

TIAGO SATO CI SEKIYA

**Desenvolvimento de sistema de indicadores
para um restaurante**

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

**São Paulo
2013**

TIAGO SATO CI SEKIYA

**Desenvolvimento de sistema de indicadores
para um restaurante**

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

Orientador: Prof. Dr. Davi Noboru Nakano

**São Paulo
2013**

FICHA CATALOGRÁFICA

Sekiya, Tiago Satoci

Desenvolvimento de sistema de indicadores para um restaurante / T.S. Sekiya. -- São Paulo, 2013.
117 p.

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

**1. Planejamento estratégico 2. Indicadores de produtividade
3. Restaurantes I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.**

DEDICATÓRIA

Aos meus familiares e amigos

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Eliana e Marcos, pelo inesgotável e irracional amor, traduzido em gestos e atos os quais nunca poderei agradecer plenamente. Não tenho dúvidas de que o caminho trilhado deve-se a vocês, norteadores capazes de me orientar durante o tortuoso trajeto da vida. O que sou é resultado de sua dedicação. Mais uma vez, muito obrigado.

À minha irmã Bianca, com a qual convivo uma relação marcada pela oscilação de sentimentos. Apesar das discussões, sei que sempre poderei contar com seu apoio, não importando o sacrifício a ser realizado.

Aos meus avós, pela imensa capacidade de fornecerem bons exemplos. Suas lutas e experiências formam a base de minha jornada. Orgulho e admiração talvez sejam definições rasas para explicar o que sinto.

A todos os meus familiares, sei que sempre poderei contar com vocês. Saibam que a recíproca é válida.

Aos meus amigos, por todos os momentos passados durante o período que aqui se encerra. A amizade verdadeira é revelada nos mínimos gestos, tenho certeza de que todos que me acompanharam até aqui permanecerão ao longo da jornada que nos resta. Saibam que todas as risadas, brincadeiras, discussões, brigas e abraços valeram a pena, espero passar muitos outros momentos de intensa felicidade ao lado de vocês.

A todos os funcionários da Escola Politécnica, cuja solicitude e dedicação são exemplares. Espero poder exercer minha profissão com o mesmo empenho demonstrado por vocês.

Ao orientador do presente trabalho, Professor Davi Nakano, pela pertinência das observações e excepcionalidade dos comentários. Suas ideias e seus conselhos pavimentaram o caminho trilhado durante o ano.

EPÍGRAFE

“A melhor forma de prever o futuro é criá-lo”
(Peter Drucker)

RESUMO

A complexidade e a dinamicidade do panorama econômico contemporâneo conferem maiores vantagens a empresas as quais priorizam seu planejamento estratégico, adotando postura de planejamento frente a uma postura puramente reativa. Tal fato pode ser estendido a todas as empresas, inclusive às pequenas e médias, comumente carentes de planejamento e gestão estratégica. Dentro desse contexto de maior complexidade, diferentes sistemas de indicadores de desempenho organizacional foram desenvolvidos sob uma visão sistêmica, considerando o desempenho da empresa como composto por diferentes componentes, englobando a organização como um todo. O presente trabalho visa o desenvolvimento de um sistema de indicadores de desempenho, o qual permita o alinhamento das ações cotidianas da empresa com seu planejamento estratégico. O desenvolvimento de tal sistema foi realizado em um restaurante do tipo “por quilo”, caracterizado por sua postura reativa frente às situações cotidianas, localizado no bairro do Brás, na capital paulista. O trabalho consistiu, em um primeiro momento, de uma pesquisa sobre diferentes sistemas de indicadores presentes na literatura. Escolhido o sistema a ser aplicado na empresa, houve o desenvolvimento propriamente dito do sistema, o qual envolveu também o desenvolvimento de conceitos relativos ao planejamento estratégico da organização. O desenvolvimento resultou em uma lista de indicadores e na elaboração do plano de ações para o alinhamento da operação cotidiana com o planejamento da empresa em questão.

Palavras- chave: Planejamento estratégico, Indicadores de produtividade, Restaurantes

ABSTRACT

The complex and dynamic economic outlook gives greater advantages to companies which prioritize their strategic planning, assuming a planning attitude instead of just reacting to events. This can be extended to all companies, including small and medium-sized, that commonly suffer from lack of strategic planning and strategic management. Within this context of greater complexity, different systems to assess organizational performance were developed with a systemic view, considering the performance of the company as composed of different components, comprehending the organization as a whole. This work aims to develop a system of performance indicators, allowing the alignment of the company's daily actions to its strategic planning. The development of this system was held in a restaurant characterized by its reactive posture, located in the Brás neighborhood, located in São Paulo. The work consisted, firstly, in a research of different systems of indicators illustrated in the literature. After choosing the best system to be applied in the company, there was the development of the system itself, which also involved the development of concepts related to the organization's strategic planning. The development resulted in a list of indicators and an action plan was made in order to align the everyday operation of the company with its strategic planning.

Keywords: Strategic planning, Productivity indicators, Restaurants

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1: Representação da subprefeitura da Mooca	20
Figura 2: Representação de cargos na empresa XPTO	29
Figura 3: Cinco forças de Porter	33
Figura 4: Estratégias genéricas.....	35
Figura 5: Características e papéis de indicadores	39
Figura 6: Perda de Validade dos Princípios Tayloristas	41
Figura 7: <i>Performance Pyramid</i>	45
Figura 8: <i>Performance Prism</i>	46
Figura 9: Modelo do <i>Balanced Scorecard</i>	48
Figura 10: Representação de mapa estratégico	52
Figura 11: Modelo OPM	56
Figura 12: Modelo IPMS	57
Figura 13: Objetivos estratégicos da empresa segundo a perspectiva financeira	71
Figura 14: Objetivos estratégicos com relação à perspectiva dos clientes.....	75
Figura 15: Processo diário de limpeza do salão	77
Figura 16: Processo de retirada de bandejas	78
Figura 17: Processo de compra de ingredientes	79
Figura 18: Objetivos estratégicos com relação à perspectiva dos processos internos	81
Figura 19 : Mapa estratégico do XPTO	86

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolução do número de imigrantes no estado de São Paulo	23
Gráfico 2: Evolução da população do Brás	25
Gráfico 3: Evolução do faturamento dos lojistas do Brás	27
Gráfico 4: Distribuição das despesas de consumo médio familiar	30
Gráfico 5: Percentual das despesas média mensal familiar com alimentação fora de casa	31

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Evolução populacional da cidade de São Paulo	21
Tabela 2: Perfil da nacionalidade dos imigrantes (1882-1891)	23
Tabela 3: Evolução do número de estabelecimentos no Bairro do Brás.....	26
Tabela 4: Empregos Formais no município de São Paulo, exclusive Administração Pública, segundo Faixas de Rendimento.....	26
Tabela 5: Empregos Formais no bairro do Brás, exclusive Administração Pública, segundo Faixas de Rendimento.....	27
Tabela 6: Resultado do questionário de opinião	73
Tabela 7: Situação atual e metas para o XPTO.....	95

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Modelos de Indicadores	43
Quadro 2: Modelos analisados	44
Quadro 3: Modelos específicos para pequenas e médias empresas	54
Quadro 4: Quadro comparativo dos modelos analisados	58
Quadro 5: Resumo das cinco forças de Porter	68
Quadro 6: Quesitos avaliados na pesquisa de opinião	72
Quadro 7: Simbologia adotada para representação dos processos do XPTO	76
Quadro 8: Indicadores sugeridos ao XPTO- perspectivas financeira e dos clientes.....	88
Quadro 9: Indicadores sugeridos ao XPTO- perspectiva dos processos internos.....	89
Quadro 10: Indicadores sugeridos ao XPTO- perspectiva do aprendizado e crescimento	90
Quadro 11 :Plano de ações.....	96

