



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLE DE GESTÃO

ADELINO SCHERER

**A IMPLANTAÇÃO DA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
BALANCED SCORECARD PARA MEDIÇÃO DE DESEMPENHO DE UMA
EMPRESA VAREJISTA**

Florianópolis

2022

Adelino Scherer

**A IMPLANTAÇÃO DA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
BALANCED SCORECARD PARA MEDIÇÃO DE DESEMPENHO DE UMA
EMPRESA VAREJISTA**

Dissertação em Controle de Gestão do Programa de Pós-Graduação em Controle de Gestão da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial de obtenção do título de mestrado profissional.
Orientador: Sérgio Murilo Petri, Dr.

Florianópolis

2022

Ficha de identificação da obra

Scherer, Adelino

A implantação da ferramenta de avaliação de desempenho Balanced Scorecard para medição de desempenho de uma empresa varejista. / Adelino Scherer ; orientador, Sérgio Murilo Petri, 2022.

69 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, , Programa de Pós-Graduação em , Florianópolis, 2022.

Inclui referências.

1. . 2. Avaliação de Desempenho. 3. Balanced Scorecard. 4. Varejo. 5. Gestão. I. Petri, Sérgio Murilo. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós Graduação em . III. Título.

Adelino Scherer

**A implantação da ferramenta de avaliação de desempenho *balanced scorecard* para
medição de desempenho de uma empresa varejista**

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Sidnei Vieira Marinho, Dr.
Membro Externo
Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI

Prof. Irineu Afonso Frey, Dr.
Membro Interno
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Cleyton de Oliveira Ritta, Dr.
Membro Interno
Universidade Federal de Santa Catarina

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de mestre em Controle de Gestão.

Prof. Valmir Emil Hoffmann, Dr.
Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Prof. Sérgio Murilo Petri, Dr.
Orientador

Florianópolis, 2022.

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, ao meu pai José Silvino Scherer “*In Memoriam*”, minha mãe Ernelda Alflen Scherer, minha esposa Priscila Alves Scherer e a minha filha Maria Eduarda Scherer, com amor e gratidão.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar ao meu pai José Silvino Scherer “*In Memoriam*” que partiu durante minha trajetória de mestrado, a minha mãe Ernelda Alflen Scherer, minha esposa Priscila Alves Scherer e a minha filha Maria Eduarda Scherer por me incentivarem e acreditarem que eu seria capaz, mesmo frente às dificuldades, e por compreenderem a minha ausência em diversas ocasiões em função do mestrado.

Agradeço ao meu amigo Vagner José de Souza pelo grande incentivo e ajuda para a realização deste mestrado.

Agradeço aos professores do Programa de Pós-Graduação em Controle e Gestão, pelos conhecimentos transmitidos durante essa jornada.

Por fim, agradeço ao meu orientador Professor Dr. Sergio Murilo Petri por todo auxílio para a realização deste estudo, pela ajuda e conhecimentos transmitidos, pelo incentivo dado e por acreditar no meu trabalho desde o início.

Não é preciso ter olhos abertos para ver o sol, nem é preciso ter ouvidos afiados para ouvir o trovão. Para ser vitorioso você precisa ver o que não está visível. (Sun Tzu)

RESUMO

As empresas varejistas enfrentam diariamente desafios e oportunidades, tais como o aumento da concorrência, períodos de dificuldades no ambiente econômico, escassez de recursos, dentre outros, induz que as empresas do segmento busquem por inovações que propiciem o aumento de produtividade tornando-as altamente competitivas e mais complexas quanto as atividades de gestão. Desta forma, é importante que as empresas do setor planejem suas ações de médio e longo prazo, realizando o monitoramento e a avaliação contínua do seu planejamento. Além disso, é necessário que todas as unidades e todos os departamentos do estabelecimento estejam alinhados com o planejamento, pois o desempenho e resultado global do estabelecimento resulta da soma dos desempenhos individuais. Esta pesquisa teve como propósito identificar indicadores do *Balanced Scorecard* de monitoramento e acompanhamento da gestão de desempenho, alinhados à ação estratégica para tomadas de decisões, construindo um *framework* de avaliação de desempenho com o foco no desempenho da ação estratégica. Para alcançar os objetivos propostos, foram coletados dados, por meio de entrevistas com diretores e colaboradores de uma empresa para elaborar o mapa estratégico com trinta e um objetivos estratégicos, bem como seus indicadores de desempenho, as metas para cada um dos indicadores e as iniciativas para alcançar as metas. O aperfeiçoamento da abordagem do BSC, por meio de pontuação global do desempenho, permitiu visualizar a situação atual e, após a atribuição das metas, o desempenho do resultado pretendido. Por sua vez, a representação gráfica possibilitará que gestores tenham uma melhor compreensão do desempenho da empresa, bem como fornecerá subsídios para auxiliar na tomada de decisão. Por fim sugere-se que a empresa varejista adote uma ferramenta de análise e acompanhamento dos indicadores de desempenho. Neste sentido, a elaboração de um painel de controle/*dashboard*, os gestores da empresa em estudo podem contar com um conjunto de medidas de fácil visualização para a análise de desempenho do seu negócio. No entanto, não foi possível o desenvolvimento das próximas etapas do *Balanced Scorecard*.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. *Balanced Scorecard*. Varejo.

ABSTRACT

Retail companies face daily challenges and opportunities, such as increased competition, periods of difficulties in the economic environment, scarcity of resources, among others, induces companies in the segment to seek innovations that provide increased productivity, making them highly competitive. and more complex as the management activities. Thus, it is important that companies in the sector plan their medium and long-term actions, carrying out the monitoring and continuous evaluation of their planning. In addition, it is necessary that all units and departments of the establishment are aligned with the plan, as the overall performance and result of the establishment results from the sum of individual performances. This research aimed to identify indicators of the Balanced Scorecard for monitoring and monitoring performance management, aligned with strategic action for decision making, building a performance evaluation framework with a focus on the performance of strategic action. To achieve the proposed objectives, data were collected through interviews with directors and employees of a company to prepare the strategic map with thirty-one strategic objectives, as well as their performance indicators, the goals for each of the indicators and the initiatives to achieve the goals. The improvement of the BSC approach, by means of global performance scores, made it possible to visualize the current situation and, after assigning the goals, the performance of the intended result. In turn, the graphical representation will allow managers to have a better understanding of the company's performance, as well as provide subsidies to assist in decision making. Finally, it is suggested that the retail company adopts a tool for analyzing and monitoring performance indicators. In this sense, the development of a control panel/dashboard, the managers of the company under study can count on a set of easily visualized measures for the analysis of the performance of their business. However, it was not possible to develop the next stages of the Balanced Scorecard.

Keywords: Performance Evolution. Balanced Scorecard. Retail.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estágios evolutivos da contabilidade gerencial.	20
Figura 2 - Traduzindo visão e estratégia: quatro perspectivas.	25
Figura 3 - Balanced Scorecard.	27
Figura 4 - Etapas do ProKnow-C.	34
Figura 5 - Balanced Scorecard.	40
Figura 6 - Princípios da organização focalizados na estratégia.	41
Figura 7 - Mapa estratégico e o scorecard.	43
Figura 8 - Mapa estratégico empresa varejista.	45
Figura 9 - Pontos e níveis de referência do modelo de avaliação	57
Figura 10 - Indicador ROB orçado x realizado.	63
Figura 11 - Dashboard indicadores: DRE Orçado X Realizado julho	63

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Síntese crítica das metodologias de avaliação de desempenho selecionadas, frente às dimensões de análise.	23
Quadro 2- Mapa estratégico e Balanced Scorecard.	28
Quadro 3- Portifólio base de dados para a pesquisa.	35
Quadro 4 - Objetivos estratégicos da empresa varejista.	36
Quadro 5 - Eficiência 500*.	37
Quadro 6 - Desempenho das empresas de 2014 a 2020.	38
Quadro 7- Melhores por índice de eficiência (em R\$).	39
Quadro 8 - Dados físicos 2020.	39
Quadro 9 - Mapa Estratégico Perspectiva Financeira	51
Quadro 10 - Mapa Estratégico Perspectiva do Cliente.	52
Quadro 11 - Mapa Estratégico Perspectiva Processos Internos.	53
Quadro 12 - Mapa Estratégico Perspectiva Aprendizado e Crescimento.	54
Quadro 13 - Mapa corporativo empresa varejista	55
Quadro 14- Pontos e níveis de referência do modelo de avaliação.	57
Quadro 15- Ponto de vista e níveis de referência do modelo de avaliação.	58

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	14
1.2	TEMA E PROBLEMA	15
1.3	OBJETIVOS	16
1.3.1	<i>Objetivo Geral</i>	16
1.3.2	<i>Objetivos específicos</i>	16
1.4	JUSTIFICATIVAS	16
1.5	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	18
1.6	Estrutura do trabalho	19
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1	Contabilidade Gerencial	19
2.2	Avaliação de desempenho	21
2.3	Visão geral do <i>Balanced Scorecard</i>	24
2.3.1	<i>Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i></i>	28
2.4	Pesquisas similares ou anteriores	30
3	METODOLOGIA	33
3.1	ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	33
3.2	PORTIFÓLIO BASE DE DADOS DA PESQUISA	33
3.2.1	<i>ProKnow-C</i>	33
3.3	<i>Balanced Scorecard</i>	35
4	Apresentação e análise dos resultados	45
4.1	Indicadores de desempenho	46
4.1.1	<i>Perspectiva financeira</i>	46
4.1.2	<i>Perspectiva dos Clientes</i>	47
4.1.3	<i>Perspectivas dos Processos internos</i>	48
4.1.4	<i>Perspectiva do Aprendizado e Crescimento</i>	49
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	64
5.1	PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS	64
5.2	LIMITAÇÕES	65

5.3	RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	65
6	REFERÊNCIAS.....	66

1 INTRODUÇÃO

O estudo foi motivado pela busca de um método de avaliação de desempenho que auxiliem empresas do segmento varejista nas tomadas de decisões do seu negócio, e neste sentido este capítulo será contextualizado aspectos da avaliação de desempenho, identificação do tema e problema, identificado os objetivos, a justificativa para a realização deste estudo as delimitações desta pesquisa e a apresentação da estrutura do trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

As dinâmicas e complexidades atuais apresentam enormes desafios para as organizações. Acompanhá-los e permanecer competitivos nesta situação exige vigilância, supervisão constantes e melhoria contínua. Kaplan e Norton foram os pioneiros do *Balanced Scorecard*.

O BSC pode ser considerado como um sistema de desempenho que combina o uso de indicadores financeiros e financeiros, informações internas/externas e oportunas/intempestivas de forma consistente (WANDERLEI; SOUZA, 2018).

De acordo com diversos autores, as práticas relacionadas à avaliação e gestão de desempenho são comuns nos setores da indústria e comércio, público e privado (BITITCI *et al.*, 2012; CUCCURULLO; ARIA; SARTOOKWIR, 2016; MATOS *et al.*, 2019; PEDERSINI; ENSSLIN, 2020). Dentre as práticas de avaliação utilizadas, destacam-se os indicadores de desempenho, eles são utilizados para avaliar, controlar e melhorar o progresso em direção ao cumprimento das metas ou de um determinado objetivo e tem a função de tornar tendências ou fenômenos mais óbvios, sem serem detectados imediatamente (HAMMOND, 1995).

A necessidade de medir resultados e avaliar o desempenho das ações estratégicas tornou-se cada vez mais proeminente. Desta forma as organizações incorporaram as ferramentas de gestão para que o desempenho fosse avaliado. Kaplan e Norton (1997) citam Lord Kelvin (1891-1894) que o que não é medido não é gerenciado, reforçando o fato de que as empresas devem utilizar sistemas de gestão e avaliação de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades para se manter competitivo no mercado.

No entanto, a necessidade de que as organizações varejistas sejam inovadoras, produtivas e alcancem níveis satisfatórios de competitividade é mais evidente. E na medida em

que a atividade gerencial se tornou mais complexa, a demanda por informações mais elaboradas também cresceu (BOTELHO *et al.*, 2016).

Na medida em que o mercado foi evoluindo, as organizações criaram percepções sobre a necessidade de se obter ferramentas de avaliação de desempenho, que não contemplasse somente aspectos financeiros e sim ponderasse todos os fatores (BACK; DUTRA; CASAGRANDE, 2012).

O desenvolvimento dos negócios foi marcado por diversas transições. Elas envolvem mudanças no porte e na estrutura das organizações, na forma de conduzir os negócios, na melhoria dos níveis de produção, na necessidade de informação e controle e nas mudanças de sistemas operacionais. Todas estas mudanças geraram novas práticas e formas de gestão (GRANDE; BEUREN, 2011).

Diante de novos cenários, os sistemas gerenciais contábeis tornaram-se insuficientes para tomadas de decisões e contribuíram para falhas na gestão dos empreendimentos. Desta forma os gestores foram obrigados a definir os fatores-chave estratégicos que deveriam guiar a empresa, pois dificilmente conseguem atingir todos os objetivos ao mesmo tempo. Esses fatores-chave estratégicos, assim como o desenho do novo sistema gerencial, não podiam ser definidos pelos contadores gerenciais e precisavam ser definidos com o envolvimento da alta administração (COSTA, 2008).

Desta forma Koch; Gasparetto e Ensslin (2021) para que os esforços conjuntos direcionados resultem em melhor desempenho, há necessidade de sistemas de avaliação de desempenho que possam ser operacionalizados pelos gestores, gerentes e participantes na tomada de decisões.

1.2 TEMA E PROBLEMA

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.

As empresas varejistas, vivenciam diariamente desafios e oportunidades que exigem uma atividade gerencial criteriosa e técnica e na medida em que a atividade gerencial se torna mais complexa, demandando informações mais elaboradas. Com isso, o uso de ferramentas de gestão para gerar informações foi se aprimorando.

A instituição, seja pública ou privada, é detentora da capacidade de acrescentar informações de gestão relevantes e promover a busca do aprendizado, induzindo a uma

melhoria contínua nos seus processos de gestão da adoção da metodologia de avaliação do desempenho *Balanced Scorecard*.

Tendo em vista as complexidades e desafios das empresas varejistas, que estão inseridas em um mercado altamente competitivo, torna-se válido contribuir com estudos que visem uma melhoria contínua de seus processos e na busca do alcance de seus objetivos.

Deste modo, o problema a ser solucionado consiste em determinar: **quais indicadores do BSC de monitoramento e acompanhamento da gestão de desempenho alinhados à ação estratégica da empresa varejista nas tomadas de decisões?**

Na sequência serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos, estabelecidos para que o problema de pesquisa seja solucionando.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Tem-se como objetivo geral construir *framework* de avaliação de desempenho *Balanced Scorecard* em uma empresa varejista com foco no desempenho da ação estratégica.

1.3.2 Objetivos específicos

Para que o objetivo geral seja atingido têm-se os seguintes objetivos específicos;

- Identificar indicadores de avaliação de desempenho que possibilitam conduzir a empresa no processo de gestão;
- Mensurar o desempenho atual e propor metas que possibilitam conduzir a empresa no processo de gestão;
- Estruturar o *framework* de monitoramento do alinhamento estratégico;
- Construir o mapa estratégico e;
- Desenvolver o painel de desempenho do BSC.

1.4 JUSTIFICATIVAS

A gestão estratégica exige que as organizações utilizem ferramentas de gestão, que são os métodos empregados para construir a operação da empresa, complementados por

ferramentas de gestão adequadas para a situação financeira, patrimonial e de recursos humanos (RODRIGUES; LEMOS, 2009).

Para medir e avaliar o desempenho das organizações existem várias ferramentas que usualmente são utilizadas, entre elas pode-se citar: *Mckinsey 7-S*, Baldrige, Três Níveis de Desempenho, *Family Nevada Quality*, *Quantum*, MCDA – Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão e o *Balanced Scorecard* – BSC.

Dentre essas ferramentas de gestão, o BSC integra diferentes elementos e proporciona não apenas perspectivas de planejamento e controle financeiro, mas também grande valor para o processo de inovação da organização. Segundo Kaplan e Norton (1997) o *Balanced Scorecard* é apresentado como uma forma de vincular a estratégia às operações, permitindo captar e gerenciar as ações necessárias para o sucesso da organização em termos de planejamento e controle.

Kaplan e Norton (2001) propõem uma série de práticas, pois acreditam que essas práticas são conducentes à mudança organizacional, para que possam melhorar o desempenho. Uma vez categorizadas, essas práticas tornam-se os princípios de gestão necessários para serem guiados pela estratégia organizacional.

A escolha da ferramenta de avaliação de desempenho *Balanced Scorecard* vem de encontro com a análise de Lima *et al.* (2004), em que os autores afirmam que inovar e melhorar questões de planejamento e organização gerencial está diretamente relacionada ao seu valor; ou seja, o intuito de melhorar a eficiência operacional, induz a possibilidade de entrar em novos mercados, gerando um aumento no seu faturamento e margens de lucro, promovendo o crescimento organizacional, e indiretamente aumentando o valor para os acionistas.

Para ocorrer efetivação do funcionamento eficiente de uma organização tem-se como base a obtenção de conhecimento. Este dará subsídio a associação de ações estratégicas e implantação de diversos indicadores baseados na causalidade obtida com o uso. Portanto, as organizações que utilizam o BSC dispõem de uma gestão voltada para a entrega de valor ao invés da gestão de ativos (KAPLAN; NORTON, 2001).

De acordo com Wanderley e Souza (2019), em termos de características do *Balanced Scorecard*, possui quatro principais. Em primeiro lugar, o BSC, como sistema de controle de planejamento de gestão, engloba tanto medidas financeiras quanto não financeiras. Kaplan e Norton argumentam que os sistemas de gestão de valores de uma organização devem respeitar o equilíbrio entre financeiro e não financeiro, entre desempenho de curto prazo e de longo prazo, e entre medidas ultrapassadas (resultado) e medidas vanguardistas (pilotos). A segunda característica é que o BSC foca no alinhamento com o objetivo estratégico, o que

coloca a ênfase no desempenho gerencial com os principais objetivos estratégicos da organização. Terceiro, o BSC adota uma abordagem relacional, focada na maximização do valor para o acionista de longo prazo.

