

RAMON SANCHES FRUTUOSO SILVA

**DESENVOLVIMENTO DE SISTEMA DE GESTÃO PARA EMPRESA
DE BENS DE CONSUMO**

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade da São
Paulo para a obtenção do diploma de
Engenheiro de Produção.

São Paulo
2013

RAMON SANCHES FRUTUOSO SILVA

**DESENVOLVIMENTO DE SISTEMA DE GESTÃO PARA EMPRESA
DE BENS DE CONSUMO**

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade da São
Paulo para a obtenção do diploma de
Engenheiro de Produção

Orientador:
Prof. Dr. Mario Sergio Salerno

São Paulo
2013

DEDALUS - Acervo - EPRO



32100012468

ACOMPANHA CD

2447907
TF-2013
SL 381d
Tombo: H 2013 BI

FICHA CATALOGRÁFICA

Silva, Ramon Sanches Frutuoso

**Desenvolvimento de sistema de gestão para empresa de bens de consumo / R.S.F. Silva. -- São Paulo, 2013.
100 p.**

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Administração (Sistema;Desenvolvimento) 2.Balanced Scorecard 3.Bens de consumo 4.EMPRESAS I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Consuelo e António, que sempre acreditaram em mim e trabalharam muito para que eu pudesse realizar meus objetivos e sonhos.

Ao meu irmão, que mesmo distante, é um grande companheiro e um exemplo.

A todos os demais familiares, que sempre farão parte de minhas conquistas.

Ao professor Mario Sergio Salerno, pelo apoio, ensinamentos e dedicação durante o desenvolvimento do projeto, e a todos que colaboraram direta ou indiretamente na execução deste trabalho.

.

RESUMO

O presente trabalho expõe o desenvolvimento de um sistema de gestão por indicadores para uma empresa de bens de consumo. O principal objetivo do projeto foi criar uma ferramenta que permita à organização alinhar suas estratégias a seus processos, de modo a garantir que os objetivos definidos sejam alcançados. O framework do *Balanced Scorecard* foi utilizado na criação desse sistema. Primeiramente, foram traçados os objetivos estratégicos da companhia e suas relações. Em seguida, definiram-se resultados esperados dos processos para que os objetivos fossem perseguidos, e logo esses resultados foram traduzidos em indicadores de desempenho. Para finalizar, essas medidas foram calculadas, de modo a averiguar a viabilidade da metodologia definida, e assegurar a correta especificação dos indicadores. O projeto define também um plano de implantação de um sistema de informação que automatizará o cálculo das medidas.

Palavras-chave: Balanced Scorecard. Indicadores de desempenho. Estratégia. Bens de consumo.

ABSTRACT

This work presents the development of a management system based on performance indicators to a consumer goods company. The main purpose of the project was to create a strategic tool that allows organization to align business strategy to process, ensuring the achievement of defined objectives. *The Balance Scorecard framework* was used to build the management system. First, strategic objectives were defined and associated. After that, the objectives were used to find desirable results that should be delivered by processes, and then these results were translated into performance indicators. To conclude, measures were calculated, to ensure their feasibility and to guarantee right specifications. The project also defines the implementation plan of an information system that will be used to automate computations.

Keywords: Balanced Scorecard. Performance Indicators. Strategy. Consumer goods.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Metodologia de resolução do problema	19
Figura 2 - Matriz de Mediçã/o de Desempenho	26
Figura 3 - <i>Performance Pyramid</i>	27
Figura 4 - Sistema de Medição de Desempenho Integrado e Dinâmico	28
Figura 5 - O BSC fornece uma ferramenta para a tradução da estratégia em operação	31
Figura 6 - A Perspectiva de Clientes	33
Figura 7 - A Perspectiva dos Processos Internos - O Modelo da Cadeia de Valores Genérica	34
Figura 8 - A Estrutura de Medição do Aprendizado e Crescimento	36
Figura 9 - Relação entre Estratégia, Mapas Estratégicos e o BSC	38
Figura 10 - Modelo padrão de Mapa Estratégico	39
Figura 11 - Plano Estratégico da Empresa.....	42
Figura 12 - Perspectiva financeira do Mapa Estratégico	42
Figura 13 - Detalhamento do Plano Estratégico da Hypermarchas	43
Figura 14 - Mapa Estratégico da Hypermarchas	44
Figura 15 – Exemplo do processo de tradução da estratégia em indicadores	45
Figura 16 – Formato do índice dos indicadores	46
Figura 17 - Exemplificação de uso do índice dos indicadores. Indicador EBITDA Farma.	47
Figura 18 - Evolução da Receita Bruta	70
Figura 19 - Participação das divisões de negócio na receita bruta total	70
Figura 20 – Evolução da Margem Bruta	71
Figura 21 - Evolução do EBITDA.....	72
Figura 22 - Evolução do lucro líquido.....	73
Figura 23 – Evolução do fluxo de caixa	73
Figura 24 – Evolução do Nível de Endividamento	75
Figura 25 – Evolução do <i>Market Share</i> da divisão Farma	76
Figura 26 - Evolução do <i>Market Share</i> da divisão Consumo.....	76
Figura 27 - Evolução do indicador Reclamações SAC Consumo	77
Figura 28 - Evolução do indicador Reclamações SAC Consumo	78

Figura 29 - Figura 30 – Evolução das Despesas Fixas como %RL	79
Figura 31 – Evolução das Despesas Fixas como %RL	79
Figura 32 – Valores do indicador Acuracidade das Previsões de Vendas	80
Figura 33 – Evolução do indicador Otimização de Portfólio Farma	81
Figura 34 – Evolução do indicador Otimização de Portfólio Consumo	82
Figura 35 – Evolução do indicador Nível de Distribuição Numérica.....	83
Figura 36 - Evolução do indicador Nível de Distribuição Ponderada	83
Figura 37 - Evolução do indicador Consecução de Metas de Venda Consumo	84
Figura 38 - Evolução do indicador Consecução de Metas de Venda Farma	84
Figura 39 - Evolução do indicador Otimização dos Lançamentos Consumo	85
Figura 40 - Evolução do indicador Otimização dos Lançamentos Farma	86
Figura 41 - Evolução do indicador Índice de Inovação Consumo	87
Figura 42 - Evolução do indicador Índice de Inovação Farma	87
Figura 43 – Plano de implantação do sistema de gestão.....	89
Figura 44 – Processo de atualização do sistema de indicadores	90

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Medidas essenciais da Perspectiva de Clientes	33
Quadro 2 - Declaração de Missão e Visão da empresa	41
Quadro 3 - Detalhamento do indicador Receita Bruta Consumo	47
Quadro 4 - Detalhamento do indicador Receita Bruta Farma	48
Quadro 5 – Detalhamento do indicador Receita Bruta Consolidada.....	48
Quadro 6 - Detalhamento do indicador Margem Bruta Consumo.....	48
Quadro 7 - Detalhamento do indicador Margem Bruta Farma.....	49
Quadro 8 - Detalhamento do indicador Margem Bruta Consolidada.....	49
Quadro 9 - Detalhamento do indicador EBITDA Consumo	49
Quadro 10 - Detalhamento do indicador EBITDA Farma	50
Quadro 11 - Detalhamento do indicador EBITDA Consolidado	50
Quadro 12 - Detalhamento do indicador Lucro Líquido	50
Quadro 13 - Detalhamento do indicador Geração de Caixa.....	51
Quadro 14 - Detalhamento do indicador CAPEX	51
Quadro 15 - Detalhamento do indicador Nível de Endividamento	51
Quadro 16 - Detalhamento do indicador Market Share Consumo	52
Quadro 17 - Detalhamento do indicador Market Share Farma	52
Quadro 18 - Detalhamento do indicador Número de Visitantes Exclusivos dos Sites.....	52
Quadro 19 - Detalhamento do indicador Reclamações SAC Consumo	53
Quadro 20 - Detalhamento do indicador Reclamações SAC Farma	53
Quadro 21 - Detalhamento do indicador Despesas Fixas Consumo	54
Quadro 22 - Detalhamento do indicador Despesas Fixas Farma.....	54
Quadro 23 - Detalhamento do indicador Despesas Fixas Consolidado.....	54
Quadro 24 - Detalhamento do indicador OEE Consumo	55
Quadro 25 - Detalhamento do indicador OEE Farma	55
Quadro 26 - Detalhamento do indicador OTIF Consumo	56
Quadro 27 - Detalhamento do indicador OTIF Farma	56

Quadro 28 - Detalhamento do indicador Giro do Estoque Consumo	57
Quadro 29 - Detalhamento do indicador Giro do Estoque Farma	57
Quadro 30 - Detalhamento do indicador Giro do Estoque Consolidado	58
Quadro 31 - Detalhamento do indicador Ciclo Financeiro Consumo.....	58
Quadro 32 - Detalhamento do indicador Ciclo Financeiro Farma.....	59
Quadro 33 - Detalhamento do indicador Ciclo Financeiro Consolidado.....	59
Quadro 34 - Detalhamento do indicador Acuracidade das Previsões de Vendas Consumo.....	60
Quadro 35 - Detalhamento do indicador Acuracidade das Previsões de Vendas Farma.....	60
Quadro 36 - Detalhamento do indicador Otimização do Portfólio Consumo.....	61
Quadro 37 - Detalhamento do indicador Otimização do Portfólio Farma.....	61
Quadro 38 - Detalhamento do indicador Nível de Distribuição Numérica.....	62
Quadro 39 - Detalhamento do indicador Nível de Distribuição Ponderada	62
Quadro 40 - Detalhamento do indicador Consecução de Metas de Venda Consumo	63
Quadro 41 - Detalhamento do indicador Consecução de Metas de Venda Farma	63
Quadro 42 - Detalhamento do indicador Otimização dos Lançamentos Consumo	64
Quadro 43 - Detalhamento do indicador Otimização dos Lançamentos Farma	64
Quadro 44 - Detalhamento do indicador Índice de Inovação Consumo	65
Quadro 45 - Detalhamento do indicador Índice de Inovação Farma	65
Quadro 46 - Detalhamento do indicador Tempo Médio de Empresa	65
Quadro 47 - Detalhamento do indicador Número de Eventos de Disseminação da Filosofia Way	66
Quadro 48 – Legenda do quadro de indicadores.....	66
Quadro 49 – Relação dos indicadores definidos.....	67

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Valores do indicador de Receita Bruta	69
Tabela 2 - Valores do indicador de Margem Bruta	71
Tabela 3 - Valores do indicador de EBITDA	71
Tabela 4 - Valores do indicador de Lucro Líquido	72
Tabela 5 - Valores do indicador de Geração de Caixa	73
Tabela 6 - Valores do indicador de CAPEX.....	74
Tabela 7 - Valores do indicador Nível de Endividamento	74
Tabela 8 - Valores do indicador <i>Market Share</i> da divisão Farma	75
Tabela 9 - Valores do indicador <i>Market Share</i> da divisão Consumo	76
Tabela 10 - Valores do indicador Reclamações SAC Consumo	77
Tabela 11 - Valores do indicador Reclamações SAC Farma	77
Tabela 12 - Valores do indicador Despesas Fixas.....	78
Tabela 13 - Valores do indicador Giro de Estoque	80
Tabela 14 - Valores do indicador Ciclo Financeiro.....	80
Tabela 15 - Valores do indicador Nível de Distribuição Numérica	83
Tabela 16 - Valores do indicador Nível de Distribuição Ponderada	83
Tabela 17 - Valores do indicador Consecução de Metas de Venda	84
Tabela 18 - Evolução do indicador Tempo Médio de Empresa	88

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
BI	<i>Business Intelligence</i>
SAC	Serviço de Atendimento ao Cliente
OEE	<i>Overall Equipment Effectiveness</i>
OTIF	<i>On Time In Full</i>
EBITDA	<i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization</i>
FCF	<i>Free Cash Flow</i>
SKU	<i>Stock Keeping Unit</i>
RB	Receita Bruta
KPI	<i>Key Process Indicator</i>
OTC	<i>Over the Counter</i>
DRE	Demonstração do Resultado do Exercício
RL	Receita Líquida
RH	Recursos Humanos

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1. Contexto.....	13
1.1. Descrição do problema	14
1.2. Objetivos do trabalho	15
2. EMPRESA.....	17
2.1. Histórico e Descrição da Organização	17
2.2. Vínculo com Empresa e Contribuição Pessoal do Autor	18
3. METODOLOGIA	19
4. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	23
4.1. Sistemas de Medição de Desempenho (SMD).....	23
4.1.1. Evolução dos Sistemas de Medição de Desempenho.....	23
4.1.2. Modelos de Medição de Desempenho.....	25
4.2. Balanced Scorecard	29
4.2.1. Principais aspectos	29
4.2.2. Modelo e Estrutura	31
4.3. O Mapa Estratégico (<i>Strategy Map</i>).....	37
5. DESENVOLVIMENTO DA SOLUÇÃO.....	41
5.1. Definição do Mapa Estratégico	41
5.2. Definição da Rede de Indicadores	44
5.2.1. Introdução.....	44
5.2.2. Detalhamento dos indicadores.....	46
5.2.3. Quadro final de indicadores.....	66
6. CÁLCULO DOS INDICADORES	69
6.1. Perspectiva Financeira	69
6.2. Perspectiva de Clientes	75
6.3. Perspectiva de Processos Internos	78
6.4. Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	85
7. PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	89
7.1. Desenvolvimento do sistema de informação	89
7.2. Processo de atualização do sistema	90
8. CONCLUSÃO.....	93
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	95

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contexto

Este projeto será realizado na Hypermarchas S/A, uma grande companhia brasileira de bens de consumo. A empresa atua no mercado de medicamentos e produtos de bem estar e beleza, e na última década cresceu por meio de diversas aquisições.

A companhia enfrentou um período de crescimento significativo, em que diferentes empresas foram integradas. Estas aquisições abrangeram novas instalações, equipamentos, pessoal e principalmente uma extensa lista de novos produtos. Isto permitiu a obtenção de grande participação de mercado, com respectivo aumento de receitas.

A integração das empresas, juntamente com seus inúmeros sistemas e processos, exigiram considerável esforço administrativo e operacional.

Esta etapa inicial apresentada pela Hypermarchas, marcada pelas aquisições, é comum em empresas que se encontram na fase de crescimento. Nesta fase, as companhias precisam comprometer recursos consideráveis a fim de desenvolver e aperfeiçoar produtos; ampliar instalações de produção; gerar capacidades operacionais; investir em sistemas; e desenvolver o relacionamento com os clientes (KAPLAN e NORTON, 1997).

Agora, a empresa passa por um período final de consolidação de sua estrutura, que está relacionado com mudanças estratégicas formalizadas. O objetivo deixa de ser, então, crescer em grandes proporções por meio de aquisições, e passa a ser obtenção de crescimento orgânico, rentável e sustentável, como relata a missão da empresa. Esse redirecionamento estratégico trouxe consigo diversas mudanças, dentre elas destaca-se a diminuição das linhas de produtos da companhia, que, inclusive, resultou na venda de algumas unidades de negócio.

Essa outra etapa do ciclo de vida das empresas, intitulada de “sustentação” por Kaplan e Norton (1997), é uma fase na qual se espera que a companhia mantenha sua participação no mercado, com aumento gradual a cada ano, e que obtenha excelentes retornos financeiros sobre o capital investido. Os investimentos, portanto, são direcionados para aliviar gargalos, ampliar a capacidade e buscar melhoria contínua.

1.1. Descrição do problema

É no contexto descrito, de ambição por crescimento sustentável com geração de caixa, e com a existência de objetivos estratégicos bem definidos pela empresa, que se estabelece o problema a ser resolvido neste projeto:

- Os objetivos estratégicos da organização precisam ser traduzidos e comunicados às suas unidades de negócio e departamentos, de forma a garantir que os processos operacionais direcionem a companhia para os resultados esperados.

Atualmente, a Hypermarchas não possui uma metodologia estabelecida para comunicação clara de sua estratégia, que possibilite à empresa diagnosticar, através de mensuração do desempenho dos processos, se os objetivos estratégicos estão sendo perseguidos corretamente.

Apesar da existência de indicadores de desempenho desenvolvidos pelas unidades de negócio e departamentos, essas métricas têm por função principal analisar desvios nos processos existentes, e não avaliar se o processo é realmente relevante, ou mesmo determinar quais resultados devem ser entregues para que estes processos estejam alinhados com os objetivos da companhia.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que para as empresas prosperarem na era da informação, devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho que derivem de suas estratégias e capacidades.

A Hypermarchas possui um portfólio amplo e diversificado, e seus produtos são fabricados em diferentes plantas. A organização atende clientes em quase todos os estados da federação, o que exige a manutenção e gestão de uma complicada rede logística. Essas são algumas das características que tornam a operação da empresa complexa e de difícil controle.

Além disso, o ambiente competitivo e as oscilações frequentes do mercado consumidor exigem que a organização esteja em constante melhoria, buscando otimizar seus processos operacionais e repensar suas estratégias para manter-se competitiva.

Por meio das descrições apresentadas sobre a empresa e suas atividades, pode-se deduzir a ampla quantidade de dados e informações necessários para o estabelecimento de uma gestão adequada. A implantação de um sistema de gestão composto por indicadores de desempenho pode representar um papel importante no controle sobre os processos e atividades da companhia.

Além do controle sobre os processos, a principal vantagem do desenvolvimento de um sistema de gestão é alinhar as estratégias da organização com seus processos, e permitir que executivos da companhia recebam sinais sobre os efeitos das estratégias adotadas, de forma a redirecioná-las caso necessário.

Esse alinhamento torna-se ainda mais importante devido às mudanças recentes no posicionamento estratégico da organização, que deixou de adquirir marcas e fábricas para realizar a consolidação de suas operações. A companhia decidiu por focar-se nos produtos mais rentáveis e reduzir a quantidade de plantas.

1.2. Objetivos do trabalho

Como solução para o problema diagnosticado, este projeto tem por principal objetivo desenvolver um sistema de gestão capaz de refletir as estratégias adotadas pela empresa sem seus processos.

O sistema de gestão mais utilizado na criação de um processo sistemático para implantar e avaliar a estratégia de empresas é o Balanced Scorecard (BSC) (GOMES; YASIN; LISBOA, 2004; NEELY; GREGORY; PLATTS, 2005).

Segundo Kaplan e Norton (1996), o Balanced Scorecard fornece a executivos um modelo completo que traduz a visão e estratégia de uma organização em um conjunto inter-relacionado e coerente de indicadores de desempenho.

Este conjunto de indicadores deve conter tanto medidas que evidenciem os resultados dos processos organizacionais, como outras que auxiliem no direcionamento necessário para a obtenção de melhorias.

Além da compatibilidade existente entre o modelo do BSC com o problema apresentado, a própria organização mostrou-se interessada na utilização desta metodologia para o desenvolvimento do projeto.

São propostas as seguintes etapas para a solução do problema:

- Revisão da literatura sobre sistemas de medição de desempenho, com destaque para o Balanced Scorecard;
- Revisão da literatura sobre mapas estratégicos;
- Descrição dos objetivos estratégicos da empresa, por meio do desenvolvimento do mapa estratégico;
- Definição de indicadores para as perspectivas do BCS;

- Cálculo dos indicadores;
- Elaboração do plano de implantação.

2. EMPRESA

2.1. Histórico e Descrição da Organização

A Hypermarchas S.A. é uma empresa brasileira de bens de consumo que iniciou suas atividades no setor de higiene e limpeza em 2001, com o nome de Prátika Industrial Ltda, comprando a marca Assolan da Unilever Brasil que, na época, tinha como principal produto a lã de aço.

Em 2003 a Hypermarchas inicia sua estratégia agressiva de expansão através da aquisição de produtos com marcas fortes em diversos mercados, como de cosméticos, farmacêutico, beleza e higiene pessoal, bem estar e saúde. Em 2008, torna-se a maior fabricante de medicamentos OTC (isentos de prescrição) do Brasil e conclui o processo de abertura de capital ao ingressar no novo mercado da BM&FBOVESPA.

A Hypermarchas passa por rápido crescimento em 2009, adquirindo as marcas Olla, Jontex e Lovetex, de preservativos, Pom Pom, presente nos mercados de fraldas infantis e fraldas e absorventes geriátricos, além da Hydrogen, marca de produtos de cabelo infanto-juvenil, licenciada das marcas Disney e Warner Brothers.

Em 2010, a companhia segue com sua estratégia de expansão por meio de aquisições, porém mantendo-se nos segmentos em que já atuava, especialmente higiene e beleza, medicamentos, saúde e bem estar. Com a aquisição da Mantecorp Indústria Química e Farmacêutica S.A. a Hypermarchas se torna a maior empresa nacional do mercado de medicamentos e de beleza e higiene pessoal no Brasil.

A partir de 2011, a empresa deixa de crescer por meio de aquisições, iniciando sua estratégia de crescimento orgânico, rentável e sustentável.

Assim, começa a reduzir seu portfólio, concentrando-se nas marcas mais rentáveis e deixando de atuar nos segmentos de limpeza e alimentos. Além disso, a companhia inicia um processo de centralização de suas operações, com objetivo de reduzir o número de instalações de vinte e duas para quatro até o fim de 2014.