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABC	Custeio baseado em atividades (<i>Activity Based Costing</i>)
Abrasel	Associação Brasileira de Bares e Restaurantes
Alobrás	Associação de Lojistas do Brás
BPMN	Business Process Model and Notation
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPMS	<i>Integrated Performance Measurement for Small Firms</i>
OPM	<i>Organizational Performance Measurement</i>
OPTIM	<i>Operating Profit Through Time and Investment Management</i>
PCMSO	Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
PME	Pequena e Média Empresa
PMQ	<i>Performance Measurement Questionnaire</i>
PPRA	Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
Rais	Relação Anual de Informações Sociais
ROI	<i>Return on Investment</i>
ROIC	<i>Return on Invested Capital</i>
Sinhores-SP	Sindicato de hotéis, restaurantes, bares e similares de São Paulo
Sinthoresp	Sindicato dos Trabalhadores em Hotéis, Apart-Hotéis, Motéis, Flats, Pensões, Hospedarias, Pousadas, Restaurantes, Churrascarias, Cantinas, Pizzarias, Bares, Lanchonetes, Sorveterias, Confeitarias, Docerias, Buffets, Fast-Foods e Assemelhados de São Paulo e Região
Smart	<i>Strategic Measurement, Analysis and Reporting Technique</i>
TQM	Total Quality Management

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	Panorama da realização do Trabalho de Formatura.....	16
1.2	Definição do problema a ser tratado	17
1.3	Objetivos do trabalho	17
1.4	Relevância do tema	17
1.5	Estrutura do trabalho	18
2	DESCRIÇÃO DA EMPRESA	20
2.1	O bairro do Brás.....	20
2.1.1	Origem e início da habitação.....	20
2.1.2	Século XIX: mudanças no panorama urbanístico	21
2.1.3	A industrialização e a imigração	22
2.1.4	O Brás no século XX.....	24
2.1.5	O Brás atual	25
2.2	Histórico da empresa	27
2.3	Serviços prestados.....	28
2.4	Estrutura da organização.....	29
2.5	Mercado de alimentação fora do lar.....	30
3	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	32
3.1	Missão, visão e estratégia	32
3.2	Estratégia	33
3.2.1	Cinco forças de Porter	33
3.2.2	Estratégias competitivas genéricas	34
3.3	A estratégia e a operação	35
3.4	Desempenho.....	36
3.4.1	Por que medir o desempenho?	36

3.4.2	Características gerais de indicadores	37
3.4.3	Dimensões dos indicadores:	39
3.5	Modelos de indicadores analisados	42
3.5.1	Modelo SMART (Performance Pyramid):	44
3.5.2	<i>Performance Prism</i>	46
3.5.3	Balanced Scorecard (BSC)	47
3.6	Desempenho em pequenas e médias empresas	52
3.7	Modelos de desempenho específicos para a pequena empresa	53
3.7.1	Modelo OPM (Organizational Performance Measurement).....	54
3.7.2	Modelo de Medição de Performance Integrada para Pequenas Empresas .	56
3.8	Escolha do modelo a ser adotado	57
4	METODOLOGIA.....	60
4.1	Definição do projeto	60
4.2	Elaboração da estratégia	61
4.3	Desenho do BSC	61
4.4	Plano de implementação.....	62
5	DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	64
5.1	Descrição do projeto à empresa.....	64
5.2	Planejamento estratégico	65
5.2.1	Visão e missão	65
5.2.2	Análise ambiental	66
5.2.3	Estratégia competitiva genérica	68
5.2.4	Definição dos objetivos estratégicos segundo as perspectivas do BSC	69
5.3	Desenho do BSC	84
5.3.1	Mapa estratégico	85
5.3.2	Elaboração dos indicadores	87
5.3.3	Definição de metas e objetivos de superação	94

5.4	Plano de implementação	96
5.4.1	Plano de ações	96
5.4.2	Comunicação e alinhamento	99
5.4.3	Alimentação e feedback do BSC.....	99
5.4.4	Situação atual e planejamento futuro	100
5.4.5	Principais dificuldades encontradas	101
6	CONCLUSÃO	104
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	106
	APÊNDICE A- Questionário de opinião	110
	APÊNDICE B- Respostas ao questionário aplicado.....	112
	APÊNDICE C- Fluxogramas dos processos internos	114

1 INTRODUÇÃO

Tradicionalmente, o conceito de desempenho e sua tradução em medidas operacionais remetem à observação da saúde financeira da corporação. Segundo esse pensamento, o desempenho organizacional poderia ser medido apenas com a observação de indicadores puramente financeiros. Contudo, tal filosofia levou a uma maior priorização por parte de executivos ao planejamento de curto prazo em detrimento de investimentos intangíveis, os quais, normalmente, conferem resultados de longo prazo.

Todavia, dado o panorama competitivo atual, conferindo alto grau de complexidade aos sistemas contemporâneos, houve, principalmente após a década de 90, uma maior preocupação com relação à consideração da empresa e suas diferentes áreas como um todo. Dessa forma, passou-se a considerar o sistema de medição de desempenho das empresas como resultado final de um trabalho de desdobramento da estratégia corporativa de longo prazo.

A abrangência e uso de indicadores financeiros e não financeiros pelos novos sistemas de desempenho foram, segundo Neely (2002), motivados não só pela alta administração das empresas, sendo que esses novos sistemas podem tanto ser utilizados para motivação, através da perseguição de metas, quanto para a demonstração do desempenho da empresa.

O presente capítulo visa introduzir o panorama a partir do qual se deu a realização do Trabalho de Formatura, bem como a relação do autor com a empresa alvo do estudo e ilustrar a relevância do tema tanto para a empresa quanto para o contexto da Engenharia de Produção.

1.1 Panorama da realização do Trabalho de Formatura

O presente Trabalho de Formatura foi desenvolvido na empresa XPTO. O XPTO é um restaurante localizado no bairro do Brás, na capital paulista. O estabelecimento fornece serviço de almoço, cobrando seus clientes pelo peso consumido (serviço esse conhecido como “almoço por quilo”). Tanto a localização do XPTO e suas características serão detalhadas no capítulo 2 do trabalho em questão.

A relação do autor com a empresa não se deu por meio do estabelecimento de vínculo empregatício. O autor do presente trabalho possui relação familiar com os sócios do restaurante. Dessa forma, o contato com o XPTO vem de longa data.

1.2 Definição do problema a ser tratado

O restaurante XPTO, apesar de contar com dezesseis anos de existência, apresenta uma característica comum a pequenas empresas (Silva e Plonski, apud Soares, 2001): carece de planejamento estratégico formal, apresentando pouca prática de planejamento estratégico.

A postura atual do estabelecimento pode ser caracterizada como reativa, com foco no curto prazo. O gerenciamento do dia-a-dia é realizado, contudo falta à empresa o alinhamento das ações cotidianas com o pensamento futuro de longo prazo.

Ainda, a intenção revelada pelos sócios ao autor do presente trabalho de, no longo prazo, deixarem a operação (atualmente os dois sócios atuam diretamente na operação do restaurante), ressalta a relevância do desenvolvimento de um planejamento estratégico formal e seu desdobramento em um sistema de acompanhamento da implementação dessa estratégia.

1.3 Objetivos do trabalho

O objetivo do trabalho, dessa forma, poder ser descrito como o desenvolvimento de um sistema de indicadores estratégicos que possibilitem o alinhamento da gestão cotidiana do restaurante com seu planejamento estratégico. Como objetivos secundários têm-se a documentação do histórico da região da qual o restaurante faz parte (bairro do Brás), bem como a realização de uma pesquisa sobre diferentes sistemas de indicadores estratégicos.

1.4 Relevância do tema

O planejamento estratégico e seu desdobramento em sistemas de gerenciamento possuem profunda relação com a Engenharia de Produção. Começando por características globais, como o destaque ao pensamento sistêmico (abordagem da empresa como um todo, e não somente sob a consideração de uma só perspectiva) e o desdobramento da estratégia utilizando relações lógicas, as quais demandam capacidade analítica, tipicamente estimulada nos cursos de Engenharia, pode-se verificar a compatibilidade da linha norteadora do trabalho com as habilidades desenvolvidas no curso de Engenharia de Produção.

O curso de Engenharia de Produção também possui íntima relação com o tema sob a perspectiva técnica, uma vez que os sistemas de gerenciamento, ao integrarem a empresa como um todo, possibilitam a aplicação prática de ferramentas aprendidas durante o curso de

graduação em questão, como o desenvolvimento de um sistema de informações, o mapeamento de processos, o entendimento do serviço prestado e a análise do desempenho da empresa também sob a ótica financeira.