O uso de um *Balanced Scorecard* proporciona eficiência e sucesso no sistema de planejamento estratégico em muitas empresas, setores, organizações e instituições em todo o mundo, já que este sistema permite alinhar suas atividades de negócios com seus respectivos objetivos, visões e objetivos de trabalho. Além de gerenciar as atividades de negócios, o sistema de *Balanced Scorecard* também pode melhorar a comunicação interna e externa e monitorar de perto o desempenho da organização (GERARD, 2008).

Este estudo se justifica pois com a competitividade atual do setor varejista, os gestores precisam cada vez mais de informações precisas sobre o desempenho de sua empresa. No entanto, a disseminação de informações irrelevantes e a falta de informações importantes são muito comuns. O setor varejista enfrenta uma concorrência acirrada e com margens operacionais pequenas, a necessidade de possuir informações sobre o andamento do seu negócio é fundamental para tomadas de decisões. Neste sentido a implementação da ferramenta *Balanced Scorecard* auxiliará os gestores a decidirem melhor perante o seu planejamento estratégico estabelecido.

1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa se delimita a desenvolver um *framework* de avaliação de desempenho *Balanced Scorecard* em uma empresa varejista, identificando indicadores apropriados para auxiliar os gestores da organização pesquisada.

A pesquisa delimita-se quanto ao aspecto temporal, na análise das informações para indicação e construção do *framework* de avaliação de desempenho com análise de resultados obtidos para os indicadores de desempenho dos anos 2020/2021.

Em relação ao seu aspecto espacial, o estudo será realizado em uma empresa varejista localizada na Região Sul do Brasil.

Em relação às pesquisas para subsidiar a fundamentação teórica, além das combinações bibliográficas identificadas por meio de revisões sistemáticas da literatura, diversos artigos e livros foram utilizados para subsidiar a pesquisa.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Com o objetivo de organizar o trabalho e facilitar a compreensão do estudo, esta pesquisa foi estruturada em cinco capítulos, separados da seguinte forma: i) introdução, apresentando a contextualização sobre o tema, a descrição do problema de pesquisa, bem como os objetivos, justificativa da pesquisa e a delimitação da pesquisa; ii) na seção seguinte é apresentada a fundamentação teórica que embasou este estudo, onde serão analisadas características da contabilidade gerencial, avaliação de desempenho, síntese das metodologias de avaliação de desempenho, uma visão geral da metodologia *Balanced Scorecard*, apresentando as quatro perspectivas e uma análise de publicações de pesquisas com a utilização do BSC no segmento varejista ou similares ; iii) a seção seguinte apresenta os aspectos metodológicos do estudo; iv) nesta seção serão apresentados e analisados os resultados; v) apresentadas as conclusões e, por fim, descritas as referências bibliográficas utilizadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

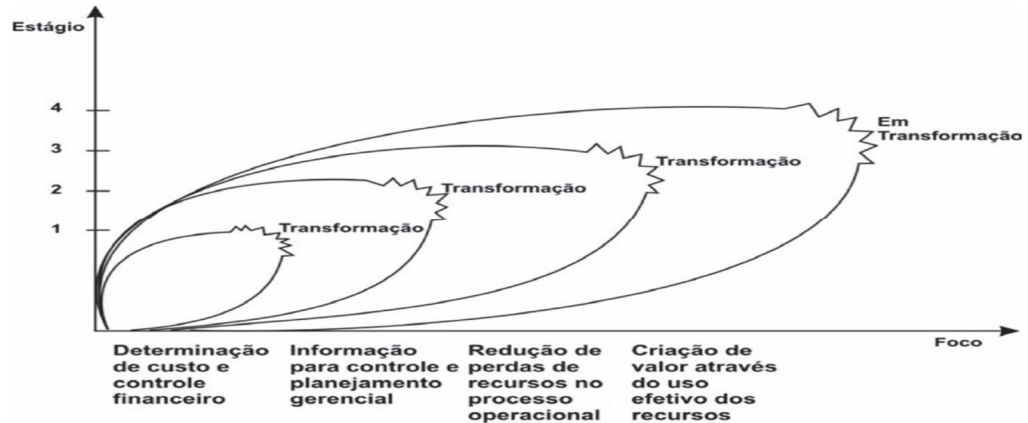
O objetivo da fundamentação teórica foi apresentar os principais conceitos relacionados ao *Balanced Scorecard* e a gestão de uma empresa varejista, destacando-se as leis e normas existentes.

2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade gerencial e outros campos relacionados às ciências econômicas, evoluiu, mudou seu foco e objetivos, seu método de planejamento e tomada de decisão da empresa. As características do desenvolvimento de negócios passaram por diversas transformações, envolvendo mudanças do tamanho da estrutura organizacional, na forma de fazer negócios, aumento do nível de produção, demanda por informações e mudanças no sistema operacional e de controle. Portanto, essas mudanças causaram novas práticas e tecnologias de gestão, (GRANDE; BEUREN, 2011).

Na figura 1 apresenta-se os estágios evolutivos da contabilidade gerencial através da determinação dos custos e controle financeiro, informação para planejamento e controle gerencial, redução de perdas de recursos em processos organizacionais e criação de valor através do uso efetivo dos recursos.

Figura 1 - Estágios evolutivos da contabilidade gerencial.



Fonte: adaptada do IMAP 1 (IFAC, 1998). Grande e Beuren (2011, p. 136).

Grande e Beuren (2011, p. 135) em sua publicação IFAC *International Federation of Accountants* divulgaram um pronunciamento intitulado (IMAP 1) *International Management Accounting Practice 1*, relatando as mudanças da contabilidade gerencial definidas em quatro estágios:

- a) Estágio 1, antes de 1950 – Foco na determinação de custos e controle financeiro, através do uso de orçamentos e tecnologia de contabilidade de custos.
- b) Estágio 2, 1950 a 1965 – Foco no fornecimento de informações para planejamento e controle gerencial, através do uso de tecnologias, tais como análise de decisão e contabilidade por responsabilidade.
- c) Estágio 3, 1965 a 1985 – Atenção na redução de desperdício dos recursos utilizados nos processos da empresa, através do uso de análise de processos e tecnologias de gerenciamento de custos.
- d) Estágio 4, 1985 até hoje – Atenção na geração de valor através do uso efetivo de recursos, de tecnologias que examinam os direcionadores de valor para cada cliente e para o acionista, e de inovação organizacional.

Machoon e Beuren (2016) apresentam os estágios evolutivos e demonstram como as mudanças que ocorrem no ambiente de negócios estão impactando o trabalho dos contadores gerenciais. No estudo, a contabilidade gerencial é qualificada como instrumento estratégico para a tomada de decisão das organizações IFAC (1998).

Na sequência, tem-se a evidenciação do IFAC (1998) sobre a mudança do papel da contabilidade gerencial no contexto organizacional:

- a) Estágio 1 - viu-se a atividade técnica necessária para a perseguição de objetivos organizacionais;

- b) Estágio 2 - detectou-se como atividade de gerência, em um papel de equipe de funcionários; para finalidades do planejamento e do controle;
- c) Estágios 3 e 4 - vê-se como parte integral do processo de gerência, enquanto a informação em tempo real se torna disponível à gerência diretamente, e como a distinção entre a equipe de funcionários e a linha de gerência se torna desvirtuada progressivamente. A função de focalizar o uso dos recursos (incluindo informações) e criação de valor é parte integral do processo da gerência nas organizações.

A contabilidade gerencial atende às necessidades das organizações em contextos dinâmicos e competitivos. Para a IFAC, nesses contextos, as organizações estão atualmente:

- a) construindo estruturas hierárquicas, com aumento de nível progressivo, contratando empregados na linha de frente, a fim aumentar sua agilidade bem como o compromisso do empregado;
- b) removendo a especialização funcional (com o uso de equipes multifuncionais, assim como a eliminação de especializações tradicionais), mais claramente ao foco nos processos do negócio que suportam portfólios estratégicos de produtos/serviços;
- c) removendo as divisões entre fornecedores e clientes (por exemplo, alianças ou por parcerias), a fim de encontrar mais firmemente seus processos do negócio em correntes de valor relevantes;
- d) empreendendo experiências ao procurar compreender suas competências e sua identidade dentro das correntes de valor relevantes, progressivamente tornando-se mais adaptável aos ciclos de vida dos produtos/serviços;
- e) integrando simultaneamente seus sistemas de informação e destacando a disponibilidade da informação em tempo real, localizada em pontos de necessidade;
- f) promovendo controles financeiros em tempo real, com indicadores não financeiros de desempenho;
- g) tratando a ambiguidade e o paradoxo como realidades para trabalhar, continuando os investimentos na informação e na racionalização e
- h) objetivando a integração cultural por meio do foco das visões compreendidas e aceitas pela organização.

2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Gerenciar uma organização requer uma forma de avaliar seu desempenho. O uso de dados contábeis e informações contábeis adicionais é útil para atividades de gerenciamento, com foco em pesquisas que aprimoram o desempenho organizacional.

Conforme Matos; Valmorbida; Martins; Ensslin. (2019) a avaliação de desempenho é fundamental para a gestão de qualquer organização, (CHOONG, 2014; MELNYK *et al.*, 2014). As organizações podem usar essa avaliação para orientar os esforços para corrigir as estratégias de controle e estabelecer o nível de desempenho desejado, bem como comparar por último com o nível realmente alcançado. Eles também podem usá-lo para comunicar sua intenção

estratégica de enfatizar a todos os membros da organização a importância do que foi medido e sua importância para os objetivos estratégicos da organização (MELNYK *et al.* , 2014).

Dutra *et al.* (2015) definem a avaliação de desempenho como o processo de acumulação de conhecimento entre os tomadores de decisão. Esse processo é o conhecimento que ele possui para identificar, organizar, medir e determinar metas por meio de atividades. Essas metas permitem que os tomadores de decisão identifiquem as consequências da decisão, conseqüentemente apliquem medidas para melhorar o desempenho.

Dutra (2005, p. 30) realizou uma análise dos procedimentos analíticos para a análise com base em um conjunto de critérios, que levam em consideração as seguintes dimensões:

a) Grau de Personalização – identifica o nível de particularização da metodologia, isto é, a potencialidade em atender as necessidades específicas de uma organização em particular; b) Grau de Ambiguidade – identifica se a metodologia apresenta ambiguidade, considerando-se sua estrutura; a possibilidade de mais de uma forma de interpretação ou de duplo sentido evidencia um grau elevado de ambiguidade, denotando ausência de clareza e de compreensibilidade; c) Grau de Priorização – identifica se a metodologia enfatiza ou desconsidera certas medidas de desempenho ou áreas da organização, em detrimento de outras, ignorando ou, ao contrário, dando importância excessiva a algum indicador ou aspecto específico; d) Grau de Flexibilidade – identifica o grau de flexibilidade para atender a todo e qualquer tipo de organização, de forma macro ou micro, considerando-se sua estrutura organizacional; e) Grau de Geração de Conhecimento – identifica se, no decorrer da implementação da metodologia, ocorre a geração de conhecimento, aqui entendido como capacidade para promover conscientização, envolvimento e responsabilidade dos indivíduos, direta ou indiretamente envolvidos no processo; cumpre fazer uma distinção entre conhecimento como um processo cognitivo complexo e abrangente, em oposição a um simples processo de familiarização resultante de treinamento; f) Grau de Geração de Aperfeiçoamento – identifica se a metodologia, considerando-se sua estrutura e seus procedimentos operacionais, permite, de maneira estruturada, a geração de aperfeiçoamento do desempenho organizacional em decorrência da identificação dos pontos fracos.

O quadro 1, demonstra uma síntese crítica das metodologias de avaliação de desempenho, *Mckinsey 7-S*, *Baldrige*, *Três Níveis de Desempenho*, *Family Nevada Quality*, *Quantum*, *Metodologia Multicritério* e *Balanced Scorecard*; frente às dimensões de grau de personalização, grau de ambiguidade, grau de priorização, grau de flexibilidade, grau de geração de conhecimento, grau de geração de aperfeiçoamento e a sua dificuldade para implementação.

Quadro 1: Síntese crítica das metodologias de avaliação de desempenho selecionadas, frente às dimensões de análise.

Dimensões							
Metodologia	Grau de personalização	Grau de Ambiguidade	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	Média
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	Média
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	Média
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	Média
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	Média

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

Conforme Souza, Petri e Cardoso (2011), o BSC é o mais utilizado para operacionalizar a estratégia. Segundo Zorzi e Ensslin (2007), o *Balanced Scorecard* é um sistema de gerenciamento que permite às organizações explicarem sua visão e estratégia para todos os seus componentes e traduzi-las em planos de ação. O *Balanced Scorecard* tem como função medir o desempenho empresarial dentro das seguintes perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997; MANBRINI; BEUREN; COLAUTO, 2005)

Vários métodos de avaliação são discutidos na pesquisa de Dutra (2005) e Souza, Petri e Cardoso (2011), e conceitos relacionados às dimensões de análise são propostos, integrados e verificados. Considerando esse tipo de pesquisa, optou-se pelo modelo de avaliação de desempenho do *Balanced Scorecard*. Em particular, este modelo tem a capacidade de promover a consistência estratégica do trabalho organizacional, e a complexidade de execução é baixa, que é a característica chave do caso em estudo.

2.3 VISÃO GERAL DO *BALANCED SCORECARD*

A literatura referente ao *Balanced Scorecard* evoluiu ao longo dos anos últimos anos, alcançando popularidade na prática e na pesquisa. De acordo com Gerard (2008) o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* pode ser atribuído ao trabalho do Dr. Robert Kaplan e do Dr. David Norton da *Harvard Business School* no início dos anos 1990, publicando artigos e, mais tarde, lançando o livro intitulado *The Balanced Scorecard* no ano de 1996.

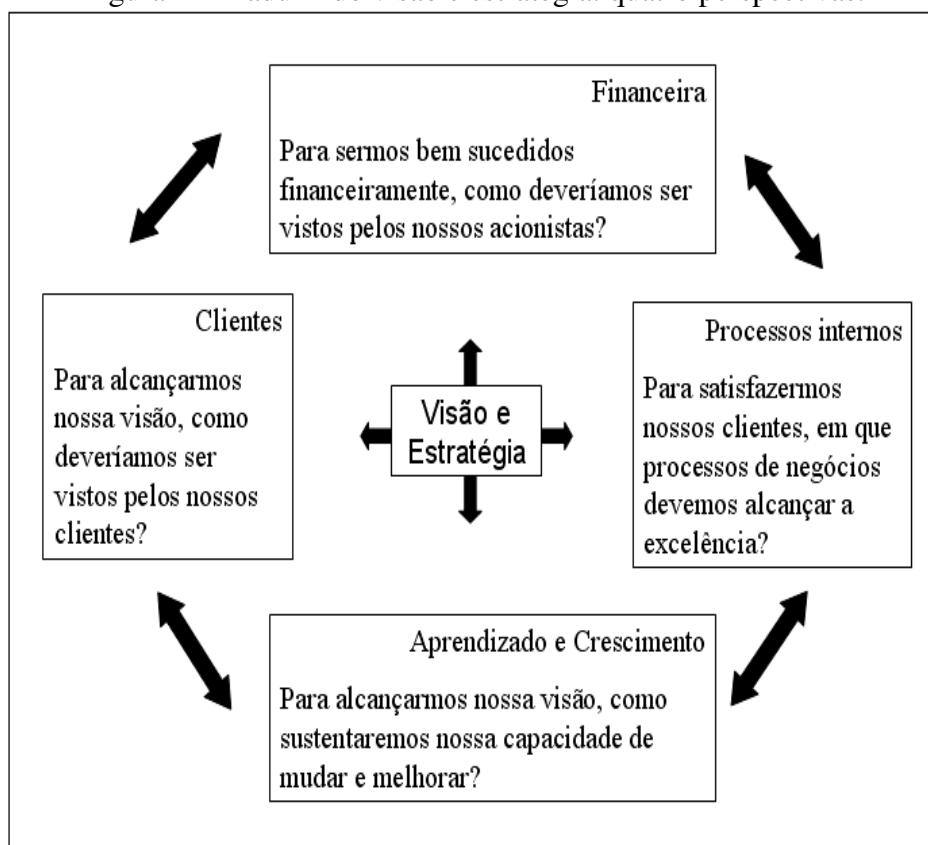
Segundo Gerard (2008), De Oliveira, *et al*, (2020) e Oliveira, Oliveira, Fijałkowska, Silva (2021), embora o termo "*Balanced Scorecard*" tenha sido desenvolvido na década de 1990, houve trabalhos similares publicados no passado, como por exemplo, o projeto de rotação da *General Electric* para o desenvolvimento de ferramentas de relatório de gestão de desempenho na década de 1950, bem como, o termo "*Tableau de Bord*" (o painel de indicadores de desempenho) proposto por alguns engenheiros de processo franceses no início do século 20.

De acordo com Dias; Lima; Rosa (2014), De Oliveira, *et al*, (2020) e Oliveira, Oliveira, Fijałkowska, Silva (2021) o BSC, inicialmente, seu escopo era medir o desempenho organizacional. Após os primeiros testes em empresas voluntárias, Kaplan Norton perceberam que a metodologia contribuiu para a implementação das estratégias delineadas para a mobilização da organização no alcance dos objetivos estratégicos, para a resultados de sua aplicação.

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que integra as métricas derivadas da estratégia, sem ignorar os indicadores financeiros de desempenho passado, incorporando o vetor de desempenho financeiro futuro. Esses vetores contêm a visão do cliente, os processos internos, o aprendizado e o crescimento, e são produzidos por um esforço consciente e rigoroso, com o objetivo de transformar a estratégia organizacional em metas e medidas práticas (KAPLAN; NORTON, 1997, SAINAGHIA, PHILLIPSB, D'ANGELLA, (2019) DE OLIVEIRA, et al, (2020) e OLIVEIRA, OLIVEIRA, FIJAŁKOWSKA, SILVA (2021)).

Na figura 2 pode-se observar o modelo do BSC (KOBBER, R. & NORTHCOTT (2021)), uma importante ferramenta de gerenciamento e de monitoramento dos objetivos estratégicos da organização em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos/ aprendizado e crescimento.