Hoje, a Hypermarchas está organizada em duas divisões de negócio: farmacêutica (Farma) e de consumo (Consumo). A divisão Farma é responsável pela produção e comercialização de medicamentos, atuando nos segmentos que exigem prescrição (RX), dermocosméticos,

genéricos, e medicamentos isentos de prescrição (OTC). A empresa é a terceira maior produtora nacional de genéricos e é líder no segmento de medicamentos isentos de prescrição. A divisão de Consumo por sua vez é responsável pela produção e comercialização dos demais produtos, concentrados nos segmentos de beleza, cuidados pessoais, higiene infantil e adulta, saúde e bem estar, com marcas líderes de presença nacional.

2.2. Vínculo com Empresa e Contribuição Pessoal do Autor

O autor deste projeto é colaborador da Hypermarchas S.A, e atua no departamento de Planejamento Estratégico da organização. Essa posição facilitou o desenvolvimento do trabalho, pois lhe permitiu acesso às informações necessárias que, na maioria dos casos, estão sob-responsabilidade de diferentes áreas.

A formulação do problema do presente projeto foi iniciada pelo autor. Ao compreender a recente mudança estratégica da companhia – abandonou o crescimento por aquisições e iniciou uma fase de crescimento orgânico sustentável – e observar a falta de uma rede unificada de indicadores de desempenho, o autor vislumbrou a oportunidade de desenvolvimento de um sistema de gestão.

Com a oportunidade identificada, o autor iniciou a fase de estudos do projeto, a fim de entender os diferentes sistemas de medição existentes na literatura, e avaliar a aderência dos *frameworks* disponíveis com o problema formulado (fase inicial do projeto, ver Figura 1).

Durante a fase de desenvolvimento dos indicadores, houve participação da Diretora de Projetos Estratégicos, que colaborou com a elaboração e validação de medidas.

Todas as demais fases do projeto foram realizadas exclusivamente pelo autor, em interação com as demais áreas da companhia. A seção de Metodologia (tópico 3) apresenta detalhadamente todas as atividades desempenhadas pelo autor, bem como a relevância destas atividades dentro do projeto.

3. METODOLOGIA

Esta seção tem por objetivo explicar as etapas de desenvolvimento do projeto, e esclarecer a relação existente entre objetivo, escopo, e as atividades realizadas para a construção do sistema de gestão.

O problema que dá origem ao projeto, relatado no tópico “Descrição do problema” (1.1), é:

- Os objetivos estratégicos da organização precisam ser traduzidos e comunicados às suas unidades de negócio e departamentos, de forma a garantir que os processos operacionais direcionem a companhia para os resultados esperados.

Para resolver esse problema, o presente projeto desenvolve um sistema de gestão, composto por indicadores de desempenho alinhados à estratégia da companhia. Como ferramenta de apoio à resolução, optou-se pela utilização do *framework* do Balanced Scorecard.

O esquema abaixo (Figura 1) apresenta as etapas que compõem o processo de desenvolvimento do sistema de gestão. O tracejado delimita as etapas contempladas neste projeto.

Figura 1 – Metodologia de resolução do problema



Como o diagrama acima ilustra, este projeto inclui todas as etapas necessárias para o desenvolvimento da rede de indicadores do sistema de gestão. A implantação dos indicadores em um sistema de informação não faz parte do escopo deste trabalho, porém o plano de implantação foi desenvolvido.

As fases contempladas pelo projeto são explicadas a seguir. Na primeira fase, indicada no diagrama com o número um (1), buscou-se na literatura informações relevantes para a

compreensão do problema e, principalmente, para a escolha da forma mais adequada de solução.

A revisão bibliográfica dos sistemas de medição foi importante para entendimento das ferramentas de resolução disponíveis, e para compreensão da forma de aplicação dos diferentes *frameworks*. Embora o BSC tenha sido escolhido como base para o desenvolvimento do projeto, estudar os demais sistemas de medição permitiu compreender os objetivos comuns a eles, como, por exemplo, a definição de fatores críticos que devem ser considerados na criação de indicadores de desempenho para os processos das empresas.

A escolha pelo Balanced Scorecard deu-se principalmente pela aderência ao problema identificado, pois o BSC defende que a criação de indicadores de desempenho deve basear-se nas estratégias da organização.

A etapa número dois (2) dá início à fase de desenvolvimento do projeto, com a criação do mapa estratégico da companhia. O mapa estratégico é a representação dos objetivos estratégicos da empresa e de seus relacionamentos. O tópico “Definição do Mapa Estratégico” (5.1) explica como os objetivos estratégicos foram definidos e apresenta as ligações estabelecidas entre eles.

Com o mapa estratégico estabelecido, iniciou-se o processo de definição dos indicadores, etapa três (3) do diagrama, ver Figura 1. Para cada objetivo do mapa estratégico estabeleceu-se um desempenho, no qual a empresa precisaria se destacar para atingir este objetivo. Por exemplo, para atingir o objetivo de “crescer organicamente”, um desempenho necessário é o aumento das vendas.

Em seguida, foram definidos indicadores que pudessem examinar a evolução deste desempenho, no exemplo citado o indicador de receita bruta foi estabelecido para acompanhar o aumento das vendas. A Figura 15 ilustra essa sequência (p. 45).

Com esse processo foi possível traduzir os objetivos do mapa estratégico nos indicadores do sistema de gestão. O apêndice I apresenta o quadro com a relação de todos os indicadores definidos.

O próximo passo, cálculo dos indicadores (fase quatro), teve a finalidade de garantir a viabilidade de construção dos indicadores definidos. Para assegurar que os indicadores propostos são viáveis, eles foram calculados com informações de determinados períodos, garantindo a definição correta das fontes e metodologias de cálculo.

Essa etapa inicia-se pela obtenção das informações, em que áreas foram contatadas para fornecer os dados necessários para realização dos cálculos. Alguns dados foram retirados diretamente de sistemas da companhia, o principal sistema utilizado chama-se BI Financeiro e contém informações financeiras da empresa.

Após consolidação das informações provenientes das diferentes fontes, cada indicador foi calculado. Planilhas de Excel foram utilizadas como ferramentas para armazenagem dos dados e realização dos cálculos.

A etapa cinco (5) consiste na elaboração do plano de implantação. O plano define como os indicadores elaborados devem ser incorporados a um sistema que centralize os cálculos, e como deve ser o processo de gestão do sistema, incluindo os responsáveis pela consolidação das informações e execução das rotinas.

4. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

4.1. Sistemas de Medição de Desempenho (SMD)

4.1.1. Evolução dos Sistemas de Medição de Desempenho

Segundo Bourne e Neely (2003), um Sistema de Medição de Desempenho é um conjunto de indicadores utilizados para quantificar a eficácia e eficiência das ações passadas, servindo de referência para o impacto das ações futuras.

As primeiras iniciativas de medição de desempenho relatadas na literatura, adotadas em meados de 1880, eram orientadas para a contabilidade de custos. Essa característica tinha como objetivo auxiliar gestores a avaliarem os custos de operação relevantes para suas empresas (GOMES; YASIN; LISBOA, 2004).

Essa abordagem foi mais tarde modificada para contemplar indicadores financeiros. No início dos anos 90, o indicador de retorno sobre investimento (ROI – *Return on investment*) foi desenvolvido, o qual, juntamente com outros indicadores financeiros, passou a ser empregado pelas grandes organizações para o controle da organização. A maioria das empresas passou a adotar estes indicadores como único meio de avaliação de desempenho (KAPLAN; JOHNSON, 1987).

A partir da década de 1980, as práticas tradicionais de medição de desempenho passaram a ser consideradas inadequadas para os novos negócios, por se basearem principalmente em métricas financeiras, por focarem no passado e por se preocuparem mais com a performance departamental que com a saúde do negócio como um todo (BOURNE e NEELY, 2003; GOMES, YASIN e LISBOA, 2004; KAPLAN e NORTON, 1992).

A utilização exclusiva de indicadores financeiros, como retorno sobre investimento (ROI) e valor presente líquido (VPL), também é criticada por diversos autores, pois estas medidas favorecem decisões de benefício de curto prazo. (BANKS; WHEELWRIGHT, 1979; GOMES; YASIN; LISBOA, 2004; HAYES; GARVIN, 1982). A realização de objetivos de longo prazo envolve o comprometimento de recursos que pode afetar de forma negativa os lucros do período corrente, mesmo que esses investimentos possam trazer retornos significativos no ano seguinte.

Kaplan e Nortorn (1992) afirmam que os indicadores financeiros focam em processos internos da empresa, não fornecendo informações sobre o ambiente que permeia a organização.

O aumento da diversidade de produtos, mercados, e negócios tornaram as métricas tradicionais obsoletas, principalmente pelo fato de que falhavam na avaliação de investimento em novas tecnologias e mercados, investimento este essencial para o sucesso de longo prazo em mercados globais (ECCLES, 1991).

No início dos anos 90, já há o consenso de que a medição de desempenho deve, então, buscar o equilíbrio entre indicadores financeiros e não financeiros para harmonizar visões de curto prazo e de longo prazo.

Eccles (1991) afirma que para superar esses problemas, os gestores apostaram em alternativas oferecidas pelo movimento da qualidade. As empresas começam então a enxergar a qualidade como uma ferramenta estratégica de competitividade, investindo na criação de indicadores como taxa de defeitos, tempo de reposta, qualidade da entrega e outros para avaliação da performance de seus produtos, serviços e operações.

Na década de 1990 a abordagem de qualidade para medição de performance incorporou o conceito de satisfação do consumidor, como se observa, por exemplo, no modelo proposto por Griffin, Gleason, Preiss, e Shevenaugh (1995).

Seguindo esta tendência, as abordagens em serviços iniciaram-se voltadas para a qualidade sob o ponto de vista do cliente, como no modelo do SERVQUAL apresentado por Parasuraman et al. (1988), no qual propõe uma escala de 22 atributos separados em cinco dimensões: capacidade de resposta, confiabilidade, elementos tangíveis, segurança e empatia.

Com a associação do conceito de estratégia aos métodos de medição de desempenho – abordada por Eccles (1991) no artigo intitulado “The Performance Measurement Manifesto”, em que afirma que o sistema de indicadores deve derivar da estratégia da empresa – os sistemas de medição de desempenho evoluíram para sistemas de gestão. Nesse último estágio da evolução, a medição de desempenho atrela-se a processos de formulação de estratégia, funcionando como ferramenta de gestão que define metas e mecanismos de controle das ações executadas.

Na mesma linha, Slater, Olson e Reddy (1997) afirmam que cada empresa necessita de um sistema de indicadores que seja condizente com sua estratégia. Os autores adotam uma abordagem voltada para estratégias de mercado, o artigo analisa quatro estratégias genéricas de mercado e examina os parâmetros amplos de um sistema de controle que rastreia o desempenho de uma empresa por meio de diferentes perspectivas.

Mesmo em décadas anteriores, estudiosos já alertavam para a necessidade de atenção a aspectos estratégicos, quando do desenvolvimento de indicadores. Banks e Wheelwright (1979) afirmam que conquistas de longo prazo requerem aderência a uma estratégia específica, como uma estratégia de mercado, produto ou de trabalho.

Em um trabalho mais recente, Christensen, Kaufman e Shih (2008) no artigo “Innovation Killers” alertam sobre as armadilhas da utilização de ferramentas financeiras clássicas para medir e decidir sobre projetos inovadores.

Mcnair e Mosconi (1987) ressaltam a necessidade de alinhamento entre medidas financeiras e não financeiras para que o sistema de medição esteja de acordo com a estratégia da organização.

Segundo Grady (1991), um sistema de medição de performance deve ser implantado como uma forma de articular a estratégia e monitorar os resultados do negócio. Para o autor, o sistema deve fornecer *feedbacks* para os gestores, de forma que estes possam controlar as operações diárias, e deve incluir medidas que permitam a mensuração da consecução de objetivos.

Pode-se notar na literatura uma evolução evidente dos sistemas de medição de desempenho. As primeiras abordagens partiram de conjuntos simples de indicadores contábeis. Os sistemas de medição foram então aprimorados com a adição de indicadores financeiros e, mais recentemente, tornaram-se sistemas de gestão, com a intenção de traduzir a estratégia das organizações em processos que as auxiliem a atingir seus objetivos.

4.1.2. Modelos de Medição de Desempenho

A partir do final dos anos 80, diversos sistemas de medição de desempenho (SMD) foram propostos como alternativa aos métodos tradicionais baseados em medidas financeiras.

Entre os modelos de sistemas de medição mais citados estão: o SMART, a Matriz de Medição de Desempenho, o Sistema de Medição de Desempenho Integrado e Dinâmico, e o *Balanced Scorecard* (GOMES; YASIN; LISBOA, 2004). Estes modelos serão apresentados a seguir.

Matriz de Medição de Desempenho

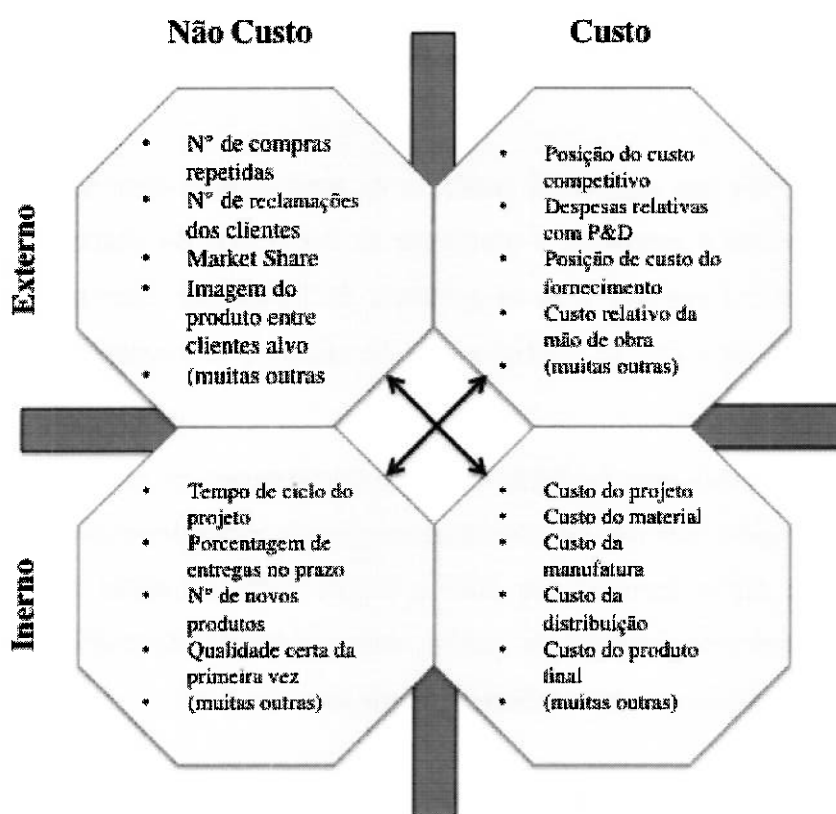
De acordo com Keegan et al. (1989), um sistema de medição de desempenho deve abordar características internas e externas, bem como medidas de custo e não-custo. Os autores

afirmam também que as medidas de desempenho devem derivar da estratégia da organização e precisam ser integradas por meio das funções da empresa.

Segundo este modelo, as medidas de desempenho devem ser desdobradas verticalmente na hierarquia, e as funções da empresa devem ser integradas horizontalmente com estas medidas.

Outro ponto destacado pelos autores, é que as medidas de desempenho devem ser baseadas no perfeito entendimento do comportamento e relacionamento dos custos.

Figura 2 - Matriz de Medição de Desempenho



Fonte: Adaptado de Keegan et al. (1989)

A figura acima apresenta o relacionamento entre parâmetros internos e externos; e de custo e não-custo para criação de medidas de desempenho

SMART (Strategic Measurement, Analysis, and Reporting Technique) - Performance Pyramid

O modelo do *Performance Pyramid* utiliza os conceitos da Qualidade Total, da Engenharia Industrial e do Custeio baseado em Atividades.

Martins (1999) afirma que o modelo proposto por Cross e Lynch (1988) tem como objetivo mudar a orientação dos sistemas de medição de desempenho (SMD) tradicionais, baseados nos custos incorridos, para um SMD que auxilie na melhoria de processos.

Para obter essa mudança Cross e Lynch (1988) propõem um mecanismo que denominam de *Performance Pyramid*, ver Figura 3.

Figura 3 - *Performance Pyramid*



Fonte: Transcrito de Martins (1999)

O modelo permite traduzir a visão corporativa em características dos fluxos operacionais, por meio da definição de objetivos financeiros e de mercado. As operações devem ser integradas de forma a gerenciar os indicadores de desempenho que sustentam a visão da corporação.

A definição de indicadores de desempenho para cada nível da pirâmide se dá por meio do desdobramento dos objetivos estratégicos, utilizando a relação causa-efeito existente entre as medidas.

Segundo Cross e Lynch (1990), para que o sistema de medição seja adequado, sua forma de divulgação deve ser simples e com apelo visual; as medidas de um mesmo nível hierárquico devem ser apresentadas em conjunto, para que seja possível estabelecer a relação existente entre elas.

O modelo define as seguintes etapas:

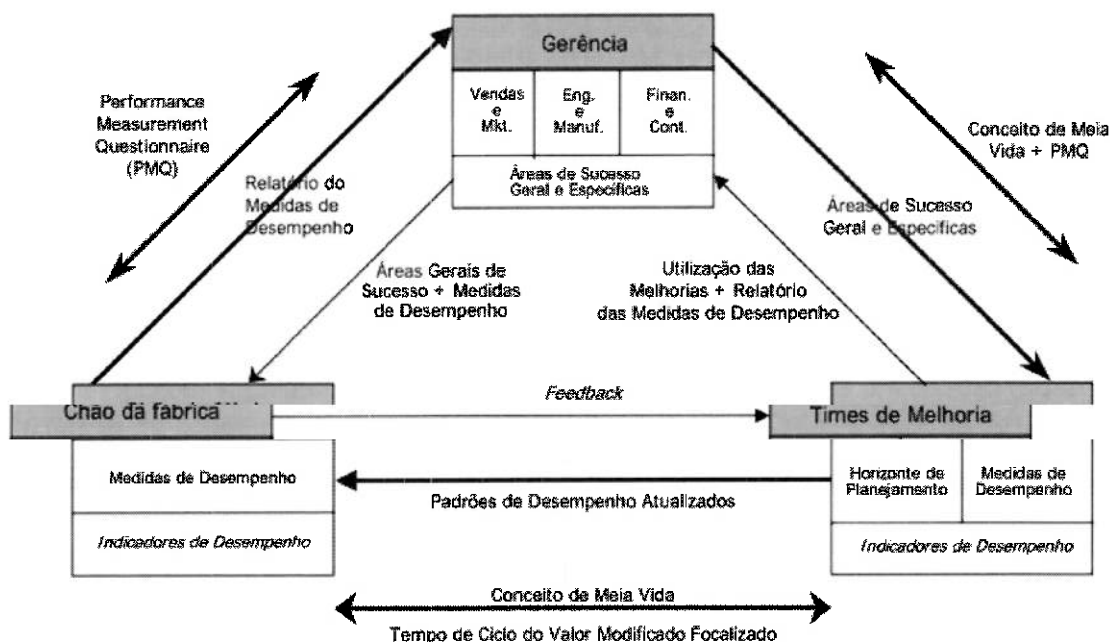
- Definir visão da corporação;
- Desdobrar a visão em medidas de mercado e financeiras para as unidades de negócio;

- Desdobrar para os processos, as medidas de mercado e financeiras estabelecidas, gerando medidas de satisfação do cliente, flexibilidade e produtividade;
- A partir das medidas de processo, criar medidas de qualidade, entrega, tempo de ciclo e perda, com suas respectivas metas.
- Medir e emitir relatórios;
- Comparar as medições com as metas;
- Analisar os resultados e melhorar de forma contínua as medições de desempenho.

Integrated and Dynamic Performance Measurement System – IDPMS

O modelo proposto por Ghalayini et al (1997), assim como outros modelos da mesma década, defende o alinhamento das medidas de desempenho com os objetivos estratégicos da organização, porém os autores afirmam que, além do alinhamento estratégico, um sistema de medição de desempenho deve ser dinâmico, de modo a permitir a melhoria contínua dos processos. A Figura 4 ilustra o Sistema de Medição de Desempenho Integrado e Dinâmico.

Figura 4 - Sistema de Medição de Desempenho Integrado e Dinâmico



Fonte: Transcrito de Martins (1999)

Ghalayini et al (1997) definem três áreas funcionais importantes para o modelo de medição de performance: gerência, equipes de melhoria de processo e chão de fábrica. O modelo é baseado na integração destas três áreas, que utilizam três diferentes ferramentas para medir e melhorar o desempenhos dos processos: o *Performance Measurement Questionnaire*, o conceito de meia vida e o diagrama do tempo de ciclo do valor modificado focalizado.

A integração do sistema ocorre através das ligações existentes entre as áreas funcionais, que determinam os fluxos de informação. A ligação entre a gerência e o chão de fábrica é utilizada pela gerência para informar ao chão de fábrica quais as áreas de sucesso e quais as medidas de desempenho apropriadas para estas áreas, o fluxo de informação entre o chão de fábrica e a gerência é utilizado para envio de relatórios de desempenho. Segundo o modelo, a gerência também deve informar aos times de melhoria quais são as áreas de sucesso e medidas de desempenho adequadas.