1.5 Estrutura do trabalho

No primeiro capítulo da obra em questão, é realizada uma descrição inicial da empresa, bem como a relação do autor com a instituição. Posteriormente são definidos o problema e objetivos do trabalho. Por fim, é destacada a importância do tema desenvolvido no contexto da Engenharia de Produção.

No segundo capítulo é realizada a descrição da empresa de modo mais detalhado. Nesse capítulo é registrado um breve histórico da região onde o estabelecimento tratado é situado. O segundo capítulo também fornece maiores detalhes sobre o restaurante, assim como sobre o mercado no qual a empresa atua.

No capítulo seguinte (terceiro) é documentada a pesquisa realizada sobre os temas abordados na obra. Primeiramente há o registro do estudo realizado sobre planejamento estratégico para depois serem documentados os diferentes modelos de sistemas de gerenciamento estratégicos estudados. Ainda nesse capítulo, por fim, é realizada a escolha do modelo para aplicação na empresa.

O quarto capítulo é destinado ao detalhamento da metodologia utilizada na aplicação da teoria na empresa alvo do trabalho. Nesse capítulo são descritas as etapas a serem seguidas para o desenvolvimento do sistema de gerenciamento estratégico da empresa.

No quinto capítulo há a descrição efetiva da aplicação do trabalho na empresa. A partir da metodologia descrita no capítulo quatro, a teoria explicitada no capítulo três é traduzida para a realidade do restaurante.

O sexto capítulo destina-se à realização da conclusão do trabalho, com a discussão dos resultados obtidos e a ponderação das atividades realizadas durante o trabalho.

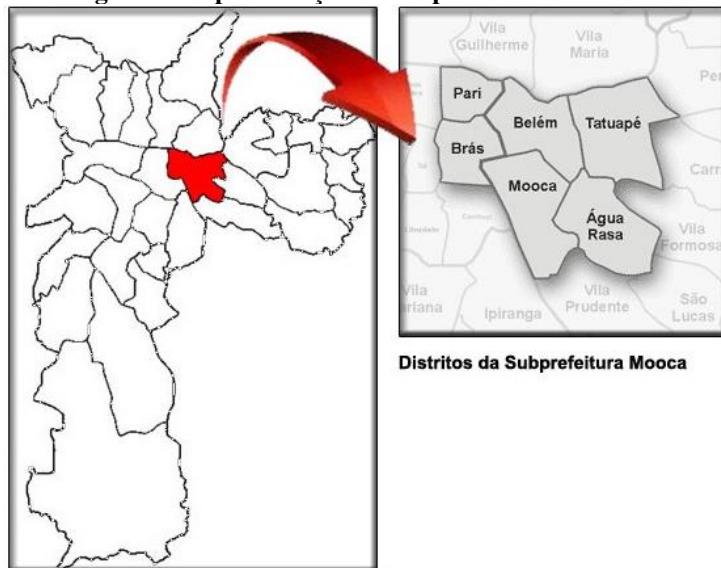
2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa foco do presente trabalho (XPTO) corresponde a um restaurante do tipo “por quilo” localizado no tradicional bairro do Brás, na capital paulista. Antes, todavia, de apresentar uma detalhada análise estrutural do restaurante, faz-se necessário uma breve descrição desse bairro integrante da história paulistana.

2.1 O bairro do Brás

A região do Brás, nas esferas administrativas, é tratada como um distrito sob jurisdição da Subprefeitura da Mooca, a qual também compreende distritos como Água Rasa, Belém, Mooca, Pari e Tatuapé (vide Figura 1).

Figura 1: Representação da subprefeitura da Mooca



Fonte: SPMO (2013)

Todavia, para grande parte da população, a região do Brás ainda consiste no “bairro” formado em torno da paragem do Brás, compreendendo a maioria dos atuais bairros da Zona Leste paulistana.

2.1.1 Origem e início da habitação

A origem do bairro do Brás apresenta íntima relação com o nome do português José Brás, o qual foi fundamental na construção da capela Bom Jesus dos Matozinhos no início do

século XIX, ao redor da qual se desenvolveu um povoado, embrião do bairro aqui tratado. Aos poucos, a capela passou a fazer parte do cotidiano dos moradores da região, conforme denotado por Maria Celestina Torres: “(...) o templo tornou-se um ponto de parada obrigatória para a imagem de Nossa Senhora no seu trajeto de ida e volta, isto é, da Penha à Sé e vice-versa (...)” (TORRES, 1969). Segundo recenseamento realizado em 1836 (TORRES, 1969), a cidade de São Paulo possuía 21.933 habitantes e contava com dez freguesias: Guarulhos, Nossa Senhora do O`, Cotia, Nossa Senhora da Penha, São Bernardo, Juqueri, M`boy, Sé, Santa Ifigênia e Brás. O bairro do Brás contava com 659 habitantes, aproximadamente 3% do total da cidade, sendo que metade da população da região era composta por brancos e a outra metade composta por pretos e pardos na mesma proporção (RODRIGUEZ, 2006). A alta porcentagem de pretos e pardos na região do Brás pode ser justificada pelo fato de que o bairro, na época, ainda apresentava caráter rural, com chácaras e quintais enormes e, os grandes donos de terra ainda “possuíam” seus caseiros. As chácaras do Brás eram descritas como grandes, belos e concorridos terrenos da cidade, a qual era notável pelas sofisticadas casas de campo e chácaras onde residiam muitas famílias abastadas (AUGUSTO, 1971).

2.1.2 Século XIX: mudanças no panorama urbanístico

Durante o século XIX, São Paulo sofreu profundas transformações, principalmente a partir da década de setenta: a Academia de Direito a torna um “burgo de estudantes” enquanto que o desenvolvimento da lavoura cafeeira, das vias férreas e a imigração europeia fizeram dela o cerne econômico da nação. Abaixo, a Tabela 1 demonstra o crescimento populacional da cidade durante o século XIX:

Tabela 1: Evolução populacional da cidade de São Paulo

Distrito	1836	1855	1872
Sé	5.568	7.484	9.213
Santa Ifigênia	3.064	3.646	4.459
Brás	659	974	2.308
Penha	1.206	1.337	1.883
N. Senhora do O'	1.759	2.000	2.023
Consolação			3.357
Total	12.256	15.441	23.243
Brás/total	5%	6%	10%

Fonte: Torres (1969)

É notável o crescimento populacional da cidade, alcançando crescimento de 51% de 1855 a 1872. Também é relevante o aumento do peso do distrito do Brás como centro habitacional.

Para Maria Elizabet (apud RODRIGUEZ, 2006), no fim da primeira metade do século XIX, o bairro do Brás já tomava posição como centro irradiador do sistema de circulação da província. Essas correntes de circulação possuíam grande relevância para o transporte de alimentos, material de construção e artesanatos produzidos nas redondezas da capital.

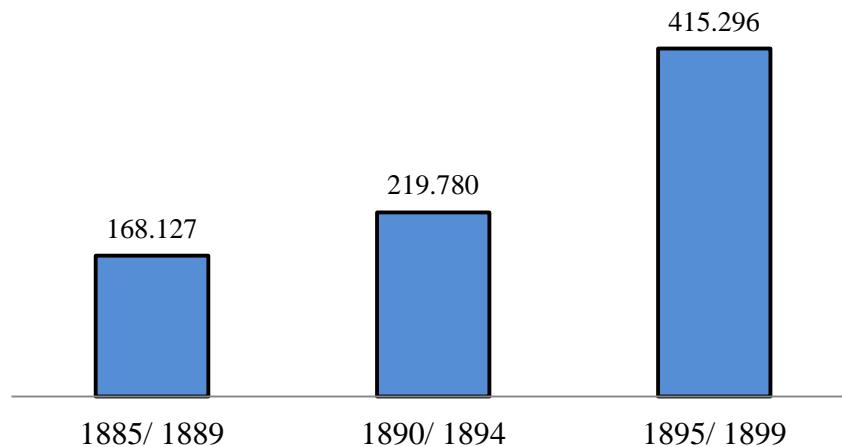
A inauguração da estrada de ferro Santos-Jundiaí (inicialmente denominada São Paulo Railway), em meados da década de 1860, foi um marco representando o relativo crescimento da capital paulista, fomentado pela economia cafeeira. Posteriormente, com a abolição da escravidão e a crescente necessidade de mão de obra especializada para a pequena indústria em evolução, aliada com a construção de ferrovias na década de 1870, São Paulo confirmou sua vocação como entroncamento de estradas e como polo de desenvolvimento econômico nacional.

