



UFC

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

ANTONIO FELIPE MOURA NETO

***BALANCED SCORECARD* VERSUS SISTEMAS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO COM
FOCO NA PERSPECTIVA FINANCEIRA: FATORES DETERMINANTES DE AQUISIÇÃO**

**FORTALEZA
2018**

ANTONIO FELIPE MOURA NETO

BALANCED SCORECARD VERSUS SISTEMAS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO COM FOCO NA PERSPECTIVA FINANCEIRA: FATORES DETERMINANTES DE AQUISIÇÃO

Monografia apresentada no curso de Administração do Departamento de Administração, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dra. Márcia Zabdiele Moreira

FORTALEZA
2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a)
autor(a)

M1b MOURA NETO, ANTONIO FELIPE.
BALANCED SCORECARD VERSUS SISTEMAS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO
COM FOCO NA PERSPECTIVA FINANCEIRA: FATORES DETERMINANTES DE
AQUISIÇÃO /
ANTONIO FELIPE MOURA NETO. – 2018.
46 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará,
Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de
Administração, Fortaleza, 2018.

Orientação: Profa. Dra. MARCIA ZABDIELE MOREIRA.

1. Medição de desempenho. 2. *Balanced Scorecard*. 3. Operacionalização de
estratégia. I.

Título.

CDD 658

ANTONIO FELIPE MOURA NETO

OS FATORES QUE DETERMINARAM A AQUISIÇÃO DE UM SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO FOCADO NA PERSPECTIVA FINANCEIRA, EM COMPARAÇÃO AO BSC

Monografia apresentada no curso de Administração do Departamento de Administração, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Márcia Zabdiele Moreira (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dra. Kilvia Ferreira Souza
Universidade Federal do Ceará (UFC)

À Maria Augusta Justino Alves (*In memoriam*).

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela saúde que me proporcionou para concluir este trabalho.

A Professora Doutora Márcia Zabdiele Moreira pelas orientações, paciência, disponibilidade e compreensão durante este semestre.

Aos Professores Doutores Diego de Queiroz e Kilvia Ferreira pela disponibilidade de compor a banca que avaliou este trabalho.

Ao Gestor da empresa varejista de moda, que me proporcionou a oportunidade de realizar esta pesquisa.

A minha família, em especial minha mãe Maria Claudia Justino e minha irmã Milena Kelly Justino.

Aos queridos Jose Nicodemos Vitoriano, Guilherme Portela e Alcimar Pedro pela ajuda nos momentos de “Sufoco”.

Aos “amigos de UFC” pelas críticas e conselhos, em especial Helga Gisele e “Isco” Fernando.

A todas as pessoas que contribuíram de alguma forma para a realização deste trabalho.

E por último, em especial destaque, a minha esposa, Tainara Barroso, responsável pelo renascimento deste trabalho e pelo apoio incondicional.

“Não há nada mais difícil de manejar, mais perigoso de conduzir ou mais incerto de suceder do que levar adiante a introdução de uma ordem de coisas, pois a inovação tem por inimigos todos aqueles que se deram bem nas condições antigas, e por defensores frágeis todos aqueles que talvez possam se dar bem nas novas.” **Maquiavel, O Príncipe, 1532**

RESUMO

Ao passar dos anos, as organizações têm atingido níveis bastante altos de competitividade, trazendo assim um acirramento da busca por formas de medir seu desempenho e operacionalizar estratégias. Atualmente existem diversos sistemas de medição de desempenho com ideologias e perspectivas diferentes. O presente trabalho tem como objetivo analisar os fatores que contribuíram para a aquisição de um sistema de medição de desempenho focado apenas na perspectiva financeira em detrimento do *Balanced Scorecard* por uma empresa cearense do ramo varejista de moda. Para atingir este objetivo buscou-se orientação na literatura, analisaram-se documentos cedidos e realizou-se entrevista com o gestor da empresa X. Com os resultados foi possível identificar os fatores que influenciaram na aquisição e também foi possível verificar que a aquisição estava voltada para um alinhamento com a nova missão e visão, isto é, o novo posicionamento de mercado da empresa X, entretanto foi possível destacar, também, se existe a possibilidade de um sistema com foco apenas na perspectiva financeira criar consciência estratégia a partir das relações de causa e efeito que traduzem a missão e visão em tarefas do dia a dia.

Palavras Chave: Medição de desempenho, *Balanced Scorecard*, Operacionalização de estratégia.

ABSTRACT

Over the years, organizations have reached very high levels of competitiveness, thus increasing the search for ways to measure their performance and operationalize strategies. There are currently several performance measurement systems with different ideologies and perspectives. This paper aims to analyze the factors that contributed to the acquisition of a performance measurement system focused solely on the financial perspective in detriment of the Balanced Scorecard by a Ceará retailer in the fashion retail sector. In order to reach this objective, we sought guidance in the literature, analyzed the assigned documents and conducted an interview with the manager of company X. With the results it was possible to identify the factors that influenced the acquisition and it was also possible to verify that the acquisition was focused for an alignment with the new mission and vision, that is, the new market positioning of company X. It was also possible to highlight if there is a possibility of a system with focus only on the financial perspective creating strategy awareness from the relations of cause and effect that translate mission and vision into day to day tasks.

Key words: Performance measurement, Balanced Scorecard, Strategy operation.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
ROCE	<i>Returno on capital employed</i>
ROI	<i>Return on Investment</i>
SMD	Sistema de medição de desempenho

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Objetivo do <i>Balanced Scorecard</i>	21
Figura 2 - <i>Balanced Scorecard</i>	22
Figura 3 - A Perspectiva do Cliente - Medidas Essenciais	26
Figura 4 - A perspectiva dos processos internos: O modelo da cadeia de valores genérica	28
Figura 5 - Estratégias deliberadas e emergentes	34

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais sistemas de medição de desempenho	20
Quadro 2 - Temas estratégicos x Estratégia com base no ciclo de vida.....	23

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Justificativa.....	16
1.2 Problema de pesquisa.....	16
1.3 Objetivo geral.....	16
1.4 Objetivos específicos.....	16
1.5 Metodologia.....	17
1.6 Estrutura do trabalho.....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1 Processo de formulação e implementação de estratégias.....	18
2.2 Sistemas de medição de desempenho.....	21
2.3 O <i>Balanced Scorecard</i>	23
2.3.1 A perspectiva financeira.....	24
2.3.2 Perspectiva do Cliente.....	27
2.3.3 Perspectiva Interna.....	29
2.3.4 Perspectiva de aprendizado.....	31
2.3.5 Implementação.....	32
3. PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS.....	35
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	36
4.1 Contextualização da empresa.....	36
4.2 O SMD adquirido.....	36
4.3 Entrevista com o gestor.....	37
4.4 Comparação com o BSC.....	42
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43
REFERÊNCIAS.....	44
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	46

1. INTRODUÇÃO

A história do homem anda lado a lado com a história da guerra e a guerra trás consigo a estratégia através de grandes estrategistas como Sun Tzu com a arte da guerra (500 AC), mas para Duarte (2013) a estratégia é um fenômeno recente, obra do pensamento contemporâneo como uma semente da Revolução Francesa, mais especificamente, ainda segundo o autor, a estratégia é oriunda dos sistemas de pensamento do renascimento e do iluminismo. Já para a administração de empresas, a ideia de plano de estratégia foi se moldando até o lançamento da obra de Igor Ansoff, em meados de 1965, "*Corporate Strategy*" que para Mintzberg (2004) foi o início da ideia de planejamento estratégico revolucionando o grau de preparação, ou seja, algo neste nível jamais fora tentado até então.

Com o passar dos anos as empresas vêm atingindo níveis de competitividade bastante elevados. Essa evolução está diretamente ligada com as mudanças que o próprio mercado passa, obrigando as empresas a reverem todo os seus objetivos estratégicos e visão. Marinho (2006, p.13) reforça: "Sendo assim, as organizações estão tendo que repensar suas visões e estratégias para acompanhar a concorrência e as flutuações de mercado e, assim, garantir sua sobrevivência", dessa forma o planejamento estratégico teve sua ascensão em função dessas mudanças. Mintzberg (2004, p.34) confirma o caráter mutável e complexo, do planejamento estratégico, "acontece que estratégia é uma dessas palavras que inevitavelmente definimos de uma forma, mas frequentemente utilizamos de outra". Mintzberg (2004) apresenta, ainda, duas definições para a palavra, primeiro, estratégia é um plano, isto é, um curso de ação para seguir; um padrão, ou seja, o aprendizado a partir do comportamento passado pode moldar os próximos passos para o futuro; e ainda acrescenta que ambas as definições são válidas para a mesma palavra. Mais especificamente também pode-se citar a ideia de Porter (1989), que define a estratégia como posição, ou seja, a determinação de produtos em mercados específicos olhando para o mercado externo, e a de Peter Drucker (1999) (apud MINTZBERG 2000, p.19) é o contraponto de Porter (1989), com a definição de estratégia como perspectiva, olhando para dentro da organização (do indivíduo) e para cima olhando a organização como um todo.

Por si só a estratégia é um termo complexo tanto quanto sua concepção, pois esta, não possui uma sequência lógica de atividades, podendo ser gerada através de vários processos diferentes. Mintzberg (2004) cita 10 modelos diferentes, ou seja, escolas de pensamentos que trazem processos de criação específicos de estratégia, entre elas: pode-se citar a escola do *Design* caracterizada por tratar a estratégia como um processo de concepção baseada valores gerenciais e sociais, a escola de planejamento que trata a estratégia como um processo formal, a escola empreendedora que trata a criação de

estratégia como um processo visionário entre outras que serão mais aprofundadas no decorrer deste trabalho. Entretanto, tão complexo quanto criar é implementar uma estratégia, segundo Greve (2007, p.39), “A implementação e execução das estratégias é o grande obstáculo ao sucesso de uma organização, e a razão da maioria dos fracassos. Implementação e execução é um processo sistemático”. Esta implementação, se acompanhada com um sistema de medição de desempenho (SMD) claro, tem uma maior probabilidade de sucesso, Kaplan e Norton (1997) ratificam: “As empresas que conseguem traduzir a estratégia em sistemas de mensuração têm muito mais probabilidades de executar sua estratégia porque conseguem transmitir objetivos e metas.”. Bourne et al. (2005) confirmam que há uma grande diferença entre utilizar o SMD apenas para controle e utilizar para a implementar novas estratégias, diferença está verificada no desempenho.

Esta complexidade na implantação é atestada por uma pesquisa que classifica, inclusive, a implantação como um processo mais delicado que a criação, citada por Kaplan e Norton (2001), entre 275 gestores de portfólio que concluiu que a é mais importante implantar e executar uma estratégia com sucesso do que a qualidade da estratégia em si. Eles ainda continuam explicando que este resultado vai na contramão do foco das últimas pesquisas de consultores e teóricos em gestão: o desenvolvimento da estratégia.