O dinamismo do sistema está relacionado com a atualização continua dos padrões de desempenho pelos times de melhoria em comunicação com o chão de fábrica. Esses padrões de desempenho são modificados por meio de processos de melhoria contínua que geram resultados positivos, estes resultados são então incorporados na rotina de trabalho do chão de fábrica. Outro aspecto dinâmico do sistema é a atualização das áreas críticas de sucesso e suas medidas de desempenho pela gerência.

The Balanced Scorecard - BSC

Kaplan e Norton (1992) propõem um modelo chamado Balanced Scorecard (BSC), que utiliza de quatro perspectivas para desenvolver um sistema de gestão desempenho – perspectiva financeira, de clientes, de processos internos e da inovação e aprendizado. Este modelo tem como objetivo auxiliar as organizações a traduzir suas estratégias em um sistema de gestão que auxilie no controle e melhoria dos processos, garantindo que os objetivos sejam atingidos por meio das ações implantadas.

Dentre os sistemas de gestão discutidos, destaca-se o Balanced Scorecard, que será utilizado na resolução do problema apresentado neste projeto. O próximo tópico apresenta os princípios deste modelo, bem como os detalhes de suas perspectivas.

4.2. Balanced Scorecard

4.2.1. Principais aspectos

O Balanced Scorecard (BSC) é um sistema de gestão desenvolvido por Robert S. Kaplan e David P. Norton (1992). Este sistema utiliza a criação de indicadores de performance para comunicar e alinhar a estratégia da empresa com seus processos (KAPLAN e NORTON, 1996a).

Kaplan e Norton (1997) afirmam que a mudança da era industrial para a era da informação trouxe consigo profundas mudanças no ambiente competitivo enfrentado pelas empresas. Na era industrial, empresas obtinham sucesso aproveitando de economias de escala e escopo, principalmente por meio da padronização de processos e produtos. Com o advento da era da informação empresas passam a depender mais da habilidade de explorar ativos intangíveis, com os quais podem conseguir:

- Desenvolver relações com consumidor que retenham clientes atuais e ganhem novos segmentos;
- introduzir produtos inovadores;
- produzir produtos e serviços de alta qualidade customizados com baixos custos e *lead times*;
- mobilizar a capacidade e motivação de funcionários para melhoria contínua; e
- implantar tecnologia da informação, bancos de dados, e sistemas (KAPLAN e NORTON, 1996b).

Com o objetivo de considerar as novas necessidades advindas da era da informação, e ao mesmo tempo contemplar práticas tradicionais, surge o Balanced Scorecard, que agrupa indicadores financeiros de medição de performances do passado, com indicadores de *drivers* para performances do futuro.

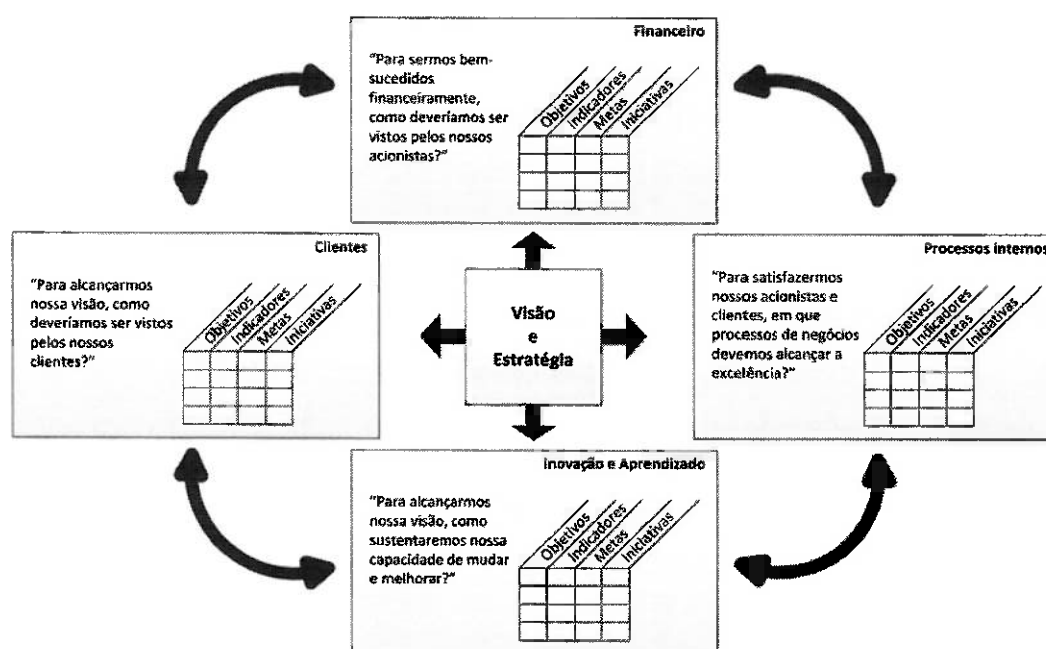
O sistema do BSC sugere que o desempenho de uma companhia seja avaliado por meio de quatro perspectivas: **financeira**, **clientes**, **processos internos**, e **aprendizagem e crescimento**. A partir da análise da estratégia da empresa dentro destas quatro perspectivas, derivam-se indicadores de performance. Dessa forma, o Balanced Scorecard busca a tradução da estratégia e visão da empresa em aspectos financeiros e operacionais, ver Figura 5. A ideia da medição de desempenho através de diversas dimensões adveio da constatação de que medidas financeiras podem induzir à visão de curto prazo e da incapacidade dessas medidas de apoiar a melhoria contínua. No BSC, os indicadores financeiros são complementados por indicadores não financeiros, que equilibram as visões de curto e longo prazo, pois ao mesmo tempo em que mede resultados financeiros também mede a capacitação de funcionários e as melhorias dos processos internos, como processo inovação e produção de produtos.

As quatro perspectivas são dispostas de forma hierárquica. A perspectiva financeira situa-se no topo da hierarquia e deve ser a primeira a ser desenvolvida. A organização formula sua estratégia na área financeira e define os objetivos. Em seguida, é definida a estratégia para os

clientes, que será o vetor do sucesso na área financeira, e são definidos os objetivos a serem alcançados nessa perspectiva. Da mesma maneira, a organização deve formular os objetivos para os processos internos, que levarão ao sucesso na perspectiva dos clientes, e definir a estratégia e os objetivos para a perspectiva do aprendizado e crescimento, de forma a garantir o sucesso nas demais perspectivas no longo prazo. Por fim, para cada objetivo são formulados indicadores e definidas metas e iniciativas.

Essa forma de construir uma estrutura de indicadores leva ao alinhamento do sistema de medição de desempenho com a estratégia e com os objetivos da organização.

Figura 5 - O BSC fornece uma ferramenta para a tradução da estratégia em operação



Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (1996b)

4.2.2. Modelo e Estrutura

Perspectiva Financeira

Os objetivos e medidas financeiras precisam desempenhar um papel duplo: de definir os resultados esperados da estratégia da empresa e servir de diretriz para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do *scorecard*, pois todas as medidas devem possuir uma relação de causa e efeito que gerem melhoria do desempenho financeiro.

O *scorecard* deve refletir os objetivos estratégicos, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo, por meio dos quais são definidas as ações que devem ser tomadas em relação aos

processos financeiros, dos processos internos, dos clientes, e de aprendizagem e crescimento, de forma que os objetivos de longo prazo sejam alcançados (KAPLAN e NORTON, 1996b).

De maneira geral, os objetivos financeiros podem diferir consideravelmente em cada fase do ciclo de vida de uma empresa. Na fase de crescimento, por exemplo, serão preferencialmente os percentuais de crescimento de receita e vendas os indicadores financeiros perseguidos.

Na fase de maturidade, busca-se o aumento do retorno sobre o investimento, diminuição do endividamento, aumento do retorno sobre o patrimônio líquido, entre outros.

De forma geral, os indicadores da perspectiva financeira têm enfoque nas seguintes questões:

- gerenciamento de riscos
- crescimento e mix de receita;
- redução de custo/melhoria de produtividade; e
- melhor utilização dos ativos.

Perspectiva de Clientes

É na perspectiva de clientes que as empresas identificam os segmentos nos quais pretendem competir. Esta definição do mercado de interesse está diretamente relacionada com a fonte de receita que abastecerá o componente de receita dos objetivos financeiros das empresas.

Os gestores devem traduzir a declaração de missão e estratégia em objetivos específicos que serão utilizados na criação dos *scorecards* da perspectiva de clientes (KAPLAN e NORTON, 1996b).

Um aspecto importante a ser considerado nesta perspectiva é a segmentação dos clientes, a estratégia deve definir claramente quais os segmentos objetivados pela empresa. Desta forma, as medidas serão mais precisas e significativas.

Os grupos de medidas essenciais de resultados dos clientes são apresentados abaixo, ver Quadro 1.

Figura 6 - A Perspectiva de Clientes



Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Quadro 1 - Medidas essenciais da Perspectiva de Clientes

Participação de Mercado	Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido).
Captação de Clientes	Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios.
Retenção de Clientes	Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.
Satisfação dos Clientes	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
Lucratividade dos Clientes	Mede o lucro líquido de cliente ou segmento, depois de deduzidas as despesas específicas para sustentar esses clientes.

Fonte: Transcrito de Kaplan e Norton (1997)

Perspectiva dos Processos Internos

Perspectiva dos Processos Internos

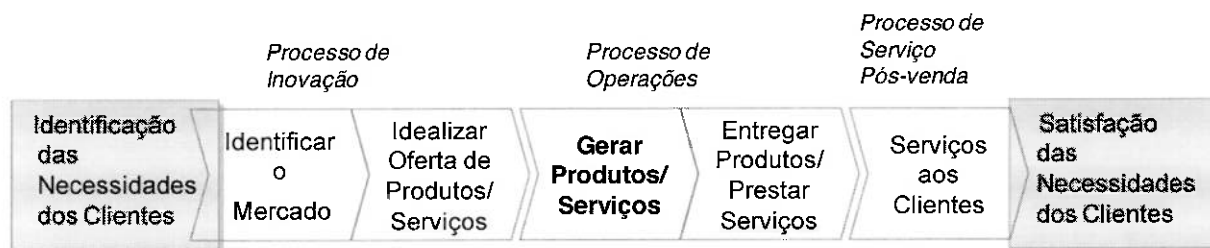
Na perspectiva de processos internos a empresa deve identificar quais são os processos críticos na condução da satisfação dos clientes e acionistas.

Segundo Kaplan e Norton (1997) as empresas tendem a primeiro a definir objetivos e medidas para as perspectiva financeira e do cliente, para depois definir o mesmo para os processos internos. Desta forma, é possível alinhar as métricas para processos internos com os objetivos dos clientes e acionistas.

As empresas costumam desenvolver objetivos e medidas para a perspectiva interna depois de formular objetivos e medidas para a perspectiva financeira e do cliente (KAPLAN e NORTON, 1997).

Para aplicação do Balanced Scorecard deve-se mapear a cadeia de valor completa dos processos internos, que tipicamente se inicia com o processo de inovação, seguido do processo de operações e finalizando com o processo de serviço pós-venda, ver Figura 7.

Figura 7 - A Perspectiva dos Processos Internos - O Modelo da Cadeia de Valores Genérica



Fonte: Transcrito de Kaplan e Norton (1997)

Na indústria pesada, pode-se afirmar que o processo de operações é o estágio mais relevante da cadeia de valor, mais especificamente a geração de produtos, por isso se dará um enfoque maior nesse estágio. Atividades como “idealizar oferta de produtos/serviços”, por exemplo, são mais relevantes no setor de bens de consumo.

Processo de inovação é definido como a identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e o desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades. Medidas para o processo de inovação podem dizer respeito a lançamentos de novos produtos, mas também ao desenvolvimento de capacidades técnicas do processo de produção.

Processo de operações diz respeito à geração e entrega eficiente de produtos e serviços aos clientes existentes. Medidas fundamentais utilizadas aqui são as de tempo, qualidade e custo dos processos operacionais.

Alguns exemplos dessas classes de medidas são:

- Medidas de tempo: tempo de desenvolvimento, confiabilidade dos prazos de entrega, tempo dos ciclos dos processos internos, ECP (eficácia dos ciclos de produção).

- Medidas de qualidade: taxa de defeito, índice de acerto, desperdício, perdas, índice de retrabalho, percentual de processos sob controle estatístico.
- Medidas de custo: custo de mão de obra direta, custo de mão de obra indireta, custo de matéria-prima, custo unitário de produção, custo de estoques.

À medida que as empresas utilizarem a melhoria de processos internos importantes, os três conjuntos de medidas – baseados em custos, qualidade e tempo – indicarão se as metas do programa de melhoria contínua estão sendo alcançados.

É importante também que os executivos avaliem outros aspectos de seus processos e produtos com o uso de outros tipos de indicadores. Essas medidas adicionais poderiam ser medidas de flexibilidade e de características específicas de produtos e ou processos que gerem valor para os clientes.

O processo de serviço pós-venda diz respeito aos serviços oferecidos após a venda que complementam o valor proporcionado aos clientes. Dentre eles estão, por exemplo, garantia e conserto, correção de defeitos e processamento de pagamentos.

A avaliação dos serviços pós-venda pode ser realizada utilizando-se alguns dos mesmos parâmetros de tempo, qualidade e custos descritos para os processos operacionais.

Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Os objetivos dessa perspectiva oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três. Como citado por Kaplan e Norton (1997), executivos de várias empresas observam que, quando avaliados exclusivamente em relação ao desempenho financeiro em curto prazo, quase sempre encontram dificuldades para sustentar investimentos no aumento da capacidade de seu pessoal, sistemas e processos organizacionais.

O Balanced Scorecard enfatiza a importância de investir na capacitação e não apenas em áreas tradicionais como novos equipamentos e pesquisa e desenvolvimento.

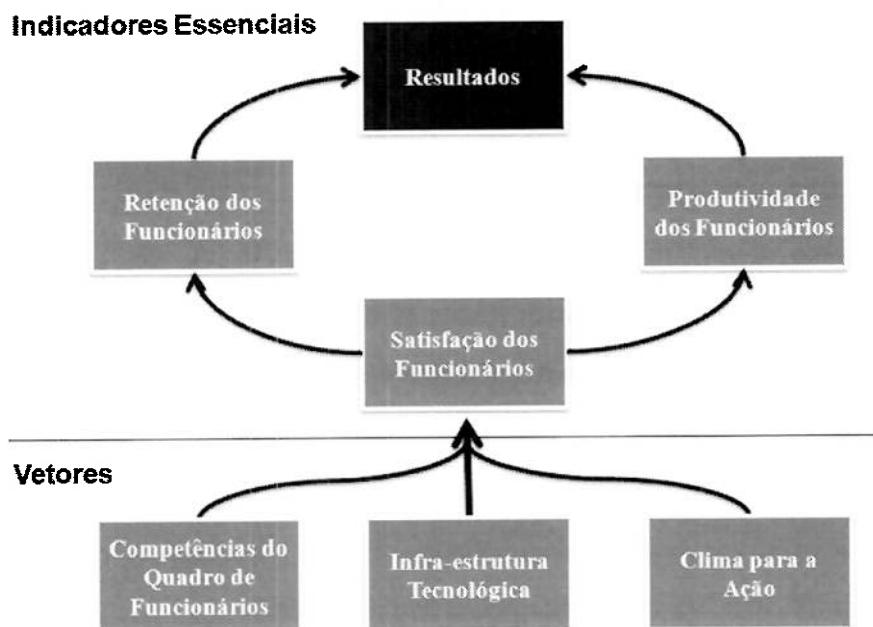
O BSC divide a perspectiva de aprendizado e crescimento em três categorias:

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

Para a avaliação das capacidades dos funcionários, utilizam-se três medidas essenciais: satisfação, retenção e produtividade dos funcionários.

O indicador de satisfação dos funcionários é considerado, na teoria do BSC, como um vetor das outras duas medidas, ver Figura 8.

Figura 8 - A Estrutura de Medição do Aprendizado e Crescimento



Fonte: Transcrito de Kaplan e Norton (1997)

Os elementos de uma pesquisa de satisfação dos funcionários podem incluir reconhecimento pela realização de um bom trabalho, acesso a informações suficientes para o bom desempenho da função e qualidade do apoio administrativo, por exemplo.

Já o conceito que permeia o índice de retenção de funcionários é o de que a empresa está investindo em longo prazo com treinamentos e capacitações para seus empregados, e que quaisquer saídas indesejadas representarão uma perda de capital intelectual para a empresa.

A medida de produtividade dos funcionários mede o resultado do impacto agregado da elevação do nível de habilidade e do moral dos funcionários. Alguns indicadores que podem ser usados são: receita por funcionário, valor agregado por funcionário e receita por remuneração.

Quanto à infraestrutura tecnológica, depois de concebido o desenho do sistema de medição de desempenho, é necessário um sistema de informação para receber os dados, processá-los, e fornecer as informações demandadas pelo sistema de medição.

Um sistema que seja acessível por diversos níveis de funcionários é desejável. Dessa forma estes poderão monitorar seu rendimento, auxiliando a busca pelas metas estipuladas.

Feedbacks rápidos também são necessários para sustentar programas de melhoria ou descartar rapidamente iniciativas que não estão dando o retorno esperado.

Exemplos de indicadores utilizados são:

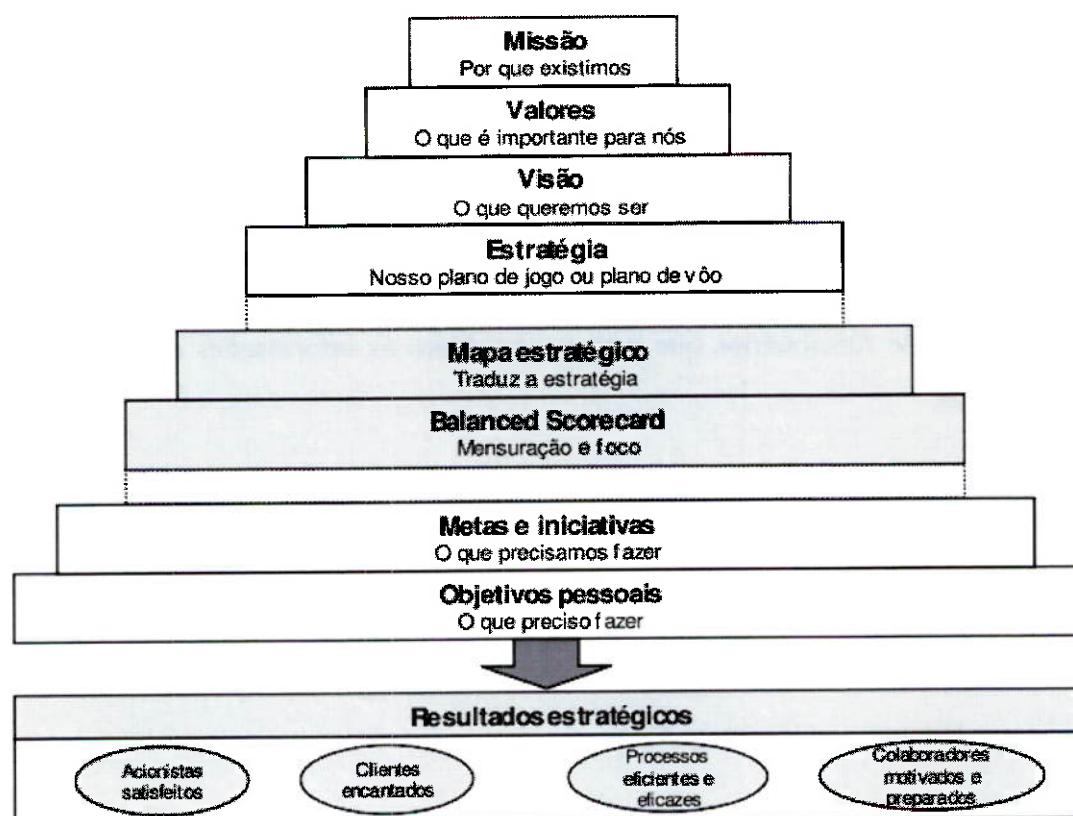
- Indicador de cobertura de informações estratégicas: avalia a disponibilidade atual das informações relativamente às necessidades previstas.
- Percentual de processos que oferecem feedback em tempo.
- Percentual de funcionários que tem acesso direto às informações referentes às suas atividades.

Medidas referentes à motivação, *empowerment* e alinhamento, são, entre outras: número de sugestões por funcionário, número de sugestões implantadas, percentual de gerentes com metas pessoais alinhadas ao *scorecard*, percentual de funcionários com metas pessoais alinhadas ao *scorecard*, percentual dos funcionários de alcançaram as metas pessoais.

4.3. O Mapa Estratégico (*Strategy Map*)

Kaplan e Norton (2004) definem o Mapa estratégico como a representação visual de causa e efeito entre os componentes da estratégia de uma organização que auxilia na construção do BSC. A relação entre estratégia, Mapa Estratégico e o BSC esta representada na Figura 9. A construção do Mapa Estratégico torna as estratégias da empresa mais explicitas, fazendo com que seja possível traduzi-las em resultados esperados. O Balanced Scorecard é utilizado para traduzir a estratégia da empresa em aspectos operacionais mensuráveis, neste contexto o Mapa Estratégico auxilia o BSC a evidenciar a relação entre a estratégia e seus objetivos.