O panorama industrial paulista sofreu profunda alteração na segunda metade do século XIX, partindo de uma base incipiente, em estágio embrionário, para resultar no motor da urbanização da cidade, ocorrida no final do século (São Paulo passou de 65 mil habitantes em 1890, para 240 mil em 1900).

A industrialização paulista provocou profunda alteração no panorama geográfico do Brás. Caracterizado por grandes fazendas no início do século XIX, o bairro atraiu a grande maioria dos trabalhadores recrutados pela efervescente indústria por conta do baixo preço de suas terras, consideradas insalubres, dado que estavam sujeitas às inundações do rio Tamanduateí. Sendo assim, no final do século tratado, o bairro se caracterizava por ser uma região proletária, onde se multiplicaram, por muito tempo, casebres e cortiços.

2.1.3 A industrialização e a imigração

No fim do século XIX, concomitante com o declínio da economia cafeeira, São Paulo já se caracterizava como importante entreposto comercial e apresentava parque industrial e serviços em expansão. A cidade também abrigava duas agências bancárias e uma elite consumista (RODRIGUEZ, 2006). Ao passo em que a cidade se desenvolvia, novas oportunidades eram abertas, culminando em um aumento expressivo no número de imigrantes na região, conforme denotado pelo Gráfico 1:

Gráfico 1: Evolução do número de imigrantes no estado de São Paulo

Fonte: Adaptado de Rodriguez (2006)

Em 1888, é criada a hospedaria dos imigrantes no Brás, ponto de parada para os recém-chegados imigrantes e de onde saíam encaminhados para trabalhar no interior (lavoura de café) ou para as indústrias e comércio da capital. Abaixo, a Tabela 2 detalha a nacionalidade dos imigrantes recém-chegados ao porto de Santos, entre 1882-1891:

Tabela 2: Perfil da nacionalidade dos imigrantes (1882-1891)

Nacionalidade	Imigrantes	% do total
Italianos	202.503	77%
Portugueses	25.925	10%
Espanhóis	14.954	6%
Alemães	6.196	2%
Austríacos	4.118	2%
Russos	3.315	1%
Franceses	1.922	1%
Dinamarqueses	1.042	0%
Belgas	851	0%
Ingleses	782	0%
Suecos	685	0%
Suíços	219	0%
Irlandeses	201	0%
Outros	483	0%

Fonte: Torres (1969)

É evidente o peso da imigração italiana ao final do século XIX. Segundo Maria Celestina (TORRES, 1969), a influência italiana se fez sentir de maneira decisiva e evidente nos bairros do Brás e Bom Retiro, principalmente durante as duas primeiras décadas do século XX.

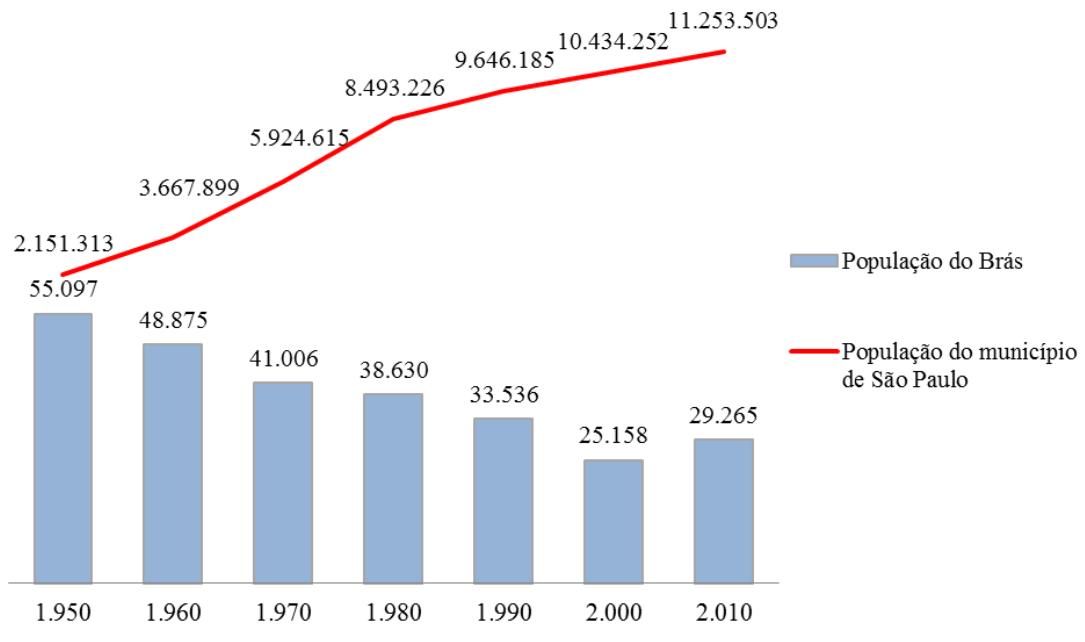
2.1.4 O Brás no século XX

Durante o século XIX, o bairro do Brás passou por profunda transformação, com suas chácaras tradicionais sendo transformadas em fábricas e com seu comércio em franco desenvolvimento. Diferentes tipos de indústrias, com maquinário dedicado, aparelhamento elétrico ou a vapor e até mesmo pequenas oficinas optaram por se instalar nesse bairro populoso, mas até então desprovido de conforto para o proletariado. Pasqual Petrone (apud TORRES, 1969), destaca os seguintes fatores que contribuíram para o desenvolvimento industrial paulista: facilidade de obtenção de energia elétrica, existência de mercado consumidor interno (em virtude do crescimento da população paulistana), afluxo de capitais (estrangeiro e nacional), facilidade de obtenção de mão de obra operária (graças à intensa imigração e à posterior crise cafeeira de 1930), existência de fornecedores de matéria prima dentro do Estado de São Paulo e a importante rede de transporte desenvolvida na cidade. Cabe ressaltar que outro fator determinante para o desenvolvimento da indústria paulista foi a ocorrência da Primeira Grande Guerra, a qual dificultou a entrada de produtos importados no país, deixando parte da demanda nacional desatendida.

À época, o bairro do Brás passou também por mudanças urbanísticas como a denominação do Largo do Brás como Praça da Concórdia, aterramento de áreas de várzea, início da construção da atual Avenida Rangel Pestana, desenvolvimento da rede viária, entre outras mudanças que ainda hoje marcam o bairro aqui tratado.

Ao longo do século XX, o desenvolvimento industrial e comercial da região foi alcançado mediante prejuízo de sua função residencial, ao passo em que outros bairros da Zona Leste paulistana ofereciam mais conforto a seus moradores. Tal fato embasa uma percepção ainda atual: o bairro do Brás é mais um local de trabalho do que um lugar para se morar. Tal percepção é confirmada pelo Gráfico 2, o qual demonstra a perda de representatividade do Brás como bairro residencial da cidade de São Paulo:

Gráfico 2: Evolução da população do Brás



Fonte: Adaptado de IBGE, 2010A (2010)

Bandeira Jr. (apud TORRES, 1969), destacou, no início do século XX, a vocação comercial já proeminente do bairro, predizendo que o mesmo seria, dentro de poucos anos, o principal bairro comercial da cidade, uma vez que era localizado próximo das estradas de ferro e contava com a presença de bondes elétricos, facilitando a locomoção daqueles que lá realizavam suas compras.

No decorrer do século tratado no presente tópico, o movimento migratório, principalmente proveniente das regiões do Nordeste e Sudeste, foi intensificado, fazendo com que o Brás atualmente não seja mais classificado como um “bairro italiano ou europeu”.