Figura 2 - Traduzindo visão e estratégia: quatro perspectivas.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p.10).

Neste caso, Kaplan e Norton (1997) e outros autores (SAINAGHIA, PHILLIPSB, D'ANGELLA, (2019) DE OLIVEIRA, et al, (2020) e OLIVEIRA, OLIVEIRA, FIJAŁKOWSKA, SILVA (2021)) empenharam-se em aprimorar o mecanismo tradicional de avaliação de desempenho organizacional, e desenvolveram um *Balanced Scorecard* que mantém os indicadores financeiros tradicionais, mas permite visualizar os resultados de ações

passadas, através de indicadores operacionais relacionados ao cliente, aos processos internos, a capacidades de aprendizagem e melhoria organizacional. O objetivo foi fornecer aos gestores uma perspectiva estratégica para entender a necessidade de capacitação e aquisição de ativos intangíveis, que até agora têm sido essenciais para o crescimento da empresa (MONTENEGRO; CALLADO, 2019 e KOBER, R. & NORTHCOTT (2021)).

Para os gestores de negócios, o desafio é estabelecer um sistema de avaliação de desempenho que mostre sinais de melhoria contínua, além dos indicadores contábeis e financeiros. Essas características são cada vez mais exigidas no mercado competitivo. Nesse sentido, o objetivo do *Balanced Scorecard* é fornecer aos executivos e gestores as informações assumidas no processo de estratificação, de forma que não sejam aleatórias e de forma que se possa avaliar em que medida a empresa cria valor para os clientes atuais e futuros. Deve também fornecer informações sobre como melhorar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoas, sistemas e procedimentos para melhorar o desempenho financeiro futuro (KAPLAN; NORTON, 1997 e KOBER, R. & NORTHCOTT (2021), SAINAGHIA, PHILLIPSB, D'ANGELLA, (2019) DE OLIVEIRA, et al, (2020) e OLIVEIRA, OLIVEIRA, FIJAŁKOWSKA, SILVA (2021)).

O *Balanced Scorecard* deve ser usado como um sistema de comunicação, informação e aprendizagem e não apenas como um sistema de controle. Ele deve transformar tarefas e estratégias em metas e medidas, e organizá-lo a partir de quatro perspectivas diferentes: finanças, clientes, processos internos e aprendizagem. Os quatro pontos de vista do *Scorecard* podem equilibrar metas de curto e longo prazo, resultados esperados e o vetor de desempenho dos resultados, indicadores objetivos específicos e os indicadores subjetivos menos precisos. Um *Scorecard* bem desenhado é caracterizado por metas unificadas, pois todas as medidas apontam para a implementação de estratégias abrangentes (KAPLAN; NORTON, 1997, SAINAGHIA, PHILLIPSB, D'ANGELLA, (2019) DE OLIVEIRA, et al, (2020) ;OLIVEIRA, OLIVEIRA, FIJAŁKOWSKA, SILVA (2021) e KOBER, R. & NORTHCOTT (2021)).

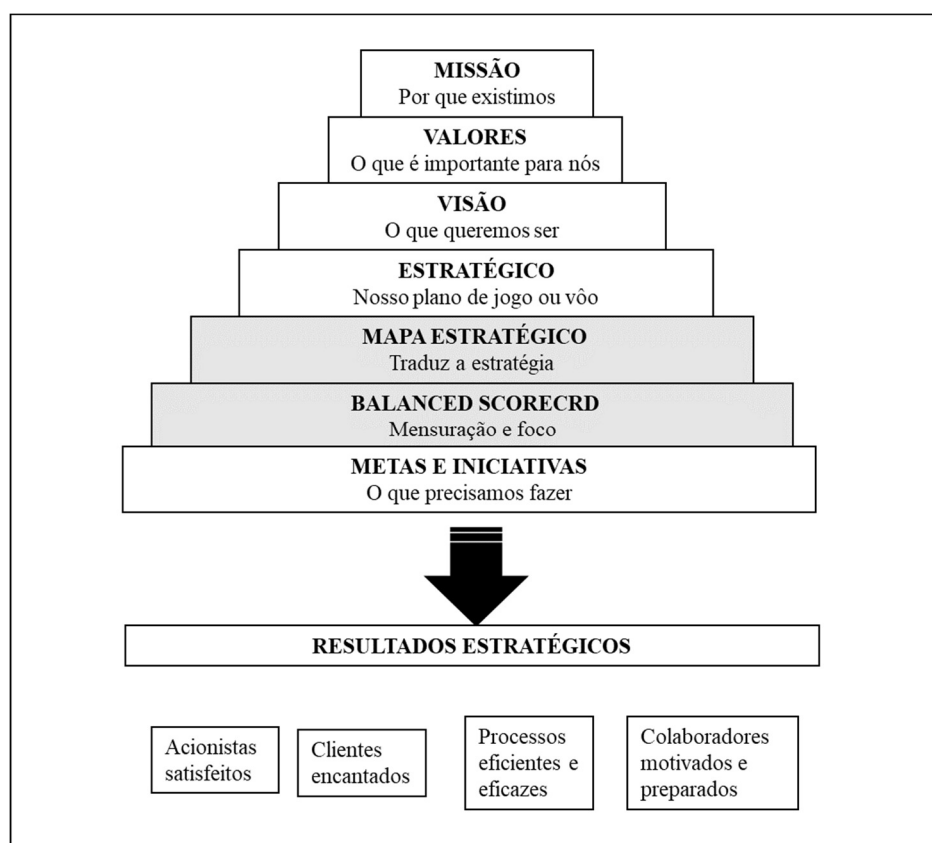
Embora a ideia de equilíbrio seja fundamental, as empresas podem prestar mais atenção a uma determinada dimensão em detrimento de outra. Isso é mais comum em organizações com forte processo de inovação de produto, por exemplo, porque, dessa forma, eles podem orientar a administração para entender o impacto para os clientes. Uma organização que valoriza a inovação no processo, terá a estrutura enfatizada nesta dimensão do BSC, fornecendo indicadores que permitem o planejamento e controle. Por sua vez, entende-se em termos de capital humano, que o foco do processo de inovação será seu ponto de vista sobre a dimensão de aprendizagem e crescimento terá maior atenção por manter o conhecimento na organização

(CANONGIA; ZACKIEWICZ, 2004, SAINAGHIA, PHILLIPSB, D'ANGELLA, (2019) DE OLIVEIRA, et al, (2020) ;OLIVEIRA, OLIVEIRA, FIJAŁKOWSKA, SILVA (2021) e KOBER, R. & NORTHCOTT (2021)).

Para Kaplan e Norton (2006), no processo de uso do *Balanced Scorecard* para encontrar resultados significativos, a implementação bem-sucedida da estratégia deve incluir princípios básicos (Figura 3) de gestão como, a mobilização, a qual refere-se à atividade de organização e mudanças por meio de liderança administrativa e a tradução estratégica, que refere-se a desenvolver mapas estratégicos, indicadores, metas e planos equilibrados.

O Ajuste organizacional também é um dos princípios básicos de gestão, que orienta a existência de um alinhamento empresarial entre os departamentos de negócios, os departamentos de suporte, os parceiros externos e a diretoria com a estratégia. Envolve também a motivação dos funcionários, com treinamentos, comunicação, objetivos claros e remuneração variável. E por fim a gestão, que tem como objetivo integrar estratégia com planejamento, orçamento, sistemas de relatórios e reuniões de gestão (KAPLAN; NORTON, 2006, OLIVEIRA, OLIVEIRA, FIJAŁKOWSKA, SILVA (2021) e KOBER, R. & NORTHCOTT (2021)).).

Figura 3 - Balanced Scorecard.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004, p.35).

O objetivo do projeto de *Scorecard* não é desenvolver um novo conjunto de medidas e sim o alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa varejista. Os indicadores são uma ferramenta relevante de motivação e avaliação, mas a estrutura de indicadores deve ser implementada para desenvolver um novo sistema de gestão conforme descrito por Kaplan e Norton (1997). Como o segmento varejista possui características próprias, pode-se optar em seguir o seu próprio caminho na construção de um *Balanced Scorecard*.

O desenvolvimento do *Balanced Scorecard* pode elevar a empresa a um novo patamar de gestão, visto que a implantação do BSC, visa avaliar e alinhar a empresa como um todo, de forma a apresentar uma visão global do negócio.

Os mapas estratégicos descritos por Kaplan e Norton (2000) no quadro 2 podem ajudar as organizações a visualizar suas estratégias de forma coerente, integrada e sistemática. Além de uma compreensão simples deles, o mapa estratégico também estabelece a base para o sistema de gestão.

Quadro 2- Mapa estratégico e Balanced Scorecard.

Perspectivas	Temas estratégicos	Objetivos	Medida/indicador	Base de informação	Unidade de medida	Meta

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2000, p. 83).

Pelo mapa pode-se identificar e criar ativos intangíveis que agreguem valor para a organização bem como facilitadores para a geração de vantagens competitivas, que possibilita apresentar objetivos por perspectivas de maneira ilustrativa para uma melhor visualização pelos colaboradores da empresa. QUEIROZ; LOBOSCO; ALMEIDA; MACCARI (2015).

2.3.1 Perspectivas do *Balanced Scorecard*

a) Perspectiva Financeira

De acordo com Jost, Kroenke, Hein N, Hein A, (2021) a dimensão econômico-financeira é reconhecida como essencial para o crescimento das empresas diz respeito ao crescimento do valor dos capitais próprios equilibrado ao crescimento do seu bem como do crescimento do patrimônio e dos rendimentos.

Para Kaplan e Norton (1997), do ponto de vista financeiro, o *Balanced Scorecard* deve descrever estratégias para vincular metas financeiras a outras perspectivas para melhorar o

desempenho no longo prazo e para que o crescimento econômico possa ser alcançado. Para os autores anteriormente mencionados, os objetivos financeiros, tendo em vista as medidas tomadas pelo BSC, podem ser usados como base para todas as demais visões do BSC. A empresa deve ter uma relação causal, cujo efeito é melhorar o desempenho financeiro.

Os objetivos financeiros normalmente estão relacionados à lucratividade, tendo como medida, a receita operacional, o retorno sobre o capital empregado, o valor econômico agregado, o crescimento de vendas e a geração de fluxo de caixa (KAPLAN; NORTON, 1997).

b) Perspectiva do Cliente

De acordo com Kaplan e Norton (1997) a perspectiva do cliente permite que na empresa sejam articuladas as estratégias de clientes e mercados que proporcionarão maiores retornos financeiros futuros.

Kaplan e Norton (1997) enfatizaram que as empresas devem identificar os segmentos de clientes e mercados nos quais desejam competir, devem desenvolver e implementar medidas básicas de resultados, como satisfação do cliente, taxa de retenção de clientes, aquisição de novos clientes e a lucratividade entre eles. Esses indicadores permitem aos gestores de cada unidade de negócios avaliar e articular estratégias relacionadas ao cliente para alcançar maior lucro financeiro no futuro.

Portanto, a perspectiva dos clientes traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos para segmentos, focalizados de clientes e mercados que podem ser comunicados a toda a organização (KAPLAN; NORTON, 1997).

c) Perspectiva dos Processos Internos

De acordo com Kaplan e Norton (1997) no *Balanced Scorecard*, os objetivos e medidas da perspectiva dos processos internos são derivados de estratégias que visam atender às expectativas dos acionistas e clientes-alvo. Essa análise sequencial, de cima para baixo, geralmente revela novos processos de negócios, nos quais as empresas devem se empenhar pela excelência. O objetivo da perspectiva dos processos internos é cumprir a estratégia de obtenção de metas financeiras e de clientes.

Para Kaplan e Norton (2004), o objetivo dessa visão permanece: gerar e fornecer uma proposta de valor para os clientes, melhorar processos e reduzir o custo da produtividade na visão financeira.

d) Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Kaplan e Norton (1997), a perspectiva de aprendizagem e crescimento, fornece uma infraestrutura para atingir metas financeiras, clientes e processos internos, e é construída com o objetivo de promover o crescimento e a melhoria de longo prazo.

Kaplan e Norton (2004, p. 207) consideraram essa visão como o ponto principal da estratégia geral da organização e propuseram três tipos de capital para determinar o valor dos ativos intangíveis, os quais estão descritos abaixo:

- √ 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.

Para Russo *et al.* (2014), a transformação da estratégia em um processo contínuo na organização ocorre com a realização de iniciativas que utilizam, e ao mesmo tempo potencializam a integração e a comunicação proporcionada pelo uso do BSC. Tais iniciativas devem ser capazes de compreender a gestão estratégica, ajustar e ativar estratégias com base na disponibilidade financeira e prever a alocação de orçamento.

Portanto, a revisão regular dos indicadores estratégicos e a realização de reuniões de análise estratégica, para coordenar o planejamento estratégico e operacional, são essenciais para promover a melhoria contínua entre a estratégia e os processos operacionais (KAPLAN; NORTON, 2001).

2.4 PESQUISAS SIMILARES OU ANTERIORES

Back, Dutra e Casagrande (2012), realizaram um estudo com o objetivo de disponibilizar uma ferramenta de gestão com o foco na avaliação do desempenho da ação estratégica de marketing promocional, utilizando-o como ferramenta de gestão, controle e

avaliação de desempenho organizacional. Neste referido trabalho, com o intuito de auxiliar na administração, foi criado um BSC geral para a empresa. E para isso, propuseram a elaboração do planejamento estratégico da empresa, definindo e declarando a missão, os valores e a visão, e construíram o mapa estratégico, com os objetivos e as respectivas medidas de desempenho.

Na última etapa do processo Back, Dutra e Casagrande (2012) elaboraram a construção do painel de controle e ressaltaram que uma das ações estratégicas adotadas pela empresa foi a produção e distribuição de panfletos promocionais para divulgação das ofertas, atraindo novos clientes e aumentando a receita. Por fim, os autores concluíram que ao elaborar uma proposta de avaliação de desempenho para a ação estratégica, a pesquisa demonstrou o impacto que a ação gerou no faturamento da empresa, demonstrando na prática a influência da ação junto a perspectiva financeira (BACK; DUTRA; CASAGRANDE, 2012).

Barino *et al.* (2009) buscaram avaliar o contexto da utilização do BSC por uma instituição financeira de varejo no Brasil e pontuaram a garantia de uma atuação harmoniosa da agência em suas diversas áreas, alinhando seus objetivos com a principal estratégia da organização. O resultado da causa e efeito foi percebido em termos de aprendizado e crescimento, que por sua vez influenciam e a levam a outras perspectivas. O quadro geral de Indicadores equilibrados proporcionou neste caso de estudo, um controle homogêneo sobre a organização, garantindo que informações válidas e abrangentes sejam geradas e permitindo a tomada de decisões imediata e segura.

Os autores Barino *et al.* (2009) adicionalmente exibiram neste estudo os indicadores nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*. A construção dos objetivos e indicadores foi efetivada a partir da definição da estratégia do banco, e ao final conseguiram enfatizar que a implantação do BSC na instituição financeira apresentou alternativa eficaz frente à preocupação de sua administração com uma gestão assertiva e com o seu desempenho estratégico, visando o cumprimento da sua missão e aproximando-se da sua visão, ressaltando a facilidade de projetar um sistema de medição quando comparado a sua implementação.

Paula *et al.* (2020) apresentando o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* para uma empresa comercial de pequeno porte buscou definir para a empresa objeto do estudo seu mapa estratégico, um conjunto de indicadores e metas de desempenho, além de iniciativas necessárias para conseguir seu plano de estratégia. Foram adotadas medidas para traduzir a estratégia da empresa em termos operacionais, visando as metas financeiras e operacionais e de iniciativas estratégicas que possam servir de subsídios para o planejamento orçamentário da organização.

Estes mesmos autores concluíram que o BSC possibilita que os responsáveis por cada função organizacional saibam de que forma poderão contribuir em suas atividades, e assim, a

organização amplie as possibilidades de alcançar sua visão. Os autores finalizaram concluindo que, independentemente do porte da empresa, ferramentas de contabilidade gerencial como o BSC são aplicáveis e podem ser úteis para melhorar a atuação e adaptação ao mercado (PAULA *et al.*, 2020).

Para Mambrini, Beuren e Colauto (2005) o *Balanced Scorecard* representa um instrumento capaz de integrar indicadores derivados do planejamento nos níveis estratégicos e operacionais, estruturados e integrados em um sistema de informação como suporte ao processo decisório, possibilitando ajudar os gestores a operacionalizar as diretrizes estratégicas estabelecidas. A abordagem do *Balanced Scorecard* neste referido trabalho buscou apresentar um conjunto de diretrizes estratégicas, a partir das perspectivas do BSC, fundamentado no mapeamento do cenário da empresa.

Mambrini, Beuren e Colauto (2005) foram eficientes em estabelecer os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças da empresa com o intuito de subsidiar o estabelecimento de diretrizes estratégicas e indicadores que possam integrar a proposta de planejamento estratégico e operacional do *Balanced Scorecard*. Os autores finalizaram afirmando que a abordagem poderá ser empregada em empresas de características similares.

Com base ao estudo de aplicações do *Balanced Scorecard* como instrumento de desdobramento estratégico e alavancagem de resultados, Rocha (2005) evidencia a sua utilização para a busca de um sistema de indicadores de desempenho que permite às empresas a utilização de um sistema onde as medidas financeiras são complementadas com medidas não financeiras, e são constituídas relações de causa e efeito entre elas. Deve-se apenas ressaltar que a implementação do *Balanced Scorecard* não substitui o sistema de medições cotidiana da empresa o qual as medidas do *scorecard* são selecionadas de modo a direcionar a atenção dos gestores e funcionários para os fatores capazes de levar a empresa a grandes realizações.

De acordo com Rocha (2005) conforme cresceu a adoção do *Balanced Scorecard*, as empresas verificaram que ele pode ser utilizado para: esclarecer e obter consenso em relação à estratégia, comunicar a estratégia a toda a empresa, alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia, associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais, identificar e alinhar as iniciativas estratégicas, realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas, obter feedback para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

O autor conclui que o *Balanced Scorecard* possui grande potencialidade pela sua capacidade de suportar o processo decisório e de desdobramento estratégico, pode ser expandido para diversos setores, visando o aumento de competência produtiva e de serviços, permitindo uma melhoria na geração de riqueza (ROCHA, 2005).