O SMD que deve acompanhar a implantação da estratégia deve, além de vislumbrar a perspectiva financeira, atentar-se para outras formas de agregar valor com ativos intangíveis, Kaplan e Norton (1997), explicam que, segundo um estudo do instituto Nolan Norton (“*Measuring Performance In the Organization of the Future*”), a avaliação somente por indicadores financeiros estava prejudicando a capacidade das empresas de agregar valor econômico para o futuro, além disso, o estudo também verificou e acompanhou uma empresa chamada Analog Devices que utilizava um recém criado “*scorecard*” que também media o desempenho através de outros fatores além do financeiro, como os prazos de entrega, qualidade e ciclo de processos de produção. Pouco tempo depois o “*Scorecard*” transformou-se em “*Balanced scorecard*” que era, ainda segundo Norton e Kaplan (1997) o SMD era composto de quatro perspectivas diferentes, que seriam a financeira, a do cliente, a interna e de inovação e aprendizado. Os autores continuam e atestam a harmonia do sistema: “Portanto, em vez de nos obrigar a escolhas complexas, as medidas diversificadas tinham uma relação direta com a estratégia e se interligam por uma série de relações de causa e efeito.” (NORTON e KAPLAN, 1997, p.9).

Portanto, o planejamento estratégico é uma ferramenta empresarial de extrema importância que deve possuir um comportamento altamente mutável e maleável, com SMD's que abordam diversas perspectivas, que garantam a operacionalização da estratégia para assim garantir um alto desempenho.

1.1 Justificativa

Desde o lançamento do livro de Igor Ansoff (1965), a preocupação com o planejamento estratégico vem ganhando certa relevância, e esta preocupação vem se aprimorando ao longo do tempo e com o acirramento da competitividade juntamente com a inserção de outros elementos a esta equação como a revisão e aprimoramento dos processos em virtude da tecnologia da informação.

A necessidade de estar se reinventando por conta das fortes mudanças do mercado começaram justamente com o início do planejamento estratégico, passando pelo alinhamento aos objetivos estratégicos, depois passando pela implantação de sistemas que medissem desempenho e chegando até a conclusão de Norton e Kaplan (1997) que dizem que um SMD alinhado aos objetivos estratégicos devem medir não só a perspectiva financeira mas também a do cliente, a interna e de inovação e aprendizado. Greve (2007) complementa que para o estabelecimento de uma cultura focada na implementação, execução e controle de estratégia com o apoio de SMD pode favorecer a detecção de mudanças nos ambientes.

Diante deste cenário altamente competitivo, a avaliação de um SMD de uma empresa de grande porte do mercado da moda de atuação estadual, se justifica na necessidade de demonstrar como um SMD pode ser mais atual abrangendo além do aspecto financeiro, modernizando assim os métodos de gestão e aplicação de qualquer estratégia futura.

1.2 Problema de pesquisa

Quais os fatores determinantes para a aquisição de um SMD em uma empresa cearense de varejo de moda?

1.3 Objetivo geral

Analisar os fatores determinantes para a aquisição de um SMD em uma empresa cearense de varejo de moda.

1.4 Objetivos específicos

- A. Analisar as expectativas do gestor quanto à implantação de um SMD para a empresa;
- B. Identificar os fatores relativos ao processo de aquisição do SMD na empresa;
- C. Comparar o SMD adquirido pela empresa com o modelo do *Balanced Scorecard*.

1.5 Metodologia

Esta pesquisa tem o caráter exploratório, pois busca, através de pesquisa bibliográfica e entrevista com o gestor (detentor da experiência), construir um maior entendimento sobre a problemática. Gil (2002, p.41) confirma:

Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

Já em relação aos dados, podemos classificar esta pesquisa como qualitativa pois avalia comportamentos, expectativas e processos que não envolvem dados quantitativos e, em consequência, não tem a preocupação com o tratamento estatístico dos dados caracterizando-se também como um “*survey*”. Para atingir os objetivos específicos, e em consequência o objetivo geral, foi utilizada uma entrevista com questões abertas, análise documental e revisão bibliográfica. A entrevista foi realizada com o dono da marca varejista de moda com 9 lojas e um centro de distribuição no Ceará, e as questões foram adaptadas de Greve (2007, p. 160). E por fim a avaliação comparativa dos dois sistemas será feito com base na proposição de Petri (2005) onde o mesmo avalia os SMDs com base na geração de conhecimento, na apresentação de fatores críticos de sucesso e na observação de indicadores.

1.6 Estrutura do trabalho

Esta monografia foi estruturada de acordo com as seguintes seções: no primeiro capítulo buscou-se abordar uma introdução ao problema de pesquisa bem como um breve resumo sobre a metodologia, objetivos e justificativa. Já no segundo capítulo, buscou-se em demonstrar toda a teoria que embasa esta pesquisa como o processo de formulação e implementação de estratégia, um estudo um pouco mais aprofundado do *Balanced Scorecard* e seu processo de implantação.

No capítulo 3 aborda-se os procedimentos metodológicos com maior profundidade para demonstrar como esta pesquisa foi feita.

O quarto capítulo trata de analisar os resultados obtidos com esta pesquisa e por fim encontra-se as referências bibliográficas e o apêndice.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o intuito de embasar esta pesquisa, realizou-se um levantamento dos principais temas e tópicos que sustentarão as conclusões do autor quanto aos objetivos. No primeiro ponto será explanado o processo de formulação de estratégias e sua implementação. Logo após será explicado um pouco sobre SMD's e por fim uma análise mais detalhada do BSC e sua Implementação.

2.1 Processo de formulação e implementação de estratégias

A estratégia pode não ter um conceito definido com passos explícitos como uma receita de bolo, por exemplo. Marinho (2006) explica que a estratégia possui tantas formas que, inevitavelmente, essas formas competem entre si, entretanto os bons resultados surgem da união harmônica desses conceitos permitindo o entendimento amplo da ideia. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.18) confirmam: “Os estrategistas eficazes as misturam de maneira que reflitam as condições existentes, especialmente capacidade para prever e também a necessidade de reagir a eventos inesperados”. Os autores também identificaram dez escolas de estratégia com sua relevância e importância.

A Escola do design propõe conceber a estratégia a partir da análise dos ambientes interno e externo com base na análise SWOT, esta uma avaliação dos pontos fortes (*Strengths*) e dos pontos fracos (*Weaknesses*) em contraponto no ambiente externo as oportunidades (*opportunities*) e as ameaças (*Threats*). Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000 p.28) Confirmam: “Em sua versão mais simples, a escola do design propõe um modelo de formulação de estratégia que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas. [...] Estabelecer Adequação é o lema da escola do design.

Na escola do planejamento a estratégia é concebida por um processo mais formal composto por uma sequência de etapas formais. Marinho (2006 p.29) confirma: “O modelo baseia-se numa sequência detalhada de etapas onde a responsabilidade pelo processo de implementação passa a ser dividida entre o executivo principal e os planejadores.”. Esta escola se mostra algo muito rígido e sem flexibilidade, entrando em conflito com o entendimento do conceito de estratégia aqui já apresentado, dessa forma Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.66) advertem: “[...] quando as mudanças têm de ser drásticas e a situação torna-se menos estável, previsível e/ou controlável, então é melhor confiar primeiro nas formas mais frouxas de geração de estratégia.”

A escola de posicionamento apresenta as mesmas premissas da escola do planejamento e do design, entretanto acrescentando conteúdo de duas formas. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) explicam que esta escola fez isso de forma literal ao enfatizar a importância das próprias estratégias, não só do processo. Marinho (2006, p.30) explica:

Estratégias são posições genéricas identificáveis no mercado, onde o processo de formação de estratégia é a seleção dessas posições genéricas com base em cálculos analíticos. Identificam-se duas estratégias genéricas, internamente consistentes, que levam a organização a ter um desempenho superior, essas estratégias são: liderança em custo e diferenciação. (MARINHO, 2006, p.30)

Já a escola empreendedora assemelha-se muito à do design, visto que a estratégia é concebida é totalmente focalizada na liderança. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) confirmam que ao contrário das escolas anteriores (Planejamento e Posição) a escola empreendedora levou a sério o conceito formal de liderança, o onde o líder é a figura central que concebe a partir de seus processos mentais a estratégia, dessa forma a visão é o conceito central dessa escola.

A escola cognitiva é como o meio termo entre as escolas mais objetivas, que foram apresentadas anteriormente, e as subjetivas que serão apresentadas. Nesta escola a estratégia é concebida através de processos cognitivos, organizados por mapas mentais e separados por dois vieses o objetivo e o subjetivo. Marinho (2006, p.31) explica as duas vertentes:

A ala objetiva desta escola acredita que certas suposições implícitas influenciam os mapas cognitivos e reforçam o poder de análise de determinado cenário por meio de conhecimentos da mente humana em política, economia, tecnologia, etc.. A ala subjetiva acredita em interpretações de um mundo existente somente em termos de como é percebido, ignorando fatores do mundo externo e seguindo sua própria dinâmica cognitiva. (MARINHO, 2006, p.31)

De acordo com a escola do aprendizado as estratégias nascem das pessoas que aprendem ao vivenciar situações ao passo que a organização, em consequência, aprende a lidar com ela. Dessa forma, a estratégia da escola do aprendizado, pode ser concebida de forma individual e de forma coletiva. Já o papel da liderança, nesse caso, não é conceber estratégias, mas sim gerenciar o aprendizado estratégico que pode conceber uma nova estratégia. (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL; 2000)

Já a escola do poder é caracterizada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) como a escola onde a influência e a defesa de interesses entram, possuindo, agora, um tom mais político. Esta escola subdivide-se em duas perspectivas a do micropoder (Concepção da estratégia por meio da persuasão e confronto direto entre os detentores do poder na empresa) e do macropoder (onde o interesse é mais amplo, a nível de influência de empresa sobre empresa).

Na escola cultural, a estratégia é vista como uma perspectiva baseada nas crenças e interpretações do indivíduo. Marinho (2006, p.32) complementa: “A estratégia assume a forma de uma perspectiva enraizada em intenções coletivas e reflete os padrões pelos quais os recursos ou capacidades da organização são protegidos e usados para obter vantagem competitiva”.

Quando falamos da escola ambiental, a estratégia é formulada de acordo com a configuração do ambiente, isto é, a empresa adota uma postura reativa. Já a escola da configuração engloba todas as premissas de formulação de estratégia anteriores. Mintzberg (2000, p.274) finaliza:

Não será fácil. A formação de estratégia é um espaço complexo. E dez é um número grande para cérebros acostumados a sete ou mais ou menos dois. Mas o erro, caro Brutus, não está nem nas estrelas nem em nós, mas no processo em si. A formação de estratégia é um desígnio arbitrário, uma visão intuitiva e um aprendizado intuitivo; ela envolve transformação e também perpetuação ; deve envolver cognição individual e interação social, cooperação e conflito; ela tem de incluir análises antes e programação depois, bem como negociação durante; e tudo isso precisa ser em resposta àquele que pode ser um ambiente exigente. Tente apenas deixar tudo isso de lado e veja o que acontece! (MINTZBERG, 2000, p.274)

Marinho e Selig (2009, p.179) confirmam: “a formulação e a implementação estratégicas interagem na prática, mesmo que não formalmente.” E Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2004) concluem afirmando que todo fracasso de execução de estratégia é um fracasso de formulação. Dessa forma Kaplan e Norton (1997) explicam quatro barreiras que podem impor dificuldades na implementação.