2.1.5 O Brás atual

Atualmente, o Brás deixou de ser o bairro residencial italiano, característico do início do século XX, passando a ser um bairro essencialmente comercial/ industrial, com intensa presença de migrantes do nordeste brasileiro. De acordo com dados de pesquisa realizada pela Datafolha em 2004, 41% dos moradores das regiões do Brás e da Sé são nordestinos. A Tabela 3 destaca o número de estabelecimentos comerciais no Bairro do Brás:

Tabela 3: Evolução do número de estabelecimentos no Bairro do Brás

Ano	Comércio	Serviços	Indústria de Transformação	Construção Civil	Total de estabelecimentos
2000	46%	17%	36%	1%	3.787
2006	45%	16%	38%	0%	4.165
2007	47%	18%	35%	1%	4.829
2008	48%	16%	36%	0%	4.686
2010	50%	17%	32%	1%	5.066

Fonte: Adaptado de MTE (2010)

É notável a grande presença de estabelecimentos comerciais no Brás, reforçando o caráter marcante do bairro desde a segunda metade do século XX. Outro fator notável é a grande presença da economia informal no bairro, fator característico da região.

A distribuição salarial dos residentes no bairro denota que o Brás se encontra em situação distinta do município de São Paulo como um todo: há maior proporção no bairro de trabalhadores que ganham até três salários mínimos do que na média paulistana. Tal fato denota a pior situação econômica dos moradores se comparados com a média paulistana. As Tabelas 4 e 5 representam os dados anteriormente discutidos:

Tabela 4: Empregos Formais no município de São Paulo, exclusive Administração Pública, segundo Faixas de Rendimento

Ano	Até 3 salários mínimos	De 3,01 a 5 salários mínimos	De 5,01 a 10 salários mínimos	De 10,01 a 15 salários mínimos	Mais de 15 salários mínimos	Total
2010	66%	15%	11%	4%	4%	3.929.532
2008	63%	16%	12%	4%	5%	3.534.003
2007	63%	17%	12%	4%	5%	3.290.044
2006	60%	17%	13%	4%	5%	3.031.586

Fonte: Adaptado de MTE (2010)

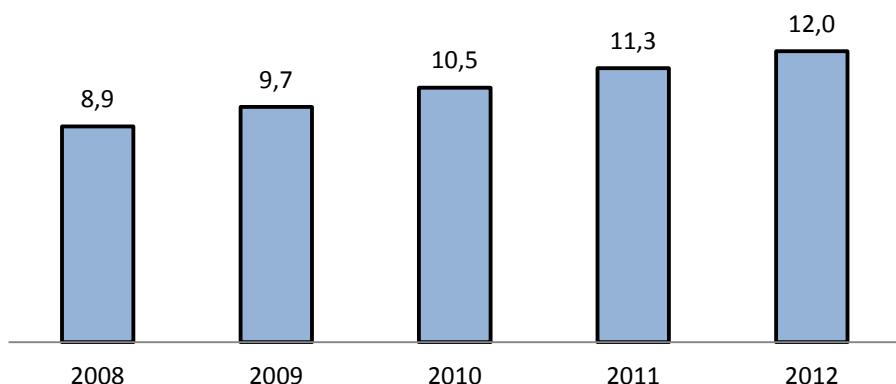
Tabela 5: Empregos Formais no bairro do Brás, exclusive Administração Pública, segundo Faixas de Rendimento

Ano	Até 3 salários mínimos	De 3,01 a 5 salários mínimos	De 5,01 a 10 salários mínimos	De 10,01 a 15 salários mínimos	Mais de 15 salários mínimos	Total
2010	83%	10%	6%	1%	1%	57.283
2008	81%	11%	6%	1%	1%	49.019
2007	78%	12%	7%	1%	1%	43.729
2006	78%	12%	7%	1%	1%	40.631

Fonte: Adaptado de MTE (2010)

De acordo com a Associação de Lojistas do Brás (Alobrás), a circulação diária no bairro diminui de 320 mil pessoas/ dia em 2008 para cerca de 300 mil pessoas/ dia em 2012 (Alobrás, 2013). Cabe ressaltar que esse fluxo médio dobra para o mês de dezembro. Segundo a mesma associação, o faturamento dos lojistas da região pode ser expresso pelo Gráfico 3:

Gráfico 3: Evolução do faturamento dos lojistas do Brás (em bilhões de reais)



Fonte: Adaptado de Alobrás (2013)

2.2 Histórico da empresa

A empresa XPTO foi fundada em 1997 por dois sócios, os quais possuíam experiência prévia no setor alimentício, especificamente em restaurantes. O restaurante busca, através de preço competitivo, oferecer alimentos de qualidade, preparados de maneira cuidadosa para seus clientes.

Inicialmente a empresa atendia cerca de cem clientes diariamente, contando com dez funcionários. Os pratos servidos na época inaugural, segundo um dos sócios, eram mais

condimentados, classificados por ele como “pesados”, a fim de atender um público basicamente composto por compradores provenientes de outras regiões, como o nordeste brasileiro. Com a consolidação do restaurante na região atendida, os sócios perceberam que, além de compradores de outras regiões, o público era composto cada vez mais por lojistas locais, os quais frequentemente aconselhavam os sócios a servir pratos menos condimentados. Com isso, atualmente o restaurante apresenta hoje maior oferta de alimentos classificados pelos sócios como “leves”.

Hoje a empresa atende, em média, cerca de 600 clientes diariamente e conta com 20 funcionários. A estrutura da empresa será detalhada em tópico posterior da obra.

2.3 Serviços prestados

O restaurante XPTO é especializado em oferecer alimentos, cobrando pelos serviços através da pesagem dos pratos de seus clientes. O preço do quilograma cobrado é de trinta e dois reais e noventa centavos. O restaurante oferece saladas, pratos quentes e sobremesas. As sobremesas oferecidas também são cobradas por peso, assim como os pratos quentes e saladas.

A empresa ocupa um espaço de aproximadamente 250 m², distribuídos em dois andares, os quais compreendem toda linha de frente do restaurante (cubas de alimentos, balança, mesas e caixa) e a retaguarda (cozinha, estoque e escritório).

O XPTO abre suas portas apenas para o serviço de almoço, tipicamente de segunda-feira à sexta-feira, das onze horas às quinze horas. Durante os meses de novembro e dezembro, esporadicamente, o restaurante abre aos sábados, a fim de aproveitar o aumento do fluxo de pessoas na região do Brás devido às compras de final de ano.

Cabe ressaltar que, apesar de o XPTO abrir suas portas ao público às onze horas, o trabalho de todos na organização começa anteriormente. Os funcionários e sócios começam a trabalhar entre sete e oito horas da manhã, a fim de organizar o restaurante para a recepção dos clientes.

O restaurante conta com um bufê composto por quatro carros térmicos, sendo um destinado à disposição de saladas, sushis e frutas, dois destinados à disposição de pratos quentes e outro utilizado para a disposição de sobremesas e bebidas. Para a organização da disposição das cubas nos carros térmicos, o restaurante divide seu cardápio em pratos fixos (alimentos que são preparados e oferecidos praticamente todos os dias) e variáveis (alimentos