Figura 9 - Relação entre Estratégia, Mapas Estratégicos e o BSC



Fonte: Transcrito de Kaplan e Norton (2004)

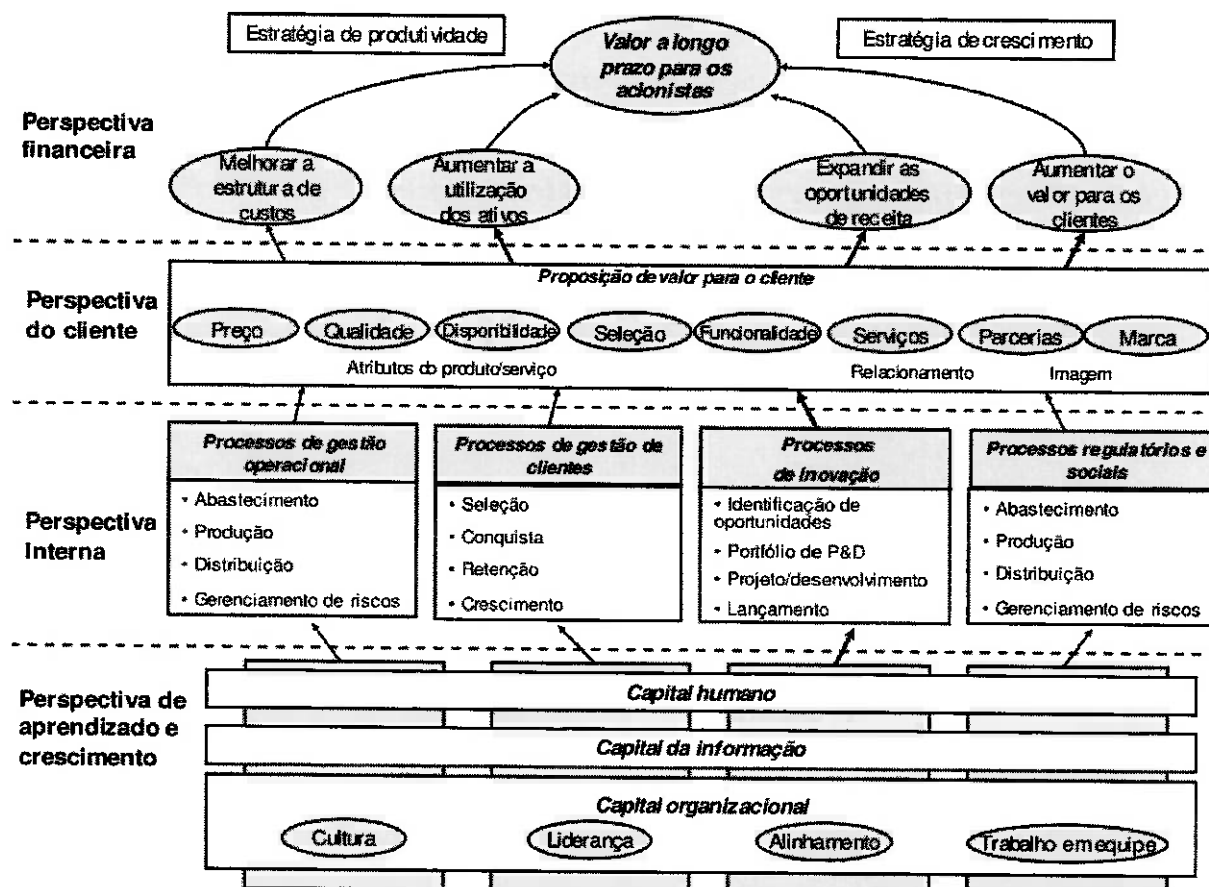
Segundo Kaplan e Norton (2004), o Mapa Estratégico mostra como os objetivos estratégicos divididos nas quatro perspectivas do BSC se relacionam para descrever a estratégia da companhia. Esta relação é apresentada na Figura 10. Kaplan e Norton (2004) afirmam que o Mapa Estratégico mostrou-se uma ferramenta tão importante quanto o próprio BSC.

Kaplan e Norton (2004) relatam que as empresas adotam abordagens variadas para formular estratégias. Essas abordagens resultam em diferentes estratégias, por meio das quais as empresas procuram diferenciar-se de seus concorrentes. Os autores afirmam que a essência da estratégia está nas atividades, as empresas podem executar certas atividades iguais de maneira diferente ou executar atividades diferentes das dos concorrentes. É mais difícil para um concorrente copiar várias atividades conectadas do que apenas uma atividade isolada que crie diferenciação. Desta forma o autor afirma que o encaixe estratégico entre muitas atividades é fundamental para gerar e sustentar a vantagem competitiva.

O Mapa Estratégico permite descrever a estratégia de forma uniforme e consistente, permitindo assim refletir os objetivos estratégicos nas ações da empresa. Segundo Kaplan e Norton (2004), o Mapa Estratégico representa o “elo perdido” entre a formulação e a execução da estratégia. Sendo assim, é preciso que o Mapa Estratégico esteja alinhado com os

objetivos da organização, para que se obtenha o efeito desejado e para que seja usado da forma correta.

Figura 10 - Modelo padrão de Mapa Estratégico



Fonte: Transcrito de Kaplan e Norton (2004)

Kaplan e Norton (2004) afirmam que a elaboração dos mapas estratégicos deve se basear nos seguintes princípios:

- A estratégia equilibra forças contraditórias (articulação dos conflitos entre objetivos financeiros de curto prazo e de aumento da receita no longo prazo);
- A estratégia baseia-se em proposição de valor diferenciada para os clientes (a satisfação dos clientes é a fonte de criação de valor sustentável para a organização);
- A criação do valor se dá por meio dos processos internos (as atividades de gestão operacional, gestão dos clientes, inovação e atividades regulatórias e sociais promovem a criação de valor);
- A estratégia compõe-se de temas complementares e simultâneos (a identificação e prática desses temas geram benefícios e crescimento sustentáveis à organização);

- O alinhamento estratégico determina o valor dos ativos intangíveis (o capital humano, o capital da informação e o capital organizacional) que devem estar alinhados com a estratégia, permitindo que a empresa tenha “uma capacidade de mobilizar e sustentar o processo de mudança necessário para executar a sua estratégia”.

A elaboração do mapa estratégico permite à organização perceber e determinar como os ativos intangíveis alavancam o crescimento e a sustentabilidade na criação e fornecimento de valor para os clientes, acionistas e demais *stakeholders* (KAPLAN; NORTON, 2004).

5. DESENVOLVIMENTO DA SOLUÇÃO

5.1. Definição do Mapa Estratégico

Para desenhar o Mapa Estratégico partiu-se das definições de visão e missão; e do plano estratégico já estabelecido pela Hypermarchas. Os objetivos estratégicos foram definidos e agrupados nas perspectivas do Balanced Scorecard.

Inicialmente, para cada perspectiva do BSC foram estabelecidas perguntas com a finalidade conduzir a definição e alocação dos objetivos estratégicos, as perguntas são:

- Perspectiva financeira: “como devemos ser vistos por nossos acionistas?”.
- Perspectivas de Clientes: “como devemos ser vistos por nossos clientes?”.
- Perspectiva de processos internos: “em quais processos de negócio devemos nos sobressair?”.
- Perspectiva de aprendizado e crescimento: “como preservamos nossa capacidade de mudar e melhorar?”.

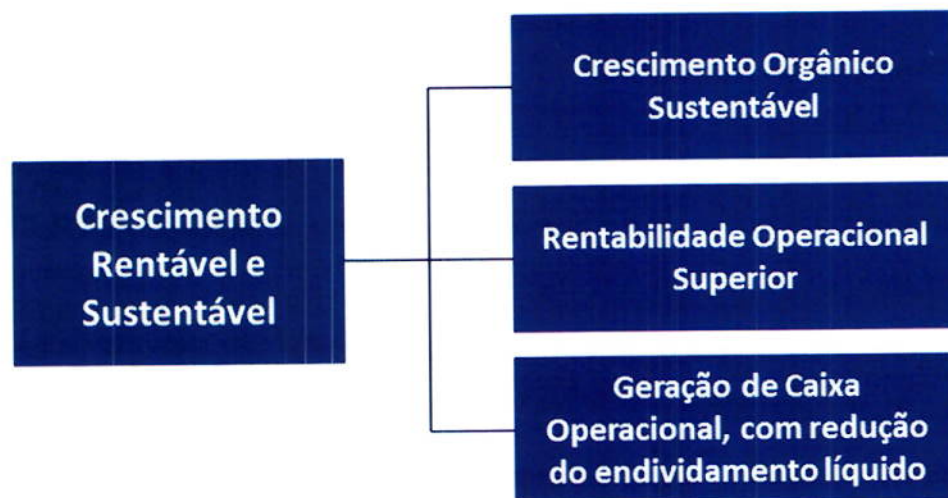
O Quadro 2 abaixo apresenta a visão e missão da Hypermarchas.

Quadro 2 - Declaração de Missão e Visão da empresa

Visão: Ser a melhor e mais completa companhia de marcas de saúde e bem-estar do mundo emergente.
Missão: Exceder as expectativas dos nossos clientes e consumidores, por meio da excelência no planejamento e execução, crescendo de forma sustentável e rentável.

O plano estratégico criado pela empresa, que serviu de guia para a criação do mapa estratégico, é representado a seguir na Figura 11. Esse plano contém os pilares essenciais da estratégia da empresa, considerados fundamentais para obter os resultados descritos na visão e para colocar em prática os desempenhos prescritos na missão.

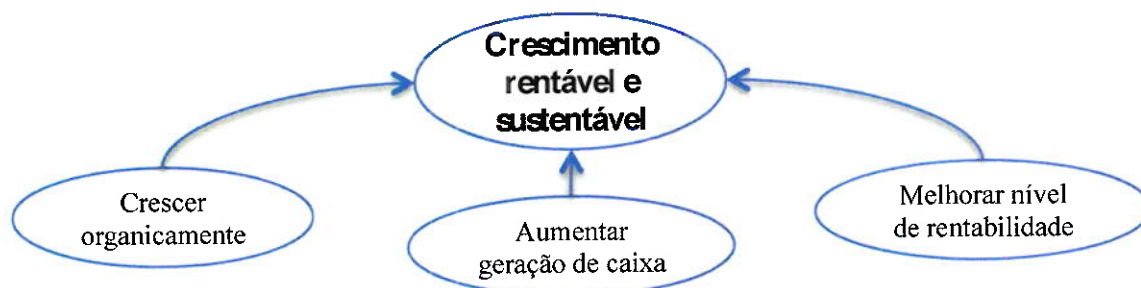
Figura 11 - Plano Estratégico da Empresa



Fonte: Transcrito de material fornecido pela empresa.

Os pilares do plano estratégico serviram de base para a criação dos objetivos estratégicos da perspectiva financeira do BSC: “Crescer organicamente”, “Aumentar geração de caixa” e “Melhorar nível de rentabilidade”, ver Figura 12 abaixo.

Figura 12 - Perspectiva financeira do Mapa Estratégico



Fonte: Elaborada pelo autor.

O plano estratégico da Hypermarchas é detalhado em sentenças, que indicam as atividades nas quais a empresa deve destacar-se para atingir o resultado descrito pelos pilares, ver Figura 13. Essas atividades foram utilizadas como referência para desenvolver os objetivos que compõem o Mapa Estratégico da empresa.

Figura 13 - Detalhamento do Plano Estratégico da Hypermarcas



Fonte: Transcrito de material fornecido pela empresa

Os pilares do plano estratégico e a análise das atividades de seu detalhamento conduziram para a definição dos seguintes objetivos estratégicos:

- Perspectiva Financeira: crescer organicamente, aumentar geração de caixa e melhorar nível de rentabilidade.
- Perspectiva de Clientes: ganhar *market share* e entender o consumidor
- Perspectiva de Processos Internos: fortalecer execução comercial, aumentar a produtividade no uso dos recursos e reduzir custos e despesas.
- Perspectiva de Aprendizado e Crescimento: ampliar lançamento de produtos.

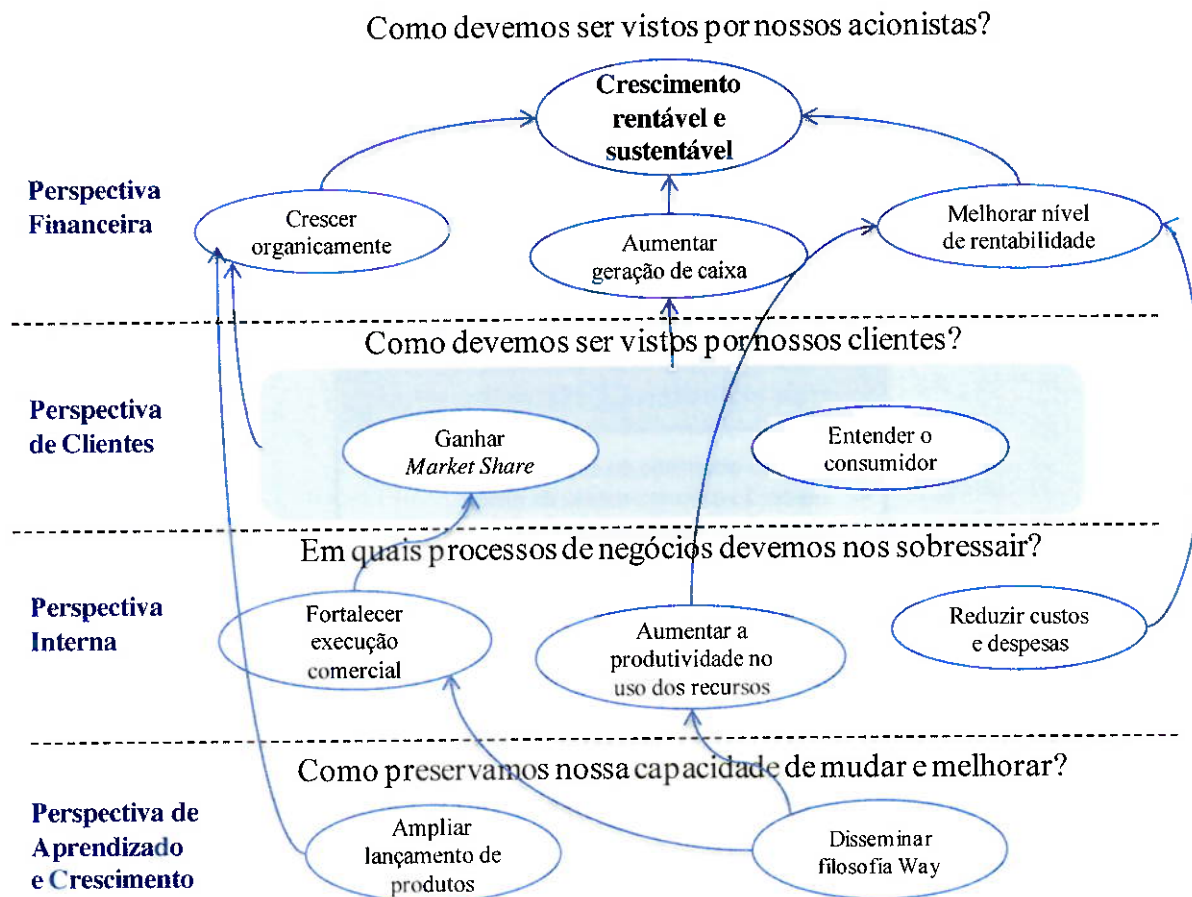
Outro objetivo estratégico da perspectiva de aprendizado e crescimento foi definido sem utilizar o plano estratégico apresentado acima, este objetivo é o de “disseminar filosofia Way”.

A filosofia Way é um programa organizado pela área de recursos humanos, que define os comportamentos e valores defendidos pela Hypermarcas.

Com os objetivos estratégicos estabelecidos, definiram-se os relacionamentos entre eles, que representam as ligações existentes entre os próprios objetivos e a forma com que estes conduzem a empresa para sua estratégia. A existência dessas relações evidencia o efeito que os indicadores desenvolvidos deverão ter como condutores da estratégia da companhia.

O Mapa Estratégico da Hypermarcas com os objetivos estratégicos e suas relações é apresentado na Figura 14.

Figura 14 - Mapa Estratégico da Hypermarcas



Fonte: Elaborado pelo autor.

5.2. Definição da Rede de Indicadores

5.2.1. Introdução

Para definir as medidas de desempenho que compõem o painel de indicadores, partiu-se da análise das perspectivas do Balanced Scorecard e dos objetivos estratégicos desenvolvidos no mapa estratégico (ver Figura 14).

Para cada objetivo estratégico pensou-se em desempenhos que a empresa precisa obter para atingir os resultados esperados, por exemplo, para atingir o objetivo de “crescer organicamente” a empresa precisa aumentar suas vendas. Em seguida, foram propostos indicadores que permitam medir e avaliar se o resultado atrelado a este desempenho está

sendo alcançado, no exemplo citado, o indicador receita bruta foi proposto para indicar se o aumento de vendas é obtido (ver Figura 15).

Figura 15 – Exemplo do processo de tradução da estratégia em indicadores



Fonte – Elaborada pelo autor

Para o objetivo estratégico “melhorar nível de rentabilidade” pertencente à perspectiva financeira, definiu-se como resultado desejável: aumentar o aproveitamento das receitas, por meio da redução de custos e despesas. Para medir a entrega destes resultados foram propostos os indicadores margem bruta, EBITDA e lucro líquido.

O último objetivo estratégico da perspectiva financeira é “aumentar geração de caixa”. O resultado esperado relacionado com esse objetivo é o de aumento do capital disponível para a empresa após cumprir suas obrigações. Para este objetivo definiu-se os indicadores: geração de caixa, CAPEX e Nível de Endividamento.

O primeiro objetivo da perspectiva de clientes é “ganhar *market share*”, o resultado relacionado a este objetivo é o aumento da parcela de vendas da companhia em relação aos competidores. O indicador market share é o índice mais óbvio para acompanhar a entrega deste resultado. Além deste indicador, decidiu-se por utilizar o número de visitantes exclusivos dos sites como apontador da visibilidade das marcas e consequente potencial de aumento do *market share*.

O próximo objetivo desta perspectiva é “entender o consumidor”, o indicador de número de reclamações do SAC foi criado para atender a este objetivo.

Os objetivos da perspectiva de processos internos foram criados para garantir a consistência das atividades operacionais da empresa com os objetivos das demais perspectivas. Para o objetivo de “reduzir custos e despesas” definiu-se o indicador: despesas fixas.

Os indicadores definidos para o objetivo de “aumentar a produtividade no uso dos recursos” foram: OEE (*Overall Equipment Effectiveness*), OTIF (On Time in Full), giro do estoque, ciclo financeiro, acuracidade das previsões de venda e otimização do portfólio.

O objetivo de “fortalecer execução comercial” tem como resultado esperado aumentar e melhorar a presença dos produtos da Hypermarchas no mercado. Para acompanhar a entrega deste resultado foram definidos os seguintes indicadores: nível de distribuição numérica, nível de distribuição ponderada e consecução das metas de vendas.

A perspectiva de aprendizado e crescimento apresenta dois objetivos estratégicos, o primeiro é o de “ampliar lançamento de produtos”. Para avaliar este objetivo dois indicadores foram definidos: otimização dos lançamentos e índice de inovação.

O segundo objetivo desta perspectiva é o de disseminar a filosofia Way, programa organizado pela área de recursos humanos, que estabelece os valores e comportamentos defendidos pela Hypermarchas.

Os indicadores elaborados para este objetivo estratégico foram: tempo médio de empresa e número de eventos de disseminação da filosofia Way.

Nos tópicos seguintes os indicadores desenvolvidos são detalhados, com apresentação do método de cálculo, unidade, periodicidade e fonte.

5.2.2. Detalhamento dos indicadores

Cada indicador recebeu um índice exclusivo que o determina. Este índice é composto por três algarismos, e possui o seguinte formato:

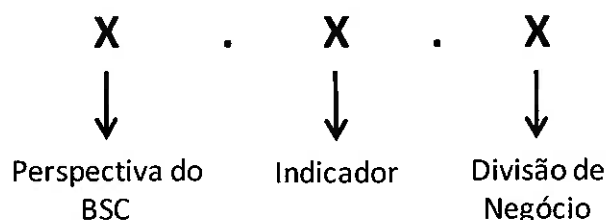


Figura 16 – Formato do índice dos indicadores

O primeiro algarismo indica a perspectiva do Balanced Scorecard a qual o indicador pertence:

- 1 – Perspectiva Financeira
- 2 – Perspectiva de Clientes
- 3 – Perspectiva de Processos Internos

- 4 – Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

O segundo algarismo é um identificador único do indicador dentro da perspectiva.

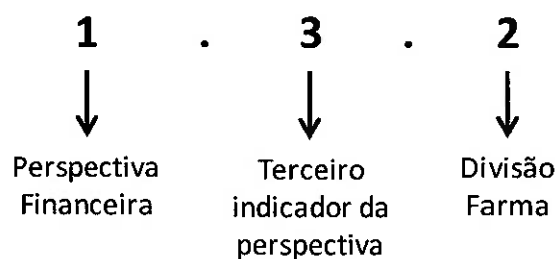
O terceiro algarismo representa a divisão de negócio para a qual o indicador é calculado.

- 1 – Divisão de consumo (Consumo)
- 2 – Divisão farmacêutica (Farma)
- 3 – Consolidado

Os indicadores classificados como “consolidado” referem-se a informações consolidadas de toda a companhia, incluindo tanto a divisão de consumo como a divisão farmacêutica.