A primeira barreira é a falta de esclarecimento da visão e estratégia, isto é, ocorre quando a empresa não consegue transmitir de forma consensual a visão e a estratégia, ocasionando assim uma divergência de interpretação entre os setores. A segunda barreira trata da falta de desdobramentos da estratégia em ações do dia-a-dia, focando-se apenas nas atividades de curto prazo em detrimento de outras que ajudariam no cumprimento dos objetivos estratégicos. Já a terceira barreira, descrita por Kaplan e Norton (1997), trata da falta de alinhamento entre o planejamento estratégico e o planejamento orçamentário, dessa forma, há o risco de algum programa de ação não estar diretamente ligado aos objetivos estratégicos. Na terceira barreira, os autores destacam a falta de *feedback* e aprendizado estratégico.

Sendo assim, estratégias, além de uma boa estrutura de ideia, precisam de plano operacional que façam esta tradução. Kaplan e Norton (1997, p.21) confirmam: “[...] as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades.”. Greve e Salles (2007, p.61) complementam: “A gestão estratégica e a análise do desempenho deve se basear em sistemas de indicadores que mostrem coerência entre os indicadores, os fatores críticos de sucesso, as estratégias competitivas e os objetivos estratégicos”.

Portanto, o próximo tópico explicará melhor o papel dos sistemas de medição de desempenho.

2.2 Sistemas de medição de desempenho

Apesar de a estratégia ter sua origem em meados do século XVIII, os SMD's possuem uma origem ainda mais recente se comparados. Para ser mais exato na década de 30 com o *Tableaux de Bord*, sistema criado por engenheiros franceses que buscavam melhorar o processo produtivo e entender melhor a relação entre ação e desempenho (QUESADO *et al.* 2012). Os autores continuam informando que logo após este sistema foi utilizado pela gestão de topo para verificar a situação do seu negócio através de uma série de indicadores, limitados, comparando com as medidas estabelecidas e corrigindo os erros que segundo Marinho e Selig (2009) teve seu uso ampliado após a grande depressão econômica de 1929.

Já em 1954 Peter Drucker criou a administração por objetivos um sistema que permitiu que as empresas acompanhassem o atingimento de objetivos com base em procedimentos pré-estabelecidos. Somente depois de 65 temos a origem do pensamento estratégico mais elaborado para a administração com o livro de Ansoff, passando a caminhar junto aos SMD's, apenas na perspectiva financeira. Figueiredo (2005) afirma que a medição de desempenho passou a caminhar lado a lado com a estratégia apenas a partir da década de 80 ainda apenas na perspectiva financeira. apenas depois do BSC de Kaplan e Norton houve a preocupação de medir a transformação de ativos intangíveis em resultado tangíveis, Marinho (2006) confirma: "A economia atual baseada em ativos intangíveis exige Sistemas de Medição de Desempenho (SMD's) que descrevam os ativos com base no conhecimento e as estratégias criadoras de valor. Na ausência destes SMD's, as organizações têm dificuldade em gerenciar o que não consegue descrever ou mensurar." Além disso Greve e Salles (2007, p.65) Confirmam: "Todo sistema de gestão e indicadores de desempenho, para ser completo, deve especificar de que maneira as melhorias nas operações, no atendimento aos clientes e em novos produtos e serviços se relacionam com um melhor desempenho financeiro."

Marinho e Selig (2009, p.180) afirmam:

Analisando os artigos publicados nas décadas de 80 e 90, observa-se um aumento significativo nas pesquisas sobre SMD's, após a publicação do primeiro artigo sobre BSC por Kaplan e Norton em 1992. Outro ponto que merece destaque é o acréscimo de artigos e teses publicados com o objetivo de quantificar o número de SMD's existentes na literatura. (MARINHO e SELIG, 2009, p.180)

Com base nesta informação esta pesquisa limitou-se a analisar e descrever apenas o BSC de forma detalhada e os demais SMD's através do quadro 1:

Quadro 1 - Principais sistemas de medição de desempenho

SMD	Autor/Instituição	Ano	Descrição
7S de McKinsey	Tom Peters, Robert Waterman e Julien Philips	1970/80	Este sistema é um dos pioneiros em estudar o desempenho organizacional, permite definir o estado atual da empresa buscando eficiência

Organizações de classe mundial	Tom Peters e Robert Waterman	1982	A relevância dessa abordagem se dá no fato de chamar a atenção para a importância da avaliação do desempenho nas organizações
Abordagem dos três níveis	Geary Rummler e Alan Brache	1994/2003	Nesta abordagem, as empresas devem ser vistas e compreendidas com um sistema aberto. Elas interagem com o meio ambiente e são influenciadas por ele.
Performance pyramid	Croos e Lynch	1989	Pode ser considerada como uma ferramenta de modelagem que auxilia no projeto de novos sistemas de medição de desempenho ou, alternativamente, a reengenharia de sistemas que já estão em operação.
Planejamento e medição para performance	Sink e Turtle	1993	Procura-se elaborar e implementar o planejamento estratégico, transformando-o num sistema de medida para acompanhamento do desempenho e futuro confronto entre o realizado e o planejado.
Desempenho em manufaturas e serviços	Moreira	1996	Desenvolve um sistema de medidas de desempenho que ajude a identificar, medir e gerenciar o menor número possível de indicadores de desempenho.
Family Nevada Quality Forum	(DOE/NY)		Objetiva-se em proporcionar maneiras de aumentar a transparência e a comunicação a todos (empregados e auxiliares) pela tomada de decisão.
Gestão do conhecimento	Massachusetts Institute of Technologic	1970	Reside em agregar valor aos processos, produtos e serviços, por meio explicitação do conhecimento tácito existente ou em desenvolvimento na organização
Medição do desempenho integrado e dinâmico	Ghalayini	1997	Ela buscar melhorar os processos e os procedimentos de atividades que não estejam em conformidade com os desejos da organização
<i>Balanced Scorecard</i>	Kaplan e Norton	1992	O BSC é um sistema que traduz as estratégias em termos operacionais, tornando-se uma abordagem de gestão, ou seja, gerenciando todos os recursos e atividades de uma organização

Fonte: Elaborado pelo Autor.

O BSC: justificado pela sua importância, relevância e reconhecimento tanto no mundo acadêmico quanto no mundo empresarial.

Desde 1996, temos sido testemunhas do crescimento e da prosperidade do primeiro conjunto de adeptas do *Balanced Scorecard*, que utilizaram a nova ferramenta como elemento central dos respectivos sistemas e processos gerenciais. E hoje muitas outras organizações adotaram o *Balanced Scorecard* e obtiveram avanços notáveis.[...] No momento em que este livro vai para a gráfica, *The Balanced Scorecard* já foi traduzido para dezenove idiomas, confirmando seu apelo e aplicabilidades universais (KAPLAN, NORTON. p.7, 2002)

Dessa forma, o próximo tópico objetiva analisar, com maior profundidade, os aspectos do *balanced scorecard*, o SMD escolhido como parâmetro de avaliação. Greve e Salles (2007 p.65) complementam: “O BSC reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendência e indicadores de resultados e, entre as perspectivas internas e externas.”

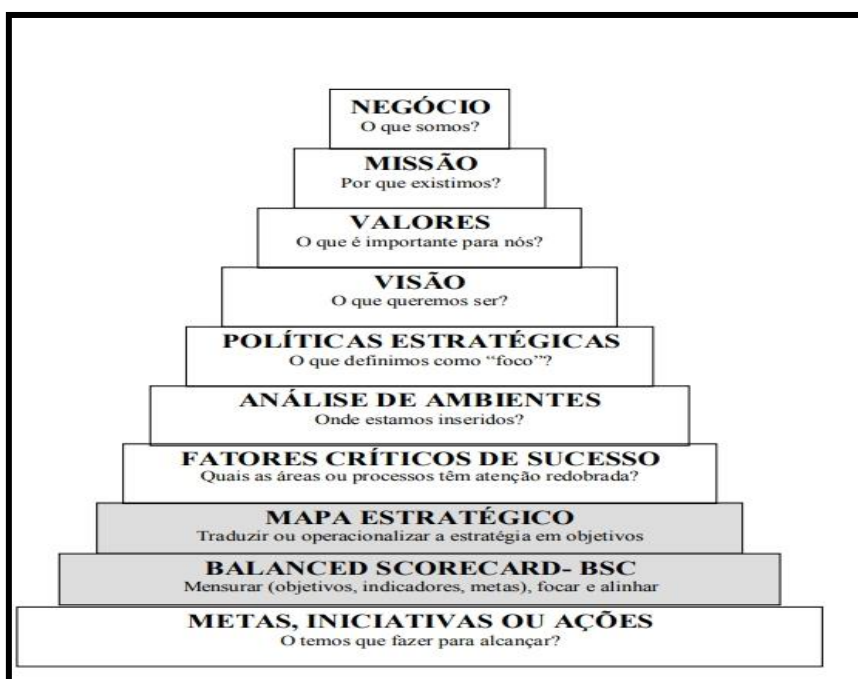
2.3 O *Balanced Scorecard*

O *Balanced scorecard*, nascido no início dos anos 90, teve como objetivo principal, resolver os problemas de medição da época além de medir a capacidade das organizações de gerir os ativos intangíveis. Kaplan e Norton (2000 p.7) confirmam: “Desenvolvemos pela primeira vez o *Balanced Scorecard* [...] com o objetivo de resolver problemas de mensuração. Na era da competição baseada no conhecimento, a capacidade das organizações de [...] mobilizar ativos intangíveis é fator crítico de sucesso”

Tais problemas de medição são oriundos da falta de comunicação entre a estratégia e a operacionalização. Marinho e Selig (2009) afirmam que os SMD's são ferramentas de auxílio na implantação de uma estratégia.

A Figura 1 de Kaplan e Norton (2004): mostra com maior clareza o espaço que o SMD ocupa no planejamento:

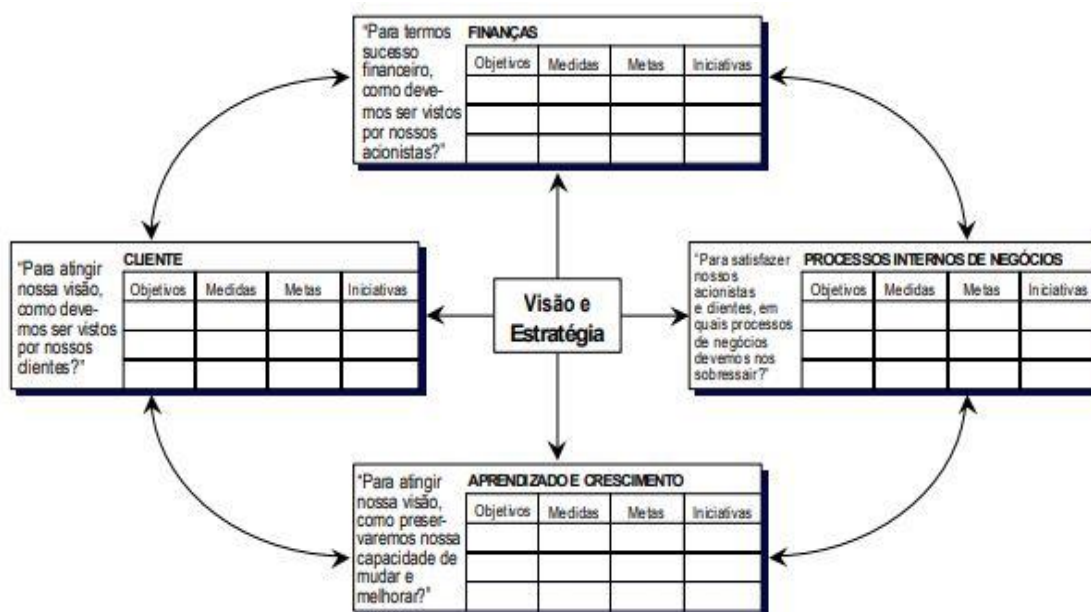
Figura 1 - Objetivo do *Balanced Scorecard*



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004)

Com esta estrutura o *Balanced Scorecard (BSC)* avalia se indicadores tangíveis e não tangíveis comportando as quatro perspectivas que o SMD se propõe a medir: a perspectiva financeira, a perspectiva do cliente, a interna e a de aprendizado conforme observa-se na figura 2:

Figura 2 - *Balanced Scorecard*



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

Dessa forma o *Balanced Scorecard*, já não somente mede desempenhos, mas também traduz estratégias para ações do dia a dia, criando assim relações de causa e efeito como, também traduz, a figura 2 (entre o que se faz e o que se tem como resultado).