3 METODOLOGIA

Este capítulo é dedicado a explicar as estratégias das abordagens metodológicas adotadas, que permitiram alcançar as propostas. O portfólio da pesquisa, o universo da pesquisa, as técnicas e instrumentos de coleta de dados.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

O projeto adotou um modelo construtivista, no qual no modelo construtivismo os fenômenos sociais e seus objetivos são realizados continuamente pelos participantes. No construtivismo, os pesquisadores buscam apresentar uma versão específica da realidade social, não uma versão definitiva. O conhecimento é considerado indeterminado (BRYMAN, 2016).

As apreciações de dados 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.

Por buscar a aplicação prática do conhecimento no varejo e o direcionamento da resolução de problemas específicos, esta pesquisa se adequa à aplicação, conforme Gerhardt e Silveira (2009).

Este estudo caracterizar-se-á como exploratório, aplicado e descritivo e as análises dos dados serão feitas de forma qualitativas, no que se refere à abordagem do objetivo.

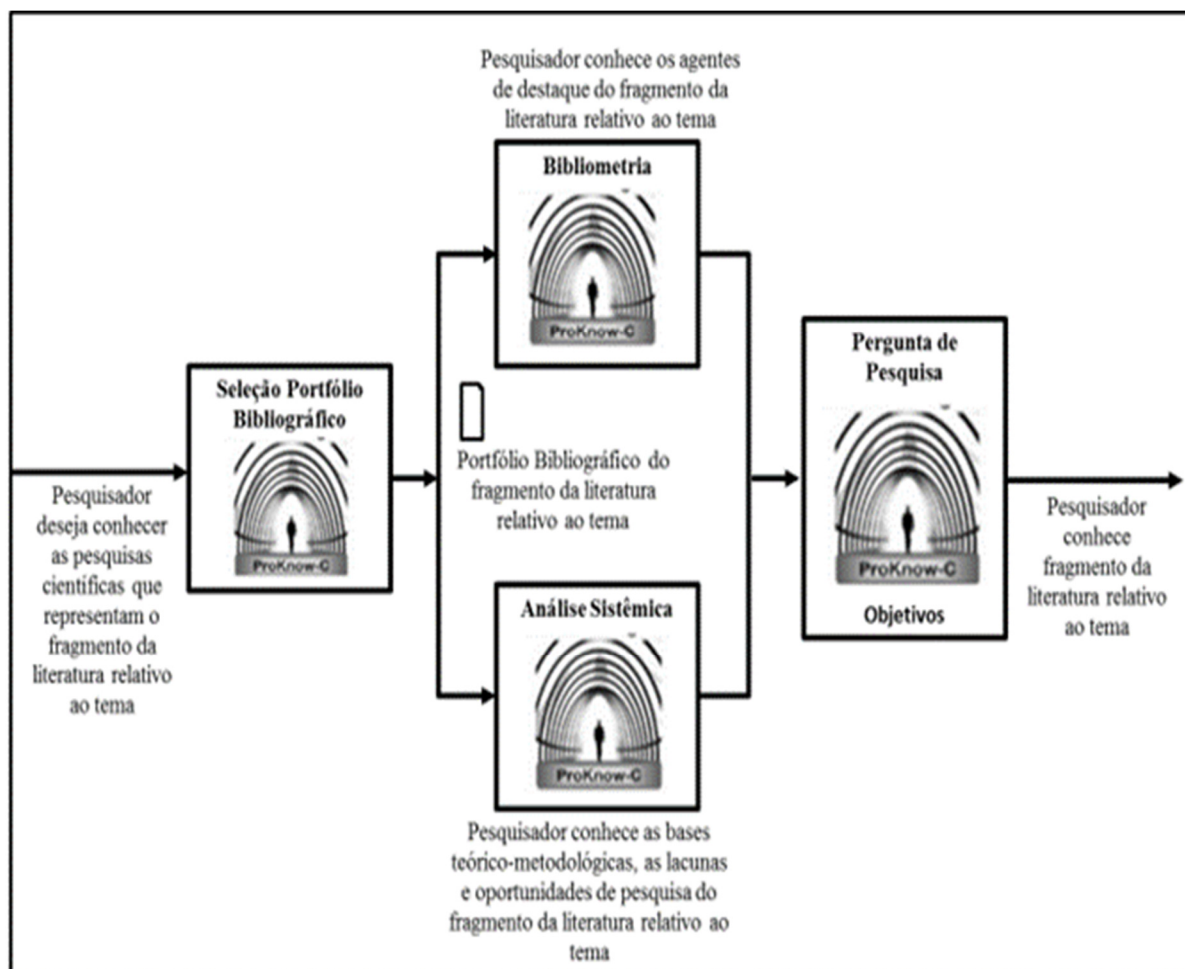
Segundo Mattar (2001) pesquisas exploratórias visam prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva, à medida que a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno são poucos ou inexistentes.

3.2 PORTIFÓLIO BASE DE DADOS DA PESQUISA

3.2.1 ProKnow-C

Para obter uma abordagem literária do tema, a ferramenta utilizada foi a denominada processo de desenvolvimento do conhecimento-construtivismo (*ProKnow-C*) (Figura 4). Essa ferramenta construtivista constrói conhecimento para explorar os temas envolvidos na pesquisa e facilita o processo para o pesquisador (ENSSLIN *et al.*, 2013).

Figura 4 - Etapas do ProKnow-C.



Fonte: Ensslin *et al.* (2013).

Esta ferramenta quando empregada visa construir um aprendizado de âmbito científico, inicialmente entre pesquisadores e estudiosos, e posteriormente com a comunidade de forma geral quando a obra é para publicação (Valmorbida *et al.*, 2015). A ferramenta está dividida em quatro etapas: (i) seleção do portfólio bibliográfico; (ii) bibliometria; (iii) análise do sistema e (iv) questões de pesquisa.

Na fase de seleção de portfólio bibliográfico foi realizada uma série de procedimentos sequenciais, que inicia com a definição do mecanismo de busca, até a filtragem dos artigos científicos, que farão parte do portfólio bibliográfico (Afonso *et al.*, 2011).

Na sequência, buscou-se um conjunto restrito de publicações com reconhecimento e destaque científico, com Título, Resumo e Conteúdo Completo, alinhados com um determinado tema segundo a percepção e delimitações do pesquisador Ensslin *et al.* (2013).

Todas estas etapas são importantes para o desenvolvimento da pesquisa, pois o primeiro passo a ser dado pelo pesquisador é saber o que já foi pesquisado no seu fragmento de pesquisa.

Isso retrata o ponto de identificação de autores que ajudaram a ciência a evoluir nesse tema. O segundo passo é identificar, dentre todos os estudos encontrados, quais podem ser utilizados para fundamentar os seus estudos, assim como identificar lacunas e oportunidades de pesquisas relativas ao tema. Finalizar o processo é a parte em que o pesquisador já se fundamentou de vários estudos e sabe quais os argumentos necessários para desenvolver a sua pesquisa (MATOS *et al.*, 2019).

Para a pesquisa foi realizada a busca pelo portfólio que define a base de dados utilizando a base *Spell - Scientific Periodicals Electronic Library*, pois é uma base de dados confiável e que conta com muitos artigos e autores que tem relevância científica.

O quadro 3 apresenta os filtros limitantes da pesquisa nos bancos de dados da base consultada Spell, através das palavras chaves dos artigos: Avaliação de desempenho, *Balanced Scorecard* e Varejo.

Quadro 3- Portifólio base de dados para a pesquisa.

BASE DE DADOS CONSULTADA SPELL	
PALAVRAS-CHAVE:	RESULTADO DA BUSCA
Avaliação de Desempenho	178 TÍTULOS
<i>Balanced Scorecard</i>	149 TÍTULOS
Varejo	281 TÍTULOS
TOTAL	608 TÍTULOS
Exclusões	Filtro: exclusões de títulos e resumos desalinhados com o termo
Portfólio final	20 publicações

Fonte: Próprio autor (2021).

3.3 BALANCED SCORECARD

Conforme anteriormente descrito o BSC é uma ferramenta estratégica que pode ser utilizada para alinhar os planos de uma empresa de varejo. Esta pesquisa buscou fornecer uma compreensão das informações práticas sobre como preparar a proposta do BSC e incluir a fase de elaboração do modelo (passo a passo) para o desenvolvimento da pesquisa.

Para iniciar a coleta de dados, foram realizadas entrevistas com a média gerencia de uma empresa do setor varejista, com o objetivo de alinhar o varejo ao seu plano estratégico. No primeiro questionário (Quadro 4), foram apresentados trinta e dois objetivos estratégicos corporativos da empresa, conforme quadro objetivos estratégicos da empresa varejista.

Quadro 4 - Objetivos estratégicos da empresa varejista.

Objetivos estratégicos			
1	Crescer Faturamento nas Lojas Existentes	17	Reduzir o Saldo de Trocas
2	Reduzir Estrutura de Despesas	18	Aumentar o Prazo Médio de Pagamento
3	Aumentar o Resultado Líquido	19	Preservar o Meio Ambiente
4	Maximizar Outras Receitas	20	Garantir a Segurança e Saúde do Colaborador
5	Efetuar Investimentos Estratégicos - Novas Unidades	21	Atender as melhores práticas trabalhistas
6	Aumentar a Lucratividade dos Produtos	22	Manter aproximação com a comunidade
7	Buscar Equilíbrio do Fluxo de Caixa	23	Manter-se atualizado em relação as tendências e inovações
8	Manter e atrair novos Clientes	24	Desenvolver e Capacitar os colaboradores com base em Competências Estratégicas
9	Transformar Clientes em fãs	25	Contratar e Reter Profissionais
10	Melhorar o Controle Orçamentário	26	Promover satisfação dos colaboradores
11	Manter alto nível de qualidade nas operações	27	Consolidar a cultura de foco em resultado
12	Melhorar a Acuracidade nos Estoques	28	Promover Comunicação Organizacional Transparente e Eficiente
13	Melhorar o Controle das Perdas de Estoques	29	Melhorar a qualidade do ERP
14	Melhorar os Processos da Cadeia de Suprimentos	30	Disseminar o uso das informações gerenciais
15	Diminuir a Cobertura de Estoque	31	Garantir segurança na guarda das informações
16	Maximizar os Contratos de Retorno	32	Fazer mapeamento de competencias de cargos e funções

Fonte: Próprio autor (2022).

Identificado e formulado os objetivos estratégicos, os quais foram integrados e organizados a partir de várias perspectivas com base na causalidade, a empresa escolheu a mais importante e passou a construir um mapa estratégico.

Na elaboração foi debatido todo o processo de construção de um *Balanced Scorecard*, definição de perspectivas, metas estratégicas, indicadores de desempenho, metas e medidas a serem atingidas.

Na implementação, a execução dos programas de ação desenvolvidas na fase de elaboração foram incorporados ao processo gerencial, no qual os gerentes de departamento e de loja tomaram conhecimento dos indicadores e metas para acompanhamento e avaliação.

Posteriormente foram averiguadas as medidas faltantes, o alinhamento das metas individuais, o desenvolvimento de sistema de informação e os sistemas de *feedbacks*. Por fim, foram repassadas as recomendações do mapa estratégico da empresa varejista, compostas por objetivos estratégicos, expressos em quatro perspectivas de gestão, os quais devem indicar como os resultados da empresa serão obtidos, mostrando a conexão entre as decisões, o que pode levar ao cumprimento da estratégia. O mapa estratégico fornece uma estratégia que permite que os funcionários façam mais contribuições com os ideais da organização, podem usar seu conhecimento para apontar melhorias.

Para e determinar os níveis superiores e inferiores das medidas, foi realizado uma pesquisa na revista SuperHiper para análise dos resultados dos períodos anteriores, permitindo assim monitorar as práticas e interesses atuais em relação à gestão em vigor, possibilitando comparar seu progresso gerenciado em relação à média do mercado.

O quadro 5 apresenta os indicadores do segmento supermercadista do ano de 2020.

Quadro 5 - Eficiência 500*.

Recorte das empresas	Faturamento bruto (em R\$)	Número de lojas	Número de check-outs	Área de vendas	Número de funcionários	Faturamento loja 2020	Faturamento check-out 2020
Total 5 Maiores	168.969.816.651	2.138	24.223	4.966.880	260.540	79.031.720	6.975.594
Total 10 Maiores	207.713.208.249	2.709	33.085	6.188.420	339.082	76.675.234	6.278.169
Total 20 Maiores	242.455.180.682	3.147	41.420	7.336.354	419.438	77.043.273	5.879.127
Total 50 Maiores	288.247.730.719	5.625	55.595	8.835.702	539.336	51.244.041	5.184.778
Total 300 Maiores	351.771.924.824	7.550	77.028	11.300.505	720.940	46.592.308	4.566.806
Total 500 Maiores	359.470.714.788	7.998	80.242	11.676.622	743.448	44.945.076	4.479.832

Fonte: Ranking Abras/SuperHiper (2021).

De acordo com o ranking Abras da revista SuperHiper no ano de 2020, o grupo das 500 empresas do segmento supermercadista obteve um aumento de 21,8% no indicador faturamento bruto. O faturamento por metro quadrado, cresceu 13,4%. Já a relação entre faturamento e check-out contabilizou saldo positivo de 21%. O faturamento por funcionário, por sua vez, registrou crescimento de 11,6%.

Já o grupo das 300 maiores empresas do ramo (Quadro 6) registrou um salto real de 17,5% sobre o ano anterior.

Quadro 6 - Desempenho das empresas de 2014 a 2020.

300 MAIORES	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Faturamento(*)	233.301	236.675	259.056	243.307	261.105	290.157	351.772
Fat. deflacionado (**)	301.272	276.162	277.829	252.212	270.870	299.471	351.772
Fat. 2000 = 100	226	207	208	189	203	225	264
% real anual	12,4	-8,3	0,6	-9,2	7,4	10,6	17,5
20 MAIORES	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Faturamento(*)	168.994	165.024	180.088	159.289	175.576	197.230	242.455
Fat. deflacionado (**)	218.229	192.557	193.138	165.119	182.143	203.561	242.455
Fat. 2000 = 100	237	209	210	179	198	221	263
% real anual	10,0	-11,8	0,3	-14,5	10,3	11,8	19,1
280 OUTRAS	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Faturamento(*)	64.044	71.651	78.968	84.018	85.529	92.927	109.317
Fat. deflacionado (**)	82.703	83.605	84.691	87.093	88.728	95.910	109.317
Fat. 2000 = 100	277	280	284	292	297	321	366
% real anual	20,3	1,1	1,3	2,8	1,9	8,1	14,0

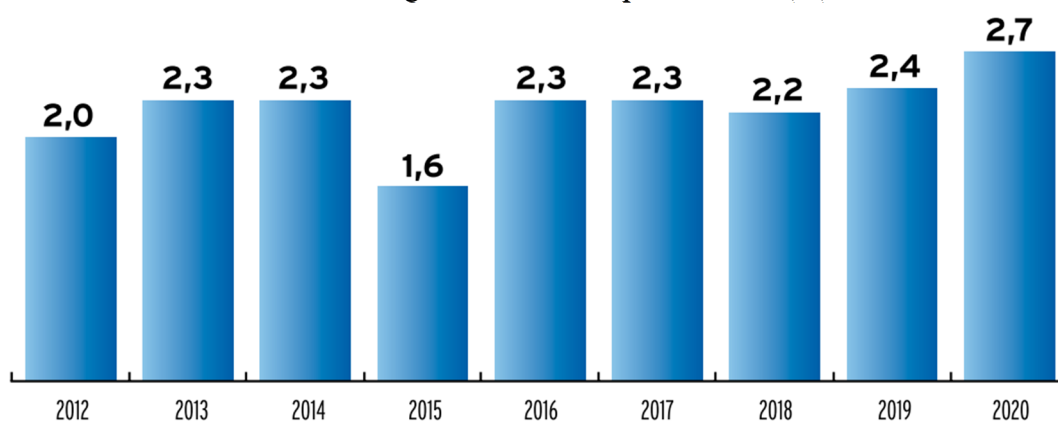
Ano de 2020 não deflacionado *Em milhões **Valor e deflacionados.

Fonte: Ranking Abras/SuperHiper (2021).

O índice de lucro líquido do setor supermercadista em 2020 foi o melhor das últimas duas décadas, superando o resultado de 2019, que já era o maior da série histórica Figura 5.

A margem de lucro dos supermercados chegou a 2,7% em 2020, um aumento de 0,3 ponto percentual em relação ao mesmo período anterior.

Figura 5 - Lucro líquido médio (%).



Fonte: Ranking Abras/SuperHiper (2021).

De acordo com a pesquisa da revista SuperHiper 2020, apesar da queda de 1% na quantidade de lojas operadas pelas 300 maiores, a área de vendas conjunta deste grupo cresceu 7,9%, chegando a 11,3 milhões de metros quadrados, sinalizando que esta faixa de empresas tem operado estruturas maiores, com destaque para o aumento da presença do formato atacarejo neste grupo. Este movimento, naturalmente, se reflete na média da área de vendas (m²) por loja, que ficou 9% maior, bem como na média de área de vendas por checkout, que registrou alta de 8%. No total, estes estabelecimentos operam mais de 77 mil check-outs e empregam 720,9 mil colaboradores, um contingente de 8,4% superior ao contabilizado na pesquisa

anterior, dado que, conseqüentemente, impactou positivamente os indicadores de funcionários por check-out e funcionários por cada 100 metros quadrados.

O quadro 7 apresenta índices de eficiência, possibilitando a comparação de alguns indicadores de processos internos e financeiros da empresa.

Quadro 7- Melhores por índice de eficiência (em R\$).