A figura abaixo exemplifica o conceito de índice, utilizando o indicador EBITDA da divisão farmacêutica, cujo índice é 1.3.2.

Figura 17 - Exemplificação de uso do índice dos indicadores. Indicador EBITDA Farma.



- **Perspectiva Financeira**

Quadro 3 - Detalhamento do indicador Receita Bruta Consumo

1.1.1 – RECEITA BRUTA CONSUMO	
Objetivo estratégico	Crescer organicamente
Descrição	Receita obtida com a venda de produtos da divisão de consumo.
Unidade de Negócio	Consumo
Fórmula	Obtido diretamente da fonte.
Unidade	R\$
Periodicidade	Mensal
Fonte	Demonstração do resultado

Quadro 4 - Detalhamento do indicador Receita Bruta Farma

1.1.2 – RECEITA BRUTA FARMA	
Objetivo estratégico	Crescer organicamente
Descrição	Receita obtida com a venda de produtos da divisão farmacêutica.
Unidade de Negócio	Farma
Fórmula	Obtido diretamente da fonte
Unidade	R\$
Periodicidade	Mensal
Fonte	Demonstração do resultado

Quadro 5 – Detalhamento do indicador Receita Bruta Consolidada

1.1.3 – RECEITA BRUTA CONSOLIDADA	
Objetivo estratégico	Crescer organicamente
Descrição	Receita total obtida com a venda dos produtos da empresa
Unidade de Negócio	Consolidado
Fórmula	$\text{Receita Bruta Consumo} + \text{Receita bruta Farma}$
Unidade	R\$
Periodicidade	Mensal
Fonte	Demonstração do resultado

Quadro 6 - Detalhamento do indicador Margem Bruta Consumo

1.2.1 – MARGEM BRUTA CONSUMO	
Objetivo estratégico	Melhorar nível de rentabilidade
Descrição	Margem bruta obtida pela divisão de consumo da empresa.
Unidade de Negócio	Consumo
Fórmula	$\frac{\text{Lucro Bruto Consumo}}{\text{Receita Líquida Consumo}}$
Unidade	%RL
Periodicidade	Mensal
Fonte	Demonstração do resultado

Quadro 7 - Detalhamento do indicador Margem Bruta Farma

1.2.2 - MARGEM BRUTA FARMA	
Objetivo estratégico	Melhorar nível de rentabilidade
Descrição	Margem bruta obtida pela divisão de farmacêutica da empresa.
Unidade de Negócio	Farma
Fórmula	$\frac{\text{Lucro Bruto Farma}}{\text{Receita Líquida Farma}}$
Unidade	%RL
Periodicidade	Mensal
Fonte	Demonstração do resultado

Quadro 8 - Detalhamento do indicador Margem Bruta Consolidada

1.2.3 - MARGEM BRUTA CONSOLIDADA	
Objetivo estratégico	Melhorar nível de rentabilidade
Descrição	Margem bruta total obtida pela companhia
Unidade de Negócio	Consolidado
Fórmula	$\frac{\text{Lucro Bruto Total}}{\text{Receita Líquida Total}}$
Unidade	%RL
Periodicidade	Mensal
Fonte	Demonstração do resultado

Quadro 9 - Detalhamento do indicador EBITDA Consumo

1.3.1 - EBITDA CONSUMO	
Objetivo estratégico	Melhorar nível de rentabilidade
Descrição	EBITDA da divisão de consumo
Unidade de Negócio	Consumo
Fórmula	Obtido diretamente da fonte
Unidade	R\$
Periodicidade	Mensal
Fonte	Demonstração do resultado

Quadro 10 - Detalhamento do indicador EBITDA Farma

1.3.2 - EBITDA FARMA	
Objetivo estratégico	Melhorar nível de rentabilidade
Descrição	EBITDA da divisão farmacêutica
Unidade de Negócio	Farma
Fórmula	Obtido diretamente da fonte
Unidade	R\$
Periodicidade	Mensal
Fonte	Demonstração do resultado

Quadro 11 - Detalhamento do indicador EBITDA Consolidado

1.3.3 - EBITDA CONSOLIDADO	
Objetivo estratégico	Melhorar nível de rentabilidade
Descrição	EBITDA total da companhia
Unidade de Negócio	Consolidado
Fórmula	Obtido diretamente da fonte
Unidade	R\$
Periodicidade	Mensal
Fonte	Demonstração do resultado

Quadro 12 - Detalhamento do indicador Lucro Líquido

1.4.3 – LUCRO LÍQUIDO	
Objetivo estratégico	Melhorar nível de rentabilidade
Descrição	Lucro líquido total obtido pela companhia
Unidade de Negócio	Consolidado
Fórmula	Obtido diretamente da fonte
Unidade	R\$ e %RL
Periodicidade	Mensal
Fonte	Demonstração do resultado

Quadro 13 - Detalhamento do indicador Geração de Caixa

1.5.3 – GERAÇÃO DE CAIXA	
Objetivo estratégico	Aumentar geração de caixa
Descrição	Indica o fluxo de caixa operacional da companhia
Unidade de Negócio	Consolidado
Fórmula	Demonstração do resultado
Unidade	R\$
Periodicidade	Mensal
Fonte	Demonstração do resultado

Quadro 14 - Detalhamento do indicador CAPEX

1.6.3 – CAPEX	
Objetivo estratégico	Aumentar geração de caixa
Descrição	Representa o montante despendido na aquisição (ou introdução de melhorias) de bens de capital corporativos
Unidade de Negócio	Consolidado
Fórmula	Demonstração do resultado
Unidade	R\$
Periodicidade	Semestral
Fonte	Demonstração do resultado

Quadro 15 - Detalhamento do indicador Nível de Endividamento

1.7.3 – NÍVEL DE ENDIVIDAMENTO	
Objetivo estratégico	Aumentar geração de caixa
Descrição	Indicador que representa o nível de endividamento da empresa em relação ao EBITDA
Unidade de Negócio	Consolidado
Fórmula	$100 \times \frac{\text{Endividamento Líquido}}{\text{EBITDA}}$
Unidade	R\$ e múltiplo do EBITDA anualizado
Periodicidade	Mensal
Fonte	Demonstração do resultado

- **Perspectiva de Clientes**

Quadro 16 - Detalhamento do indicador Market Share Consumo

2.1.1 – MARKET SHARE CONSUMO	
Objetivo estratégico	Ganhar <i>market share</i>
Descrição	Representa o <i>market share</i> em valor da divisão de consumo.
Unidade de Negócio	Consumo
Fórmula	$100 \times \frac{\text{Demanda da divisão de consumo}}{\text{Valor do mercado dos segmentos em que a divisão atua}}$
Unidade	%
Periodicidade	Bimestral
Fonte	Nielsen

Quadro 17 - Detalhamento do indicador Market Share Farma

2.1.2 – MARKET SHARE FARMA	
Objetivo estratégico	Ganhar <i>market share</i>
Descrição	Representa o <i>market share</i> em valor da divisão farmacêutica.
Unidade de Negócio	Farma
Fórmula	$100 \times \frac{\text{Demanda da divisão farmacêutica}}{\text{Valor do mercado dos segmentos em que a divisão atua}}$
Unidade	%
Periodicidade	Mensal
Fonte	IMS Health

Quadro 18 - Detalhamento do indicador Número de Visitantes Exclusivos dos Sites

2.2.3 – NÚMEROS DE VISITANTES EXCLUSIVOS DOS SITES	
Objetivo estratégico	Ganhar <i>market share</i>
Descrição	Número de visitas únicas recebidas pelos sites da empresa no período
Unidade de Negócio	Consolidado
Fórmula	$\sum \text{Visitas únicas dos sites}$
Unidade	Número (#)
Periodicidade	Mensal
Fonte	Agência responsável pelos sites

Quadro 19 - Detalhamento do indicador Reclamações SAC Consumo

2.5.1 – RECLAMAÇÕES SAC CONSUMO	
Objetivo estratégico	Entender o consumidor
Descrição	Número de reclamações registradas pelo SAC relacionadas aos produtos da divisão de consumo
Unidade de Negócio	Consumo
Fórmula	$\sum \frac{\text{Número de reclamações relacionadas aos produtos da divisão consumo}}{\text{Número de produtos da divisão consumo}}$
Unidade	Número (#)
Periodicidade	Mensal
Fonte	SAC

Quadro 20 - Detalhamento do indicador Reclamações SAC Farma

2.5.2 – RECLAMAÇÕES SAC FARMA	
Objetivo estratégico	Entender o consumidor
Descrição	Número de reclamações registradas pelo SAC relacionadas aos produtos da divisão farmacêutica
Unidade de Negócio	Farma
Fórmula	$\sum \frac{\text{Número de reclamações relacionadas aos produtos da divisão farmacêutica}}{\text{Número de produtos da divisão farmacêutica}}$
Unidade	Número (#)
Periodicidade	Mensal
Fonte	SAC

Perspectiva de Processos Internos

Quadro 21 - Detalhamento do indicador Despesas Fixas Consumo

3.1.1 – DESPESAS FIXAS CONSUMO	
Objetivo estratégico	Reduzir custos e despesas
Descrição	Despesas fixas das operações da divisão de consumo em relação à receita líquida da divisão
Unidade de Negócio	Consumo
Fórmula	$100 \times \frac{\text{Despesas Fixas Consumo}}{\text{Receita Líquida Consumo}}$
Unidade	%
Periodicidade	Mensal
Fonte	Demonstração do resultado

Quadro 22 - Detalhamento do indicador Despesas Fixas Farma

3.1.2 – DESPESAS FIXAS FARMA	
Objetivo estratégico	Reduzir custos e despesas
Descrição	Despesas fixas das operações da divisão farmacêutica em relação à receita líquida da divisão
Unidade de Negócio	Farma
Fórmula	$100 \times \frac{\text{Despesas Fixas Farma}}{\text{Receita Líquida Farma}}$
Unidade	%
Periodicidade	Mensal
Fonte	Demonstração do resultado

Quadro 23 - Detalhamento do indicador Despesas Fixas Consolidado

3.1.3 – DESPESAS FIXAS CONSOLIDADO	
Objetivo estratégico	Reduzir custos e despesas
Descrição	Soma das despesas fixas das divisões
Unidade de Negócio	Consolidado
Fórmula	$\text{Despesas Fixas Farma} + \text{Despesas fixas Consumo}$
Unidade	%
Periodicidade	Mensal
Fonte	Demonstração do resultado

Quadro 24 - Detalhamento do indicador OEE Consumo

3.2.1 – OEE CONSUMO	
Objetivo estratégico	Aumentar a produtividade no uso dos recursos
Descrição	<i>Overall Equipment Effectiveness</i> das fábricas da divisão de consumo
Unidade de Negócio	Consumo
Fórmula	$\frac{\text{Tempo disponível}}{\text{Tempo programado}} \times \frac{\text{Tempo nominal}}{\text{Tempo operacional}} \times \frac{\# \text{ de peças não defeituosas}}{\# \text{ total de peças produzidas}}$
Unidade	%
Periodicidade	Mensal
Fonte	Indefinido

Quadro 25 - Detalhamento do indicador OEE Farma

3.2.2 – OEE FARMA	
Objetivo estratégico	Aumentar a produtividade no uso dos recursos
Descrição	<i>Overall Equipment Effectiveness</i> das fábricas da divisão de consumo
Unidade de Negócio	Farma
Fórmula	$\frac{\text{Tempo disponível}}{\text{Tempo programado}} \times \frac{\text{Tempo nominal}}{\text{Tempo operacional}} \times \frac{\# \text{ de peças não defeituosas}}{\# \text{ total de peças produzidas}}$
Unidade	%
Periodicidade	Mensal
Fonte	Em definição

Quadro 26 - Detalhamento do indicador OTIF Consumo

3.4.1 – OTIF CONSUMO	
Objetivo estratégico	Aumentar a produtividade no uso dos recursos
Descrição	Indicador correspondente às entregas realizadas dentro do prazo e atendendo as quantidades e especificações do pedido para a divisão de consumo.
Unidade de Negócio	Consumo
Fórmula	Em definição
Unidade	%
Periodicidade	Mensal
Fonte	Em definição

Quadro 27 - Detalhamento do indicador OTIF Farma

3.4.2 – OTIF FARMA	
Objetivo estratégico	Aumentar a produtividade no uso dos recursos
Descrição	Indicador correspondente às entregas realizadas dentro do prazo e atendendo as quantidades e especificações do pedido para a divisão farmacêutica
Unidade de Negócio	Farma
Fórmula	Em definição
Unidade	%
Periodicidade	Mensal
Fonte	Em definição

Quadro 28 - Detalhamento do indicador Giro do Estoque Consumo

3.5.1 – GIRO DE ESTOQUE CONSUMO	
Objetivo estratégico	Aumentar a produtividade no uso dos recursos
Descrição	Indica quantas vezes no período a empresa consegue renovar completamente seus estoques da divisão de consumo
Unidade de Negócio	Consumo
Fórmula	$\frac{CPV \text{ Consumo}}{Estoque \text{ Médio Consumo}}$
Unidade	Número (ou fração) de giros
Periodicidade	Mensal
Fonte	Equipe de Planejamento Financeiro

Quadro 29 - Detalhamento do indicador Giro do Estoque Farma

3.5.1 – GIRO DE ESTOQUE FARMA	
Objetivo estratégico	Aumentar a produtividade no uso dos recursos
Descrição	Indica quantas vezes no período a empresa consegue renovar completamente seus estoques da divisão farmacêutica
Unidade de Negócio	Farma
Fórmula	$\frac{CPV \text{ Farma}}{Estoque \text{ Médio Farma}}$
Unidade	Número (ou fração) de giros
Periodicidade	Mensal
Fonte	Equipe de Planejamento Financeiro

Quadro 30 - Detalhamento do indicador Giro do Estoque Consolidado

3.5.1 – GIRO DE ESTOQUE CONSOLIDADO	
Objetivo estratégico	Aumentar a produtividade no uso dos recursos
Descrição	Indica quantas vezes no período a empresa consegue renovar completamente seus estoques totais.
Unidade de Negócio	Consolidado
Fórmula	$\frac{CPV \text{ Total}}{Estoque \text{ Médio Total}}$
Unidade	Número (ou fração) de giros
Periodicidade	Mensal
Fonte	Equipe de Planejamento Financeiro

Quadro 31 - Detalhamento do indicador Ciclo Financeiro Consumo

3.6.1 – CICLO FINANCEIRO CONSUMO	
Objetivo estratégico	Aumentar a produtividade no uso dos recursos
Descrição	Indica o tempo médio entre o pagamento a fornecedores e o recebimento das vendas para a divisão de consumo
Unidade de Negócio	Consumo
Fórmula	$\begin{aligned} & \text{Prazo Médio de Estocagem} \\ & + \text{Prazo Médio de Recebimento} \\ & - \text{Prazo Médio de Pagamento} \end{aligned}$
Unidade	Dias
Periodicidade	Mensal
Fonte	Equipe de Planejamento Financeiro

Quadro 32 - Detalhamento do indicador Ciclo Financeiro Farma

3.6.2 – CICLO FINANCEIRO FARMA	
Objetivo estratégico	Aumentar a produtividade no uso dos recursos
Descrição	Indica o tempo médio entre o pagamento a fornecedores e o recebimento das vendas para a divisão farmacêutica
Unidade de Negócio	Farma
Fórmula	$\text{Prazo Médio de Estocagem} + \text{Prazo Médio de Recebimento} - \text{Prazo Médio de Pagamento}$
Unidade	Dias
Periodicidade	Mensal
Fonte	Equipe de Planejamento Financeiro

Quadro 33 - Detalhamento do indicador Ciclo Financeiro Consolidado

3.6.3 – CICLO FINANCEIRO CONSOLIDADO	
Objetivo estratégico	Aumentar a produtividade no uso dos recursos
Descrição	Indica o tempo médio entre o pagamento a fornecedores e o recebimento das vendas para ambas as divisões da companhia.
Unidade de Negócio	Consolidado
Fórmula	$\text{Prazo Médio de Estocagem} + \text{Prazo Médio de Recebimento} - \text{Prazo Médio de Fornecimento}$
Unidade	Dias
Periodicidade	Mensal
Fonte	Equipe de Planejamento Financeiro

Quadro 34 - Detalhamento do indicador Acuracidade das Previsões de Vendas Consumo

3.7.1 – ACURACIDADE DAS PREVISÕES DE VENDAS CONSUMO	
Objetivo estratégico	Aumentar a produtividade no uso dos recursos
Descrição	Indica a eficácia do processo de previsão de vendas da divisão de consumo.
Unidade de Negócio	Consumo
Fórmula	$100 \times \frac{1}{RB_T} \times \sum RB_i \times \frac{\text{Volume vendido de } i}{\text{Previsão de vendas de } i}$ N: Número total de SKUs. i: Índice que representa um SKU RB_i: Receita Bruta com SKU i RB_T: Receita Bruta total do período
Unidade	%
Periodicidade	Trimestral
Fonte	Planejamento Consumo

Quadro 35 - Detalhamento do indicador Acuracidade das Previsões de Vendas Farma

3.7.2 – ACURACIDADE DAS PREVISÕES DE VENDAS FARMA	
Objetivo estratégico	Aumentar a produtividade no uso dos recursos
Descrição	Indica a eficácia do processo de previsão de vendas da divisão de consumo.
Unidade de Negócio	Farma
Fórmula	$100 \times \frac{1}{RB_T} \times \sum RB_i \times \frac{\text{Volume vendido de } i}{\text{Previsão de vendas de } i}$ N: Número total de SKUs. i: Índice que representa um SKU RB_i: Receita Bruta com SKU i RB_T: Receita Bruta total do período
Unidade	%
Periodicidade	Mensal
Fonte	Planejamento Farma

Quadro 36 - Detalhamento do indicador Otimização do Portfólio Consumo

3.8.1 – OTIMIZAÇÃO DO PORTFÓLIO CONSUMO	
Objetivo estratégico	Aumentar a produtividade no uso dos recursos
Descrição	Indica a percentagem de SKUs da divisão de consumo com receita maior ou igual à receita mínima desejável.
Unidade de Negócio	Consumo
Fórmula	$\frac{\text{Número de SKUs com receita} > X}{\text{Número total de SKUs da divisão}}$
	X: Valor da receita mínima desejável
Unidade	%
Periodicidade	Trimestral
Fonte	Sistema de informação (BI)

Quadro 37 - Detalhamento do indicador Otimização do Portfólio Farma

3.8.2 – OTIMIZAÇÃO DO PORTFÓLIO FARMA	
Objetivo estratégico	Aumentar a produtividade no uso dos recursos
Descrição	Indica a percentagem de SKUs da divisão de consumo com receita maior ou igual à receita mínima desejável.
Unidade de Negócio	Farma
Fórmula	$\frac{\text{Número de SKUs com receita} > X}{\text{Número total de SKUs da divisão}}$
	X: Valor da receita mínima desejável
Unidade	%
Periodicidade	Trimestral
Fonte	Sistema de informação (BI)

Quadro 38 - Detalhamento do indicador Nível de Distribuição Numérica

3.9.1 – NÍVEL DE DISTRIBUIÇÃO NUMÉRICA	
Objetivo estratégico	Fortalecer execução comercial
Descrição	Média da distribuição numérica das marcas de consumo, ponderadas pelo faturamento de cada marca. Distribuição numérica é a relação entre o número de lojas onde uma marca está presente frente ao número de lojas do universo em que se atua.
Unidade de Negócio	Consumo
Fórmula	$\frac{\sum_i^N F_i \times DN_i}{\text{Faturamento total das marcas}}$ <i>F_i: Faturamento da marca i</i> <i>DN_i: Distribuição numérica da marca i</i> <i>N: Número total de marcas</i>
Unidade	%
Periodicidade	Bimestral
Fonte	Nielsen

Quadro 39 - Detalhamento do indicador Nível de Distribuição Ponderada

3.10.1 – NÍVEL DE DISTRIBUIÇÃO PONDERADA	
Objetivo estratégico	Fortalecer execução comercial
Descrição	Média da distribuição ponderada das marcas de consumo, ponderadas pelo faturamento de cada marca. Distribuição ponderada representa o volume de vendas em espécie (dinheiro) das lojas onde a marca está presente, frente ao número de vendas negociado pela categoria de produtos.
Unidade de Negócio	Consumo
Fórmula	$\frac{\text{Faturamento dos PDVs em que há produtos da divisão Consumo}}{\text{Faturamento de todos os PDVs do universo Nielsen}}$
Unidade	%
Periodicidade	Mensal
Fonte	Nielsen

Método de análise	Quanto maior melhor.
Quadro 40 - Detalhamento do indicador Consecução de Metas de Venda Consumo	
3.11.1 – CONSECUÇÃO DE METAS DE VENDA CONSUMO	
Objetivo estratégico	Fortalecer execução comercial
Descrição	Indica a percentagem de consecução de meta de venda da equipe comercial da divisão de consumo
Unidade de Negócio	Consumo
Fórmula	$\frac{\text{Faturamento do período}}{\text{Meta de faturamento do período}}$
Unidade	%
Periodicidade	Mensal
Fonte	Planejamento Comercial