2.3.1 A perspectiva financeira

Depois da criação do *BSC*, a perspectiva financeira teve que dar espaço para as outras perspectivas do SMD, apesar disso sua importância não diminuiu, muito pelo contrário, cresceu, pois, os objetivos financeiro, segundo Kaplan e Norton (1997, p.49), "servem de foco para os objetivos e medidas para as outras perspectivas". Ainda sobre a importância da perspectiva financeira, os autores completam: "Qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro."

O *scorecard* deve demonstrar todo o histórico da estratégia, para Kaplan e Norton (1997, p.49-50) "começando pelos objetivos financeiros de longo prazo" e relacionando com as demais perspectivas, a longo prazo, para chegar ao ponto do desempenho financeiro planejado, além de servir de meta para os objetivos e medidas das demais perspectivas. De toda forma não há um procedimento específico para a criação da perspectiva financeira, a

não ser, respeitar as restrições citadas acima, afinal as medidas financeiras devem estar alinhadas à estratégia.

Falando mais especificamente dos objetivos financeiros, os autores Kaplan e Norton (1997) definem que os objetivos precisam estar em harmonia com o ciclo de vida da empresa, este limitado em crescimento, sustentação e colheita.

Há bastante diferença entre os objetivos das três fases, os autores continuam explanando, na fase de crescimento há de se dar ênfase no aumento das vendas, em novos mercados e para novos clientes, mantendo os níveis de gastos adequados, mas em franca expansão. Na fase de sustentação, há de atentar-se, segundo Kaplan e Norton (1997, p.52) que “os objetivos financeiros enfatizarão medidas financeiras tradicionais, como retorno sobre o capital empregado, receita operacional e margem bruta. [...] serão avaliados por métodos convencionais de fluxo de caixa descontado e orçamento de capital.” Já na fase de colheita a austeridade é maior pelo foco no fluxo de caixa, ou seja, os indicadores contábeis são menos relevantes, visto que os grandes investimentos já foram feitos. (KAPLAN e NORTON. 1997 p.52)

Há também, com base nos ciclos de vida, três temas financeiros que direcionam a estratégia empresarial.

- O Crescimento e *mix* de receita.
- A Redução de custos/melhoria de produtividade.
- A Utilização dos Ativos/Estratégia de investimento.

O quadro 2, de Kaplan e Norton (1997) ilustra bem a relação entre os temas e o ciclo de vida, na perspectiva financeira, e como medi-los:

Quadro- 2: Temas estratégicos x Estratégia com base no ciclo de vida

Estratégia da Unidade de negócios	Temas estratégicos		
	Aumento de Mix de receita	Redução de custos / aumento de produtividade	utilização de ativos
Crescimento	Aumento na taxa de vendas por segmento; Percentual de receita gerado por novos produtos, serviços e clientes.	Receita/Funcionário	Investimento (Percentual de vendas); P&D (Percentual de vendas).
Sustentação	Fatias de clientes e contas alvo; Vendas cruzadas; Percentual de receita gerado.	Custos vs Custos de concorrentes; Taxas de redução de custos; Despesas indiretas (Percentual de vendas)	Índices de capital de giro (Ciclo de caixa a caixa); ROCE por categoria chave.
Colheita	Lucratividade de clientes e linha de produtos; Percentual de clientes não lucrativos.	Custos unitários (Por Unidade de produção, por transação)	Retorno; Rendimento.

No aumento e mix de receita, os autores, Kaplan e Norton (1997), visualizavam uma variedade maior de segmentações do lucro, isto é, não depender exclusivamente de uma só fonte de renda, onde as empresas podem alcançar esta variedade através de novos produtos, na fase de crescimento, onde o ideal, é capturar novos clientes e não fazer uma simples substituição de vendas dos produtos existentes. Entretanto, os autores alertam que o excesso de atenção a esta medida pode ocasionar um prejuízo ainda maior na substituição das vendas de novos produtos, passando inclusive, a representar uma fração maior das vendas totais.

Além da criação de novos produtos, para Kaplan e Norton (1997), que podem ser mais demorados e caros, a empresa pode simplesmente investir em novas aplicações, principalmente na fase de sustentação, para os produtos existentes como por exemplo a área farmacêutica procurando uma nova aplicação para um remédio. Por fim a empresa poderia também buscar novos mercados com os produtos já existentes, criar um novo mix de produtos e/ou serviços ou adquirir uma nova estratégia de preços para diversificar as fontes de receita.

Já para a redução de custos e/ou melhoria, os autores Kaplan e Norton (1997), recomendam estratégias que aumentem a produtividade, para empresas em fase de crescimento, visto que é conflituoso tentar diversificar a receita através de novos produtos cortando custos. Dessa forma, os autores recomendam melhorar a produtividade através de reestruturação das atividades buscando maximizar o tempo dos funcionários, mas para empresas em fase de consolidação é, de fato, mais recomendável cortar custos unitários. Kaplan e Norton (1997 p.59) confirmam; “Talvez o objetivo mais simples e claro da redução de custos seja diminuir o custo unitário da execução do trabalho ou da produção. Para empresas com produtos relativamente homogêneos, uma meta simples de redução do custo por unidade pode ser o suficiente.

Por último, segundo Kaplan e Norton (1997, p.61) “Objetivos como retorno sobre o capital empregado, retorno sobre o investimento e valor econômico agregado oferecem medidas globais de resultado de sucesso das estratégias financeiras destinadas a aumentar receita.” dessa forma o capital de giro torna-se a recomendação dos autores, visto que neste indicador a empresa compra materiais e contabiliza o período até os produtos finais serem vendidos como tempo de imobilização do capital. A partir desse ponto a empresa pode negociar datas de pagamentos que colaborem com esse ciclo. Kaplan e Norton (1997 p.61) demonstram:

Portanto, o ciclo de caixa representa o tempo necessário para que a empresa converta os pagamentos efetuados aos fornecedores de insumos em recebimentos de seus clientes. Algumas empresas operam com ciclos de caixa negativos, pagando aos fornecedores depois de receber dos clientes. Na prática, casando rigorosamente os

estoques às vendas finais, cobrando rapidamente dos clientes e negociando condições favoráveis com os fornecedores, elas têm condições de fornecer, não de consumir, o capital gerado por seu ciclo operacional diário. (KAPLAN e NORTON, 1997, p.61)

Diante da exposição do quadro 2, a perspectiva, definitivamente está relacionada com todas as outras perspectivas, visto que, para Kaplan e Norton (1997, p.64), “toda medida selecionada para um scorecard deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que termina em objetivos financeiros.”, isto é, todas as ações que compõem mapas estratégicos devem visar, a longo prazo, o lucro dos acionistas.

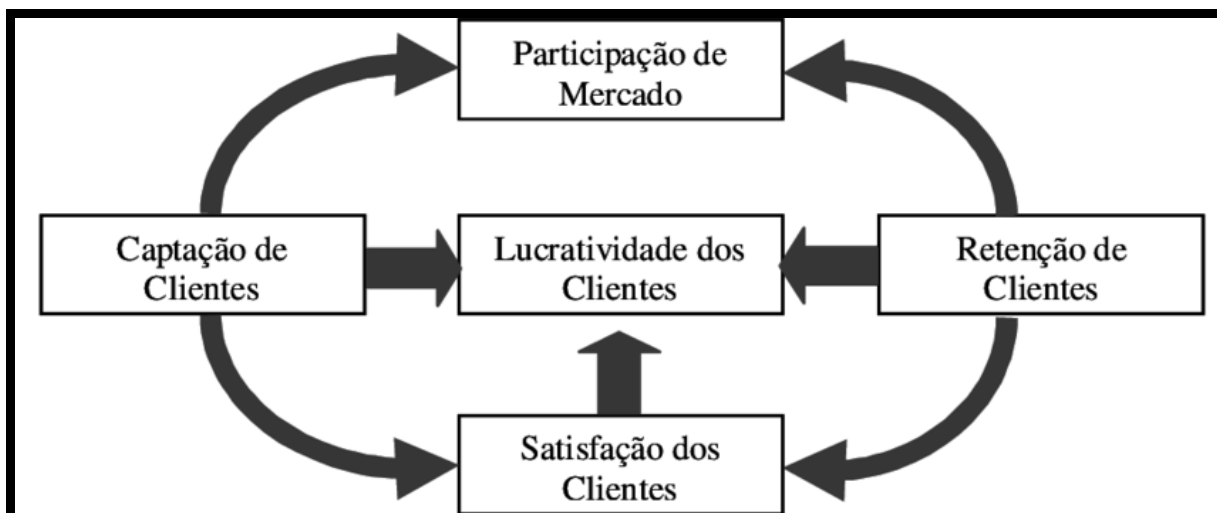
2.3.2 Perspectiva do Cliente

A próxima perspectiva a ser analisada, é a perspectiva do cliente, tão importante quanto as outras três. Nesta perspectiva há a definição do mercado alvo e assim a delimitação do universo, isto é, a delimitação do mix de receita possível segundo Marinho (1999). Além disto, podemos dizer, que na perspectiva dos clientes é necessário que as empresas alinhem suas medidas de resultados com as medidas relacionadas aos seus clientes, tais como: Satisfação, Fidelidade, Retenção, captação e lucratividade na visão de Kaplan e Norton (1997). Adicionalmente, os autores explicam que os cliente e potenciais clientes não são homogêneos nas suas preferências, dessa forma, utilizando-se de uma pesquisa de mercado com profundidade, pode-se entender as diferentes segmentações de mercado e preferências, dimensões de preço, qualidade, funcionalidade, reputação, relacionamento e serviço. Dessa forma a estratégia pode ser concebida de acordo com os segmentos de clientes que a empresa deseja explorar, e o *Balanced Scorecard* como, tradução da estratégia, precisa definir e demonstrar os objetivos relacionados a cada segmento.