Classificação	Faturamento por funcionário		Faturamento por check-out		Faturamento por m ²	
	Ano	Mês	Ano	Mês	Ano	Mês
1ª à 5ª	648.537	54.045	5.472.707	456.059	34.019	2.835
6ª à 10ª	493.282	41.107	4.371.856	364.321	31.717	2.643
11ª à 20ª	432.351	36.029	4.168.203	347.350	30.265	2.522
21ª à 50ª	381.929	31.827	3.230.515	269.210	30.542	2.545
51ª à 100ª	350.377	29.198	3.213.477	267.790	29.980	2.498
101ª à 200ª	356.359	29.697	2.864.289	238.691	23.094	1.925
201ª à 300ª	333.619	27.802	2.532.597	211.050	21.783	1.815
300 maiores (2020)	487.935	40.661	6.168.407	514.034	31.129	2.594
300 maiores (2019)	436.514	36.376	3.761.534	313.461	27.700	2.308

Fonte: Ranking Abras/SuperHiper (2021).

Quadro 8 - Dados físicos 2020.

Dados	300 Maiores	20 Maiores	280 Demais
Nº de check-outs	77.028	41.420	35.608
Check-outs por loja	10,2	13,2	8,1
Nº de funcionários	720.940	419.438	301.502
Funcionários por check-out	9,4	10,1	8,5
Funcionários (por 100m ²)	6,4	5,7	7,6
Área de vendas (m ²)	11.300.505	7.336.354	3.964.151
Área de vendas (m ²) por check-outs	146,7	177,1	111,3
Nº de lojas	7.550	3.147	4.403
Área de vendas (m ²) por loja	1.497	2.331	900

Fonte: Ranking Abras/SuperHiper (2021).

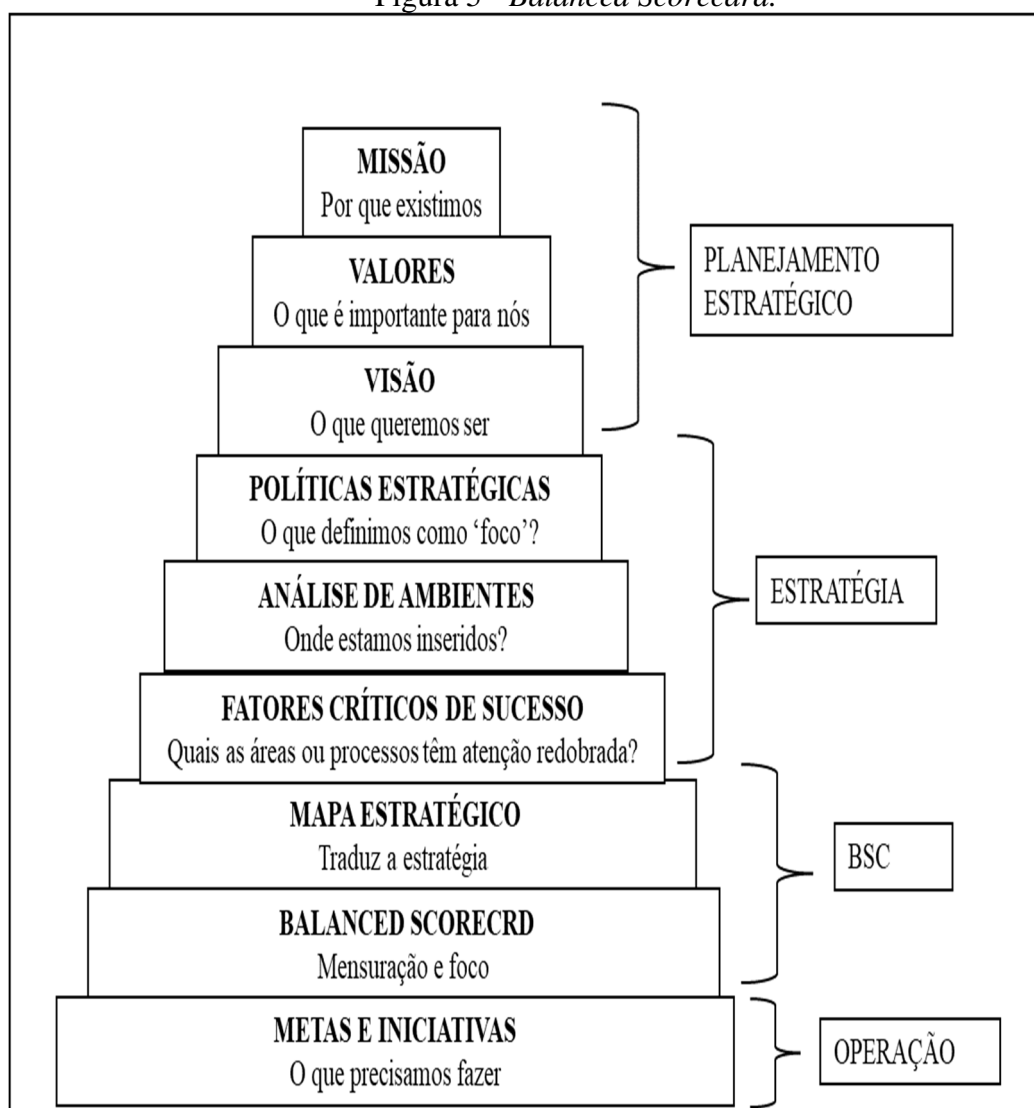
Para determinar os demais níveis dos indicadores apresentados nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, foi analisado a situação atual de cada indicador na empresa e em conjunto com o sócio administrador definiu-se os níveis superior e inferior.

Após a conclusão do painel de desempenho da empresa varejista, no conceito de aprimoramento da abordagem BSC proposta por Petri (2005), as etapas de estruturação e avaliação foram aprimoradas. Em relação à melhoria da fase de estruturação, foram

estabelecidos níveis de referência no painel de desempenho e foram determinadas as metas em cada um dos indicadores, conforme apresentado no quadro 12.

Na figura 5 pode-se observar com mais clareza o *Balanced Scorecard* inserido na estratégia da organização, o qual será proposto à empresa foco desta referida pesquisa.

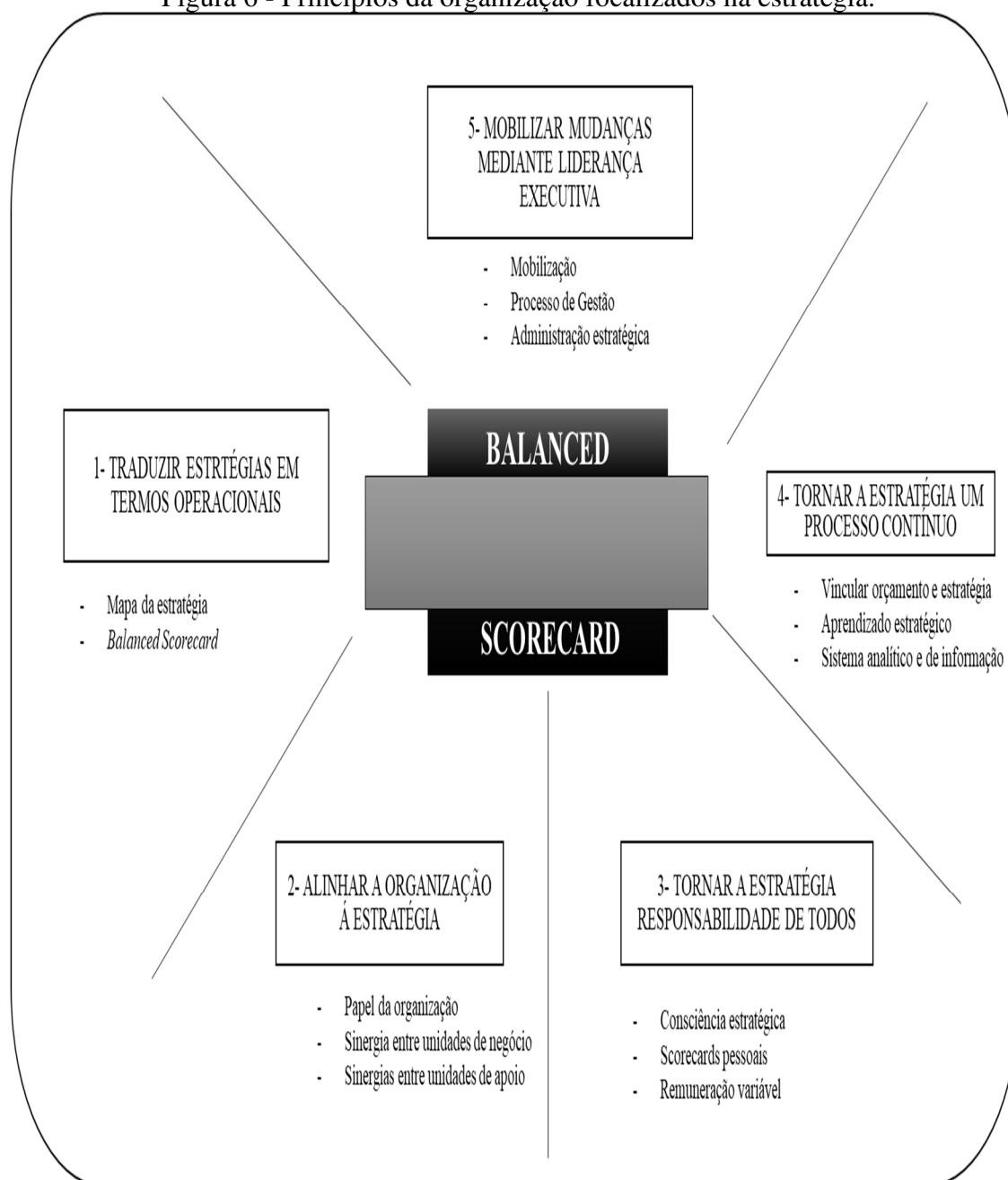
Figura 5 - *Balanced Scorecard*.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004, p. 35).

De acordo com Kaplan e Norton (2004) a estratégia não é um processo gerencial isolado, é uma das etapas de um processo contínuo e lógico, que movimenta toda a organização, e é baseada em cinco princípios da organização focalizados na estratégia (Figura 6).

Figura 6 - Princípios da organização focalizados na estratégia.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2000, p. 19).

A preparação do mapa estratégico e do BSC obedece ao primeiro princípio de uma organização centrada na estratégia, que é traduzir a estratégia em terminologia operacional. De acordo com Kaplan e Norton (2004), o mapa estratégico do *Balanced Scorecard* fornece um modelo (Figura 7) que demonstra como a estratégia liga os ativos intangíveis aos processos que criam valor.

Na perspectiva financeira da empresa varejista em estudo, foram considerados os resultados de crescimento da lucratividade e geração de valor para o acionista, os quais são

indicadores que mostram se a estratégia da organização está caminhando para o sucesso ou para o fracasso.

A perspectiva do cliente determina a proposta de valor para os clientes-alvo. Uma proposta de valor fornece contexto para um ativo intangível criar valor. A correspondência consistente de atividades e habilidades junto à propostas de valor para com os clientes são a essência da implementação da estratégia. Pretende-se com a análise, melhorar o relacionamento e a satisfação dos clientes e aumentar o reconhecimento da marca, para transformar o valor potencial dos ativos intangíveis em valor tangível.

A perspectiva dos processos internos irá criar valor identificando os processos que transformarão ativos intangíveis em resultados para os clientes e em resultados financeiros. Pretende-se melhorar a gestão de compras, a gestão orçamentária, a gestão da qualidade e aperfeiçoar os processos regulatórios e sociais.

Na perspectiva do aprendizado e crescimento, se definiu os ativos intangíveis mais importantes para a estratégia. O capital humano, o capital da informação e o capital organizacional são necessários para sustentar os processos internos de criação de valor. Na empresa varejista pretende-se desenvolver o capital humano, melhorar a comunicação organizacional e melhorar a gestão das informações.

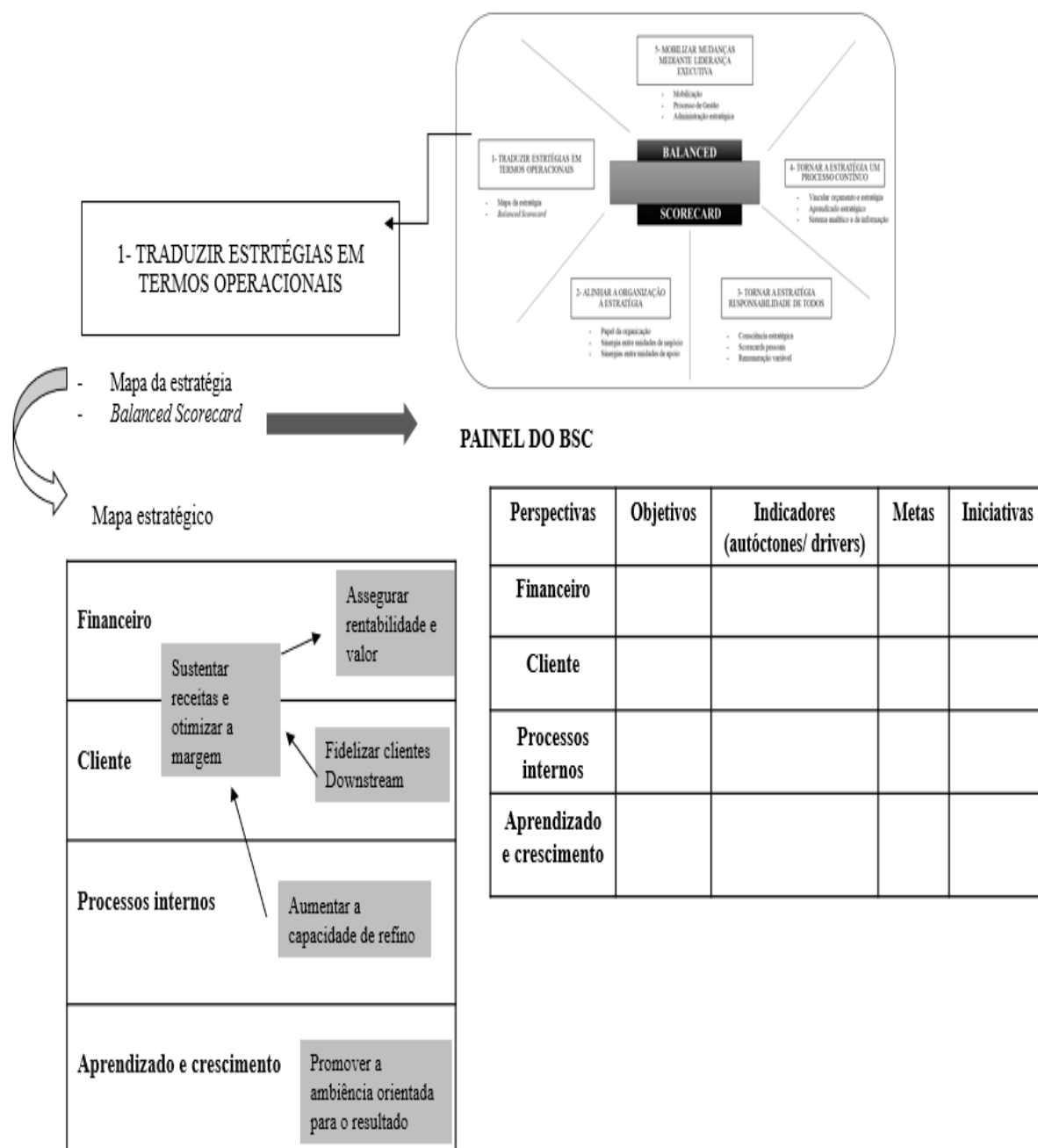
As metas nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* foram definidas em conjunto com a média gerencia, analisando e elencando as deficiências da empresa, para escolha das metas foi analisado se associam por causa e efeito, para gerar contribuições ao planejamento estratégico da empresa. Do topo, tendo uma missão e visão claramente definidas da empresa, parte-se da hipótese de que os resultados financeiros só serão alcançados se os clientes estiverem satisfeitos. Os processos internos criam e implementam uma proposta de valor para os clientes. Alinhar as metas nessas quatro perspectivas é o ponto de partida para criar valor e ter uma estratégia focada com consciência interna. Essa arquitetura de causa e efeito, combinando quatro perspectivas, fornece a estrutura em torno da qual o mapa estratégico é desenhado (Figura 8).

Para a empresa em estudo as iniciativas foram formuladas após a definição do plano estratégico da empresa, com a proposta de se alcançar o que foi definido e planejado, definiu-se seus objetivos estratégicos e metas e os meios para se atingir.

Conforme Kaplan e Norton (1997), a formulação de iniciativas visa a consecução dos objetivos, que são estabelecidas através de metas para as perspectivas financeira, dos clientes, dos processos internos, e de aprendizado e crescimento. A administração pode avaliar se as iniciativas atuais atingiram seus objetivos ou se novas iniciativas serão necessárias. Depois que

o BSC estiver articulado à estratégia da empresa e identificado os vetores para a sua concentração, as empresas podem identificar novas estratégias, realizar melhoria contínua e alinhar os investimentos.

Figura 7 - Mapa estratégico e o scorecard.



Fonte: Adaptado de Kaplan (2001, p. 82) do case Petrobras.

Quanto à hierarquia das perspectivas, no mapa estratégico, optou-se em propor um diagrama de causa e efeito, de acordo com os objetivos estratégicos da empresa. Essas ações

visam a um aumento da eficiência operacional e gerencial nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Para representar a contribuição global foram apuradas as taxas de compensação, ou seja, o peso que cada indicador representa em relação ao respectivo objetivo e, por sua vez, quanto cada objetivo colabora em relação à respectiva perspectiva, bem como formada a pontuação para o modelo global. Na elaboração do modelo global, foi definida a pontuação do *Statu Quo* e a pontuação da meta, utilizando a equação matemática apresentada equação 1.

Equação 1: Fórmula de agregação aditiva

$$V(a) = \sum_{i=1}^n w_i \cdot v_i(a)$$

Onde:

$V(a)$ = Valor Global da ação a .

$v_1(a), v_2(a), \dots, v_n(a)$ = Valor parcial da ação a nos critérios 1, 2, ..., n .

w_1, w_2, \dots, w_n = Taxas de Substituição dos critérios 1, 2, ..., n .

n = número de critérios do modelo.

Fonte: Extraído de Bana e Costa e Vanisck (1995).