Quadro 41 - Detalhamento do indicador Consecução de Metas de Venda Farma	
3.11.2 – CONSECUÇÃO DE METAS DE VENDA FARMA	
Objetivo estratégico	Fortalecer execução comercial
Descrição	Indica a consecução de meta de venda da equipe comercial da divisão farmacêutica
Unidade de Negócio	Farma
Fórmula	$\frac{\text{Faturamento do período}}{\text{Meta de faturamento do período}}$
Unidade	%
Periodicidade	Mensal
Fonte	Planejamento Comercial

Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Quadro 42 - Detalhamento do indicador Otimização dos Lançamentos Consumo

4.1.1 – OTIMIZAÇÃO DOS LANÇAMENTOS CONSUMO	
Objetivo estratégico	Ampliar lançamento de produtos
Descrição	Indica a percentagem de produtos lançados nos últimos dois anos da divisão de consumo que apresentam receita bruta adequada (> R\$150 mil).
Unidade de Negócio	Consumo
Fórmula	$\frac{\# \text{ produtos lançados nos últimos } 2 \text{ anos com RB } >> \text{ R\$150 mil}}{\text{Número total de produtos lançados nos últimos 3 anos}}$
Unidade	%
Periodicidade	Mensal
Fonte	Sistema de informação (BI)

Quadro 43 -Detalhamento do indicador Otimização dos Lançamentos Farma

4.1.2 – OTIMIZAÇÃO DOS LANÇAMENTOS FARMA	
Objetivo estratégico	Ampliar lançamento de produtos
Descrição	Indica a percentagem de produtos lançados nos últimos dois anos da divisão farmacêutica que apresentam receita bruta adequada (> R\$150 mil).
Unidade de Negócio	Farma
Fórmula	$\frac{\# \text{ produtos lançados nos últimos } 2 \text{ anos com RB } >> \text{ R\$150 mil}}{\text{Número total de produtos lançados nos últimos 3 anos}}$
Unidade	%
Periodicidade	Mensal
Fonte	Sistema de informação (BI)

Quadro 44 - Detalhamento do indicador Índice de Inovação Consumo

4.2.1 – ÍNDICE DE INOVAÇÃO CONSUMO	
Objetivo estratégico	Ampliar lançamento de produtos
Descrição	Indica a representatividade dos lançamentos na receita bruta de um período.
Unidade de Negócio	Consumo
Fórmula	$\frac{RB \text{ do mês dos produtos lançados nos últimos 2 anos}}{RB \text{ total do trimestre}}$
Unidade	%
Periodicidade	Trimestral
Fonte	Sistema de informação (BI)

Quadro 45 - Detalhamento do indicador Índice de Inovação Farma

4.2.2 – ÍNDICE DE INOVAÇÃO FARMA	
Objetivo estratégico	Ampliar lançamento de produtos
Descrição	Indica a representatividade dos lançamentos na receita bruta de um período.
Unidade de Negócio	Farma
Fórmula	$\frac{RB \text{ do mês dos produtos lançados nos últimos 2 anos}}{RB \text{ total do trimestre}}$
Unidade	%
Periodicidade	Trimestral
Fonte	Sistema de informação (BI)

Quadro 46 - Detalhamento do indicador Tempo Médio de Empresa

4.3.3 – TEMPO MÉDIO DE EMPRESA	
Objetivo estratégico	Disseminar filosofia Way
Descrição	Indica o tempo médio de empresa dos funcionários da companhia.
Unidade de Negócio	Consolidado
Fórmula	$\frac{1}{N} \times \sum_{i=1}^N \text{Tempo no cargo do funcionário } i$ N: Número total de funcionários.
Unidade	Ano
Periodicidade	Mensal
Fonte	RH

Quadro 47 - Detalhamento do indicador Número de Eventos de Disseminação da Filosofia Way

4.4.3 – NÚMERO DE EVENTOS DE DISSEMINAÇÃO DA FILOSOFIA WAY	
Objetivo estratégico	Disseminar filosofia Way
Descrição	Indica o número de eventos realizados para disseminar os comportamentos e valores da Filosofia Way, programa do RH que define os comportamentos e valores defendidos pela empresa.
Unidade de Negócio	Consolidado
Fórmula	<i>Número de eventos realizados no período</i>
Unidade	Número
Periodicidade	Semestral
Fonte	RH

5.2.3. Quadro final de indicadores

O Quadro 49 da próxima página resume da definição dos indicadores.

Para que o quadro seja entendido a seguinte legenda faz-se necessária:

Quadro 48 – Legenda do quadro de indicadores

C	Divisão Consumo
F	Divisão Farma
T	Consolidado. Total da companhia
IMS e Nielsen	Empresas de pesquisa de mercado
Sistema BI	Sistema da empresa com informações financeiras

Quadro 49 – Relação dos indicadores definidos

Perspectiva	Pergunta-chave	Objetivos estratégicos	Indicador	Unidade	Div.	Fonte	Periodicidade
Financeira	Como devemos ser vistos por nossos acionistas?	Crescer organicamente	Receita bruta	R\$	C; F; T	DRE (BI)	Mensal
		Melhorar nível de rentabilidade	Margem bruta	% RL	C; F; T	DRE (BI)	Mensal
			EBITDA	R\$	C; F; T	DRE (BI)	Mensal
			Lucro líquido	R\$; % RL	T	DRE (BI)	Mensal
		Aumentar geração de caixa	Geração de caixa	R\$	T	DRE (BI)	Mensal
			CAPEX	R\$	T	Planej. Financeiro	Semestral
Clientes	Como devemos ser vistos por nossos clientes?		Nível de endividamento	R\$; Mult EBITDA	T	DRE (BI)	Mensal
		Canhar market share	Market share valor	%	C; F	IMS e Nielsen	Mensal (F) e Bimestral (C)
			Número de visitantes exclusivos dos sites	#	T	Departamento de Mídia (My Agência)	Mensal
		Entender o consumidor	Reclamações SAC	#	C; F	SAC	Mensal
Processos Internos	Em quais processos de negócios devemos nos sobressair?	Reduzir custos e	Despesas fixas	%RL	C; F; T	DRE (BI)	Mensal
		Aumentar a produtividade no uso dos recursos	OEE	%	C; F	Equipe de Operações Industriais	TBD
			OTIF	%	C; F	Equipe de Operações Industriais	TBD
			Giro do estoque	Número de giros	C; F; T	Planej. Financeiro	Mensal
			Ciclo financeiro	dias	C; F; T	Planej. Financeiro	Mensal
			Acuracidade das previsões de vendas	%	C; F	Planejamento Consumo/Fama	Mensal
			Otimização do portfólio	%	C; F	Sistema (BI)	Mensal
		Fortalecer execução comercial	Nível de distribuição numérica	%	C	Nielsen	Bimestral
			Nível de distribuição ponderada	%	C	Nielsen	Bimestral
			Consecução das metas de venda	%	C; F	Planej. Comercial	Mensal
Aprendizado e Crescimento	Como preservaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?		Otimização dos Lançamentos	%	C; F	Sistema (BI)	Mensal
		Ampliar lançamento de produtos	Índice de inovação	%	C; F	Sistema (BI)	Mensal
		Disseminar filosofia Hypermarcas Way	Eventos de disseminação da filosofia Way	Número	T	RH Corporativo	Trimestral
			Tempo médio de empresa	Meses	C; F; Corp.	RH Corporativo	Mensal

Fonte: Elaborado pelo autor

6. CÁLCULO DOS INDICADORES

Os indicadores desenvolvidos foram, em sua maioria, calculados com os dados de determinados períodos. O objetivo principal foi ratificar os métodos de cálculo, garantindo também que as fontes de dados identificadas permitem a composição dos índices.

Nos tópicos seguintes, cada indicador é listado dentro de sua perspectiva, com um breve comentário e apresentação dos resultados obtidos. Quando necessário, os detalhes dos métodos de cálculo são explicados, de acordo com as particularidades de cada medida.

Alguns indicadores são de periodicidade mensal, como indicado no tópico 5.2.2 de detalhamento dos indicadores, porém, por motivo de confidencialidade de informações, só serão apresentados seus resultados trimestrais.

6.1. Perspectiva Financeira

- **Receita Bruta**

Este indicador é obtido diretamente da demonstração de resultado da companhia e é calculado para ambas as divisões de negócio. A receita bruta consolidada é a soma das receitas das divisões de consumo e farmacêutica.

Os valores abaixo são referentes ao primeiro e segundo trimestre de 2013.

Resultados:

Tabela 1 – Valores do indicador de Receita Bruta

(R\$ Milhões)

Índice	Indicador	Div. de Negócio	1T13	2T13	1S2013
1.1.1	Receita bruta	Consumo	542	614	1.156
1.1.2	Receita bruta	Farma	585	649	1.234
1.1.3	Receita bruta	Consolidado	1.127	1.263	2.390

Figura 18 - Evolução da Receita Bruta

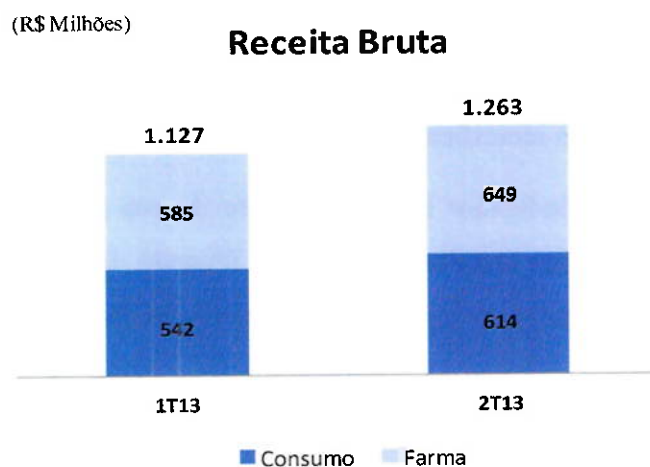
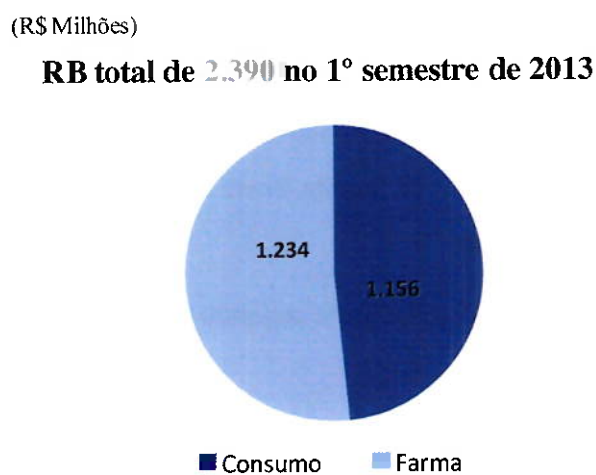


Figura 19 - Participação das divisões de negócio na receita bruta total



- **Margem Bruta**

Este indicador é obtido pela divisão do lucro bruto pela receita líquida. Essas informações são obtidas diretamente das demonstrações de resultado da companhia.

Os valores abaixo são referentes ao primeiro e segundo trimestre de 2013.

Resultados:

Tabela 2 - Valores do indicador de Margem Bruta

(%RL)

Índice	Indicador	Div. de Negócio	1T13	2T13	1S2013
1.2.1	Margem Bruta	Consumo	47,59%	51,35%	49,58%
1.2.2	Margem Bruta	Farma	76,36%	77,12%	76,76%
1.2.3	Margem Bruta	Consolidado	63,92%	65,84%	64,93%

(%RL)

Margem Bruta

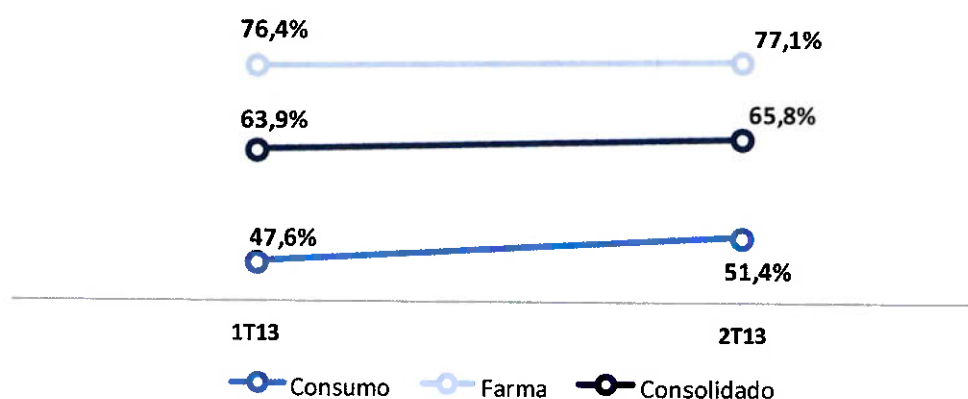


Figura 20 – Evolução da Margem Bruta

• EBITDA

Este indicador é obtido diretamente da demonstração de resultado da companhia, e representa o lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização.

Os valores abaixo são referentes ao primeiro e segundo trimestre de 2013.

É importante notar que a soma dos indicadores de EBITDA das divisões de consumo e farmacêutica não corresponde ao EBITDA total toda companhia, isso acontece porque existem despesas corporativas que incorrem no EBITDA consolidado, essas despesas não podem ser alocadas em nenhuma das divisões, pois são referentes a ambas.

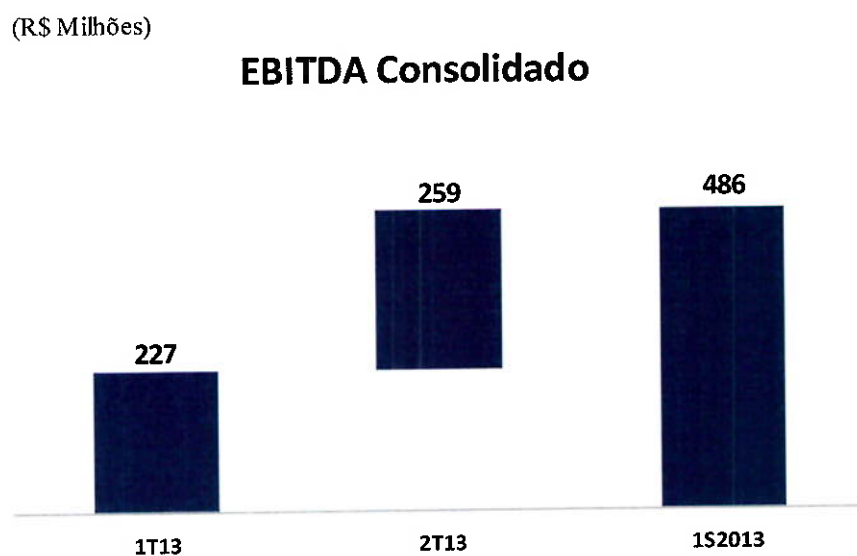
Resultados:

Tabela 3 - Valores do indicador de EBITDA

(R\$ Milhões)

Índice	Indicador	Div. de Negócio	1T13	2T13	1S2013
1.3.1	EBITDA	Consumo	34	65	99
1.3.2	EBITDA	Farma	240	247	487
1.3.3	EBITDA	Consolidado	227	259	486

Figura 21 - Evolução do EBITDA



- **Lucro Líquido**

Lucro líquido da empresa. Obtido diretamente da demonstração de resultado.

Resultados:

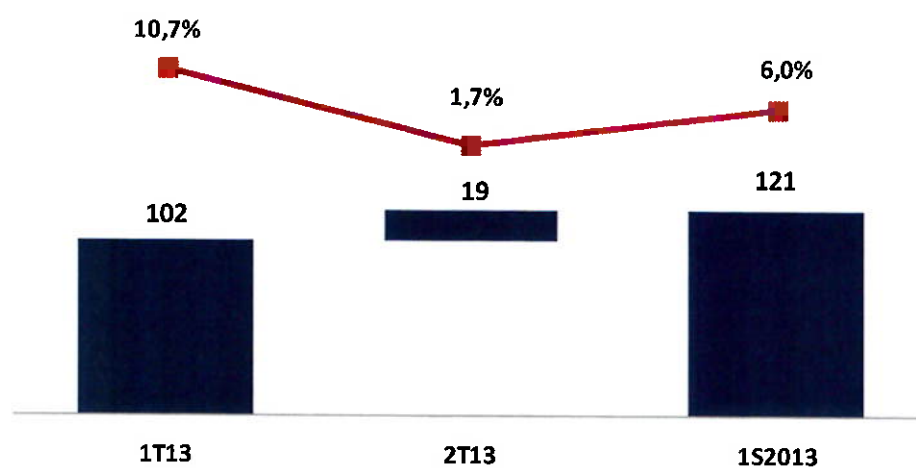
Tabela 4 - Valores do indicador de Lucro Líquido

(R\$ Milhões)

Índice	Indicador	Div. de Negócio	Unidade	1T13	2T13	1S2013
1.4.3	Lucro Líquido	Consolidado	R\$ milhões	102	19	121
			% RL	10,67%	1,74%	5,96%

Figura 22 - Evolução do lucro líquido

(R\$ Milhões; %RL)

Lucro Líquido Consolidado

- Geração de Caixa**

Indicador que representa o fluxo de caixa operacional da companhia. Retirado diretamente da demonstração de resultado da empresa.

Resultados:

Tabela 5 - Valores do indicador de Geração de Caixa

Índice	Indicador	Div. de Negócio	1T13	2T13	1S13
1.5.3	Geração de Caixa	Consolidado	184	140	324

(R\$ Milhões)

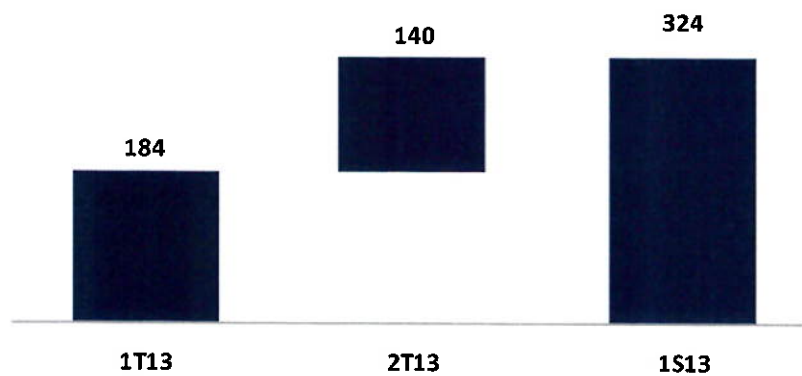
Geração de Caixa

Figura 23 – Evolução do fluxo de caixa

- CAPEX**

Representa o montante despendido na aquisição (ou introdução de melhorias) de bens de capital.

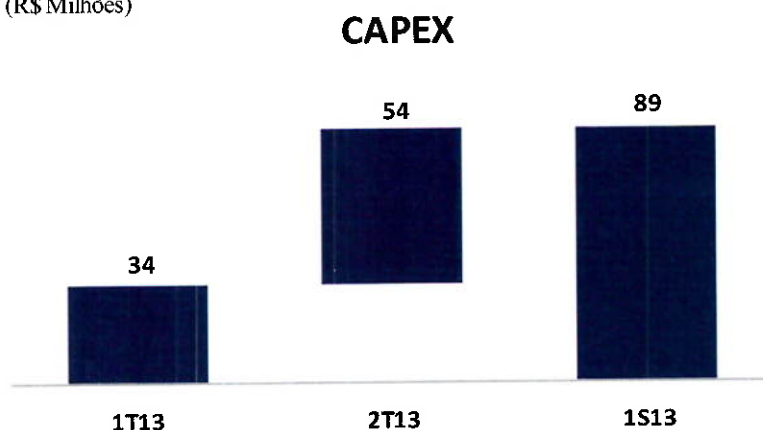
Resultados:

Tabela 6 - Valores do indicador de CAPEX

(R\$ Milhões)

Índice	Indicador	Div. de Negócio	1T13	2T13	1S13
1.6.3	CAPEX	Consolidado	34	54	89

(R\$ Milhões)



- **Nível de Endividamento**

Representa o endividamento líquido da empresa, em valor absoluto e como multiplicador do EBITDA anualizado.

Resultados:

Tabela 7 - Valores do indicador Nível de Endividamento

Índice	Indicador	Div. de Negócio	UN	1T13	2T13
1.7.3	Nível de endividamento	Consolidado	R\$ Milhões	2.601	2.819
			Mult. EBITDA	0	0

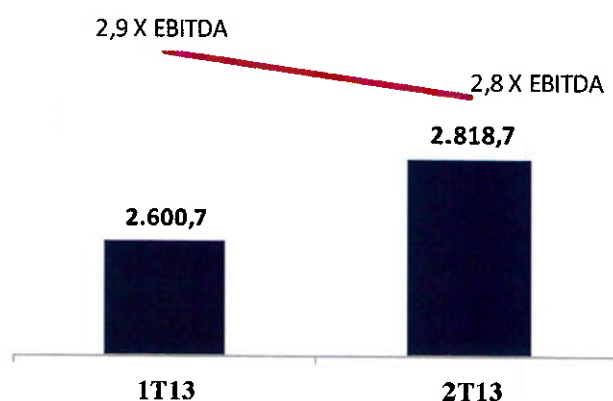


Figura 24 – Evolução do Nível de Endividamento

6.2. Perspectiva de Clientes

• *Market Share*

Este indicador representa o *market share* em valor (R\$) das divisões de consumo e farmacêutica.

A informação de *market share* da divisão de Consumo é obida dos relatórios da Nielsen, empresa especializada em pesquisa de mercado de bens consumo, sua periodicidade é bimestral.