Todas as empresas possuem precisam atentar-se para um grupo específico de medidas ou indicadores essenciais, para Kaplan e Norton (1997) são eles: a participação de mercado, retenção de clientes, captação de cliente, satisfação e lucratividade. Kaplan e Norton (1997, p.72) complementa: “Essas cinco medidas podem, a princípio, parecer genéricas a todos os tipos de empresa. Para que haja o máximo de impacto, entretanto, as medidas devem ser customizadas para grupos específicos de clientes com os quais a unidade de negócios espera obter maior crescimento e lucratividade.”

A figura 3 demonstra a correlação entre as medidas:

Figura 3: A Perspectiva do Cliente - Medidas Essenciais



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

A participação de mercado demonstra a proporção dos negócios da empresa em determinado mercado e medir esta participação, é bastante simples desde que o grupo ou segmento seja conhecido segundo Kaplan e Norton (1997). Para dar mais clareza, Kaplan e Norton (2000), mostram o exemplo real da empresa Mobil, atual Exxon Mobil, que buscava encontrar uma opção estratégica para diversificar o mercado consumidor, por um lado ela poderia baixar custos de produção, e em consequência, o preço do produto, por outro a empresa poderia atrair três segmentos de clientes com padrão de consumo mais alto. A empresa acabou optando pela segunda opção, que apesar de cobrar um preço um pouco mais caro eles também proporcionam uma experiência de compra superior,

A melhor forma de garantir sua participação de mercado ou ampliá-la é assegurar um bom índice de retenção de clientes, empresas que conseguem identificar seus clientes de forma mais rápida estão preparadas para medir seu índice de retenção (KAPLAN E NORTON, 1997).

Outros indicadores com relevância, para Kaplan e Norton (1997), são a captação de clientes e a satisfação. Quanto a captação os autores pontuam:” A captação de clientes pode ser medida pelo número de novos clientes ou negócios nesse segmento.” Já falando de satisfação os autores explicam que este indicador é baseado na necessidade atendida ou não do cliente.

A importância da satisfação do cliente não deve ser subestimada. Pesquisas [...] indicaram que um nível meramente adequado de satisfação dos clientes não basta para assegurar um alto grau de fidelidade, retenção e lucratividade. Somente quando os clientes classificam suas experiências de compra como total ou extremamente satisfatórias a empresa pode contar com a repetição. (KAPLAN e NORTON, 1997, p.97)

Já quando falamos de lucratividade, as empresas, além de estarem atentas a participação de mercado analisando os segmentos atingidos e a satisfação, elas também

precisam verificar se os negócios estão atingindo níveis de lucratividade satisfatórios. As empresas não precisam se tornar obcecadas pelos clientes, afinal nem toda solicitação pode ser atendida mantendo os níveis de lucratividade aceitável. (KAPLAN E NORTON, 1997).

2.3.3 Perspectiva Interna

A perspectiva interna ou perspectiva dos processos internos está diretamente ligada com a otimização dos processos que conduzirão aos objetivos dos clientes e acionistas, Kaplan e Norton (2000) recomendam o desenvolvimento, primeiro, da perspectiva financeira e do cliente para depois voltar a visão para os procedimentos internos, para eles essa sequência permite a focalização das métricas e processos que vão nortear e conduzir aos objetivos dos clientes e ao objetivo dos acionistas (perspectiva financeira). Dessa forma os autores destacam que esta derivação de objetivos e medidas, das duas perspectivas anteriores para a perspectiva interna, é uma das principais diferenças entre o BSC e os sistemas tradicionais.

Para dar mais clareza a esta relação entre as perspectivas, Kaplan e Norton (1997) utilizam como o exemplo a empresa Rockwater, atual Rockwater Energy Solutions que é uma fornecedora de soluções químicas e de logística, onde a empresa estava sofrendo com longos ciclos de fechamento ao final de muitos projetos de construção. Alguns clientes estavam atrasando os pagamentos finais por mais de 100 dias o que comprometia o indicador do retorno sobre capital investido (ROCE). Neste caso os autores deixam claro que simples cobranças não surtiriam efeitos, visto que a causa da inadimplência não era o desconhecimento da fatura ou falta de pressão por pagamento, mas sim o desconhecimento do término da obra. Kaplan e Norton (1997, p.99) explicam:

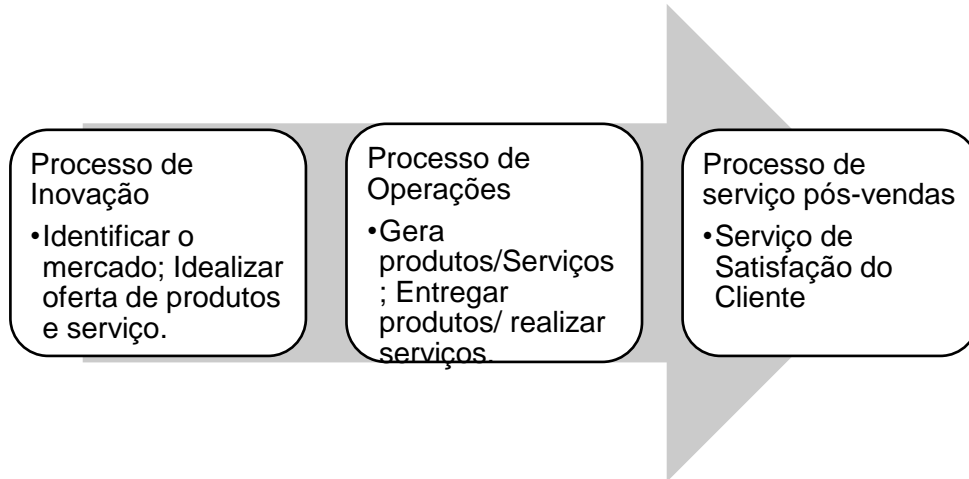
Não haveria aumento de qualidade ou reengenharia do processo de contas a receber capaz de reduzir os longos ciclos de fechamento. Os clientes estavam atrasando o pagamento não porque desconhecem a fatura ou precisassem ser lembrados [...]. Os clientes não pagavam no prazo por entenderem que o projeto ainda não havia sido concluído. (KAPLAN e NORTON, 1997, p.97)

Dessa forma a empresa identificou que a solução deveria nascer de uma sensível melhoria de comunicação entre o gerente de projetos da Rockwater e o representante do cliente. Com isso um novo processo interno foi revelado e desenvolvido a partir das metas financeiras de aumento do retorno do capital empregado (ROCE). (KAPLAN E NORTON, 1997)

Os autores Kaplan e Norton (1997), identificaram que cada empresa tem seu conjunto de processos para agregar valor às perspectivas do cliente e dos acionistas. Entretanto os autores também constataram a existência de padrões de valores genéricos

baseados na Inovação, operações e pós-vendas. A figura 4 exemplifica este modelo genérico:

Figura 4 - A perspectiva dos processos internos - O modelo da cadeia de valores genérica



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.102)

O processo de inovação pode ser considerado como a onda longa da geração de valor, onde as empresas no primeiro momento identificam e fomentam os novos mercados, clientes e necessidades emergentes e depois projetam e criam novos produtos e serviços para atingir novos mercados. (KAPLAN E NORTON, 1997)

Observando o quadro 6, percebe-se que o processo de inovação possui dois componentes: identificar o mercado e idealizar oferta de produtos e serviços. No primeiro Kaplan e Norton (1997) explicam a necessidade de pesquisa de mercado para entender a natureza das preferências e assim executar o segundo ponto baseado nas informações adquiridas no primeiro ponto. Kaplan e Norton (1997, p.104) confirmam: “as informações sobre mercados e clientes servem de subsídio para os processos de projeto e desenvolvimento de produtos/serviços propriamente ditos, o segundo passo do processo de inovação.”

O processo de operações representa um período curto de geração de valor, Kaplan e Norton (1997, p. 110) Complementam: “Ele tem início com o recebimento do pedido de um cliente e termina com a entrega do produto ou a prestação do serviço, esse processo enfatiza a entrega eficiente, regular e pontual dos produtos e serviços existentes aos clientes atuais.” Dado estas condições as operações podem ser administradas diretamente por técnicas da escola científica.

Já no final da cadeia, observamos o processo de serviço pós-vendas, onde ocorre o serviço de garantia, conserto, correção de defeitos e devoluções, e assim como nos procedimentos operacionais a empresa podem avaliar seu desempenho a partir de parâmetros iguais ao dos processos de operações como por exemplo o tempo, a qualidade o custo entre outros. (KAPLAN E NORTON, 1997)

2.3.4 Perspectiva de aprendizado

A última perspectiva a ser abordada, é a de aprendizado que trata justamente do aprendizado e crescimento organizacional. Esta perspectiva é a base para todas as outras, segundo Kaplan e Norton (1997, p.131): “Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento são vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do *Scorecard*. Os autores continuam explicando que quando avaliamos apenas a parte financeira a curto prazo, haverá dificuldades para manter investimentos no aumento da capacidade de seu pessoal, sistemas ou processos, já que esses investimentos são tratados como despesas do exercício. “O *Balanced scorecard* enfatiza a importância de investir no futuro, e não apenas em áreas tradicionais de investimentos. [...] as empresas devem investir também na infra-estrutura[...] se quiserem alcançar objetivos ambiciosos de crescimento financeiro a longo prazo.” (KAPLAN E NORTON, 1997 p.132).

Kaplan e Norton (1997) verificaram que as principais categorias para a perspectiva de aprendizado são:

- Capacidade dos funcionários
- Capacidade dos sistemas de informação
- motivação, *empowerment* e alinhamento

Para esclarecer cada tópico Kaplan e Norton (2000), mais uma vez, utilizam o exemplo da Mobil, atual ExxonMobil, onde a equipe que cuidava do projeto identificou três objetivos estratégicos dentro da perspectiva do aprendizado para cada categoria apresentada anteriormente. Dentro da capacidade dos funcionários Kaplan e Norton (2000, p.49-50) demonstram:

- “Estimular e facilitar o desenvolvimento por nosso pessoal de conhecimento mais amplos sobre as áreas de marketing e refino, de ponta a ponta.”
- “Construir as habilidades de liderança necessárias à execução de nossa visão.”
- “Desenvolver as habilidades de liderança necessárias à articulação da visão, à promoção do raciocínio integrado sobre o negócio e ao desenvolvimento pessoal.”

Já para o que diz respeito da capacidade dos sistemas de informação, Kaplan e Norton (2000, p.49-50):

- “Desenvolver as informações estratégicas necessárias à execução de nossas estratégias.”

E no tocante ao alinhamento, *empowerment* e motivação, Kaplan e Norton (2000, p.49-50) finalizam: “Possibilitar a consecução de nossa visão mediante a promoção do conhecimento da estratégia organizacional e a criação de um clima propício à motivação e à capacitação dos empregados para a concretização da visão.”

Em resumo, Kaplan e Norton (2000, p.50) informam que a “Mobil pretendia identificar as habilidades e informações individuais específicas para que cada funcionário fosse capaz de contribuir para a melhoria dos processos internos.”.

2.3.5 Implementação

Para realizar a implementação Kaplan e Norton (1997) indicam uma sequência de atividades num plano sistemático de quatro passos, e estes desdobrados em sub tarefas.

