

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

Mestre/MSc. Adelino Scherer¹, Doutor/Ph.D. Sérgio Muirlo Petri [ORCID iD](#)²

¹Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brazil. ²Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brazil

Mestre/MSc. Adelino Scherer

Programa de Pós-Graduação/Course

PPGCG/CCN/CSE/UFSC

Doutor/Ph.D. Sérgio Muirlo Petri

[0000-0002-1031-7939](#)

Programa de Pós-Graduação/Course

PPGC/CCN/CSE/UFSC e PPGCG/CCN/CSE/UFSC

Resumo/Abstract

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. 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 média e alta gestão para elaborar o mapa estratégico com trinta e dois 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, permite que os gestores da empresa em estudo possam 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

Modalidade/Type

Artigo Tecnológico / Technological Paper

Área Temática/Research Area

Controladoria e Contabilidade Gerencial (CCG) / Management Accounting

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

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. Com isso, as empresas do segmento são induzidas a buscarem 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 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 média e alta gestão para elaborar o mapa estratégico com trinta e dois 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*, permite que os gestores da empresa em estudo possam 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 difficulty in the economic environment, scarcity of resources, among others. As a result, companies in the segment are induced to look for innovations that increase productivity, making them highly competitive and more complex in terms of 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 all departments of the establishment are aligned with the plan, as the performance and global result 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 middle and senior management to prepare the strategic map with thirty-two 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 elaboration of a control panel/*dashboard* allows the managers of the company under study to have a set of easily visualized measures to analyze 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.

1 INTRODUÇÃO

O estudo foi motivado pela busca de um método de avaliação de desempenho que auxilie empresas do segmento varejista nas tomadas de decisões, e neste sentido será contextualizado aspectos da avaliação de desempenho que auxilie as empresas a enfrentarem os desafios do seu negócio.

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), reforçando o fato de que as empresas devem utilizar sistemas de gestão e avaliação de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades para se manterem competitivas no mercado.

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).

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).

Desta forma, Koch; Gasparetto e Ensslin (2021) citam que, 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.

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 de desempenho *Balanced Scorecard*.

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

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).

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 devem ser utilizados?** Para buscar solucionar o problema de pesquisa definiu-se o objetivo geral e os objetivos específicos, estabelecidos para que o problema de pesquisa seja solucionado: Tem-se como objetivo geral construir *framework* de avaliação de desempenho *Balanced Scorecard* em uma empresa varejista com foco no desempenho da ação estratégica. (i) Para que o objetivo geral seja atingido têm-se os seguintes objetivos específicos; (ii) Identificar indicadores de avaliação de desempenho que possibilitem conduzir a empresa no processo de gestão; (iii) Mensurar o desempenho

atual e propor metas que possibilitem conduzir a empresa no processo de gestão; (iv) Estruturar o *framework* de monitoramento do alinhamento estratégico, por meio do mapa estratégico e o painel de desempenho do BSC.

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).

Dentre as 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.

De acordo com Wanderley e Souza (2018), em termos de características, o *Balanced Scorecard* possui: 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), o BSC foca no alinhamento com o objetivo estratégico, o que coloca a ênfase no desempenho gerencial com os principais objetivos estratégicos da organização e 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).

Com a competitividade atual do setor varejista, os gestores precisam cada vez mais de informações precisas sobre o desempenho de sua empresa. O setor varejista enfrenta uma concorrência acirrada e com margens operacionais pequenas, com isso, 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.

Esta pesquisa se delimitou 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 ainda 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.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

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; Valmorbidia; 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.

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)

2.1 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).

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 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.

3.1 PORTIFÓLIO BASE DE DADOS DA PESQUISA - PROKNOW-C

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

Quadro 1- Portfólio 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).

O quadro 1 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.

3.2 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 gerência de uma empresa do setor varejista, com o objetivo de alinhar o varejo ao seu plano estratégico. No primeiro questionário (Quadro 2), foram apresentados trinta e dois objetivos estratégicos corporativos da empresa, conforme quadro objetivos estratégicos da empresa varejista.