O *market share* da divisão farmacêutica é retirado dos relatórios da IMS Health, companhia de estudos farmacêuticos, sua periodicidade é mensal.

Resultados:

Tabela 8 - Valores do indicador *Market Share* da divisão Farma

Índice	Indicador	Div. de Negócio	jan/13	fev/13	mar/13	abr/13	mai/13	jun/13	jul/13	ago/13
2.1.2	Market share	Farma	8,8%	8,8%	9,0%	8,9%	9,0%	9,1%	9,1%	9,1%

Market Share (Valor) - Farma

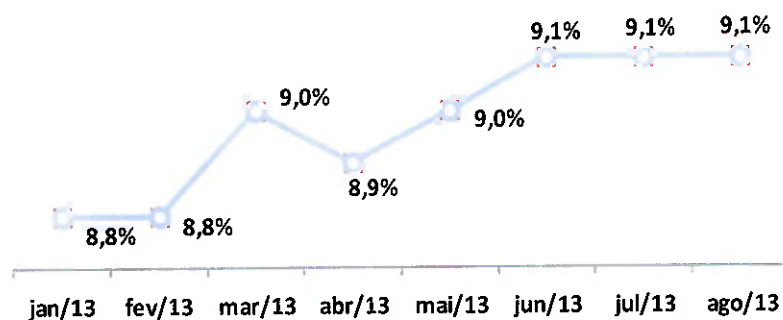


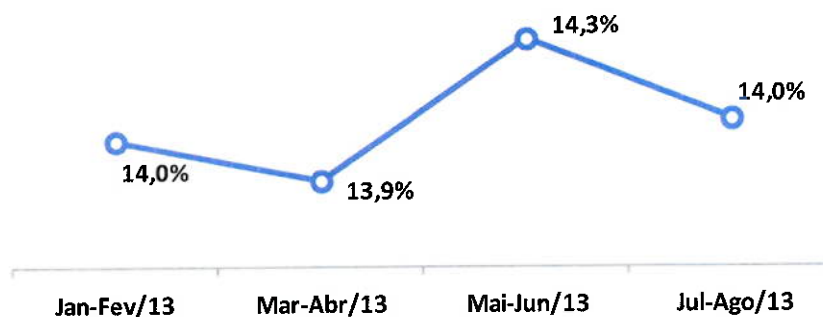
Figura 25 – Evolução do *Market Share* da divisão Farma

Tabela 9 - Valores do indicador *Market Share* da divisão Consumo

Índice	Indicador	Div. de Negócio	Jan-Fev/13	Mar-Abr/13	Mai-Jun/13	Jul-Ago/13
2.1.1	Market share	Consumo	14,0%	13,9%	14,3%	14,0%

Figura 26 - Evolução do *Market Share* da divisão Consumo

Market Share (Valor) - Consumo



- **Número de visitantes exclusivos dos sites Hypermarchas**

Este indicador apresenta o número de visitantes exclusivos dos sites das marcas da empresa.

Não foi possível consolidar esse indicador antes do término do projeto, pois há uma pendência de envio de informações da área de mídia, responsável pela criação e manutenção dos sites da companhia.

- **Reclamações SAC**

Esse indicador apresenta o número de reclamações recebidas relacionadas a produtos da divisão de consumo.

Resultados:

Tabela 10 - Valores do indicador Reclamações SAC Consumo

(número de reclamações)

Índice	Indicador	Div. de Negócio	mar/13	abr/13	mai/13	jun/13	jul/13	ago/13	set/13
2.3.1	Reclamações SAC	Consumo	4175	4312	4063	3740	4575	4054	3844

Figura 27 - Evolução do indicador Reclamações SAC Consumo

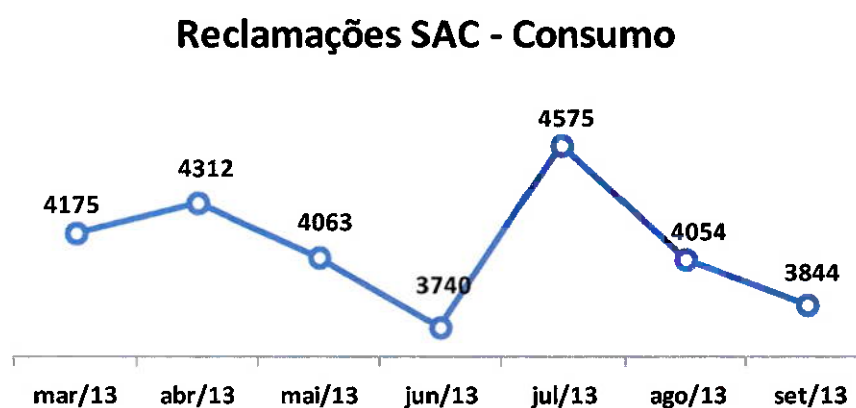
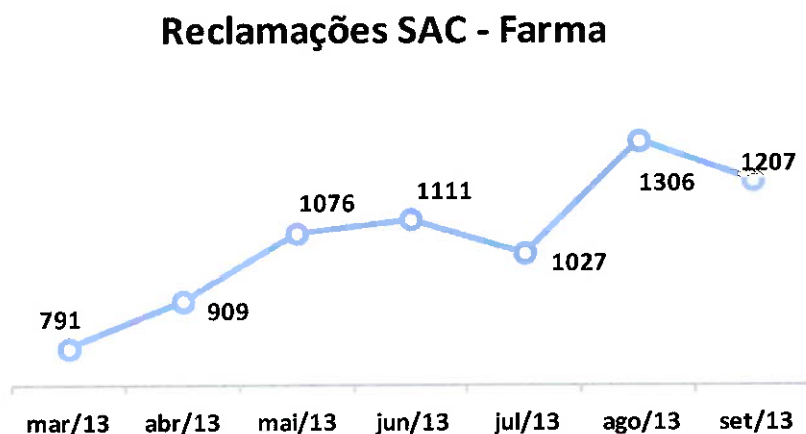


Tabela 11 - Valores do indicador Reclamações SAC Farma

(Número de reclamações)

Índice	Indicador	Div. de Negócio	mar/13	abr/13	mai/13	jun/13	jul/13	ago/13	set/13
2.3.2	Reclamações SAC	Farma	791	909	1076	1111	1027	1306	1207

Figura 28 - Evolução do indicador Reclamações SAC Consumo



6.3. Perspectiva de Processos Internos

- **Despesas Fixas**

Esse indicador representa os gastos com despesas fixas da companhia para cada divisão. O total consolidado é a percentagem das despesas fixas de todas as divisões de negócio em relação à receita líquida total da companhia.

Resultados:

Tabela 12 - Valores do indicador Despesas Fixas

(%RL)

Índice	Indicador	Div. de Negócio	1T13	2T13	1S13
3.1.1	Despesas Fixas	Consumo	16,7%	15,0%	10,4%
3.1.2	Despesas Fixas	Farma	10,0%	11,0%	7,4%
3.1.3	Despesas Fixas	Consolidado	18,4%	17,9%	18,2%

Figura 29 - Figura 30 – Evolução das Despesas Fixas como %RL

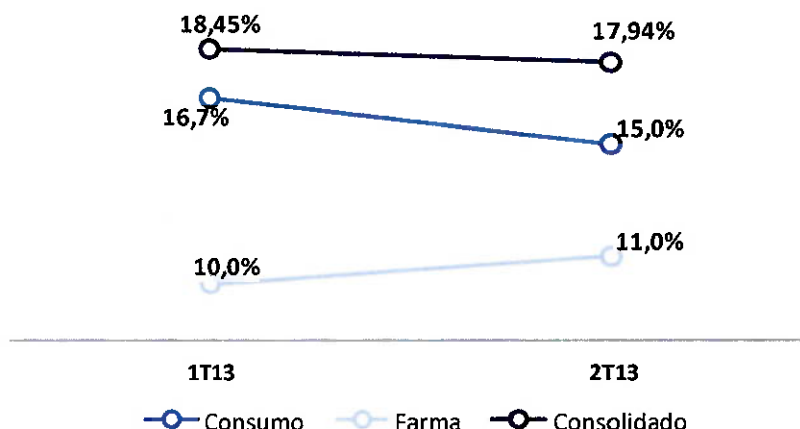


Figura 31 – Evolução das Despesas Fixas como %RL

• OEE e OTIF

A definição dos indicadores OEE (*Overall Equipment Effectiveness*) e OTIF (*On Time In Full*) faz parte de um projeto que está sendo desenvolvido pela área de Operações Industriais da companhia. Este projeto tem o objetivo de detalhar as especificações de cada indicador, levando em consideração as diferenças das divisões de negócio e das plantas fabris.

Como foi descrito no item 0 deste relatório, a produção da Hypermarchas ocorre em diferentes plantas de fabricação, cada uma com particularidades operacionais específicas. Além disso, as divisões de negócio da empresa (consumo e farmacêutica) também apresentam diferenças operacionais relevantes relacionadas aos tipos de produtos e clientes, que afetam os processos produtivos e logísticos.

Essas diferenças dificultam a criação de uma definição única para indicadores produtivos e logísticos. Por exemplo, na divisão de consumo, quando um cliente efetua uma compra, já se agenda a data de entrega, com essa informação é possível calcular se o pedido chegou dentro do prazo ou não (*On Time*). Por outro lado, na divisão farmacêutica, o agendamento da data de entrega é muito mais flexível. Essa diferença mostra, por exemplo, que o detalhamento do indicador OTIF (*On Time In Full*) apresentará especificação diferente para as duas divisões de negócio.

• Giro de Estoque

Este indicador representa a quantidade média de vezes que o estoque total foi renovado dentro do período de cálculo (mensal).

Os resultados foram alterados de forma aleatória para garantir a confidencialidade das informações, já que este indicador não é público, diferentemente de outros indicadores financeiros.

Resultados:

Tabela 13 - Valores do indicador Giro de Estoque

Índice	Indicador	Div. de Negócio	jan/13	fev/13	mar/13	abr/13	mai/13	jun/13	jul/13	ago/13	set/13
3.6.1	Giro de Estoque	Consumo	0,87	0,67	0,62	0,58	0,59	0,57	0,51	0,57	0,63
3.6.2	Giro de Estoque	Farma	0,60	0,59	0,63	0,57	0,60	0,61	0,62	0,65	0,63
3.6.3	Giro de Estoque	Consolidado	0,77	0,63	0,63	0,58	0,59	0,58	0,55	0,60	0,63

• Ciclo Financeiro

Este indicador representa o tempo médio decorrido, em dias, entre o pagamento aos fornecedores e o recebimento dos valores relativos às vendas dos produtos da empresa.

Os resultados foram alterados de forma aleatória para garantir a confidencialidade das informações, já que este indicador não é público, diferentemente de outros indicadores financeiros.

Resultados:

Tabela 14 - Valores do indicador Ciclo Financeiro

Índice	Indicador	Div. de Negócio	jan/13	fev/13	mar/13	abr/13	mai/13	jun/13	jul/13	ago/13	set/13
3.7.1	Ciclo financeiro	Consumo	28	33	42	41	37	42	51	52	54
3.7.2	Ciclo financeiro	Farma	102	103	93	86	88	94	84	81	91
3.7.3	Ciclo financeiro	Corporativo	54	62	65	61	61	65	67	66	71

• Acuracidade das previsões de vendas

Este indicador calcula os desvios entre a previsão de vendas e o volume real de vendas dos produtos das divisões, e se seguida pondera os desvios pelo faturamento para obter um índice global.

Resultados:

Figura 32 – Valores do indicador Acuracidade das Previsões de Vendas

(%)											
Índice	Indicador	Div. de Negócio	mar/13	abr/13	mai/13	jun/13	jul/13	ago/13	set/13		
3.7.1	Acuracidade das	Consumo	41%	54%	47%	40%	38%	35%	29%		
3.7.2	previsões de vendas	Farma	33%	99%	57%	30%	52%	31%	25%		

• Otimização do Portfólio

Este indicador tem por objetivo garantir que os produtos que compõem o portfólio da empresa sejam relevantes, ou seja, apresentem receita considerada satisfatória.

O indicador apresenta a percentagem dos produtos do período que apresentaram receita superior a R\$ 150 mil. Como referência o gráfico do indicador também mostra o número total de produtos comercializados no período.

Para construir esse indicador foram utilizadas informações do sistema financeiro chamado “BI financeiro”, que contém as informações do DRE da empresa atualizadas diariamente, esse sistema apresenta a receita bruta de cada SKU da companhia. Para cada período, calculou-se quando SKUs diferentes foram comercializados, e qual percentagem deles obteve receita maior que R\$150 mil.

Esse valor pode ser alterado conforme interesse dos usuários do indicador.

Resultados:

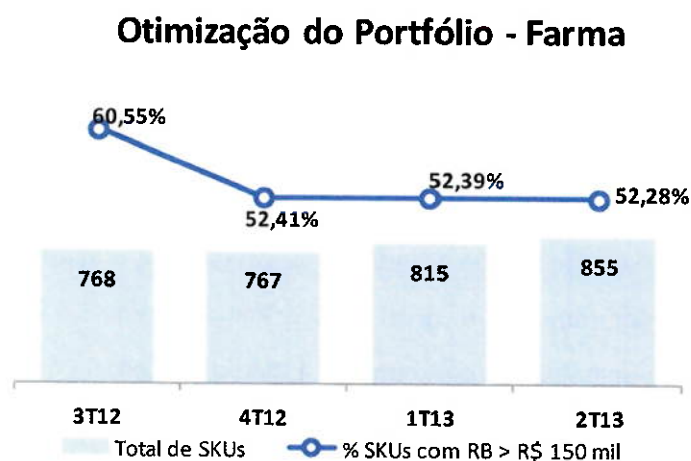


Figura 33 – Evolução do indicador Otimização de Portfólio Farma

Otimização do Portfólio - Consumo

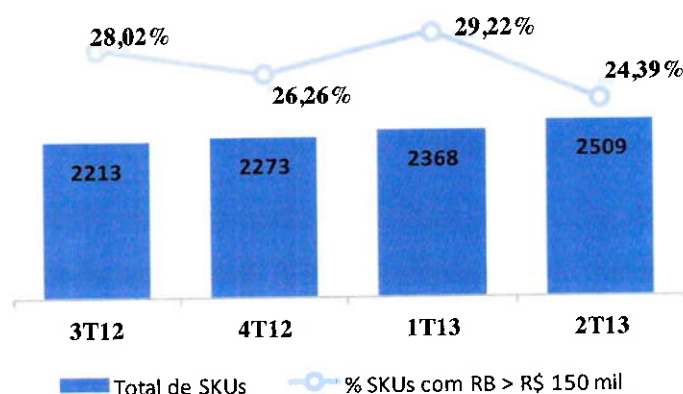


Figura 34 – Evolução do indicador Otimização de Portfólio Consumo

- **Nível de Distribuição Numérica e Nível de Distribuição Ponderada**

O nível de distribuição numérica é a relação entre o número de lojas em que a marca está presente frente ao número de lojas do universo em que se atua.

O nível de distribuição ponderada representa o volume de vendas em espécie (dinheiro) das lojas onde a marca está presente, frente ao número de vendas negociado pela categoria de produtos.

O indicador de nível de distribuição numérica da divisão de consumo foi definido como a média ponderada pelo faturamento do nível de distribuição numérica das marcas da divisão; e o indicador de nível de distribuição ponderada é a média ponderada pelo faturamento do nível de distribuição ponderada destas marcas.

A Nielsen, empresa especializada em pesquisa de mercado de bens consumo, fornece a informação de distribuição numérica e ponderada para as principais marcas divisão de consumo, com periodicidade bimestral.

Atualmente a empresa solicita essas informações para as seguintes marcas de Consumo: Jontex, Olla, Lovetex, Pom Pom, Sapeka, Cremer Disney, Bigfral, Maturidade, Affective, Monange, Paixão, Risqué, Zero Cal, Adocyl, Finn, Avanço, Tres Marchand, Bozzano e Cenoura & Bronze.

Resultados:

Tabela 15 - Valores do indicador Nível de Distribuição Numérica

Indicador	Div. de Negócio	Set-Out/12	Nov-Dez/12	Jan-Fev/13	Mar-Abr/13	Mai-Jun/13	Jul-Ago/13
Nível de Distribuição Numérica	Consumo	16,5%	17,2%	16,0%	16,3%	16,8%	15,6%

Figura 35 – Evolução do indicador Nível de Distribuição Numérica

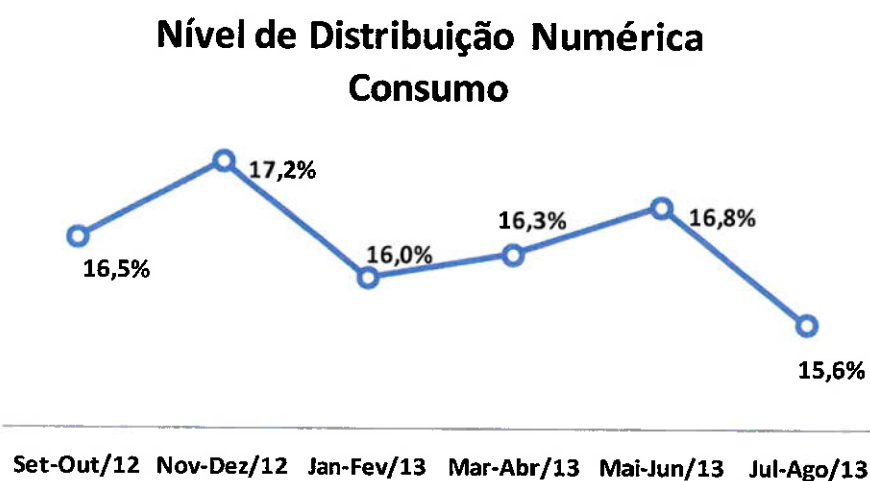
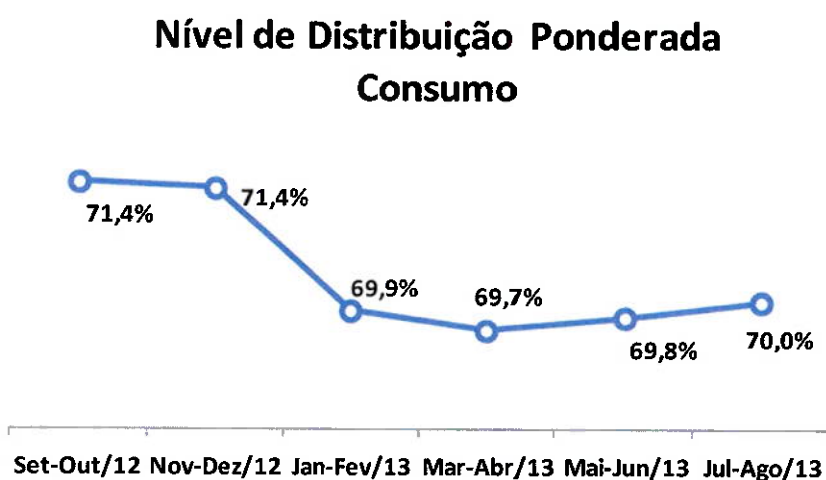


Tabela 16 - Valores do indicador Nível de Distribuição Ponderada

Índice	Indicador	Div. de Negócio	Set-Out/12	Nov-Dez/12	Jan-Fev/13	Mar-Abr/13	Mai-Jun/13	Jul-Ago/13
3.9.2	Nível de Distribuição Ponderada	Consumo	71,4%	71,4%	69,9%	69,7%	69,8%	70,0%

Figura 36 - Evolução do indicador Nível de Distribuição Ponderada



- Consecução de Metas de Venda

Esse indicador compara o faturamento de um período com a meta de vendas pré-estabelecida, é definido como o faturamento real dividido pela meta em valor (R\$).

Os resultados foram alterados de forma aleatória para garantir a confidencialidade das informações, já que este indicador não é público.