A primeira etapa, analisa-se a arquitetura do plano de medição

Para início os autores recomendam uma análise crítica sobre os direcionadores do negócio e capacitar a equipe para a inserção de uma política de processo contínuo. Há de se analisar também, a coerência entre os direcionadores de negócios e as diretrizes estratégicas, além de selecionar uma unidade de negócios adequada para a realização de um piloto.

Na segunda etapa, analisa-se o consenso em relação aos objetivos estratégicos. Nesta etapa é que se discute os objetivos estratégicos em função das perspectivas do BSC, Greve (2007, p.108) complementa: “Divergências significativas em relação aos objetivos deverão ser resolvidas a partir de novas discussões.”.

Já na terceira etapa trabalha-se na elaboração dos indicadores. Nesta etapa, trabalha-se para identificar os indicadores que melhor comuniquem os objetivos estratégicos considerando os indicadores e vetores dentro das quatro perspectivas do BSC. Greve (2007) contribui indicando que os indicadores escolhidos devem estar alinhados com a relação de causa e efeito com a estratégia para assim facilitar o alcance dos objetivos, e neste caso o grande desafio é criar a cultura de avaliação de desempenho estratégico na organização.

Por fim na quarta etapa, deve-se elaborar o plano de ação para concluir a implementação, já que uma vez definidos os indicadores é hora de definir os planos de ação e os responsáveis pelos planos.

Complementando as informações, Roest (1997) desenvolveu 10 dicas nas quais ele as chamou de regras de ouro para implementação do BSC:

A primeira delas é que não existe uma solução genérica que funcione para todos os casos. Para o autor, cada empresa possui particularidades e vivem situações diferentes o que impossibilita a simples cópia de um sistema de uma empresa para outra.

A segunda regra, o autor deixa claro que o apoio da alta administração é essencial, afinal, o sistema precisa de sinergia entre os setores e as perspectivas gerando o envolvimento de toda a empresa, assim como indicam Kaplan e Norton (1997).

A terceira regra de ouro de Roest (1997) trata de esclarecer que o ponto de partida para a implementação do BSC sempre deve ser a compreensão da estratégia dentro da posição da organização. Petri (2005) reforça: "A estratégia é o foco da organização e não do mercado. Este vem em decorrência de um trabalho bem feito dentro das organizações."

A quarta regra trata-se de um reconhecimento da limitação humana de lidar com múltiplos aspectos simultaneamente, visto que o autor sugere um número limitado de objetivos.

A quinta regra procura orientar a implantar o sistema logo após as análises realizadas na empresa, já que uma vez obtidos dados de um período, eles podem perder a utilidade facilmente, dado a natureza mutável do ambiente.

Na sexta regra, o autor sugere análises *top-down* e *bottom-up* (análises que verificam determinados parâmetros da mais alta administração até o chão de fábrica) o que facilitaria o entendimento do que se passa na empresa em todo o seu espectro.

Na sétima regra Roest (1997) sugere que o *Balanced Scorecard* tenha ligação estreita com os sistemas de informação da empresa com a intenção de melhorar o processo de melhoria contínua.

Já na oitava regra citada pelo autor, há uma indicação sobre os sistemas de comunicação para fortalecer a divulgação dos objetivos estratégicos da empresa.

Na nona, o autor ressalta que a alta administração deve observar os efeitos dos indicadores de desempenho no comportamento. Deve-se considerar, também, que o sistema não pode ser punitivo e ele precisa estar disponível para consulta a qualquer um a qualquer momento.

Por fim, a décima regra deixa claro que nem todas as medidas podem ser quantificadas, onde o autor recomenda não se prender aos mínimos números, mas sim entender a situação atual a partir dos resultados obtidos.

Depois de proceder a implantação, Kaplan e Norton (2000, p.54) Finalizam:

Ao fim do processo, a organização terá um scorecard de objetivos e indicadores que efetivamente refletem a estratégia. Qualquer observador externo deve ser capaz de inferir a estratégia da organização a partir dos indicadores do scorecard e de suas conexões recíprocas. Ao passar por esse teste, a organização está preparada para utilizar o scorecard ao longo dos quatro processos seguintes de

criação da organização focalizada na estratégia. (KAPLAN e NORTON, 2000, p.54)

Portanto, ao fim do processo, delicado, de implantação, com sucesso, a empresa conseguirá traduzir suas estratégias através de objetivos específicos que podem ser desdobrados em tarefas do dia-a-dia.

3. PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Esta pesquisa foi iniciada com a intenção de pesquisar e os fatores que determinaram a aquisição de um SMD por parte de uma empresa varejista de moda que será tratada como empresa X por questões de preservação da marca.

A empresa X foi escolhida por estar passando por um momento de mudança estratégica totalmente compatível com a proposta inicial da pesquisa, pelo porte e relevância que possui no mercado cearense e pela existência de um facilitador de contato.

Para coletar os dados utilizou-se como instrumento: a análise documental e entrevista. O roteiro da entrevista foi baseado no questionário de Greve (2005), a primeira parte contou com seis questões que buscaram analisar o contexto em que a empresa iria adquirir já a segunda parte contou com perguntas objetivando entender as expectativas do gestor quanto a implantação do novo SMD. Já a análise documental foi feita com base em um texto cedido pelo gestor que contava a história da empresa e o site da empresa que produziu o SMD.

Apesar de haver um facilitador de contato, a agenda do gestor estava sempre cheia e foi dificultoso marcar a entrevista, entretanto a mesma foi realizada no dia seis de dezembro de 2018, através de uma gravação de áudio (para agilizar o tempo do gestor) e logo depois transcrita em texto pelo autor.

Para atingir o ultimo objetivo específico, que foi realizar uma comparação, entre o SMD adquirido e o BSC, além da análise documental, fez-se também uso do referencial teórico com foco no BSC.

Dessa forma, a pesquisa é de natureza qualitativa, sem preocupar-se com tratamento estatístico de dados, aprofundando o entendimento a partir da problemática. O instrumento de pesquisa foi a entrevista, esta, semiestruturada de acordo com os objetivos e o referencial teórico.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Contextualização da empresa

Para preservar a identidade, neste tópico do trabalho, a empresa alvo desta pesquisa será denominada de empresa “X”. A empresa X é genuinamente cearense e nasceu em 1985 atuando no ramo varejista de confecção. Atualmente a empresa é líder no mercado local e diversificou seu produto para moda masculina, feminina, infantil e cama, mesa e banho com o adicional dos acessórios de moda como sapatos, bolsas e etc alinhados à sua missão que é gerar oportunidade de experiência com moda com qualidade e preço acessível, para atingir ao maior número de pessoas. A empresa X possui cerca de 500 funcionários, com atuação estadual, espalhados em 9 lojas e um centro de distribuição.

Quando falamos de medição de desempenho, a empresa X, atualmente, trabalha com avaliações por loja e não por indivíduo (do ponto de vista dos resultados), essa forma de avaliar o desempenho acompanha uma mudança de estratégia descrita pelo gestor na entrevista, onde a empresa agora tem como objetivo proporcionar experiência com moda e não simplesmente vender produtos.

4.2 O SMD adquirido

A empresa X optou pela compra de um sistema de medição de desempenho financeiro, desenvolvido pela empresa FX *Retail Analytics*, empresa que trabalha com o fornecimento de informações para varejistas através de dados reais sobre tráfego de clientes pela loja, a partir dessa informação, é possível avaliar a conversão de frequentadores em clientes, analisar quais as áreas da loja concentram mais pessoas ou qual produto está sendo mais vendido dependendo das condições do local, a partir da mesma conversão citada anteriormente.

A coleta desse dado é possível graças a um dispositivo multissensorial que funciona como um contador de fluxo, adaptável a qualquer ambiente independente das condições de iluminação ou temperatura. Os dados coletados são enviados para a nuvem e transformados em indicadores que depois são enviados aos gestores através de *dashboards*. Através dessas informações a empresa pode avaliar o uso de material de propaganda, os pontos que estão sendo menos visitados e entender o porquê, o número de funcionários por lojas (deixando o quadro de funcionários mais otimizado). Além disso a empresa também fornece dois indicadores chave para o varejo: a taxa de conversão e a taxa de atratividade.

A taxa de conversão, em linhas gerais, trata da conversão de visitas em vendas, onde divide-se a quantidade de compras por quantidade de vendas onde o resultado irá variar de 0 a 1 que será interpretado como percentual, por exemplo se 500 clientes visitam minha loja e 120 compram, minha taxa de conversão é de 0.24 ou 24%, entretanto este

dado precisa ser analisado em conjunto com a média de venda de cada loja, ou *Ticket Médio*, para termos um resultado que represente o real desempenho em termos financeiros. Este indicador financeiro também facilita o cálculo de retorno de ações de marketing e/ou mídia através do cálculo do *ROI (Return on investment)* onde o lucro do investimento é subtraído do custo do investimento e logo depois o resultado é dividido pelo custo do investimento, onde o resultado desta razão representa o percentual de retorno os resultados positivos representam lucros e os negativos prejuízos. A taxa de conversão também pode ser estratificada para avaliar desempenho financeiro de equipes, períodos, lojas ou seções de lojas.

Já a taxa de atratividade consegue medir a quantidade de pessoas que passaram por uma vitrine, banner ou qualquer outra ferramenta utilizada para chamar clientes, e entraram na loja. A parte matemática possui a mesma estrutura da taxa de conversão, isto é, é a razão dos que entraram pelo os que passaram pela vitrine, ou seja, por exemplo sem 500 passaram por uma vitrine e 50 entraram na loja, nossa taxa de atratividade seria de 10% dessa forma dando mais objetividade à avaliação de trabalhadores que exercem funções mais subjetivas como o *Visual Merchandisinger* (profissional responsável pela produção de vitrines, e posicionamento de todas as mercadorias dentro da loja).

Portanto, a empresa X adquiriu este sistema com objetivo de alinhar e atualizar seu sistema de medição de desempenho, acompanhando a grande mudança de missão e de público.

4.3 Entrevista com o gestor

A entrevista foi feita com questões abertas e com o objetivo de satisfazer os objetivos específicos e, em consequência, o geral. A entrevista foi dividida em duas partes, na primeira buscou-se entender o estado atual da empresa e seu contexto quanto à medição de desempenho e estratégias (onde o objetivo específico de entender o contexto que gerou a necessidade de um novo sistema de medição de desempenho) e a segunda parte quanto às expectativas do gestor com o novo SMD (onde o objetivo específico de entendimento da expectativa do gestor será atingido). Dessa forma será pautado o tema da pergunta e sua respectiva resposta seguido de comentários do autor.