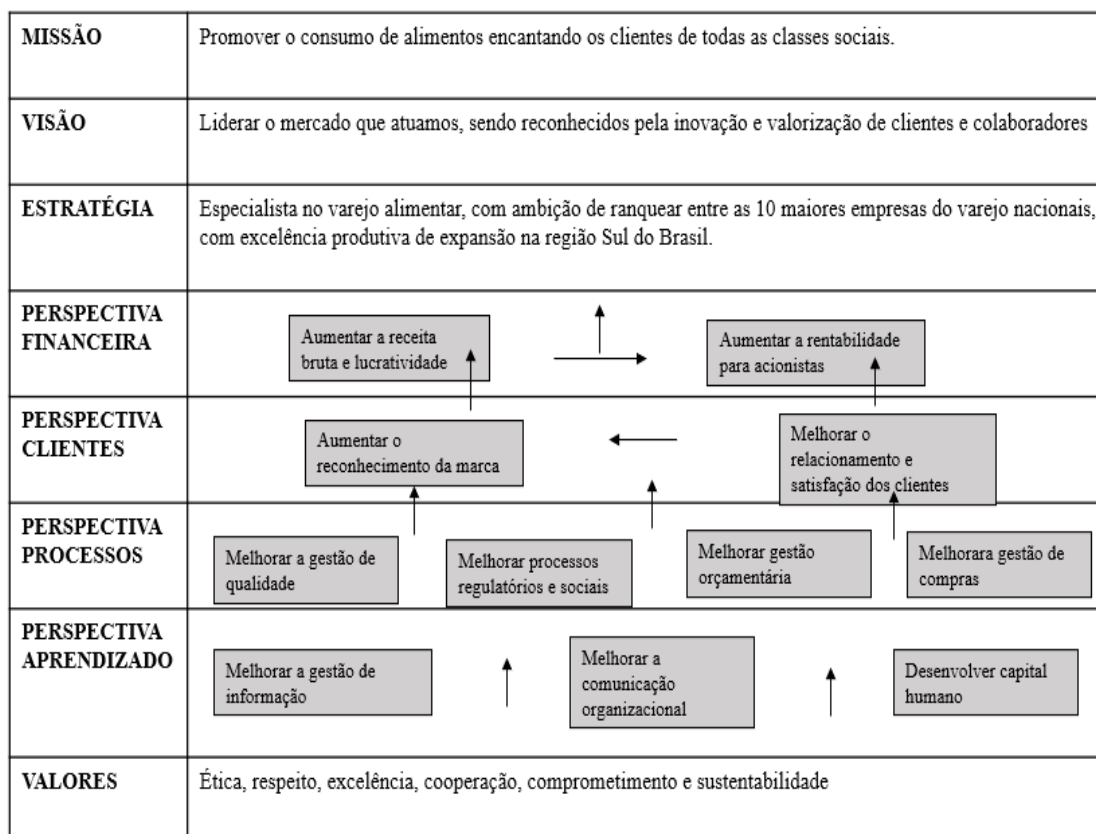
Com utilização da fórmula de agregação aditiva apresentada, conseguiu-se refinar a informação do painel de desempenho balanceado, podendo ajustar as iniciativas e verificar qual a contribuição e possível custo.

Nesta sub etapa, identificou-se as funções de valor, que são formas de expressar matematicamente, por meio de gráficos ou escalas numéricas, as ponderações de valor dos gestores sobre um algum indicador. Nesse sentido, Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001) afirmam que uma função de valor é um instrumento ponderado correspondente, pelos atores, para auxiliar a articulação de suas preferências, aceitando avaliar ações potenciais, segundo um certo do ponto de vista.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O mapa estratégico sugere que a estratégia da organização se expressa por meio das visões que a organização considera relevantes, comprovando um conjunto de metas conectadas por premissas estratégicas. O mapa estratégico (Figura 8) representa a base da construção do BSC relacionado à estratégia organizacional (KAPLAN; NORTON, 2000).

Figura 8 - Mapa estratégico empresa varejista.



Fonte: Adaptado do modelo do *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 33).

Na montagem do mapa estratégico da empresa foram identificados onze objetivos estratégicos incorporados a cada perspectiva do *Balanced Scorecard*.

Para construir o mapa estratégico da empresa varejista foi realizado reuniões com os gestores da empresa, nas quais buscou-se entender melhor o seu posicionamento estratégico e os direcionamentos que a empresa pretende tomar para os próximos anos.

A elaboração do mapa estratégico, a partir das diretrizes estratégicas da empresa varejista e com base nas perspectivas do BSC, subsidiou a elaboração de indicadores e metas.

A decisão da utilização da ferramenta de avaliação *Balanced Scorecard* foi definida com o objetivo de garantir o alinhamento estratégico e implantar um novo modelo de organização e gestão, dando uma visão integrada do desempenho da empresa, o BSC leva à criação de uma rede de indicadores de desempenho que deve atingir todos os níveis organizacionais, tornando-se assim uma ferramenta para comunicar e promover o comprometimento geral com a estratégia da empresa varejista.

4.1 INDICADORES DE DESEMPENHO

Para a empresa em estudo foi necessário escolher medidas estratégicas mais adequadas ao seu planejamento estratégico, esse conjunto de medidas e objetivos estratégicos estão ligados a diferentes conjuntos de métricas para assim medir e acompanhar o seu progresso.

Para que os objetivos estratégicos da empresa varejista sejam consistentes com os objetivos estratégicos dos departamentos, as metas estabelecidas servirão de referência para a construção de objetivos que compõem o mapa estratégico. Estes estão enquadrados em perspectivas definidas como financeiro, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

4.1.1 Perspectiva financeira

Primeiro a perspectiva financeira, que define as expectativas ou necessidades das partes interessadas financeiramente. Nessa perspectiva, definiu-se como a estratégia contribuirá para a melhoria dos resultados financeiros da empresa varejista e as metas e objetivos foram relacionados a gerar valor para o acionista, para a receita e a lucratividade.

Quanto aos objetivos estratégicos necessários para o alcance das metas expostas no quadro 5, definiu-se as iniciativas estratégicas para crescer a receita operacional bruta: (i) abertura de novas filiais; (ii) promover ações de vendas agregadas; (iii) desenvolver novos canais de vendas (televendas, e-commerce) reduzir a estrutura de despesas (i) implantar a gestão orçamentaria; (ii) revisar processos administrativos e operacionais; melhorar o resultado líquido: (i) identificar quais são as mercadorias mais rentáveis; (ii) promover nas lojas os produtos com maior rentabilidade;(iii) investir na marca própria; aumentar a captação de recursos (Acordos comerciais, verbas e bonificações): (i) rever e

adequar os contratos de acordo comerciais; (ii) alugar espaços para lojas de apoio nas novas filiais ; (iii) alugar espaços nas lojas para publicidade dos fornecedores; efetuar investimentos estratégicos: (i) Realizar estudo de viabilidade para novas filiais; (ii) captar recursos para investimento; buscar equilíbrio do fluxo de caixa: (i) seguir e respeitar o planejamento estratégico; (ii) aumentar o prazo de pagamento dos fornecedores;

No quadro 5 apresenta-se o mapa da perspectiva financeira, com os objetivos estratégicos definidos, a medida indicador, a base que foi extraído as informações e a unidade de medida. Foi extraído os valores referenciais dos anos de 2020 e 2021 da base de informações e em conjunto com os gestores da empresa e analisando as referências do mercado atual, assim foi definido os níveis superior e inferior adotados como referência a cada indicador de desempenho.

Na perspectiva financeira buscou-se vincular elementos financeiros com a estratégia da empresa varejista, contribuindo para o aperfeiçoamento da empresa, e enfatizando no desenvolvimento de objetivos e iniciativas para atender o compromisso da empresa com os acionistas.

4.1.2 Perspectiva dos Clientes

Essa é a perspectiva que traduz a estratégia de mercado da empresa varejista em metas detalhadas e específicas. É sobre como a empresa se comportará no mercado e como se relacionará com os seus clientes. Portanto, os indicadores relacionados ao cliente tendem a analisar os aspectos do relacionamento da empresa com os seus clientes e analisar e monitorar como está a percepção da sua marca perante os seus clientes.

Quanto às iniciativas estratégicas para a perspectiva de clientes no quadro 7 a empresa determinou como objetivo manter e atrair novos clientes: (i) treinar os colaboradores para atender bem os clientes; (ii) oferecer para os clientes preços atrativos e competitivos com o mercado; transformar seus clientes em fãs: (i) promover ações sociais nas cidades com lojas instaladas; (ii) incentivar os clientes a utilizarem o cartão de fidelidade e o *private label*; (iii) oferecer produtos com qualidade e com preço competitivo; e fortalecer o canal de vendas no *e-commerce*: (i) ampliar os canais de divulgação do *e-commerce*; (ii) realizar ofertas especiais neste canal;

No quadro 6 apresenta-se o mapa da perspectiva clientes, com os objetivos estratégicos definidos, a medida indicador, a base que foi extraído as informações e a unidade de medida. Foi extraído os valores referenciais dos anos de 2020 e 2021 da base

de informações e em conjunto com os gestores da empresa e analisando as referências do mercado atual, assim foi definido os níveis superior e inferior adotados como referência a cada indicador de desempenho.

Na perspectiva do cliente a empresa pretende medir o valor e a qualidade atribuídos aos clientes, buscar respostas de como a organização os atende e como é a resposta às necessidades específicas do cliente. Essas são questões vitais para a sobrevivência e o crescimento da empresa.

4.1.3 Perspectivas dos Processos internos

Para a perspectiva dos processos internos apresentado no quadro 6, a empresa buscou apresentar componentes importantes na estratégia organizacional, gerar e fornecer valor para os clientes, melhorar os processos, reduzindo os custos e reduzir os desperdícios.

Essas ações também visam melhorar o controle e evitar possíveis erros nos processos.

Quanto às iniciativas estratégicas para a perspectiva de processos internos, a empresa determinou como objetivo a revisão e o complemento do planejamento: (i) implantar o BSC na empresa; (ii) realizar revisões periódicas das métricas estabelecidas; melhorar o controle orçamentário: (i) implantar o plano orçamentário; (ii) estabelecer medidas de acompanhamento do plano orçamentário; melhorar a rotatividade dos estoques: (i) melhorar a eficiência da logística; (ii) implantar sistema de estoques integrado com os fornecedores; melhorar o controle das perdas de estoques: (i) implantar controle orçamentário de compras; (ii) monitorar os produtos com maior perda; melhorar os processos da cadeia de suprimentos: (i) identificar os produtos com estoques abaixo da cobertura; (ii) rever parcerias comerciais; Diminuir cobertura de estoques: (i) identificar os produtos com cobertura de estoques acima da demanda; (ii) promover ações comerciais para equilibrar os níveis de estoques; prazo médio de pagamento: (i) rever contratos comerciais; (ii) solicitar aos fornecedores maior prazo de pagamento; práticas trabalhistas: (i) monitorar o número de horas extras; (ii) implantar políticas de horas extras; (iii) monitorar as justificativas das horas faltas.

Na gestão orçamentária realizar um acompanhamento dos indicadores, para mensurar se o que o foi orçado está dentro de uma realidade praticável na empresa no mercado.

O enfoque nos processos internos da gestão de compras e gestão de estoques, visa melhorar a rotatividade nos estoques no menor tempo possível, melhorar o controle e reduzir as perdas de mercadorias, e identificar e promover ações para os produtos com pouca movimentação.

Para melhorar os processos da cadeia de suprimentos, foram estabelecidas como medidas de acompanhamento o indicador de ruptura das lojas. Esse indicador visa uma resposta mais rápida no atendimento das necessidades dos clientes.

Com o objetivo de melhorar o fluxo de caixa da empresa, pretende-se aumentar o prazo médio de pagamento e diminuir a cobertura de estoques.

Quanto aos processos regulatórios a empresa busca atender da melhor forma possível as boas práticas trabalhistas, acompanhando e monitorando os registros das horas trabalhadas, e o índice de absenteísmo dos colaboradores.

No quadro 7 apresenta-se o mapa da perspectiva dos processos internos, com os objetivos estratégicos definidos, a medida indicador, a base que foi extraído as informações e a unidade de medida. Foi extraído os valores referenciais dos anos de 2020 e 2021 da base de informações e em conjunto com os gestores da empresa e analisando as referências do mercado atual, assim foi definido os níveis superior e inferior adotados como referência a cada indicador de desempenho.

A empresa em questão, para garantir que seu planejamento estratégico seja seguido, pretende monitorar e acompanhar o seu plano, realizando revisões e complementos necessários.

4.1.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Para a perspectiva do aprendizado e crescimento apresentado no quadro 7, a empresa irá promover iniciativas que valorizem os ativos intangíveis da organização. Eles estão divididos em capital humano (habilidades e talentos básicos) estratégia de suporte, capital de informação (disponibilidade de sistemas e infraestrutura da informação) e capital organizacional (cultura e capacidades para mobilizar e manter estratégia), que são consistentes com a sua estratégia. Desta forma, as visões no mapa estratégico da empresa varejista são voltadas para treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores.

Foram definidas ainda, as seguintes iniciativas estratégicas relacionadas ao capital humano e a comunicação organizacionais para o alcance dos objetivos propostos:

desenvolver e capacitar os colaboradores com base em competência estratégicas: (i) realizar treinamentos específicos direcionado ao cargo do colaborador; contratar e reter profissionais: (i) contratar profissionais que partilham os mesmos valores da empresa; (ii) desenvolver os colaboradores para que possam assumir funções com maior responsabilidade; promover a satisfação dos profissionais: (i) implantar política de cargos e salários; (ii) disponibilizar benefícios aos colaboradores (alimentação, plano de saúde, descontos em compras na empresa, bolsas estudo); (iii) premiar os colaboradores por metas atingidas; consolidar a cultura de foco em resultados: (i) tornar claro aos colaboradores a estratégia da empresa; (ii) divulgar as metas competentes a cada setor; promover a comunicação organizacional transparente e eficiente: (i) divulgar as ações internas aos colaboradores através de *web site* e grupos de relacionamentos da empresa; disseminar o uso das ferramentas e informações gerenciais: (i) disponibilizar acesso aos colaboradores à ferramentas de acompanhamento dos indicadores.

No quadro 8 apresenta-se o mapa da perspectiva aprendizado e crescimento, com os objetivos estratégicos definidos, a medida indicador, a base que foi extraído as informações e a unidade de medida. Foi extraído os valores referenciais dos anos de 2020 e 2021 da base de informações e em conjunto com os gestores da empresa e analisando as referências do mercado atual, assim foi definido os níveis superior e inferior adotados como referência a cada indicador de desempenho.

Com isso, além de ajustar o planejamento orçamentário e financeiro e as prioridades da organização à estratégia, o *Balanced Scorecard* permite que os responsáveis por cada função na organização saibam como podem contribuir com suas atividades para que a empresa amplie as possibilidades de alcançar a visão desejada.

Quadro 9 - Mapa Estratégico Perspectiva Financeira

PERSPECTIVA		OBJETIVOS	Medida /Indicador	Base da Informação	Unid.	2020	2021	Nível Superior	Nível Inferior
FINANCEIRO	1- Valor para os Acionistas	1- Crescer Faturamento	ROB	DRE	%	51,88	44,29	50	20
		2- Reduzir Estrutura de Despesas	Desp Oper Total	Desp Op T / ROB	%	13,03	13,07	13	18
			Desp Identif	Desp Identif / ROB	%	11,34	11,51	11	13
			Desp Comuns	Desp Comum / ROB	%	1,69	1,56	1,50	1,80
			ROB / Qtd Check - outs	ROB / Qtd Check - outs	R\$	4.432.068	4.965.793	5.400.000	4.100.000
			Faturamento por Colaborador	Faturamento / Qtde Colaboradores Ativos	R\$	494.093	559.514	640.000	430.000
		3- Resultado Líquido	Result Líquido / ROB	DRE	%	5,21	4,82	6,0	2,7
		4- Maximizar Outras Receitas	Arrecadações com Verbas, Rapel, Bonif e Tablóides	DRE	R\$	3,14	3,15	3,50	3,00
		5- Efetuar Investimentos Estratégicos - Novas Unidades	Cronograma de execução	Cronograma de execução	%	80	100	100	90
		6- Lucratividade dos Produtos	Margem de Contribuição	R\$ / ROB	%	19,56%	18,90%	20%	19%
		7- Buscar Equilíbrio do Fluxo de Caixa	EBITDA / ROL	DRE	%	8,07%	7,62%	8,50%	7,50%
			Juros Pagos sobre ROB	DRE	%	0,53%	0,45%	0,70%	0,40%

Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

Quadro 10 - Mapa Estratégico Perspectiva do Cliente.

PERSPECTIVA		OBJETIVOS	Medida/Indicador	Base da Informação	Unid.	2020	2021	Nível Superior	Nível Inferior
CLIENTES	1- Relacionamento com o Cliente	1 - Manter e atrair novos Clientes	Quantidade de Clientes ativos	Quantidade de clientes atendidos	Número	24.034.274	30.034.002	40.000.000	37.000.000
			Valor médio das compras dos clientes	Ticket médio das compras efetuadas pelos clientes	Valor	98,77	114,18	125,00	120,00
		2 - Transformar Clientes em fãs	Nível de satisfação dos Clientes	Resultado da pesquisa de satisfação	%	Sem dados	88,80	90	80
		3 - Fortalecer o canal de vendas no E-commerce	Quantidade de Vendas no E-commerce	Pedidos de compras efetivadas	Número	14706	23295	30000	28000

Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

Quadro 11 - Mapa Estratégico Perspectiva Processos Internos.