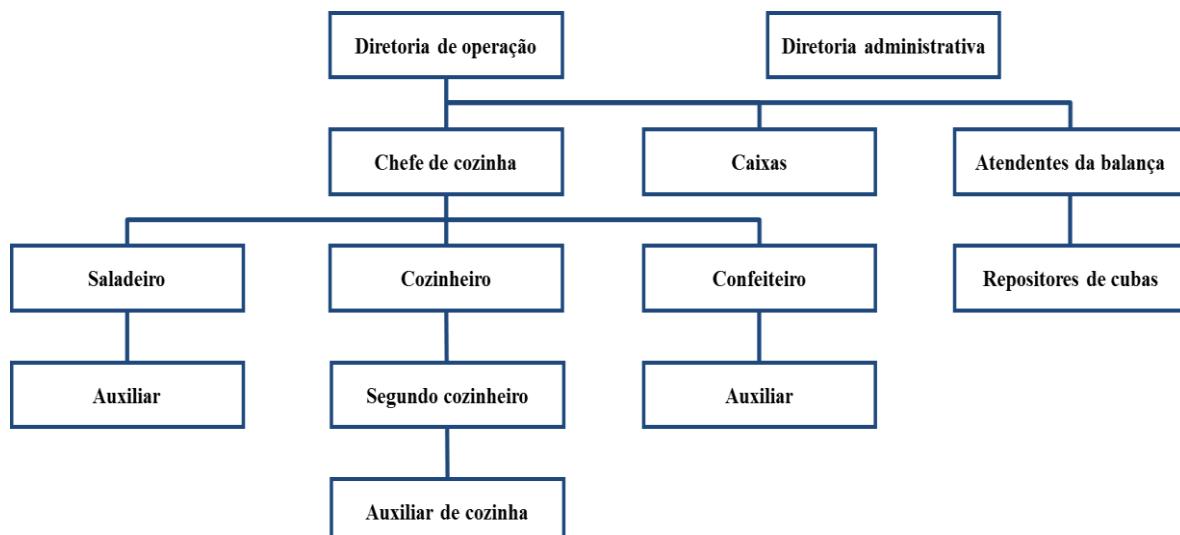
que são oferecidos uma vez por semana). Diariamente, são oferecidos em média vinte e cinco pratos quentes, vinte e dois tipos de saladas e seis sobremesas. Tal variedade, segundo os sócios, visa oferecer maior opção de escolha aos clientes. Além de pratos para o almoço, o restaurante vende bebidas e doces industrializados de marcas terceiras e oferece café e chás como cortesia.

O detalhamento da passagem do cliente pelo estabelecimento encontra-se representado no Apêndice C.

2.4 Estrutura da organização

A empresa XPTO conta com 20 funcionários, além dos dois sócios, os quais atuam como diretores na organização. A Figura 2 ilustra a representação dos cargos existentes na empresa:

Figura 2: Representação de cargos na empresa XPTO



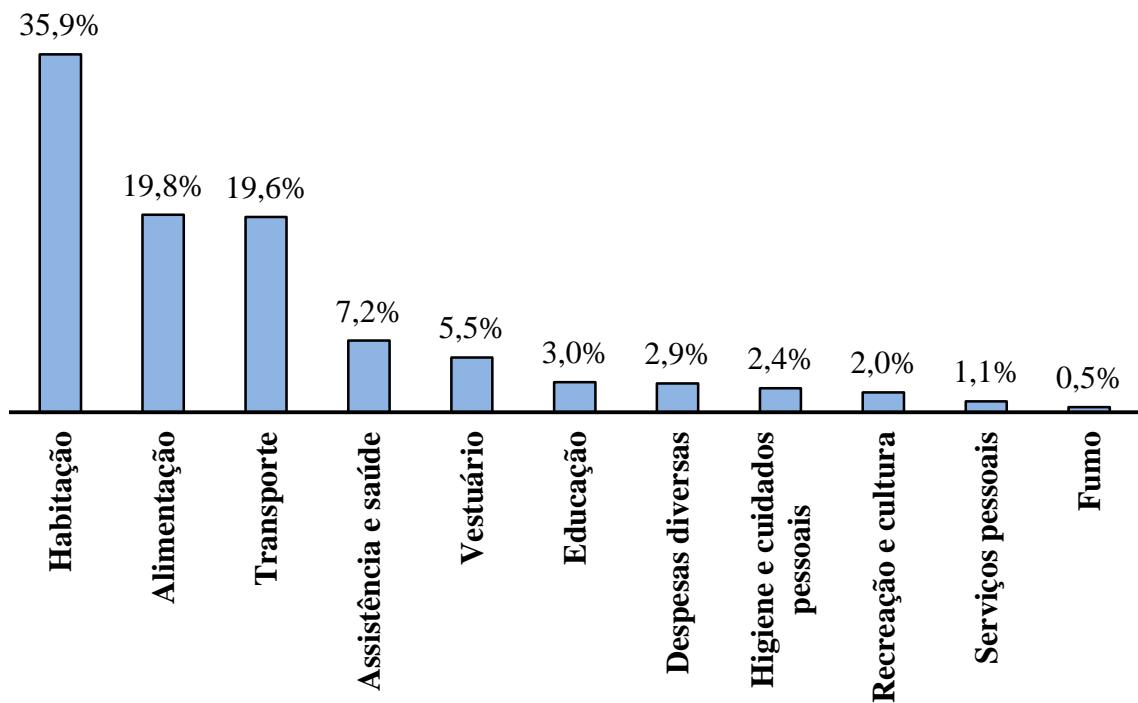
Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

A estrutura do XPTO é flexível, com diferentes papéis sendo executados pelo mesmo profissional. Como exemplo, um dos sócios ocupa a posição de diretor de operação, mas também atua junto com os repositores de cubas e também como cozinheiro antes do restaurante abrir suas portas ao público. Dessa forma, pode-se observar a atuação direta dos sócios fundadores no cotidiano da empresa.

2.5 Mercado de alimentação fora do lar

Segundo a Pesquisa Anual de Serviços do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) de 2010 (IBGE, 2010B), as cerca de 190 mil empresas que prestam serviços de alimentação no Brasil (as quais incluem restaurantes, bares, lanchonetes, ambulantes e fornecedores de comidas prontas) obtiveram receita bruta de aproximadamente R\$ 55,7 bilhões (aumento real de 30% perante o ano de 2007) e ocuparam cerca de 1.400 trabalhadores. Uma demonstração do tamanho do mercado de alimentação nacional pode ser ilustrada a partir do Gráfico 4, mostrado a seguir:

Gráfico 4: Distribuição das despesas de consumo médio familiar

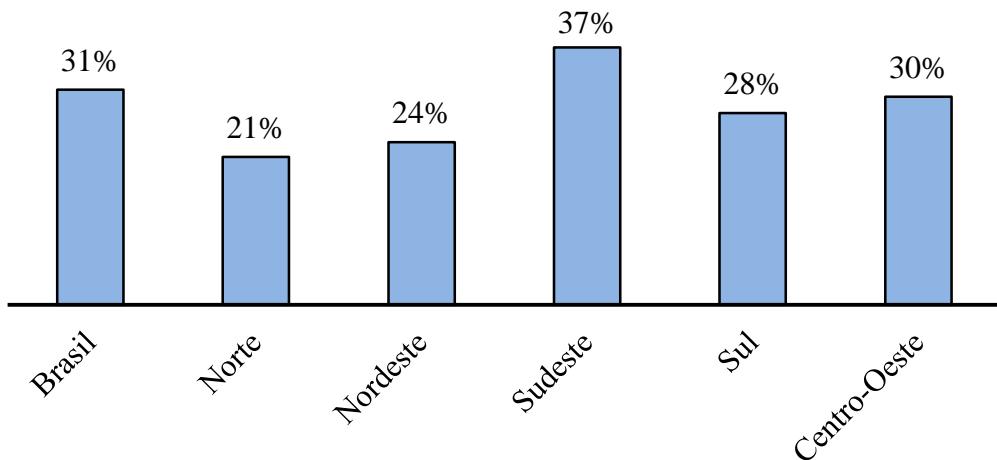


Fonte: IBGE (2009)

É notável o gasto médio relativo das famílias no tocante à alimentação em geral. A Pesquisa de Orçamentos Familiares de 2008/2009 também revela um aumento do percentual das despesas médias familiares com relação à alimentação fora de casa. De acordo com a pesquisa, 31,1% dos gastos com alimentação foram realizadas com a alimentação fora de casa, enquanto que de acordo com a mesma pesquisa, realizada anteriormente em 2002/2003, esses gastos representavam 24,1% das despesas com alimentação. Ainda Segundo a pesquisa, a região Sudeste apresenta o maior percentual de despesas média familiar com relação às

demais regiões nacionais, com 37,2% das despesas com alimentação sendo destinadas à alimentação fora de casa, conforme denotado no Gráfico 5 a seguir:

Gráfico 5: Percentual das despesas média mensal familiar com alimentação fora de casa



Fonte: IBGE (2009)

Especificamente para a cidade de São Paulo, o sítio do Sindicato de hotéis, restaurantes, bares e similares de São Paulo (Sinhores-SP) estima que o município conte com aproximadamente 12.500 restaurantes, com um faturamento anual de R\$ 5 bilhões, e com um tíquete médio (consumo por atendimento) de treze reais.