Quadro 2 - 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*, com a 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 departamentos e de lojas 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, e 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, apontando 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.

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 demais níveis superiores e inferiores.

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.

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.

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 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 em atividades e habilidades junto à propostas de valor para com os clientes, que 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.

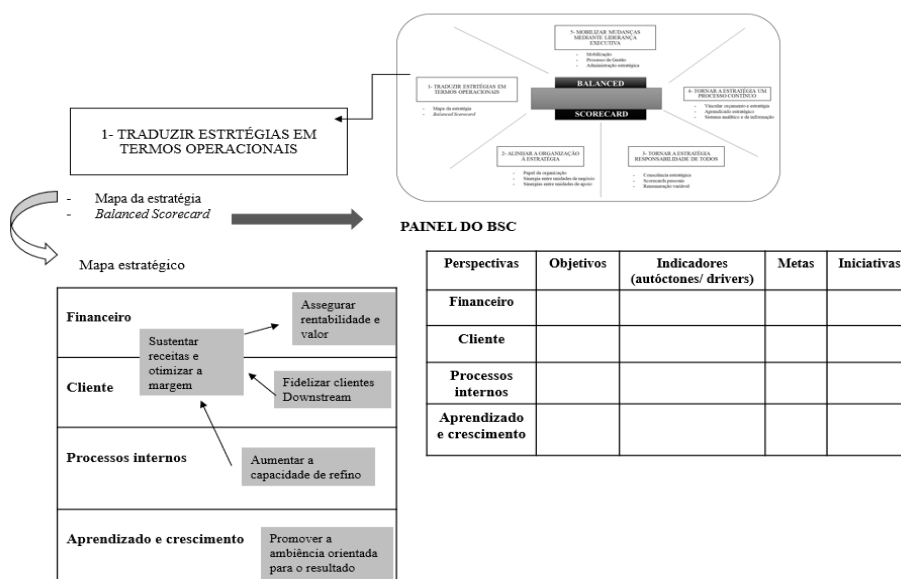
Na perspectiva do aprendizado e crescimento, foram definidos os ativos intangíveis mais importantes para a estratégia. O capital humano, o capital da informação e o capital organizacional são necessários para sustentar os processos internos de criação de valor. Na empresa varejista pretende-se desenvolver 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 gerência, analisando e elencando as deficiências da empresa. Para escolha das metas foi analisado se estas 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 1).

Para a empresa em estudo as iniciativas foram formuladas após a definição do plano estratégico, com a proposta de se alcançar o que foi definido e planejado.

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 1 - 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 é 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 como 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.

v1(a), v2(a), ... vn(a) = Valor parcial da ação a nos critérios 1, 2, ..., n.

w1, w2, ..., wn = Taxas de Substituição dos critérios 1, 2, ..., n.

n = número de critérios do modelo.

Fonte: Ensslin *et al*(2001, p. 244).

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 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 22) representa a base da construção do BSC relacionado à estratégia organizacional (KAPLAN; NORTON, 2000).