PERSPECTIVA	TEMA ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS	Medida/Indicador	Base da Informação	Unid.	2020	2021	Nível Superior	Nível Inferior
PROCESSOS INTERNOS	1- Planejamento Estratégico	1- Revisão e Complemento do Planejamento	Implantação BSC	Conclusão da implementação	%	Sem dados	sem dados	100	90
	2- Gestão Orçamentária	1- Melhorar o Controle Orçamentário	Orçado X Realizado	Valor Orçado/ Valor Realizado	%	83	87	100	90
	3- Gestão de Estoques	1- Melhorar a rotatividade nos estoques	Produtos sem movimentação	Itens sem giro / Itens Totais	%	Sem dados	4,57	3	4,50
			Perdas de Estoque	Saldo de Perdas / ROB	%	1,41	1,17	1	1,20
			Índice de Ruptura Lojas	Qtde itens sem estoque / Qtde itens do Mix	%	8,35	8,04	5	8
	4- Gestão de Compras	1- Diminuir a Cobertura de Estoque	Cobertura de Estoque	Estoque Médio / CMV Médio x 30	Dias	33	32	25	32
		2- Prazo Médio de Pagamento	Prazo Médio de Pagamento	(Valor da NF*Dias de prazo) / Valor NF	Dias	53	55	60	55
	5 - Processos regulatórios	1- Práticas trabalhistas	Horas Extras	Sistema do Ponto	Qtd. Horas	88949	114353	120.000	115.000
			Absenteísmo	Sistema do Ponto (Horas Faltas / Horas Totais)	%	21,57	19,25	15	19

Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

Quadro 12 - Mapa Estratégico Perspectiva Aprendizado e Crescimento.

PERSPECTIVA	TEMA ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS	Medida / Indicador	Base da Informação	Unid.	2020	2021	Nível Superior	Nível Inferior
APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	1- Capital Humano	1- Desenvolver e Capacitar os colaboradores com base em Competências Estratégicas	Cumprir cronograma de treinamento	Horas cumpridas versus horas estimadas	%	83	89	100	90
		2- Contratar e Reter Profissionais	Turnover	Sistema Sênior (Qtde desligamentos / Quadro Ativo)	%	5,84	5,32	4	5
		3- Promover satisfação dos colaboradores	Pesquisa de Clima	Resultado da Pesquisa	Nota	sem dados	7,1	8	7
		4- Consolidar a cultura de foco em resultado	% Atingido das Metas Anuais	Orçado versus realizado	%	86,32	88,54	95	90
	2- Comunicação Organizacional	1- Promover Comunicação Organizacional Transparente e Eficiente	Integração de novos colaboradores	Lista de presença	%	sem dados	sem dados	100	95
		2- Disseminar o uso das informações gerenciais	Uso da ferramenta BI	Qtde de usuários do BI / Quadro da Liderança	%	sem dados	100	100	95

Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	4- Gestão de Compras	2- Melhorar o Controle das Perdas de Estoques	Perdas de Estoque	Saldo de Perdas / ROB	%	1%	1,20%	1,41%	100	0	-105	1,17%	15	1%	100	(i) implantar controle orçamentário de compras; (ii) monitorar os produtos com maior perda;
	1- Diminuir a Cobertura de Estoque	Cobertura de Estoque	Estoque Médio / CMV Médio x 30	Dias	25	32	33	100	0	-14	32	0	28	57	(i) identificar os produtos com cobertura de estoques acima da demanda; (ii) promover ações comerciais para equilibrar os níveis de estoques;	
																2- Prazo Médio de Pagamento
	5 - Processos regulatórios	1- Práticas trabalhistas	Horas Extras	Sistema do Ponto	Qtd de Horas	120.000	88949	100	0	-150	114353	-13	115000	0	(i) monitorar o número de horas extras; (ii) implantar políticas de horas extras; (iii) monitorar as justificativas das horas faltas.	
																1- Desenvolver e Capacitar os colaboradores com base em Competências Estratégicas
	2- Contratar e Reter Profissionais	Turnover	Sistema (Qtd de desligamentos / Quadro Ativo)	%	4%	5%	5,84%	100	0	-84	5,32%	-32	4,50%	50	(i) contratar profissionais que partilham os mesmos valores da empresa; (ii) desenvolver os colaboradores para que possam assumir funções com maior responsabilidade;	
																1- Capital Humano
	4- Consolidar a cultura de foco em resultado	% Atingido das Metas Anuais	Orgado versus realizado	%	95%	90%	86,32%	100	0	-74	88,54%	-29	95%	100	(i) tornar claro aos colaboradores a estratégia da empresa; (ii) divulgar as metas competentes a cada setor;	
																2- Comunicação Organizacional
2- Disseminar o uso das informações gerenciais	Uso da ferramenta BI	Qtd de usuários do BI / Quadro da Liderança	%	100%	95%	95%	100	0	0	100%	100	100	(i) disponibilizar acesso aos colaboradores a ferramentas de acompanhamento dos indicadores.			

Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

Em relação a busca de sinergias através do alinhamento da empresa à estratégia, observou-se que, no atual estágio em que se encontra, a utilização do BSC para a geração de sinergias entre as unidades de negócios, departamentos ou entre áreas ainda é limitada, devendo ser encaçada à medida que se consiga desdobrar os mapas de estratégia e BSC nas diferentes unidades, áreas e equipes.

Em relação a melhoria da etapa de avaliação, foi elaborada a avaliação geral, que consiste em utilizar a equação matemática de fórmula de agregação aditiva *Statu Quo*. O uso desta fórmula de agregação aditiva possibilitou refinar as informações do painel de desempenho, bem como da pontuação corrigida do *status quo* e a meta atribuída para que na próxima etapa, seja possível a representação gráfica do desempenho atual e proposto, e para que seja mais compreensível aos usuários todas essas informações.

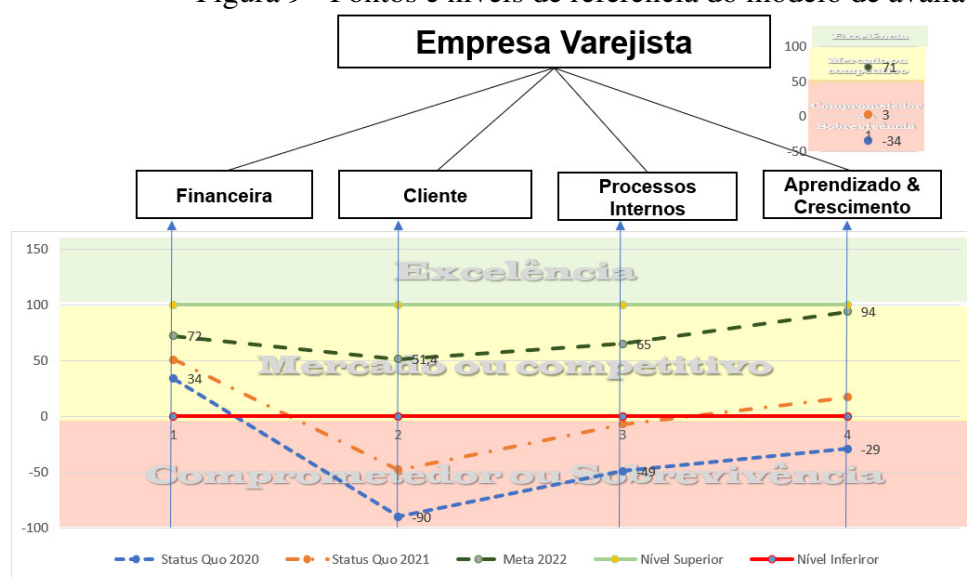
No quadro 14 estão apresentados os pontos considerados no modelo, suas taxas de compensação e os níveis de referências para as perspectivas do BSC.

Quadro 14- Pontos e níveis de referência do modelo de avaliação.

	Taxas	Status Quo 2020	Status Quo 2021	Meta 2022	Nível Superior	Nível Inferior
FINANCEIRO	25%	34	51	72	100	0
CLIENTES	25%	-90	-48	51,4	100	0
PROCESSOS INTERNOS	25%	-49	-7	65	100	0
APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	25%	-29	17	94	100	0
Pontuação Global		-33,5	3,25	70,6	100	0

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Figura 9 - Pontos e níveis de referência do modelo de avaliação



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

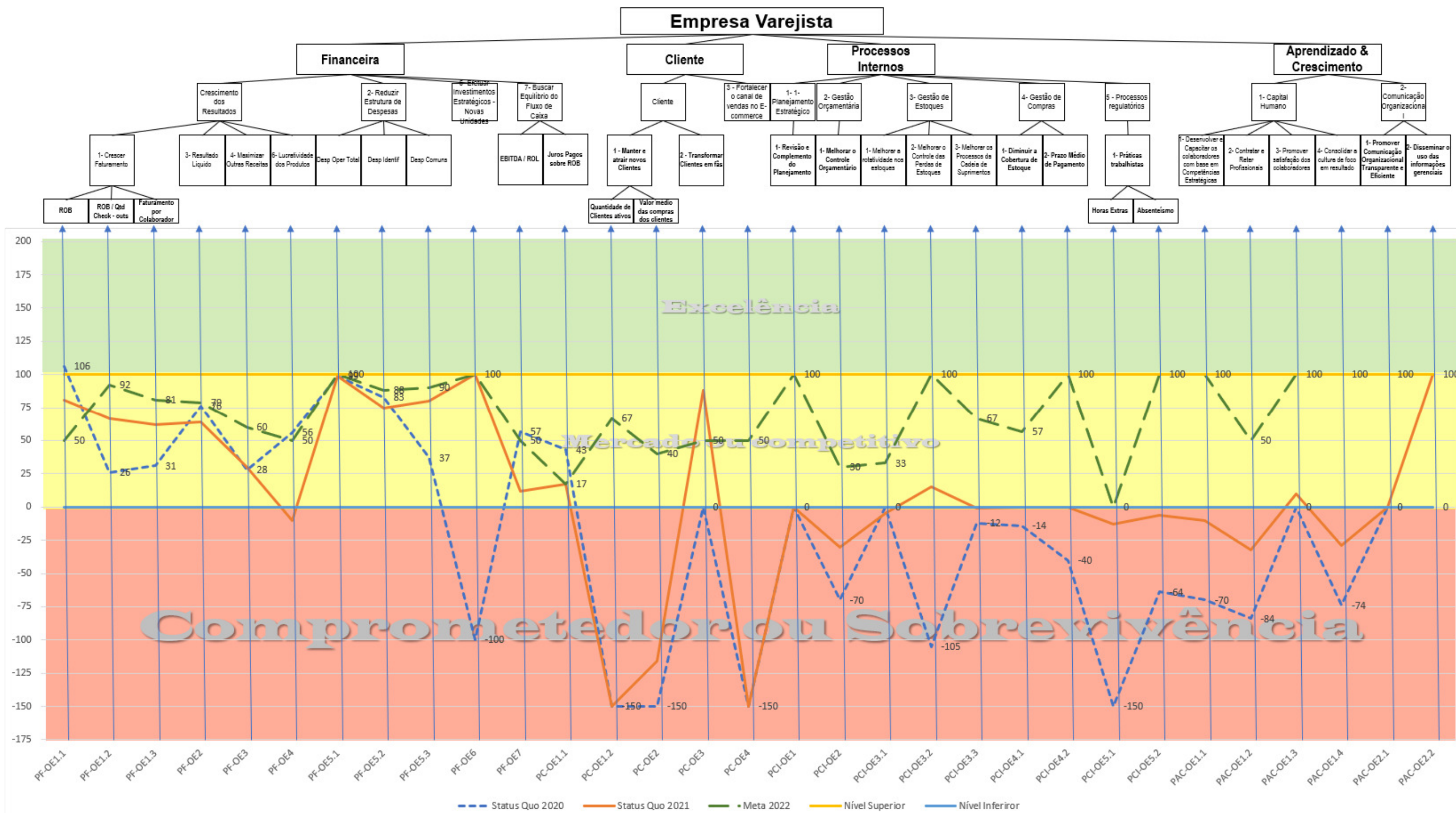
O quadro 14 ou na Figura 9 apresenta a pontuação global do modelo, é possível observar que a pontuação no ano de 2020 é negativa -33,5 pontos e em 2021 passa para 3,25 pontos e, após a alocação dos objetivos nas perspectivas do modelo de avaliação, o desempenho atribuído às metas passa a representar 70,6 pontos.

Quadro 15- Ponto de vista e níveis de referência do modelo de avaliação.

OBJETIVOS	Pontuação SQ 2021 (Corrigida pela função de Valor)	Pontuação SQ 2021 (Corrigida pela função de Valor)	Pontuação Meta 2022 (Corrigida pela função de Valor)	Nível Superior	Nível Inferior
Processos Financeiro-OE1.1	106	81	50	100	0
Processos Financeiro-OE1.2	26	67	92	100	0
Processos Financeiro-OE1.3	31	62	81	100	0
Processos Financeiro-OE2	76	64	79	100	0
Processos Financeiro-OE3	28	30	60	100	0
Processos Financeiro-OE4	56	-10	50	100	0
Processos Financeiro-OE5.1	99	99	100	100	0
Processos Financeiro-OE5.2	83	75	88	100	0
Processos Financeiro-OE5.3	37	80	90	100	0
Processos Financeiro-OE6	-100	100	100	100	0
Processos Financeiro-OE7	57	12	50	100	0
Processos Clientes-OE1.1	43	17	17	100	0
Processos Clientes-OE1.2	-150	-150	67	100	0
Processos Clientes-OE2	-150	-116	40	100	0
Processos Clientes-OE3	0	88	50	100	0
Processos Clientes-OE4	-150	-150	50	100	0
Processos ClientesI-OE1	0	0	100	100	0
Processos ClientesI-OE2	-70	-30	30	100	0
Processos ClientesI-OE3.1	0	-5	33	100	0
Processos ClientesI-OE3.2	-105	15	100	100	0
Processos ClientesI-OE3.3	-12	-1	67	100	0
Processos ClientesI-OE4.1	-14	0	57	100	0
Processos ClientesI-OE4.2	-40	0	100	100	0
Processos ClientesI-OE5.1	-150	-13	0	100	0
Processos ClientesI-OE5.2	-64	-6	100	100	0
Processos Aprendizado-OE1.1	-70	-10	100	100	0
Processos Aprendizado-OE1.2	-84	-32	50	100	0
Processos Aprendizado-OE1.3	0	10	100	100	0
Processos Aprendizado-OE1.4	-74	-29	100	100	0
Processos Aprendizado-OE2.1	0	0	100	100	0
Processos Aprendizado-OE2.2	0	100	100	100	0

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Gráfico 1 - Perfil de desempenho.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Na representação gráfica, fica evidenciado o deslocamento de melhoria causado pelas alocações das metas. Assim o gráfico 1, o perfil de desempenho é representado graficamente a fim de tornar visível e compreensível para a empresa varejista, sua relação à mensuração de cada indicador.

No gráfico é possível observar que, no ano 2021, quinze de trinta e um objetivos estratégicos estavam em um nível de desempenho comprometedor. Com a meta atribuída, todos os objetivos avançaram para o nível competitivo, com onze objetivos próximos de alcançar o nível de excelência.

A representação gráfica permitirá que os gestores tenham uma melhor visão do desempenho da empresa, além de fornecer subsídios para auxiliar na tomada de decisões.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS E SUGESTÕES

Para a empresa estudada, foram elencadas estratégias que aperfeiçoam seu planejamento estratégico, apresentam os conjuntos de medidas e objetivos estratégicos vinculados as medidas para monitorar seu progresso, de modo que os objetivos estratégicos do negócio varejista sejam consistentes com os objetivos estratégicos das unidades e departamentos. Os objetivos selecionados serviram de referência para a construção do mapa estratégico, que foram enquadrados em perspectivas definidas como financeiro, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

O desenvolvimento do painel de desempenho do BSC possibilitou que a estratégia da empresa varejista fosse traduzida, ou seja, com indicadores, metas e iniciativas, ficou mais claro para os gestores entenderem quais são as metas da empresa, de que modo irão acompanhar o desempenho de cada meta e quais níveis eles precisam atingir.

E com esses níveis, por sua vez, a elaboração do *scorecard* geral e a representação gráfica do perfil de desempenho, permitiram uma melhor visualização do desempenho atual da empresa e como seria o alcance do objetivo proposto.

Em relação aos indicadores de desempenho e iniciativas, eles foram elaborados pelo autor em conjuntos com os gestores da empresa varejista, que contribuíram neste processo de forma positiva, com o propósito de elencar aos temas estratégicos da empresa. Os indicadores de desempenho foram estabelecidos de modo que permitam que os gerentes e líderes de lojas e departamentos entendam a orientação dos objetivos

estratégicos no decorrer do cumprimento de suas tarefas diárias e envolvam todos os colaboradores para atingir as metas que competem às suas responsabilidades.

Na área financeira da empresa varejista os indicadores monitoram as contribuições da estratégia da empresa para a melhoria dos resultados. As metas financeiras se relacionam com a rentabilidade, o crescimento e o valor para os acionistas. Os objetivos e medidas financeiros desempenham um papel de definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servem de meta principal para a definição dos objetivos e medidas das outras perspectivas do scorecard.

Em relação aos clientes a empresa irá traduzir em medidas específicas os fatores importantes para os clientes. A proposta é monitorar a maneira pela qual a empresa entrega valor ao cliente. Definiu-se indicadores de satisfação e de resultados relacionados aos clientes, satisfação, retenção, captação e lucratividade.

Para os processos internos, nesta perspectiva a empresa identificou os processos críticos para a realização dos objetivos das duas perspectivas financeiro e clientes. Os processos criam as condições para que a empresa ofereça propostas de valor ao cliente capazes de atraí-lo e retê-lo e, criar valor para os acionistas.

Para a perspectiva do aprendizado e crescimento foram definidas medidas que incluem capacitação, retenção, satisfação e promover a comunicação organizacional eficiente para com seus colaboradores e disseminar o uso de informações gerenciais.

O *Balanced Scorecard* demonstra as informações, aptidões que os colaboradores precisarão (seu aprendizado e crescimento) para inovar e construir as capacidades estratégicas adequadas e eficientes (processos internos) que entregarão valor específico ao mercado (clientes) e, eventualmente, proporcionarão aumento do valor ao acionista (financeiro).

Foi sugerido para a empresa varejista a adoção de uma ferramenta de análise e acompanhamento dos indicadores de desempenho. Neste sentido a elaboração de um painel de controle/dashboard, assim como um piloto de avião possui no painel de controle de sua aeronave com informações relevantes, os gestores da empresa em estudo devem poder contar com um conjunto de medidas de fácil visualização para a análise de desempenho do seu negócio.