Tais números e gráficos ilustram o tamanho do mercado de alimentação nacional, tendo como destaque a região Sudeste, com maior destinação das receitas familiares ao consumo de alimentos fora de casa.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Os conceitos a respeito de sistemas de desempenho a serem apresentados no presente capítulo relacionam a estratégia da empresa com seu cotidiano operacional. Dessa forma, torna-se necessária uma discussão sobre conceitos relacionados à estratégia competitiva das organizações.

3.1 Missão, visão e estratégia

Segundo Kaplan e Norton (2004), a estratégia não pode ser vista de modo isolado, sendo, necessariamente, parte de um processo contínuo, englobando toda a organização, desde sua declaração de missão até a operação cotidiana da organização. De acordo com eles, a criação de valor se dá no processo iniciado pela análise da missão da empresa, passando por sua visão e estratégia. Posteriormente essa estratégia é traduzida pelo sistema de desempenho, o qual estabelece metas e iniciativas para o alcance dos resultados estratégicos pretendidos. Portanto, para o entendimento e elaboração da estratégia organizacional, torna-se necessária a definição dos conceitos de missão e visão da empresa. Tais conceitos são definidos por Kaplan e Norton (2004) como:

- Missão: define o motivo da existência da organização. É uma declaração concisa da razão de ser da empresa, englobando aspectos como o propósito básico de suas atividades e os valores que orientam a todos na organização. A missão também ressalta como a empresa deve competir e fornecer valor aos clientes;
- Visão: a visão da organização auxilia na definição de um panorama futuro, auxiliando a todos a entender por que e como devem auxiliar a empresa. Assim como a missão, também é retratada através de uma declaração concisa, definindo as metas a médio e longo prazo da organização. Deve ser orientada para o mercado e expressar como a empresa deseja ser vista pelo mundo.

3.2 Estratégia

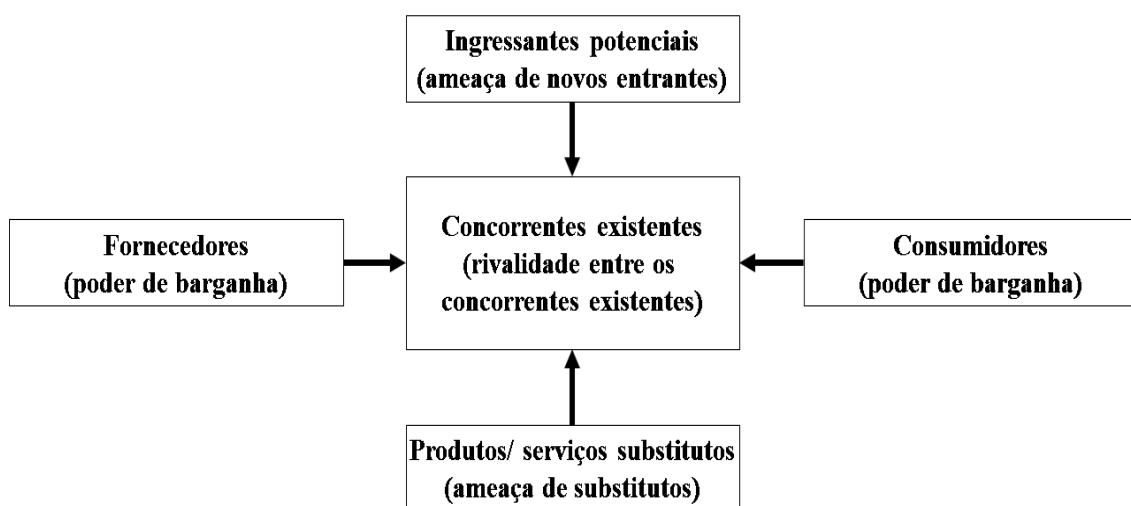
Para Porter (1996), a estratégia competitiva é relacionada ao conceito de “ser diferente”, ou seja, adotar um posicionamento estratégico diferenciado, para entregar valor ao cliente de modo único, gerando vantagens competitivas sustentáveis frente à concorrência. A essência da estratégia, segundo ele, reside na diferenciação das atividades da organização.

Similarmente, Galbraith et al. (2011), definem a estratégia como a direção da organização, especificando a fonte de vantagem competitiva e como a empresa pode se diferenciar em um ambiente de mercado. É a estratégia o modo pelo qual são realizadas escolhas pelo caminho.

Carvalho e Laurindo (2003) destacam, portanto, que saber diferenciar as escolhas a serem tomadas é essencial, sendo que o pensamento estratégico deve englobar conceitos sobre como a empresa competirá, quais suas metas e quais as atitudes necessárias para o atingimento das metas. Considerando as escolhas a serem feitas, há duas considerações a serem realizadas: uma sobre o ambiente externo no qual a empresa compete e outra sobre suas características internas.

3.2.1 Cinco forças de Porter

Figura 3: Cinco forças de Porter



Fonte: Porter (2004)

No tocante à análise ambiental, as pressões exercidas pelas cinco forças (ilustradas anteriormente na Figura 3) podem ser analisadas sob duas formas: na horizontal, tem-se a pressão na cadeia produtiva, representada pelo poder de barganha dos fornecedores e

consumidores. Na vertical, é representada a relação entre a concorrência estabelecida, entrante e entre substitutos.

Na análise horizontal, alguns aspectos a serem considerados são:

- Os clientes estão concentrados ou compram em grandes quantidades?
- A compra representa porcentagem significativa de seus custos?
- Os clientes tem total informação?
- O produto dos fornecedores é um insumo crítico?
- O grupo de fornecedores é representado por poucas empresas?
- A indústria é um cliente-chave para os fornecedores?
- Há possibilidade de substituição dos produtos dos fornecedores?

Enquanto isso, na análise vertical os seguintes aspectos devem ser observados:

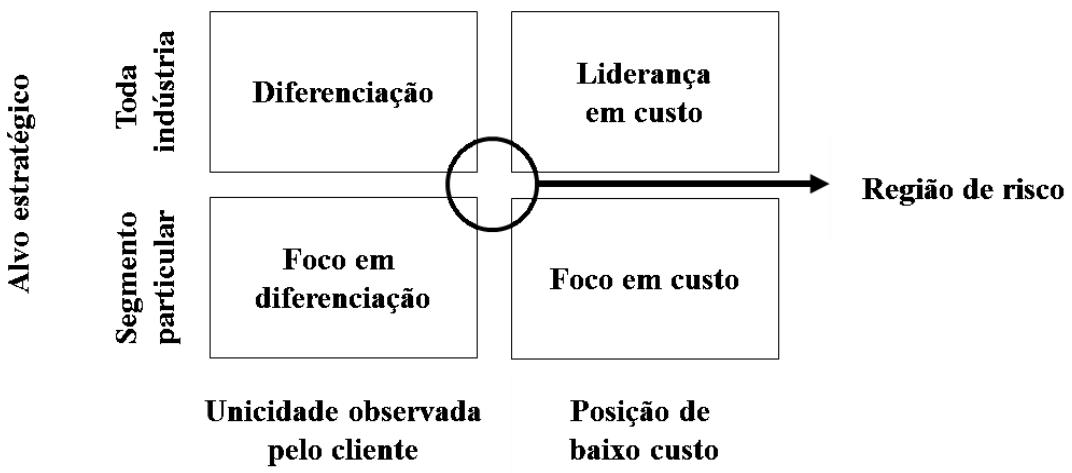
- Número de concorrentes e equilíbrio entre eles;
- Ritmo de crescimento da indústria;
- Necessidade de altos investimentos, gerando elevados custos fixos;
- Necessidade de grandes investimentos para aumento de capacidade;
- Divergência/ convergência das estratégias dos concorrentes;
- Barreiras de saída elevadas.

3.2.2 Estratégias competitivas genéricas

Conforme Porter (2004), o desempenho das empresas pode ser decomposto em uma parte oriunda do desempenho médio das empresas do setor e de outra decorrente do desempenho da organização dentro desse setor. A primeira parte corresponde à situação e análise do ambiente, brevemente retratada no tópico anterior.