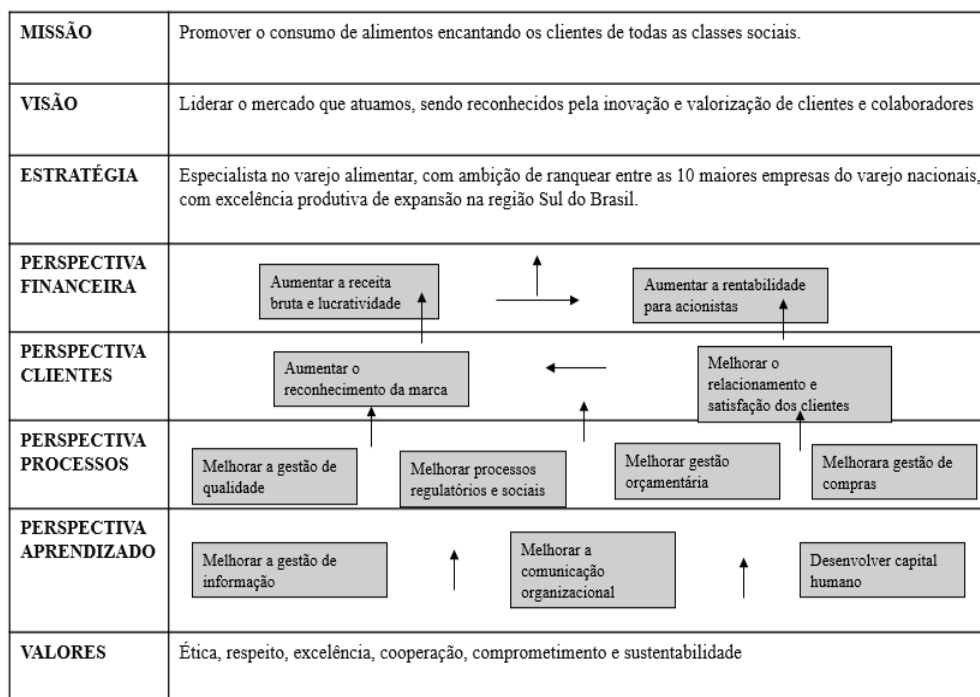
Na montagem do mapa estratégico da empresa foram identificados onze objetivos estratégicos incorporados a cada perspectiva do *Balanced Scorecard*.

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.

Figura 2 - Mapa estratégico empresa varejista.



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

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.

Da perspectiva financeira foi extraído os valores referenciais dos anos de 2020 e 2021. Com a base de informações e em conjunto com os gestores da empresa analisando as referências do mercado atual, foram definidos os níveis superior e inferior adotados como referência a cada indicador de desempenho.

Na perspectiva financeira, que define as expectativas ou necessidades das partes interessadas financeiramente, 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.

Na perspectiva financeira buscou-se vincular elementos financeiros com a estratégia da empresa varejista, contribuindo para o aperfeiçoamento da empresa, e enfatizando o desenvolvimento de objetivos e iniciativas para atender o compromisso da empresa com os acionistas.

Na perspectiva dos clientes, a estratégia de mercado da empresa varejista traduz metas detalhadas e específicas para gerar valor ao cliente. 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 eles.

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.

Para a perspectiva dos processos internos, a empresa buscou apresentar componentes importantes na estratégia organizacional, gerar e fornecer valor para os clientes, melhorar os processos, reduzir os custos e reduzir os desperdícios. Essas ações também visam melhorar o controle e evitar possíveis erros nos processos.

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

O enfoque nos processos internos da gestão de compras e gestão de estoques visa melhorar a rotatividade nos estoques, melhorar o controle, 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.

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

Para a perspectiva do aprendizado e crescimento, 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 iniciativas estratégicas relacionadas ao capital humano e a comunicação organizacional. Para o alcance dos objetivos propostos é necessário desenvolver e capacitar os colaboradores com base em competências estratégicas.

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.

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.

A seguir, apresenta-se o painel de desempenho elaborado para a empresa varejista nas perspectivas financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e

crescimento.