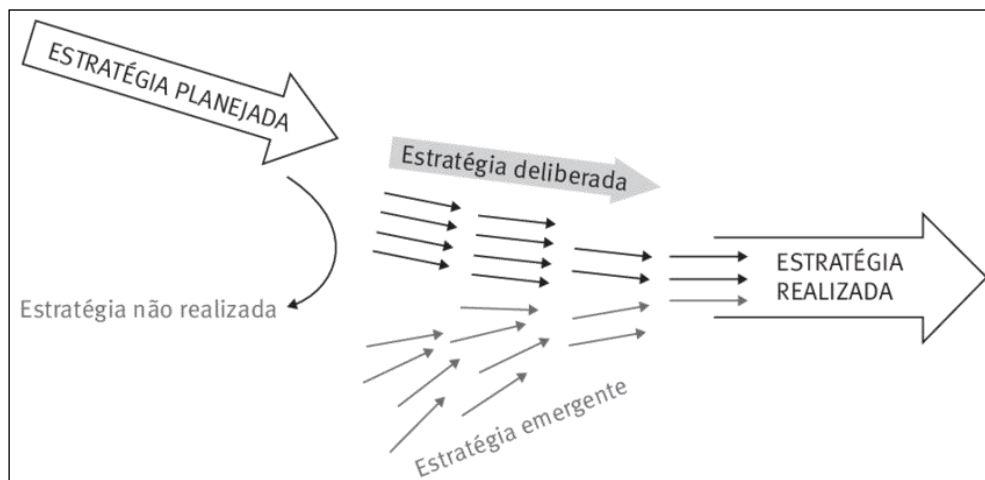
Como primeira pergunta na entrevista buscou-se entender melhor sobre a missão da empresa e como ela se desenha nesse contexto:

“Possui. Trabalhamos muito forte esta missão, que é proporcionar a melhor experiência com moda para o consumidor por um preço acessível. Essa missão é nova todo ano nós reestruturamos ela, entretanto só houve uma mudança radical a cerca de 6 anos atrás. Antes tínhamos apenas foco no preço através de uma estratégia de baixa variedade e alto volume, mas com a mudança do mercado tivemos que mudar drasticamente para uma estratégia mais ligada à experiência de moda. Levamos tão a sério nossa missão, que temos ela pintada em praticamente todas as áreas comuns para funcionários. Missão: Gerar oportunidade de

experiência com moda com qualidade e preço acessível, para atingir ao maior número de pessoas.” (GESTOR DA EMPRESA X, 2018)

Observa-se que o gestor tem como objetivo modernizar sua abordagem para com o cliente demonstrando o entendimento do novo perfil do próprio público e das novas exigências do mercado. Para reforçar entendimento do gestor, pode-se citar o entendimento de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2004) sobre estratégias deliberadas e emergentes através da figura 5:

Figura 5: Estratégias deliberadas e emergentes



Fonte: Adaptado de Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2004)

Dessa forma, pode-se observar o caráter mutável das estratégias da empresa X, ano após ano durante sua reformulação de missão.

Logo após ser questionado sobre a missão, o gestor foi questionado sobre a visão de futuro:

“A nossa visão de futuro é acompanhar todas as mudanças que a tecnologia nos fornece. Queremos ler de forma rápida e clara o que o cliente quer e satisfazê-lo. Antigamente tínhamos uma maior facilidade para identificar padrões de consumo, mas hoje a coisa é bem mais dinâmica, todos possuem acesso à informação rápida e a todo momento ta querendo algo novo. Então nossa ideia é acompanhar esse fluxo, fornecendo informação de moda e, logicamente, com a estratégia do preço baixo. Visão: Ser referência em moda, sempre proporcionando o melhor para nossos clientes.” (GESTOR DA EMPRESA X, 2018)

A visão, apesar de mais atual e modernizada à nossa realidade, não perdeu a essência quanto à estratégia de mercado de preço baixo. Com essas palavras o gestor evidencia também a preocupação com a visão do cliente, apesar da consciência da relevância da perspectiva, o sistema adquirido não possui plano alinhado com a missão e visão. Dessa forma, o gestor acaba caindo em uma das barreiras previstas por Kaplan e Norton (1997) que indica que a estratégia não associada às metas departamentais tende a fracassar, pois dessa forma não desdobramentos da estratégia e da visão em relações de causa e efeito. Marinho (2006) conclui: “estratégia não associada às metas de

departamentos, equipes e indivíduos. A ausência de desdobramento da estratégia para os departamentos, equipes e indivíduos faz com que o foco de desempenho fique limitado às ações táticas e de curto prazo [...].”

Quando indagado sobre o nível de consciência dos funcionários sobre essa questão, o gestor respondeu o seguinte:

“Estamos trabalhando muito forte nessa questão. Não posso te dizer que estão todos cientes e alinhados, porque passamos e estamos passando por mudanças muito radicais, então ainda sofremos com resistência já que para mudar a cultura de uma empresa é necessário tempo, entretanto estamos em um processo de aprendizado muito bacana.” (GESTOR DA EMPRESA X, 2018)

Nesta resposta, o gestor demonstra estar passando por momento de certa dificuldade de implantação, entretanto valorizando o aprendizado proporcionado por esta situação, mas Marinho (2006) confirma que a implementação e execução de estratégia são os grandes obstáculos de uma organização, e, na maior parte dos casos, motivo de fracasso. O que pode explicar com maior precisão o motivo da dificuldade, são as barreiras que dificultam a implementação de novas estratégias descritas por Kaplan e Norton (1997), entretanto o que pode estar fornecendo esse aprendizado citado pelo gestor, pode ser um feedback assertivo da implantação, Marinho (2006, p.35) confirma: “A dedicação mínima ao exame dos indicadores de implementação estratégica e assim, sem feedback não há como testar e aprender a estratégia na prática.”

Quando se falou sobre a participação dos níveis operacionais e de supervisão na produção de conjunto de indicadores o gestor informou o seguinte:

“Sim, temos toda uma estrutura de programas de qualidade, de satisfação do cliente e etc. Todas essas formas de auditoria direta fazem com que eles participem. Também posso citar a questão dos treinamentos, aqui intensificamos muito os treinamentos batendo nessa tecla.” (GESTOR DA EMPRESA X, 2018)

Apesar das dificuldades de implantação, o gestor apresenta formas e métodos que facilitam o aprendizado organizacional, através da experiência nas auditorias diretas e através dos treinamentos, mas não na formulação e composição dos indicadores dentro do planejamento.

Já em relação aos objetivos financeiros do planejamento estratégico o gestor pontuou:

“Se eu falasse que 100% desses objetivos estão sendo cumpridos eu estaria sendo leviano, mas é muito por conta desse período de turbulência econômica que todos nós vivemos, mas considerando as dificuldades que todos nós enfrentamos no dia-a-dia, sim. Está tudo dentro do planejado.” (GESTOR DA EMPRESA X, 2018)

Além das dificuldades sofridas na implementação das novas estratégias, o gestor também admite a dificuldade com o ambiente externo que persegue nosso mercado a algum tempo.

Quanto em relação ao conhecimento sobre o BSC ou outras ferramentas o gestor coloca o seguinte:

“Sim! Temos conhecimento dessas ferramentas, inclusive, utilizamos algumas como o 5W2H, utilizamos o BSC em ‘algumas áreas’. Optamos por essa ferramenta nova porque ao mesmo tempo que precisamos trabalhar o autoatendimento, nós ainda temos que nos preocupar com os clientes que preferem vendas assistidas que não é o nosso foco, mas precisamos de uma equipe de suporte. Então, tínhamos que motivar as pessoas sem voltar para a venda direta, logo a opção por esse sistema foi muito interessante pois vamos conseguir dar motivação ao consultor sem precisar tomar uma forma de varejo mais clássica. Além disso, esse sistema nos dará indicadores importantes para gente tentar estruturar as equipes em termos de quantidade de funcionários, pois teremos números mais concretos sobre a demanda que cada loja terá individualmente.” (GESTOR DA EMPRESA X, 2018).

O gestor indica conhecer os sistemas mais completos e admite que os utiliza em “algumas áreas”, esta pesquisa não busca avaliar a eficiência dos SMD’s, entretanto segundo Kaplan e Norton (1997 p.30): “O sistema de medição deve tornar explícita as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas várias perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas e avaliadas.” e mais especificamente o BSC precisa estar alinhado com as outras perspectivas para funcionar corretamente, como foi mostrado durante o referencial teórico, afinal ele traz a união de todos os aspectos em torno dos objetivos financeiros. Mas quando falamos do novo SMD (com foco na perspectiva financeira) observamos a adaptação do sistema à missão e objetivos da empresa, como o autosserviço e o favorecimento da ideologia do consultor, apesar de também abraçar as pessoas que precisam ser assistidas durante a compra.

Dessa forma podemos observar que o momento atual da empresa é de mudanças, e embalados pela nova missão, o gestor adquiriu o novo SMD com o objetivo de alinhar os objetivos estratégicos com as novas formas de medir desempenho, contudo o sistema não abraça todas as perspectivas e nem as outras operações da empresa, tornando a sinergia inexistente a priori como informam Kaplan e Norton (1997).

A segunda parte da entrevista, tratou de avaliar as expectativas do gestor quanto ao novo sistema de medição de desempenho. Na primeira pergunta da segunda parte o gestor foi indagado sobre a motivação para ir no mercado buscar um novo sistema de medição de desempenho e o mesmo informa:

“Temos um problema muito grande ao passar as metas aos colaboradores, as vezes há lojas onde possuímos indicadores RH altíssimos e os de vendas baixo, porque muitas vezes o que atrapalha aquela loja são os fatores externos como problemas de segurança, mudança nas rotas dos ônibus e etc. e como também temos o contrário, lojas com indicadores de RH baixíssimos, mas conseguindo bater metas com muita folga como por exemplo pontos que começaram a ser mais valorizados por fatores externos. Então temos bastante dificuldade em como fazer uma meta justa para cada loja.”. Gestor da empresa X (2018).

O gestor mais uma vez demonstra sua intenção de avaliar desempenho por loja e não de forma individual, fortalecendo ainda mais a ideia da consultoria e não da venda. Nesta resposta vemos os problemas externos evidenciados e como o novo smd pode ajudar

a reposicionar as equipes, os recursos e a formular metas mais justas (de acordo com a realidade de cada loja).

Kaplan e Norton (1997) deixam clara a necessidade de sinergia entre as perspectivas tendo como base os objetivos financeiros, dessa forma questionou-se ao gestor como funcionava esses desdobramentos e como funcionará pós o novo SMD:

“Hoje em dia sim! Apesar de passarmos por um momento de mudança, também passamos por um momento de aprendizagem, ou seja, ainda estamos testando a ferramenta criando históricos para chegar a esse ponto. E a partir da implantação com sucesso, sem dúvidas conseguiremos, entretanto por mais que tenhamos sucesso ainda temos certas dificuldades por conta das pessoas.”. Gestor da empresa X (2018).

Esta pergunta evidenciou o problema da implementação de novas estratégias citado por Marinho (2007), entretanto o gestor justifica a situação por estarem passando por um processo de mudança complexo.

Logo após perguntou-se se empresa possui alguma estratégia específica voltada para a aquisição do SMD e o gestor responde: “Sim, é mais ou menos dentro do que eu já falei, a aquisição do novo SMD está ligado às mudanças que temos passado.” Gestor da empresa X (2018).

Aqui fica claro a intenção da aquisição do novo sistema. O gestor objetiva uma nova filosofia de venda baseada na experiência em moda e precisa de novas formas de medir, e quantificar a eficiência de cada loja para poder distribuir recursos ou atribuir estratégias específicas para cada loja de acordo com os números de movimentação que a mesma possuía.