O painel atua como um verdadeiro centro de operações, fornecendo uma visão holística dos processos da organização (FILATRO, 2021).

O dashboard como ferramenta de gestão da informação irá auxiliar no acompanhamento e exibição das métricas, indicadores e dados relevantes, indicando a saúde da empresa.

Para utilização do dashboard a empresa deve elaborar a ferramenta com indicadores de acordo com os objetivos estratégicos, o modelo construído, apresenta os indicadores e números da empresa e com sua fácil visualização e entendimento, assim auxilia os gestores na análise para tomada de decisões.

Com o uso da ferramenta pretende-se buscar alguns benefícios. Entre eles, melhorar as decisões, melhorar o alinhamento entre as áreas da empresa, e assim ter uma maior e melhor vantagem competitiva.

A seguir apresenta-se modelo de *dashbord* que pode ser utilizado na empresa varejista.

Para construção do dashboard apresenta-se alguns indicadores da DRE como exemplo, as informações que alimentam o modelo foram extraídas da DRE da empresa em estudo.

ROB – Receita Operacional Bruta;

EBTIDA - Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização;

LUCRO LÍQUIDO - é o rendimento real de uma empresa. Ele é determinado através do cálculo entre a diferença entre a receita total e o custo total;

CMV – custo da mercadoria vendida;

RESULTADO OPERACIONAL - Lucro operacional = Lucro Bruto – Despesas operacionais – Receitas operacionais;

DESPESA TOTAL – Representa a despesa total da empresa;

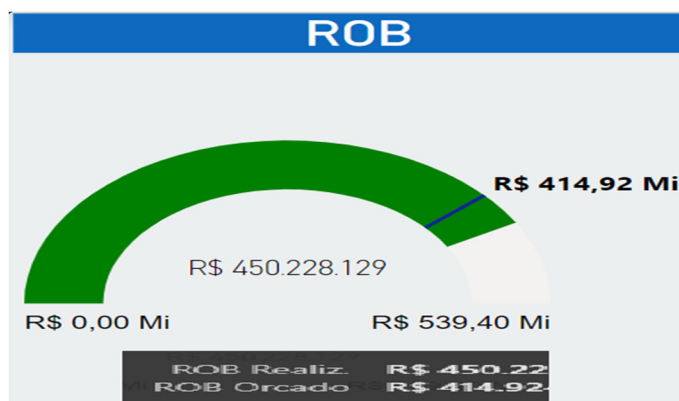
RESULTADO FINANCEIRO – Resultado entre a receita financeira – despesa financeira;

VERBAS COMERCIAIS – Total de verbas comerciais adquiridas;

PERDAS ESTOQUE – Total de perdas de mercadorias;

Na Figura 10 apresenta-se a visualização do indicador receita operacional bruta, demonstrando de forma gráfica a meta orçada e o seu resultado realizado.

Figura 10 - Indicador ROB orçado x realizado.



Fonte: Próprio autor (2022).

Na Figura 11 apresenta-se um modelo de *dashboard* com indicadores de desempenho da empresa em estudo, é possível visualizar em uma única tela o resultado de vários indicadores de desempenho.

Figura 11 - Dashboard indicadores: DRE Orçado X Realizado julho



Fonte: Próprio autor (2022).

O modelo, apresenta os indicadores e números da empresa e com sua fácil visualização e entendimento, desta forma auxilia os gestores na análise para tomada de decisões.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS

Este trabalho foi elaborado com o propósito de identificar indicadores do *Balanced Scorecard* de monitoramento e acompanhamento da gestão de desempenho, alinhados à ação estratégica para tomadas de decisões em uma empresa varejista.

Para atingir o objetivo geral deste trabalho, que é construir um framework de avaliação de desempenho *Balanced Scorecard* em uma empresa varejista, com o foco no desempenho da ação estratégica, foi necessário alcançar alguns objetivos específicos, que foram: (i) identificar indicadores de avaliação de desempenho que possibilitam conduzir a empresa no processo de gestão; (ii) mensurar o desempenho atual e propor metas que possibilitam conduzir a empresa no processo de gestão; (iii) Estruturar o framework de monitoramento do alinhamento estratégico; (IV) Construir o mapa estratégico e; (V) Desenvolver o painel de desempenho do BSC.

Para alcançar os objetivos propostos, foi realizado a coleta de dados, por meio de entrevistas com diretores e funcionários da empresa, com a finalidade de alinhar as medidas ao seu plano estratégico. Na sequência foram definidos os objetivos estratégicos corporativos da empresa.

Com os objetivos estabelecidos e traduzindo a estratégia em termos operacionais, foi elaborado o mapa estratégico da empresa varejista, onde foram apresentados onze objetivos estratégicos definidos pelos gestores, evidenciado na figura 8.

Para a elaboração do painel de desempenho apresentados na quadros 5, 6, 7 e 8, foram definidos os indicadores de desempenho, traçadas as metas e as iniciativas a serem desenvolvidas para contribuir com o alcance das metas.

Em relação a melhoria com que a ferramenta *Balanced Scorecard* pode proporcionar para a empresa em estudo, foi elaborado a avaliação geral apresentado no quadro 14, em que apresenta uma melhora significativa nos indicadores de desempenho com o atingimento das metas estabelecidas.

No gráfico 1 fica evidenciado a melhora gerada na empresa com o atingimento das metas, onde onze indicadores de desempenho atingem o nível de excelência e os demais indicadores estão alocados no mercado ou competitivo.

Perante o exposto, é possível afirmar que os objetivos gerais e específicos desta pesquisa foram alcançados no sentido da construção de um *framework* de avaliação de

desempenho *Balanced Scorecard*, com o foco no desempenho da ação estratégica para uma empresa do segmento varejista.

5.2 LIMITAÇÕES

Como limitações, destacam-se o não desenvolvimento das próximas etapas do *Balanced Scorecard*, o qual contempla o alinhamento da empresa à estratégia, tornar a estratégia responsabilidade de todos, tornar a estratégia um processo contínuo e mobilizar mudanças mediante liderança executiva.

Quanto ao portfólio bibliográfico na fase de seleção foi realizada uma série de procedimentos sequenciais, que se iniciou com a definição do mecanismo de busca, na sequência, buscou-se um conjunto restrito de publicações com reconhecimento e destaque científico, com título, resumo e conteúdo completo e não foi encontrado muitos artigos similares alinhados com o tema varejo e *Balanced Scorecard* segundo a percepção e delimitações do pesquisador.

5.3 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

A elaboração deste trabalho destacou uma pesquisa pouco desenvolvida em empresas do segmento de varejo e em mais questões que não puderam ser desenvolvidas e aprofundadas nesta pesquisa. Desta forma, recomendam-se os seguintes temas para trabalhos futuros:

- Desenvolver estudos semelhantes em empresas varejistas;
- Desenvolver uma pesquisa com o objetivo de demonstrar os resultados após a completa implantação da metodologia de avaliação de desempenho BSC em uma empresa varejista;
- Apresentar uma pesquisa alinhando o BSC ao uso de ferramentas tecnológicas para apresentação e demonstração dos objetivos e indicadores de avaliação de desempenho.

REFERÊNCIAS

AFONSO, Michele Hartmann Feyh *et al.* Como construir conhecimento sobre o tema de pesquisa? Aplicação do processo Proknow-C na busca de literatura sobre avaliação do desenvolvimento sustentável. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 5, n. 2, p. 47-62, 2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. **Ranking Abras 2021**. Volume 537, Ano 47, 2021. Disponível em: <https://www.abras.com.br/edicoes-antteriores/Main.php?MagNo=270#page/1>. Acesso em: 05 abril 2022.

BACK, Lucas; DUTRA, Ademar; CASAGRANDE, Jacir Leonir. Estruturação do *Balanced Scorecard* (BSC) para uma empresa do segmento varejista, com foco na avaliação do desempenho da ação estratégica de *marketing* promocional. **Contexto - Revista do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da UFRGS**, v. 12, n. 22, p. 7-25, 2012.

BARINO, Buno Costa *et al.* Balanced scorecard: sua aplicação em um banco de varejo no Brasil. **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 2, n. 1, p. 6-21, 2009.

BITITCI, Umit *et al.* Performance measurement: challenges for tomorrow. **International Journal of Management Reviews**, v. 14, n. 3, p. 305-327, 2012.

BOTELHO, Delane; GUISSONI, Leandro. VAREJO: competitividade e inovação. **Revista de Administração de Empresas**, v. 56, n. 6, p. 596-599, 2016.

BRYMAN, A. **Social research methods**. 1 ed. Oxford university press, 2016.

CANONGIA, Claudia; SANTOS, Dalci; ZACKIEWICZ, Mauro. Foresight, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para gestão da inovação. **Gestão & Produção**, v. 11, n. 2, p. 231-238, 2004.

COSTA, Ana Paula Paulino da. **Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

COSTA, Eliezer. **Gestão Estratégica: Da empresa que temos para a empresa que queremos**. Editora Saraiva, v. 2, 2008.

CUCCURULLO, Corrado; ARIA, Massimo; SARTO, Fabrica. Foundations and trends in performance management: a twenty-five-year bibliometric analysis in business and public administration domains. **Scientometrics**, v. 108, n. 2, p. 595-611, 2016.

De Oliveira, Pedro Henrique, et al. Strategic management in public administration: A balanced scorecard applicability framework in school management/gestao estrategica no setor publico: a aplicacao de um esboco teorico do balanced scorecard na gestao escolar. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategy**, vol. 12, no. 3, Sept.-Dec. 2020, pp. 458+. Gale Academic OneFile, link.gale.com/apps/doc/A650000441/AONE?u=capes&sid=bookmark-AONE&xid=6d7a7f2e. Acessado 11 Jul 2022.

DIAS, IA; LIMA, MA; ROSA, MM Um exercício referencial: o desempenho financeiro das empresas que utilizam o Balanced Scorecard. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 7, n. 3, pág. 166-191, 2014.

DUTRA, A *et al.* The construction of knowledge from the scientific literature about the theme seaport performance evaluation. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 64, n. 2, p. 243-269, 2015.

DUTRA, A. **Metodologia para avaliar e aperfeiçoar o desempenho organizacional:** incorporando a dimensão integrativa a mda construtivista-sistêmico-sinérgica. 2003. Tese (Doutorado em engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

DUTRA, A. Metodologias para avaliar o desempenho organizacional: revisão e proposta de uma abordagem multicritério. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 2, n. 3, p. 25-56, 2005.

ENSSLIN, L.; MONTIBELLER NETO, G.; NORONHA, S. M. **Apoio à decisão:** metodologias para estruturação de problemas e avaliação multicritério de alternativas. Florianópolis, 2001.

ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra Rolim; PINTO, Hugo de Moraes. Processo de investigação e análise bibliométrica: avaliação da qualidade dos serviços bancários. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 3, p. 325-349, 2013.

FEDERAÇÕES INTERNACIONAIS DE CONTADORES (IFAC). *Prática Internacional de Contabilidade Gerencial (IMAP)*, 1998.

FILATRO, Andrea. **Data Science na educação:** presencial, a distância e corporativa 1. Ed. São Paulo, Saraiva Educação, 2021.

GERARD, Blokdiik. **Balanced Scorecard 100 Success Secrets**, 100 Most Asked Questions On Approach, Development, Management, Measures, Performance And Strategy, 2008.

GERHARDT, Engel; SILVEIRA, Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Série Educação a Distância. Ed. UFRGS, 2009.

GRANDE, Jefferson Fernando; BEUREN, Ilse Maria. Mudanças de práticas de contabilidade gerencial: aplicação da análise de discurso crítica no relatório da administração de empresa familiar. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 8, n. 2, p. 133-145, 2011.

HAMMOND, Allen *et al.* **Environmental indicators:** a systematic approach to measuring and reporting on environmental policy performance in the context of sustainable development. World Resources Institut, 1995.

JOST, JP; KROENKE, A.; HEIN, N.; HEIN, AK Relação entre Desempenho Sustentável e Desempenho de Mercado . **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia** , v. 20, n. 2, pág. 183-208, 2021. <https://doi.org/10.18593/race.27352>

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

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Alinhamento:** Utilizando o *Balanced Scorecard* para criar sinergias corporativas. 5. ed. Rio de janeiro: Campus, 2006.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Mapas estratégicos:** *Balanced Scorecard*. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, Roberto; NORTON, Davi. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campos, 2001.

KOBER, R. & NORTHCOTT, D. Testing cause-and-effect relationships within a balanced scorecard. **Accounting & Finance**. V 1, I S1. Apr 2021. Pages 1815-1849 <https://doi-org.ez46.periodicos.capes.gov.br/10.1111/acfi.12645>

KOCH, A. M.; GASPARETTO, V.; ENSSLIN, S. R. Avaliação de desempenho em cadeias de suprimentos agroalimentares: aplicação do processo Proknow-C para geração de conhecimento. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 16, n. 3, p. 1-20, 2021. https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v0i0.43437

LIMA, Andréa Cavalcanti Correia; CAVALCANTI, Arlei Antonio; PONTE, Vera. Da onda da Gestão da Qualidade a uma filosofia da qualidade da gestão: *Balanced Scorecard* promovendo mudanças. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, v. 15, n. n.spe, p. 79-94, 2004.

MACHOON, ER; BEUREN, IM Estágios Evolutivos da Contabilidade Gerencial que preponderam em um Polo Industrial Moveleiro. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 15, n. 45, pág. 9-22, 2016. <http://dx.doi.org/10.16930/2237-7662/rccc.v15n45p9-22>

MAMBRINI, Ariovaldo; BEUREN, Ilse Maria; COLAUTO, Romualdo Douglas. Proposta de integração dos planejamentos estratégico e operacional ao balanced scorecard: o caso de uma rede de empresas. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 2, n. 4, p. 73-97, 2005.

MATOS, Lucas dos Santos *et al.* Desenvolvimento do tema avaliação de desempenho: uma análise sistemática da literatura. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 17, n. 2, p. 63-97, 2019.

MATOS, SUD; VALMORBIDA, SMI; MARTINS, VA; ENSSLIN, SR. Desenvolvimento do Tema de Avaliação de Desempenho: Uma Análise Sistemática da Literatura. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 17, n. 2, pág. 63-97, 2019. <https://doi.org/10.19094/contextus.v17i2.40146>

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

MONTENEGRO, Flênya Rafaella Moura Silva; CALLADO, Aldo Leonardo Cunha. Fatores Contingenciais e o Uso de Indicadores de Desempenho Associados às Perspectivas do *Balanced Scorecard*. **Revista Gestão Organizacional**, v. 12, n. 1, p. 73-91, 2019.

OLIVEIRA, C.; OLIVEIRA, A. Justyna FIJAŁKOWSKA, I; SILVA, R. . Implementation of Balanced Scorecard: Case study of a Portuguese higher education institution. **Management : Journal of Contemporary Management Issues**, Vol. 26 No. 1, 2021. <https://doi.org/10.30924/mjcmi.26.1.10>

PAULA, Amanda Leticia Moro de *et al.* Desenvolvimento de um '*Balanced Scorecard*' para uma Empresa Comercial de Pequeno Porte. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 14, n. 1, p. 26-42, 2020.

PEDERSINI, Daiana Rafaela; ENSSLIN, Sandra Rolim. Os estudos empíricos internacionais no setor público têm feito uso dos sistemas de avaliação de desempenho em sua plenitude? **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 13, p. 207-235, 2020.

- PETRI, Sérgio Murilo. **Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos:** sob a ótica construtivista. 2005. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.
- QUEIROZ, R. T.; LOBOSCO, A.; ALMEIDA, M. I. R.; MACCARI, E. A. A Inserção da Ferramenta Balanced Scorecard no Planejamento Estratégico de uma Empresa em Crescimento: Um Estudo de Caso na Empresa Metadil Indústria e Comércio Metalúrgica Ltda. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 7, n. 1, p. 81-112, 2015.
Doi:10.7444/future.v7i1.194
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: Métodos e Técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.
- ROCHA, Henrique Martins. Estudo de aplicações do *balanced scorecard* como instrumento de desdobramento estratégico e alavancagem de resultados. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 4, n. 1, p. 0-0, 2005.
- RODRIGUES, Ana Tercia Lopes; LEMOS, Ilsa Solka. Ferramentas de gestão para organizações contábeis. **Contexto - Revista do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da UFRGS**, v. 9, n. 16, p. 1-24, 2009.
- RUSSO, Paschoal Tadeu *et al.* Percepção dos gestores sobre o processo de institucionalização do *Balanced Scorecard* de uma empresa de saneamento. **Produção**, v. 24, n. 4, p. 927-939, 2014.
- SAINAGHIA, R.; PHILLIPSB, P.; D'ANGELLA, F. The balanced scorecard of a new destination product: Implications for lodging and skiing firms. **International Journal of Hospitality Management**. v 76, Part A, Jan 2019, P. 216-230.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.05.011>
- SOUZA, Juliane Vieira; PETRI, Sergio Murilo; CARDOSO, Mariane de Souza; Uma Contribuição à avaliação dos periódicos científicos por meio do Balanced Scorecard: ilustração da avaliação e operacionalização da gestão estratégica na RCC. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v.8, n°15, p. 87-104, jan./jun., 2011
- VALMORBIDA, Sandra Mara Iesbik. *et al.* University Management with Focus on Multicriteria Performance Evaluation: Illustration in the Brazilian Context. **Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad**, v. 9, n. 2, p. 61, 2015.
- WANDERLEI, Cláudio de Araújo; SOUZA, Gustavo Henrique Costa. As lógicas institucionais incorporadas ao balanced scorecard (bsc): um modelo para estudar a adaptação do bsc. **Revista Universo Contábil**, ISSN 1809-3337 Blumenau, v. 14, n. 3, p. 112-134, jul./set., 2018.
doi:10.4270/ruc.2018322 Disponível em www.furb.br/universocontabil.
- ZORZI, A.; ENSSLIN, L. Gestão do setor de Contabilidade de uma entidade fechada de previdência complementar com base nas ferramentas BSC MCDA-C. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 4, n. 7, p. 101-124, jan./jun., 2007.