Quadro 3 – Pannel de Desempenho empresa varejista

PERSP	OBJETIVOS	Medida/Indicador	Base da Informação	Unid.	Nível Superior	Nível Inferior	Status Quo 2020	Pont Nível Superior	Pont Nível Inferior	Pont SQ 2021	Status Quo 2021	Pont SQ 2021	Meta 2022	Pont Meta 2022	INICIATIVAS	
FINANCEIRO (Valor para os Acionistas)	1- Crescer Faturamento	ROB	DRE	%	50	20	51,88	100	0	106	44,29	81	35	50	(i) abertura de novas filiais; (ii) promover ações de vendas agregadas; (iii) desenvolver novos canais de vendas (televentas, e-commerce);	
		ROB/Qtd Check - outs	ROB/Qtd Check - outs	R\$	5.400.000	4.100.000	4.432.068	100	0	26	4.965.793	67	5.300.000	92		
		Faturamento por Colaborador	Faturamento/Qtd Colaboradores Ativos	R\$	640.000	430.000	494.093	100	0	31	559.514	62	600.000	81		
	2- Resultado Líquido	Result Líquido/ROB	DRE	%	6,0	2,7	5,21	100	0	76	4,82	64	5,30	79	(i) implantar a gestão orçamentaria; (ii) revisar processos administrativos e operacionais;	
	3- Maximizar Outras Receitas	Arrecadações com Verbas, Rapel, Bonif e Tablóides	DRE	R\$	3,50	3,00	3,14	100	0	28	3,15	30	3,30	60	(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.	
	4- Lucratividade dos Produtos	Margem de Contribuição	R\$ / ROB	%	20	19	19,56	100	0	56	18,90	-10	19,50	50	(i) identificar quais são as mercadorias mais rentáveis; (ii) promover nas lojas os produtos com maior rentabilidade; (iii) investir na marca própria;	
	2- Reduzir Estrutura de Despesas	Desp Oper Total	Desp Op T / ROB	%	13	18	13,03	100	0	99	13,07	99	13	100	(i) implantar a gestão orçamentaria; (ii) revisar processos administrativos e operacionais;	
		Desp Identif	Desp Identif / ROB	%	11	13	11,34	100	0	83	11,51	75	11,25	88		
		Desp Comuns	Desp Comum / ROB	%	1,50	1,80	1,69	100	0	37	1,56	80	1,53	90		
	5- Efetuar Investimentos Estratégicos - Novas Unidades	Cronograma de execução	Cronograma de execução	%	100	90	80	100	0	-100	100	100	100	100	(i) Realizar estudo de viabilidade para novas filiais; (ii) captar recursos para investimento	
7- Buscar Equilíbrio do Fluxo de Caixa	EBITDA / ROL	DRE	%	8,50	7,50	8,07	100	0	57	7,62	12	8	50	(i) seguir e respeitar o planejamento estratégico; (ii) aumentar o prazo de pagamento dos fornecedores;		
	Juros Pagos sobre ROB	DRE	%	0,70	0,40	0,53	100	0	43	0,45	17	0,45	17			
CLIENTES (Relacionamento.com.o Cliente)	1 - Manter e atrair novos Clientes	Quantidade de Clientes ativos	Quantidade de clientes atendidos	Número	40.000.000	37.000.000	24.034.274	100	0	-150	30.034.002	-150	39.000.000	67	(i) treinar os colaboradores para atender bem os clientes; (ii) oferecer para os clientes preços atrativos e competitivos com o mercado;	
		Valor médio das compras dos clientes	Ticket médio das compras efetuadas pelos clientes	Valor	125,00	120,00	98,77	100	0	-150	114,18	-116	122	40		
	2 - Transformar Clientes em fãs	Nível de satisfação dos Clientes	Resultado da pesquisa de satisfação	%	90	80	80	100	0	0	88,80	88	85	50	(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;	