Resultados:

Tabela 17 - Valores do indicador Consecução de Metas de Venda

(Faturamento como % da meta)

Índice	Indicador	Div. de Negócio	jan/13	fev/13	mar/13	abr/13	mai/13	jun/13	jul/13	ago/13
3.11.1	Consecução de Metas de Venda	Consumo	70%	57%	60%	75%	64%	64%	54%	68%
3.11.2	Consecução de Metas de Venda	Farma	58%	64%	64%	87%	76%	63%	66%	74%
3.11.3	Consecução de Metas de Venda	Consolidado	66%	61%	63%	79%	69%	63%	59%	71%

Figura 37 - Evolução do indicador Consecução de Metas de Venda Consumo

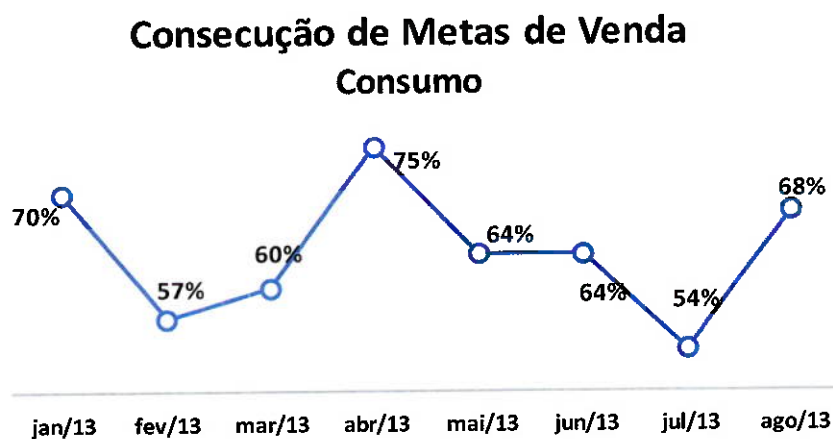
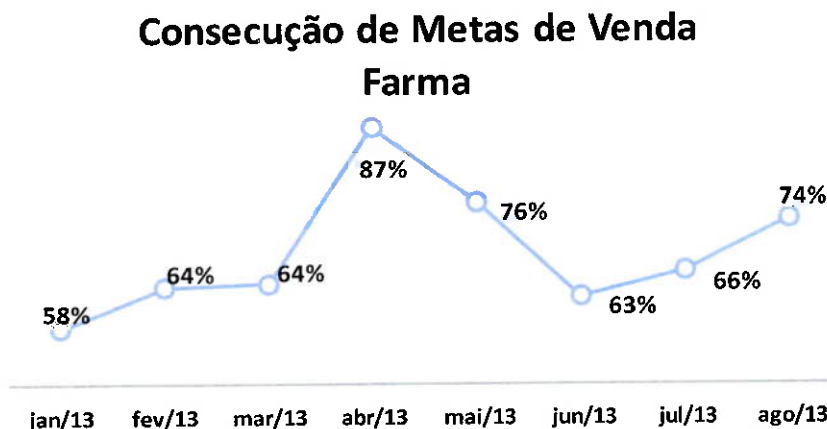


Figura 38 - Evolução do indicador Consecução de Metas de Venda Farma



6.4. Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

• Otimização dos Lançamentos

O indicador de otimização dos lançamentos tem como objetivo verificar a eficácia do processo de lançamento de produtos, ele mede a quantidade de produtos lançados que obtêm demanda considerada adequada.

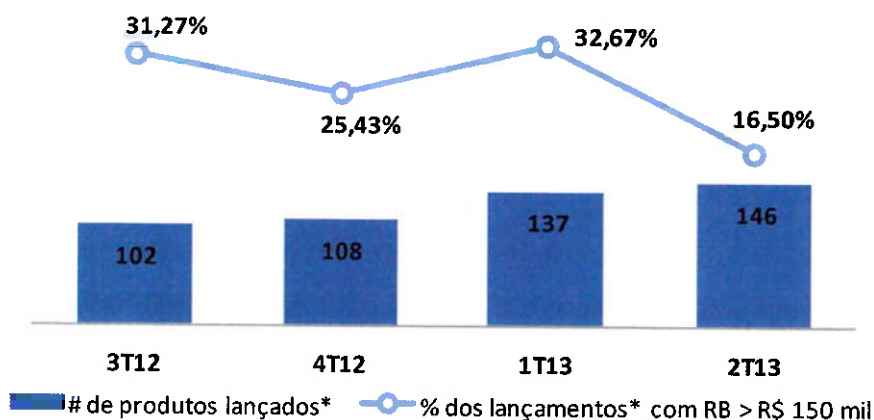
Para tanto, o indicador considera a receita bruta dos produtos lançados nos dois anos anteriores ao período de apuração, e verifica quantos desses produtos possui receita adequada.

O valor de receita adequada pode ser alterado segundo a vontade dos usuários do indicador. Para os cálculos realizados neste relatório considerou-se uma receita bruta de R\$150 mil como adequada para os produtos da divisão de consumo, e de R\$300 mil para os produtos da divisão farmacêutica.

Resultados:

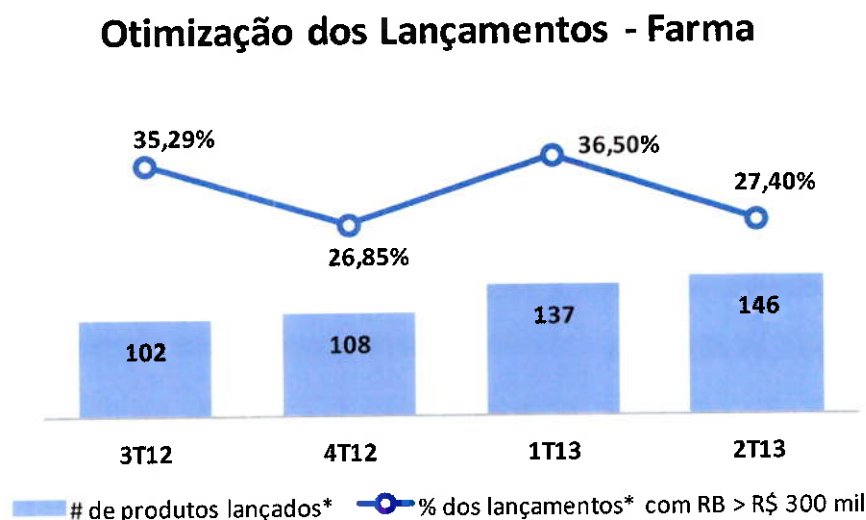
Figura 39 - Evolução do indicador Otimização dos Lançamentos Consumo

Otimização dos Lançamentos - Consumo



* Produtos lançados nos dois anos anteriores ao período de apuração

Figura 40 - Evolução do indicador Otimização dos Lançamentos Farma



* Produtos lançados nos dois anos anteriores ao período de apuração

• Índice de Inovação

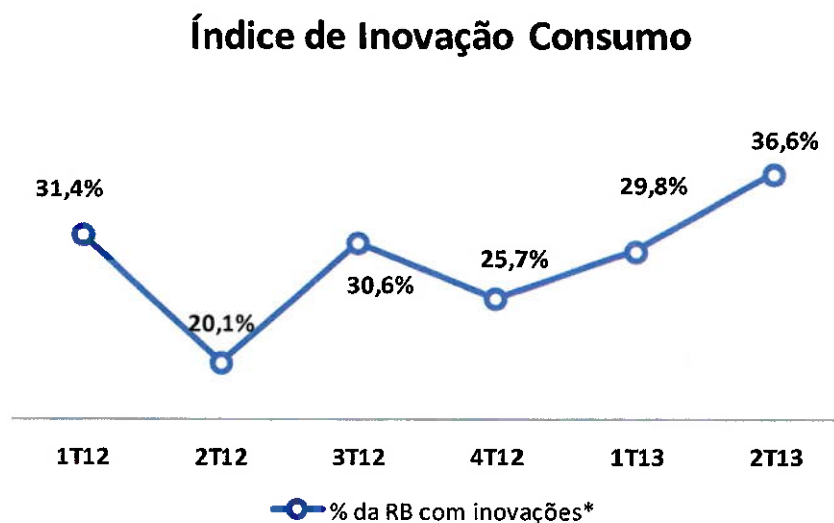
O índice de inovação tem como objetivo calcular a representatividade das inovações na receita bruta de um período. Para isso, determina-se a percentagem da receita do período obtida com produtos lançados nos dois anos anteriores ao período de apuração.

O cálculo desse indicador foi desenvolvido em Excel, utilizando as informações de faturamento provenientes de um sistema da companhia, chamado “BI Financeiro”. Esse sistema contém a receita obtida com cada produto vendido pela empresa.

Para identificar os lançamentos, utilizou-se o primeiro mês em que houve faturamento do produto, ou seja, a data de lançamento de um produto foi considerada como a data em que ele começou a ser comercializado.

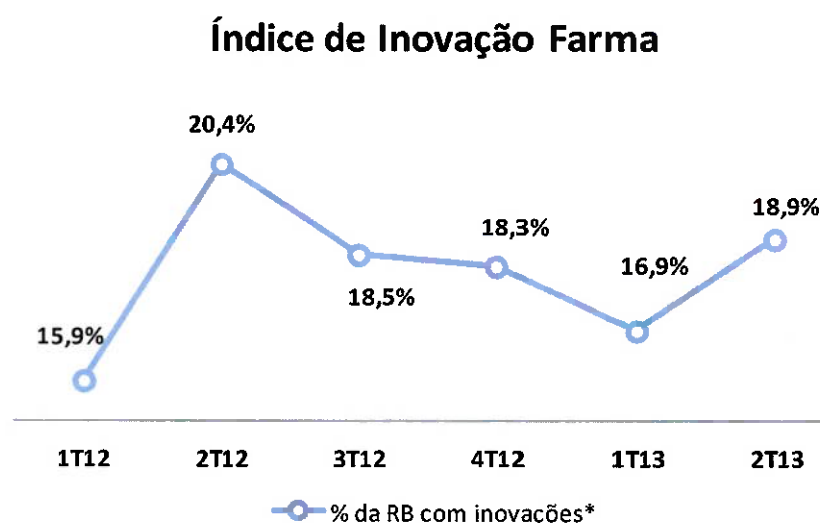
Resultados:

Figura 41 - Evolução do indicador Índice de Inovação Consumo



* produtos lançados nos dois anos anteriores ao período de apuração

Figura 42 - Evolução do indicador Índice de Inovação Farma



* produtos lançados nos dois anos anteriores ao período de apuração

• Tempo Médio de Empresa

Esse indicador apresenta, por cargo agrupado, quanto tempo de empresa tem em média um funcionário da Hypermarcas.

A tabela abaixo apresenta as informações de maio e junho de 2013 do indicador. Com o cálculo foi possível demonstrar que há informação suficiente para compor o indicador, e que o racional definido permite assim fazê-lo. Desta forma, a atualização do indicador é simples, basta obter as informações atualizadas da fonte definida no tópico 5.2.2, departamento de RH corporativo.

A divisão “corporativa” da tabela contém pessoas que atuam em departamentos relacionados tanto à divisão de consumo, como à divisão farmacêutica, por exemplo, o departamento de Planejamento Estratégico.

Resultados:

Tabela 18 - Evolução do indicador Tempo Médio de Empresa

Div. de Negócio / Cargo	Média de Tempo de Empresa (anos)	
	Mai/13	Jun/13
CONSUMO	3,3	3,3
Diretor	5,2	5,2
Gerente	5,7	5,6
Outros	3,3	3,2
FARMA	4,3	4,2
Diretor	6,6	6,6
Gerente	5,6	5,7
Outros	4,2	4,1
CORPORATIVO	4,6	4,6
Diretor	8,9	8,9
Gerente	5,5	5,3
Outros	4,5	4,4
Total Hypermarchas	3,8	3,7

- **Número de Eventos de Disseminação da Filosofia Way**

Este indicador reflete o número de eventos elaborados pelo departamento de RH relacionados à filosofia Way, que é o conjunto de comportamentos e valores defendidos pela companhia.

São considerados eventos os cursos com intuito de treinar os colaboradores nos comportamentos da filosofia e palestras explicando os conceitos do programa.

Não foi possível calcular esse indicador durante o projeto devido a dificuldades de obtenção das informações necessárias.

7. PLANO DE IMPLANTAÇÃO

7.1. Desenvolvimento do sistema de informação

O próximo passo após a elaboração e validação dos indicadores, e consequente definição do sistema de gestão, é a implantação. Como já explicado, os cálculos realizados no projeto tiveram a intenção de validar os indicadores propostos, garantindo a viabilidade de construção das medidas. Não faz parte do escopo deste trabalho o desenvolvimento de um sistema de informação, que automatize o processo de cálculo.

Para armazenar os dados utilizados e realizar os cálculos dos indicadores, fez-se uso de planilhas de Excel. Esta seção tem o objetivo de definir um plano de implantação de um sistema que facilite a atualização dos indicadores.

Figura 43 – Plano de implantação do sistema de gestão



A figura acima ilustra as etapas necessárias para a implantação do sistema. A primeira etapa resume-se na preparação de uma base de dados. Essa base deve ser desenvolvida, preferencialmente, no sistema Microsoft Access, de modo a facilitar a utilização e manutenção pelos colaboradores. A quantidade de dados necessária para a composição dos indicadores não é elevada, permitindo o uso dessa ferramenta.

Conexões diretas deverão ser criadas na base, para os dados que já estão em outros sistemas da empresa, caso contrário, a base deverá ser atualizada manualmente com as informações enviadas pelas áreas, o próximo tópico explica esse processo.

A próxima etapa consiste no desenvolvimento de uma aplicação para cálculo automatizado dos indicadores. Esse sistema deve ser criado no Microsoft Excel, também para facilitar o uso e modificação por diferentes pessoas.

Primeiramente devem-se criar as conexões com a base desenvolvida, ligando o sistema de cálculo com a fonte de dados. Em seguida, as fórmulas já definidas devem ser implantadas no sistema para automatização os cálculos.

A última etapa consiste na criação de interface para exibição adequada dos indicadores. Esta interface deve ser desenvolvida no mesmo sistema de cálculo dos indicadores.

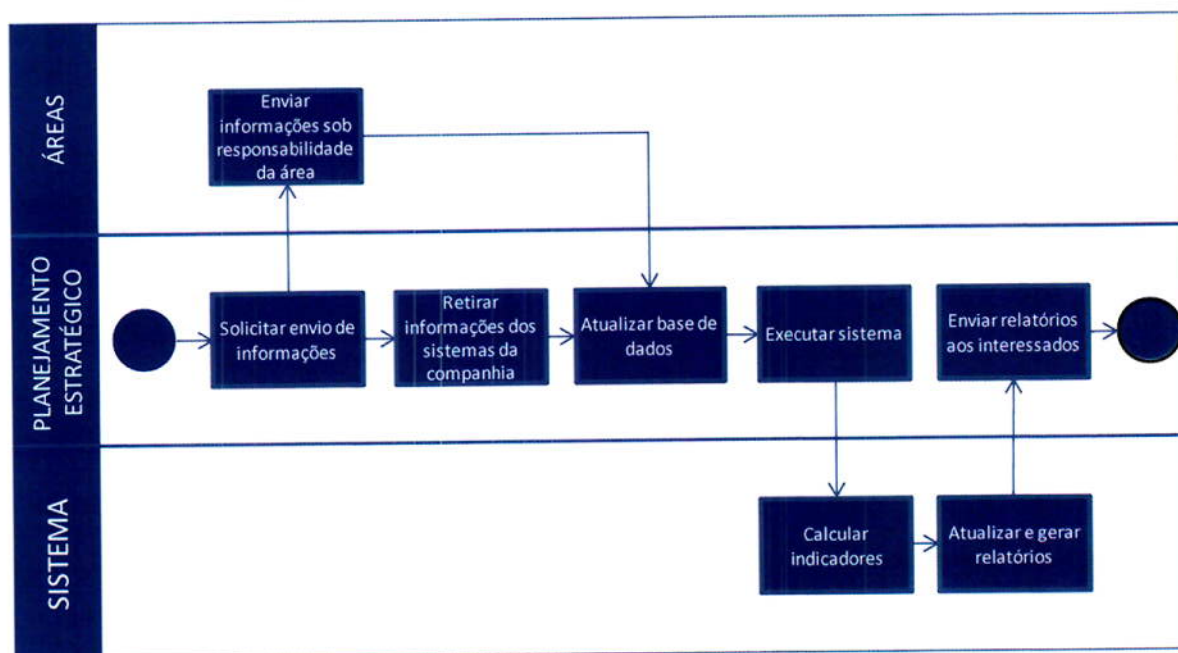
A implantação do sistema descrito facilitará o processo de atualização e disponibilização dos indicadores.

7.2. Processo de atualização do sistema

Após a implantação do sistema de informação, é necessário definir e seguir o processo de atualização dos indicadores.

A Figura 44 ilustra as atividades que devem ser executadas a fim de atualizar os indicadores e fornecer os relatórios pertinentes.

Figura 44 – Processo de atualização do sistema de indicadores



No processo desenhado, a área de planejamento estratégico está responsável pela atualização do sistema de gestão, bem como pela realização de mudanças quando necessário. Esse departamento é o mais indicado para a realização destas tarefas, pois tem acesso aos diferentes sistemas da companhia, e faz interface com praticamente todas as demais áreas.

Para os indicadores cujas fontes são departamentos da companhia, a área de planejamento estratégico deve requisitar o envio das informações, que devem ser enviadas em seguida. Para

os outros indicadores, cujas fontes são sistemas, o responsável do planejamento estratégico deve retirar essas informações e atualizar o banco de dados do *software* de indicadores.

Com os dados consolidados e atualizados na base, o sistema de cálculo dos indicadores deve ser executado. Após a realização dos cálculos, e consequente atualização dos indicadores, o colaborador da área de planejamento deve enviar os relatórios de indicadores para os gestores interessados.

8. CONCLUSÃO

A proposta deste trabalho foi desenvolver um sistema de gestão que traduza a estratégia da Hypermarchas em indicadores de desempenho, de forma a garantir que os objetivos definidos guiem os processos da companhia.

Esse tipo de sistema fornece à empresa uma ferramenta de controle, que indica se os resultados esperados estão sendo alcançados, e se a empresa está evoluindo na direção correta, de acordo com o planejado.

A definição do sistema de gestão iniciou pelo entendimento da estratégia da organização, e consequente criação do mapa estratégico, que definiu os objetivos e as relações existentes entre eles. Em seguida, foi possível definir medidas para cada um desses objetivos estratégicos, criando assim a relação desejada entre estratégia e indicadores.

Como resultado, obteve-se uma relação de indicadores bem definidos, com metodologia de cálculo desenvolvida e fontes estabelecidas.

Vale destacar que além de definidos os indicadores foram calculados, e essa etapa foi muito importante para assegurar a especificação correta de cada medida. Em alguns casos, a especificação definida inicialmente precisou ser alterada, pois ao verificar-se a possibilidade de cálculo, deparou-se com situações em que a fonte de informação não era àquela imaginada, ou em que o formato dos dados não estava de acordo com o esperado.

É importante salientar que a etapa de implantação do sistema, descrita no tópico sete (p. 89) deve ser desenvolvida conforme o plano especificado neste projeto. A ausência de um sistema de informação não inviabiliza a utilização dos indicadores, pois eles já estão definidos e calculados, porém esse sistema facilitará a atualização e divulgação dos resultados.

A principal dificuldade encontrada no projeto esteve relacionada com a obtenção dos dados necessários. Por tratar-se de um painel de indicadores corporativos, ou seja, composto por medidas de toda a companhia, diferentes fontes de dados foram necessárias, portanto o trabalho de reunir e organizar essas informações não foi simples.

Resulta que o trabalho desenvolvido foi bastante relevante, pois possibilitou a uma companhia em pleno redirecionamento estratégico ter um instrumento que a auxilie neste momento, ao possibilitar a adequação de seus processos com base nos resultados obtidos.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANKS, R. L.; WHEELWRIGHT, S. C. Operations vs. strategy : trading tomorrow for today. **Harvard Business Review**, v. May-June, p. 112–121, 1979.

BOURNE, M.; NEELY, A. Implementing performance measurement systems : a literature review. v. 5, n. 1, p. 1–24, 2003.

CHRISTENSEN, C. M.; KAUFMAN, S. P.; SHIH, W. C. Innovation Killers. **Harvard Business Review**, p. 1–9, 2008.

CROSS, K. F.; LYNCH, R. L. The “SMART” way to define and sustain success. **National Productivity Review**, v. 8, n. 1, p. 23–33, 1988.

CROSS, K. F.; LYNCH, R. L. Managing the Corporate Warriros. **Quality Progress**, v. 23, n. 4, p. 54–59, 1990.

ECCLES, R. G. The Performance Measurement Manifesto. v. 69, n. 1, p. 131–138, 1991.

GHALAYINI, A. M.; NOBLE, J. S.; CROWE, T. J. An integrated dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness. **International Journal of Production Economics**, v. 48, n. 3, p. 207–225, fev. 1997.

GOMES, C. F.; YASIN, M. M.; LISBOA, J. V. A literature review of manufacturing performance measures and measurement in an organizational context: a framework and direction for future research. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 15, n. 6, p. 511–530, 2004.

GRADY, M. W. Performance measurement: implementing strategy. **Management Accounting**, v. 72, n. 12, p. 49–53, 1991.

GRIFFIN, A. et al. Best Practice for Customer Satisfaction in Manufacturing Firms. v. 36, n. 2, p. 87–98, 1995.

HAYES, R. H.; GARVIN, D. A. Managing as if tomorrow mattered. **Harvard Business Review**, p. 1–18, 1982.

KAPLAN, R. S.; JOHNSON, T. H. **Relevance lost: the rise and fall of management accounting**. Boston: Harvard Business School Press, 1987.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, p. 71–79, 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Linking the Balanced Scorecard to Strategy. **California Management Review**, v. 39, n. 1, p. 53–79, out. 1996.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis**. 6. ed. Rio de Janeiro: [s.n.].

KEEGAN, D.; EILER, R.; JONES, C. Are your performance measures obsolete? **Management Accounting**, v. 71, p. 45–50, 1989.

MARTINS, R. A. **SISTEMAS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO : UM MODELO PARA ESTRUTURAÇÃO DO USO**. [s.l.] Universidade de São Paulo, 1999.

MCNAIR, C. J.; MOSCONI, W. Measuring Performance in an Advanced Manufacturing Environment. **Management Accounting**, v. 69, n. 1, p. 28–31, 1987.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design: A literature review and research agenda. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 12, p. 1228–1263, 2005.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. SERVQUAL- A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. v. 64, n. 1, p. 12–40, 1988.

SLATER, S. F.; OLSON, E. M.; REDDY, V. K. Strategy-based performance measurement. **Business Horizons**, v. 40, n. 4, p. 37–44, jul. 1997.