced Scorecard* consiste na forma como as relações de causas e efeitos (já sugeridas no Tableau de Bord) estão inter-relacionadas com a estratégia e as quatro perspectivas.

Além de elaborar um modelo de avaliação de desempenho fundamentado no *Balanced Scorecard*, o artigo apresenta análise e a explicação prática dos conceitos desse modelo na prática e essa é a contribuição principal desse estudo.

Referências Bibliográficas

CATELLI, A. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2^a ed. São Paulo: Atlas, 2001.

COSTA, P. P. A. **Contabilidade gerencial: um estudo sobre a contribuição do Balanced Scorecard**. Dissertação de Mestrado (Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade). São Paulo: USP, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ed. São Paulo: Atlas, 1999.

IUDICIBUS, S. Sistemas de informação gerencial: novos (e antigos) paradigmas. **Revista da ANEFAC**, ano 9, nº 68 p. 10-13, 1999.

KAPLAN, R.; NORTON, D. P. **The Balanced scorecard – measures that drive performance**. Harvard Business Review. Boston, V. p. 71-79 jan/fev. 1992.

KAPLAN, R.; NORTON, D. P. **Kaplan & Norton na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, R.; NORTON, D. P. **Using the balanced scorecard as a strategic management system**, Harvard Business Review, Boston, v. 74 Iss. P- 75-85, jan/fev 1996.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B;LAMPEL, J. **Safari da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

SHANK, J.; GOVINDARAHAN, V. **Gestão estratégica de custos - a nova ferramenta para vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.