Depois disso perguntou-se se a empresa pretendia ampliar o SMD e o gestor respondeu: “Sim, com certeza, a ideia é ampliar para todas as lojas. Vamos começar com dois protótipos e observar os resultados.” Gestor da empresa X (2018).

A empresa irá primeiro aperfeiçoar o protótipo e aprender com os pontos fortes e fracos que o sistema possui na prática.

Por fim, indagou-se se o gestor achava que com o novo SMD a empresa alcançaria seus objetivos estratégicos e ele responde: “Sim, mas não só com ela. Entretanto ela extremamente importante nesse período de mudança.” Gestor da empresa X (2018).

Portanto, as expectativas do gestor são bastante positivas, apesar de que o sistema só avalia o ponto de vista financeiro e não está alinhado aos outros aspectos do processo. O fato de existir outros sistemas dentro da empresa em “alguns setores” é preocupante pela falta de sinergia entre os sistemas de medição e a falta de alinhamento com os objetivos estratégicos financeiros, além disso, também é preocupante o fato de que a empresa X carece do entendimento de Norton e Kaplan(1997) sobre implementação de novas estratégias, afinal a empresa cai em duas barreiras descritas pelos autores como já descritas anteriormente durante todo o referencial teórico.

4.4 Comparação com o BSC

O sistema comprado pelo gestor da empresa X, como já vimos, trabalha somente a questão financeira, sem os desdobramentos da relação causa e efeito das atividades realizadas e dos resultados, dessa forma o SMD só tem efeito em uma perspectiva, mas sem definições claras do que deve ser feito para se atingir os objetivos estratégicos.

O BSC tem uma estrutura que, para Kaplan e Norton (1997), já não se trata mais de um SMD, mas sim de um sistema de gestão estratégica, afinal, os objetivos estratégicos são norteados pela missão e visão, criando assim, através de mapas estratégicos, relações de causa e efeito entre o que se faz e o que se tem como resultado. Como já citado anteriormente o BSC possui 4 perspectivas: Financeira, do cliente, de processos e a de aprendizado organizacional. Essas perspectivas precisam estar alinhadas e em sinergia a partir dos objetivos financeiros desdobrados. O sistema comprado pela empresa X, apesar de ter boas ideias focadas no pensamento da perspectiva financeira e um pouco da perspectiva interna, quando ele quantifica o desempenho de trabalhadores que possuem funções subjetivas (como o trabalho do profissionais de visual merchandising), ele não tem ações voltadas para a perspectivas do cliente e de aprendizado muito menos garantia da sinergia entre a perspectiva financeira e a interna (como já citado de forma muito superficial), essenciais para uma empresa que está mudando seu posicionamento de mercado e em consequência sua cultura e forma de trabalhar.

Dessa forma o SMD adquirido pela empresa X é insuficiente em comparação ao BSC, visto que o BSC já atinge status de Sistema de gestão estratégica. Kaplan e Norton explicam que a diferença entre um SMD e um sistema de gestão estratégica é bem sutil, entretanto crucial. O sistema de indicadores é apenas um meio de se alcançar um resultado, já o sistema de gestão estratégica é capaz de promover mudanças de direcionamento estratégicos, que é um dos objetivos do gestor ao adquirir o sistema de medição da consultoria.

Portanto, a principal diferença, além das deficiências estruturais que o sistema, que a empresa X adquiriu, possui também a diferença de objetivos que os dois proporcionam, um foi desenvolvido para como um meio para alcançar um resultado específico, o outro além de proporcionar o alcance desse resultado, também pode proporcionar mudanças no direcionamento estratégico da empresa a longo prazo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou avaliar a aquisição de um sistema de medição de desempenho de uma empresa de varejo de moda de atuação estadual, e se este sistema seria o suficiente com o foco somente na gestão financeira. Observa-se que no dia-a-dia a empresa X diversas dificuldades que influenciam na implementação de novas estratégias e em consequência em novos métodos de medir desempenho. Foi verificado também, atingindo os três objetivos específicos: no primeiro objetivo específico, as expectativas do gestor que possui uma visão bastante positiva e experimental do novo sistema.

No segundo objetivo, consegue-se entender o contexto da necessidade de adquirir um novo SMD, a partir da mudança de missão e estratégias, no qual motivou a opção da aquisição do novo sistema, afinal ele facilita a nova filosofia proposta pela missão e visão de futuro, e no terceiro ao se comparar foram pesquisados, com maior profundidade, os principais pontos do *balanced scorecard*, que evidenciam as deficiências que o novo sistema da empresa possui, entretanto, como já fora frisado diversas vezes, a empresa passa por momentos de experimentação e poderia muito bem desenvolver as outras perspectivas tendo como base o novo sistema com a perspectiva financeira preservando assim a sinergia entre todas as outras visões com os objetivos estratégicos financeiros. A pergunta de pesquisa pode ser respondida com a adaptação completa do sistema à mudança de estratégia e missão.

Esta pesquisa encontrou dificuldades de contato com o gestor da empresa X, isto é, a principal dificuldade de realização desta pesquisa foi a falta tempo.

Dessa forma, pesquisas futuras podem verificar como acelera o processo de adaptação de um novo sistema dentro de uma mudança de estratégia, ou até mesmo avaliar os impactos positivos e negativos da mudança como também a avaliar o processo de criação da estratégia, as mudanças culturais e de posição de mercado frente às novas estratégias.

Por fim, este trabalho contribuiu e se justificou pela necessidade de avaliar como o gestor espera que seja seu SMD e como ele pode funcionar com base em apenas uma perspectiva.

REFERÊNCIAS

CAMARGO, Marcos; DIAS, Alexandre. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo**, v. 10, nº 1, janeiro/março 2003. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/241148122_ESTRATEGIA_ADMINISTRACAO_E_STRATEGICA_E_ESTRATEGIA_CORPORATIVA_UMA_SINTESE_TEORICA>. Acesso em: 10 de Set de 2018.

DUARTE, António Paulo. Estratégia: Origem e fundamento. **Nação e defesa**. 2013. v. 5. n. 131, p. 34-65, 2013. Disponível em:<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/14575/1/DUARTEAnt%C3%B3nioPaulo_Estrat%C3%A9gia_origem%20e%20fundamento_Na%C3%A7%C3%A3o%20e%20Defesa_N_136_2013_p_34_65.pdf>, Acesso em 11 de Set de 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GREVE, José Tarcísio; SALLES, José Antonio Arantes. A gestão de estratégia com o uso do balanced scorecard garante o alcance dos objetivos estratégicos?. **Revista gestão industrial**. Paraná. v. 03, n. 02: p. 57-73, 2007. Disponível em: <<https://revistas.utfpr.edu.br/revistagi/article/viewFile/68/65/>> Acesso em: 26 de out de 2018.

GREVE, José Tarcísio. **Gestão e operacionalização de estratégias por meio do Balanced Scorecard: Um estudo de caso**. Santa Barbara D'Oeste, 2006. 145 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, Santa Bárbara d'Oeste.

KAPLAN, Norton; NORTON, David. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 22 ed. São Paulo: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. 16 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Mapas estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

MARINHO, Sidnei Vieira. **Utilização do conceito de gestão estratégica de custos dentro do balanced scorecard**. 1999. 135 pp. Dissertação (Mestrado em Engenharia de produção). Departamento de engenharia de produção - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/81293/185576.pdf?sequence=1&isAllowed=y/>>. Acesso em: 07 de Set de 2018.

MARINHO, Sidnei Vieira. **Uma proposta de sistemática para operacionalização da estratégia utilizando o Balanced Scorecard**. 2006. 230 pp. Tese de Doutorado. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. Disponível em:<<https://core.ac.uk/download/pdf/30370612.pdf>>. Acesso em: 22 de Set de 2018.

MARINHO, Sidnei Vieira; SELIG, Paulo Maurício. **Análise comparativa do balanced scorecard com alguns dos principais sistemas de medição de desempenho**. Ponta Grossa. V. 5, N. 3, 2009. Disponível em: <<https://revistas.utfpr.edu.br/revistagi/article/view/428>> Acesso em: 08 de Set de 2018.

MARIOTTO, Fábio L. O conceito de competitividade da empresa: uma análise crítica. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 37-52, June 1991. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901991000200004&lng=en&nrm=iso>. acesso em: 20 Ago 2018.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. São Paulo: Bookman, 2004.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. São Paulo: Bookman, 2000.

NEELY, Andy; RICHARDS, H.; MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M. Designing Performance Measures: a structured approach. **International Journal of Operations & Production Management**. v 17, n 11, 1997, pp 1131– 1152. Disponível em: <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/01443579710177888#_i4> Acesso em: 07 de Set de 2018.

OTTOBONI, C.; FERNANDES, C.P.; PAMPLONA, E. O.; PAGNI, T.E.M. Algumas razões para a ocorrência de falhas na implementação do Balanced Scorecard (BSC). **XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Curitiba/PR, 23 a 25 out, pp. 1-8, 2002. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/101763/212255.pdf?sequence=1&isAllowed=y/>> Acesso em: 20 de Nov de 2018.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PETRI, Sérgio Murilo. **Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos**: Sob a ótica construtiva. 2005, 236 pp. Tese de doutorado. Programa de pós graduação em engenharia da produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/101763/212255.pdf?sequence=1&isAllowed=y/>>. Acesso em: 08 de Set de 2018

QUESADO, Patrícia Rodrigues; RODRIGUES, Lúcia Lima; GUZMÁN; Beatriz Aibar. O tableau de bord e o balanced scorecard: Uma análise comparativa. **Revista de contabilidade e controladoria**. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, v.4, n.2, p.128-150, maio/ago. 2012. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/rcc/article/view/28110>>, Acesso em: 09 de Set de 2018.

ROEST, P. The golden rules for implementing the Balanced Scorecard. **Information Management & Computer Security**, p. 163-165, 1997. Disponível em: <<http://mbatools.co.uk/Articles/bsc11.pdf>>. Acesso em: 20 de Nov de 2018.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

ROTEIRO DA ENTREVISTA - Adaptado de GREVE (2007)
Entendimento da Situação Atual

- 1- A empresa possui missão declarada? Qual?
- 2- Qual é a Visão de futuro da empresa?
- 3- Qual o nível de consciência, sobre Missão e visão de futuro da empresa nos níveis estratégico, tático e operacional?
- 4- Os níveis operacionais e de supervisão participam no desdobramento dos objetivos estratégicos em objetivos táticos e operacionais para compor um conjunto de indicadores?
- 5- Os objetivos financeiros do planejamento estratégico estão sendo alcançados?
- 6- A empresa tem conhecimento sobre o Balanced Scorecard outros sistemas de medição de desempenho? Porque optou por este?

Expectativas

- 7- Qual a motivação da empresa para implementar um SMD?
- 8- Os indicadores de resultado (Atuais) (financeiros) são desdobrados em indicadores de tendência (processos internos e externos), favorecendo uma relação de causa e efeito entre as quatro perspectivas? E a partir do novo SMD?
- 9- A empresa possui alguma estratégia específica voltada para a aquisição do SMD?
- 10- A empresa visa ampliar e aperfeiçoar o SMD?
- 11 - A empresa espera atingir os objetivos financeiros do planejamento estratégico com o auxílio do SMD?