3 - Fortalecer o canal de vendas no E-commerce	Quantidade de Vendas no E-commerce	Pedidos de compras efetivadas	Número	30000	28000	14706	100	0	-150	23295	-150	29000	50	(i) ampliar os canais de divulgação do e-commerce; (ii) realizar ofertas especiais neste canal;		
PROCESSOS INTERNOS	1- Revisão e Complemento do Planejamento	Implantação BSC	Conclusão da implementação	%	100%	90%	90%	100	0	0	90%	0	100%	100	(i) implantar o BSC na empresa; (ii) realizar revisões periódicas das métricas estabelecidas;	
		1- Melhorar o Controle Orçamentário	Orçado X Realizado	Valor Orçado/ Valor Realizado	%	100%	90%	83%	100	0	-70	87%	-30	93%	30	(i) implantar o plano orçamentário; (ii) estabelecer medidas de acompanhamento do plano orçamentário;
	1- Melhorar a rotatividade nos estoques	Produtos sem movimentação	Itens sem giro / Itens Totais	%	3%	4,50%	4,50%	100	0	0	4,57%	-5	4%	33	(i) melhorar a eficiência da logística; (ii) implantar sistema de estoques integrado com os fornecedores;	
		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;
		3- Melhorar os Processos da Cadeia de Suprimentos	Índice de Ruptura Lojas	Qtde itens sem estoque / Qtde itens do Mix	%	5%	8%	8,35%	100	0	-12	8,04%	-1	6%	67	(i) identificar os produtos com estoques abaixo da cobertura; (ii) rever parcerias comerciais;
	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	Prazo Médio de Pagamento	(Valor da NF*Dias de prazo) / Valor NF	Dias	60	55	53	100	0	-40	55	0	60	100	(i) rever contratos comerciais; (ii) solicitar aos fornecedores maior prazo de pagamento;
	1- Práticas trabalhistas	Horas Extras	Sistema do Ponto	Qtde Horas	120.000	115.000	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.	
		Absenteísmo	Sistema do Ponto (Horas Faltas / Horas Totais)	%	15%	19%	21,57%	100	0	-64	19,25%	-6	15%	100		
	1- Capital Humano	1- Desenvolver e Capacitar os colaboradores com base em Competências Estratégicas	Cumprir cronograma de treinamento	Horas cumpridas versus h horas estimadas	%	100%	90%	83%	100	0	-70	89%	-10	100%	100	(i) realizar treinamentos específicos direcionado ao cargo do colaborador;
2- Contratar e Reter Profissionais		Turnover	Sistema (Qtde 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;	
3- Promover satisfação dos colaboradores		Pesquisa de Clima	Resultado da Pesquisa	Nota	8	7	7	100	0	0	7,1	10	8	100	(i) implantar política de cargos e salários; (ii) disponibilizar benefícios aos colaboradores (alimentação, plano de saúde, descontos em compras na empresa, bolsa estudo); (iii) premiar os colaboradores por metas atingidas;	
4- Consolidar a cultura de foco em resultado		% Atingido das Metas Anuais	Orçado 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	1- Promover Comunicação Organizacional Transparente e Eficiente	Integração de novos colaboradores	Lista de presença	%	100%	95%	95%	100	0	0	95%	0	100%	100	(i) divulgar as ações internas aos colaboradores através de web site e grupos de relacionamentos da empresa;	
	2- Disseminar o uso das informações gerenciais	Uso da ferramenta BI	Qtde de usuários do BI / Quadro da Liderança	%	100%	95%	95%	100	0	0	100%	100	100%	100	(i) disponibilizar acesso aos colaboradores a ferramentas de acompanhamento dos indicadores.	

Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

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 1 estão apresentados os desempenhos considerados no modelo, suas taxas de compensação e os níveis de referências para as perspectivas do BSC.

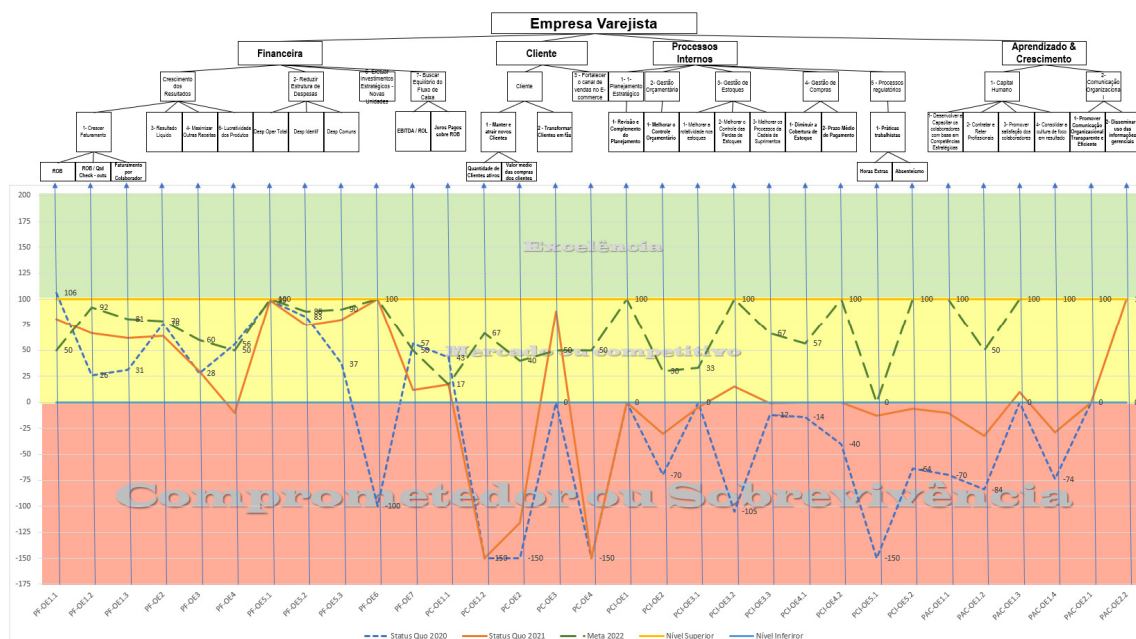
Quadro 1- Pontos e níveis de referência do modelo de avaliação.

	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).

O quadro 4 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.

Gráfico 1 - Perfil de desempenho.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

No Gráfico 1, fica evidenciado o deslocamento de melhoria causado pelas alocações das metas. Assim no gráfico, o perfil de desempenho é representado 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, apresentando os conjuntos de medidas e objetivos estratégicos vinculados às 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 as orientações 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, 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*, com informações relevantes, permitirá aos gestores da

empresa 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, apresentar os indicadores e números da empresa e com sua fácil visualização e entendimento, assim auxiliar 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.

Na figura 3 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 3 - 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, auxilia os gestores na análise para tomada de decisões.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

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.

Para a elaboração do painel de desempenho, foram definidos os indicadores de desempenho, traçadas as metas e as iniciativas a serem desenvolvidas para contribuir com seu alcance.

Em relação a melhoria que a ferramenta *Balanced Scorecard* pode proporcionar para a empresa em estudo, foi elaborado a avaliação geral. Ela apresentou uma melhora significativa nos indicadores de desempenho com o atingimento das metas estabelecidas.

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.

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, que iniciou com a definição do mecanismo de busca, e na sequência, buscou um conjunto restrito de publicações com reconhecimento e destaque científico, com título, resumo e conteúdo completo. Porém não foram encontrados muitos artigos similares alinhados com o tema varejo e *Balanced Scorecard*, segundo a percepção e delimitações do pesquisador.

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-antiores/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, Bruno 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 *et al.*, 2012; CUCCURULLO; ARIA; SAROOKWIR, 2016; MATOS *et al.*, 2019; PEDERSINI; ENSSLIN, 2020) 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.

CHOONG, K. K. The Fundamentals of Performance measurement systems: A Systematic Approach to Theory and a Research Agenda. **International Journal of Productivity & Performance Management**, v. 63, n. 7, p. 879-922, 2014b.

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.

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.

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.

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.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **A Estratégia em Ação. Balanced Scorecard**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 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.

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.

MAMBRINI, Arioaldo; 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.

MELNYK, S. A.; BITITCI, U. S.; PLATTS, K.; TOBIAS, J.; ANDERSEN, B. Is performance measurement and management fit for the future? *Management Accounting Research*, v. 25, n. 2, p. 173-186, 2014.

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.

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.

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.