Quanto à atuação da organização frente a seus competidores, Porter (2004), afirma que há quatro possíveis estratégias genéricas a serem adotadas: liderança em custo, diferenciação, foco em custo e foque em diferenciação. As possíveis estratégias genéricas são ilustradas na Figura 4:

Figura 4: Estratégias genéricas



Fonte: Carvalho e Laurindo (2003)

- **Liderança em custo:** o objetivo nesse posicionamento é trabalhar com custos muito baixos quando comparados à concorrência, mas com um preço final ligeiramente abaixo, aumentando as margens da empresa. Para isso, são necessários elementos como um rígido controle, incentivos baseados em meta, baixos custos de distribuição, entre outros;
- **Liderança em diferenciação:** o objetivo também é o de aumentar as margens da empresa. Contudo, o ponto de partida aqui é o preço, e não o custo. Empresas que atuam em diferenciação procuram identificar e satisfazer as necessidades que os clientes estão dispostos a pagar um prêmio de preço pelos seus atendimentos;
- **Foco:** as empresas atuantes de acordo com esse posicionamento procuram focar seus esforços em alvos delimitados, sejam eles mercados ou linha de produtos. O objetivo é procurar entender e atender os anseios do alvo selecionado.

3.3 A estratégia e a operação

Definidos os conceitos sobre estratégia competitiva, faz-se necessário o estabelecimento de uma ligação entre o planejamento estratégico e a operação da empresa. A tradução da missão e da estratégia das empresas em um conjunto de medidas as quais servem de base para a gestão empresarial é obtida através do desenvolvimento de modelos de avaliação do desempenho organizacional.

Martins (1999) destaca a importância dos sistemas de medição de desempenho na gestão das organizações, ressaltando o risco de se pilotar um veículo complexo para atingir

algum objetivo (planejamento estratégico) com instrumentos (medidas de desempenho) não adequados ou insuficientes. Franco-Santos e Bourne (2005) seguem a mesma linha de pensamento de Martins (1999) e relatam que o objetivo maior de um sistema de monitoramento de desempenho é conferir se a estratégia definida no planejamento estratégico está ou não sendo implementada. Logo, é notável a íntima relação entre a estratégia e a necessidade de mensuração do desempenho organizacional.

3.4 Desempenho

Segundo Francischini (2012), o conceito de desempenho está atrelado ao que é realizado pela operação e à expectativa do cliente. Caso o que é realizado pela operação seja “maior” ou supere as expectativas do cliente, há o encantamento do cliente. Francischini (2012) também define o desempenho como o quociente entre o realizado pela operação e os objetivos do gestor.

Tradicionalmente, principalmente durante a era industrial, o conceito de desempenho e suas formas de avaliação remetem à perspectiva financeira. Todavia, com o desenvolvimento das tecnologias de informação nas últimas décadas do século XX, muitas das premissas da concorrência industrial foram alteradas, tornando-se obsoletas. Para Kaplan e Norton (1997), as empresas não podem mais contar apenas com a rápida alocação de tecnologias em ativos físicos para gerarem vantagem competitiva no longo prazo. Logo, percebe-se que o conceito de desempenho atual aborda diferentes perspectivas, indo além do tradicional foco nos resultados financeiros.

3.4.1 Por que medir o desempenho?

A necessidade de medição de desempenho na administração moderna de negócios é latente (Franco-Santos e Bourne, 2005), uma vez que o controle daquilo que não se mede é difícil. A medição de desempenho representa um processo de quantificação através do qual há o estímulo para a tomada de decisões. Mintzberg (apud Neely et al., 1995) defende que é apenas através de ações consistentes definidas a partir das decisões tomadas através da análise do sistema de indicadores que a estratégia pode ser percebida. Pandolfi (2005), de modo similar, defende que a gestão do desempenho é o meio pelo qual as estratégias da organização são implementadas e administradas na operação.

Resumidamente, pode-se afirmar que o conceito de gerenciamento de desempenho organizacional é constituído por um conjunto de ações que buscam definir os resultados a serem alcançados (metas), bem como os esforços e recursos necessários para seu alcance, envolvendo a definição de mecanismos de alinhamento e de monitoramento e avaliação, conforme define a Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento (MP, 2009).

Johnston e Clark (2002), através do conceito de objetivos de desempenho (base dos sistemas de medição), ressaltam a importância da consideração da performance organizacional em serviços. Segundo eles, os objetivos de desempenho constituem o meio pelo qual a estratégia é traduzida em linguagem operacional.

Tomando-se o panorama competitivo atual, em um ambiente complexo, torna-se fundamental que as empresas saibam exatamente quais são suas metas e por quais meios alcançá-las, de modo que consigam obter vantagem competitiva perante seus concorrentes. A tradução da missão e estratégia das organizações em um conjunto conciso e ao mesmo tempo abrangente de indicadores forma a base para um sistema de gestão estratégica das empresas (Kaplan e Norton, 1997).

3.4.2 Características gerais de indicadores

Para Kaplan e Norton (1997), o sistema de indicadores de desempenho tem como papel fundamental o esclarecimento e a tradução da visão e estratégia da empresa. Para ser efetivo, esse sistema tem de ser comunicado para toda a organização e deve associar os objetivos e medidas estratégicas a metas a serem alcançadas. Otley (apud Franco-Santos et al., 2007) define o sistema de indicadores como ferramenta auxiliar para os administradores executarem seus trabalhos. Para ele, os componentes fundamentais dos sistemas de medição de performance são o objetivo, a estratégia, as metas, as recompensas e o fluxo de informações presentes (*feedbacks* e aprendizado). Os autores Hudson et al. (2001), através de uma revisão da literatura, apresentam sete características dos indicadores de desempenho, os quais devem: ser derivados da estratégia empresarial, ser claros e com um propósito explícito, ser relevantes e de fácil manutenção, ser de simples entendimento e uso, proporcionar *feedback* rápido e preciso, ligar a operação aos objetivos estratégicos e estimular a melhoria contínua.

De modo geral, há duas abordagens macro com relação aos indicadores de desempenho utilizados pelas empresas na administração de seus negócios: uma qualitativa e outra quantitativa. A abordagem qualitativa considera em sua base de análise fatores como

argumentos, considerações, exposições e motivos, enquanto que a medição quantitativa é baseada nos chamados indicadores-chave de desempenho. A preferência pelo foco na medição quantitativa presente na literatura é justificável, dado que os indicadores quantitativos são de mais fácil controle e permitem análises consensuais.

Francischini (2012) ressalta algumas características básicas dos indicadores de desempenho. Segundo ele, os indicadores devem ser válidos (refletindo o que se deseja medir), corretos e precisos (fiéis ao desempenho real), completos (abrangendo partes importantes), únicos e mutuamente exclusivos (a fim de não haver redundância), quantificáveis (podendo ser representados por números), comprehensíveis (mantendo simplicidade), controláveis (sendo passíveis de ações corretivas) e rastreáveis (desdobráveis, de modo a permitirem o foco no problema).

O Ministério do Planejamento (MP, 2009), por sua vez, relata que o conjunto de indicadores utilizado pelo sistema de gestão de desempenho tem como papel:

- Medir resultados;
- Permitir uma análise crítica de seus resultados;
- Permitir e auxiliar no conceito de melhoria contínua do processo;
- Tornar mais fácil o planejamento e a gestão de desempenho;
- Possibilitar a comparação entre o desempenho de diferentes organizações, atuantes em áreas semelhantes.

É perceptível, portanto, o fato popularmente disseminado de que a quantidade de indicadores em um sistema de gestão não ser positivamente correlacionada com a qualidade dos mesmos. Dessa forma, o número de indicadores de desempenho utilizados deve ser tal que permita que as organizações gerenciem sua performance sem se perder em inúmeros valores que colaboram apenas para confundir o gestor em sua tomada de decisão.

Kaydos (apud Martins, 1999), reforçando a relevância do uso de indicadores apropriados, afirma que o desempenho é o resultado das decisões tomadas pelo gestor; dessa forma, a qualidade da decisão é limitada pela informação disponível, em termos de qualidade e quantidade.

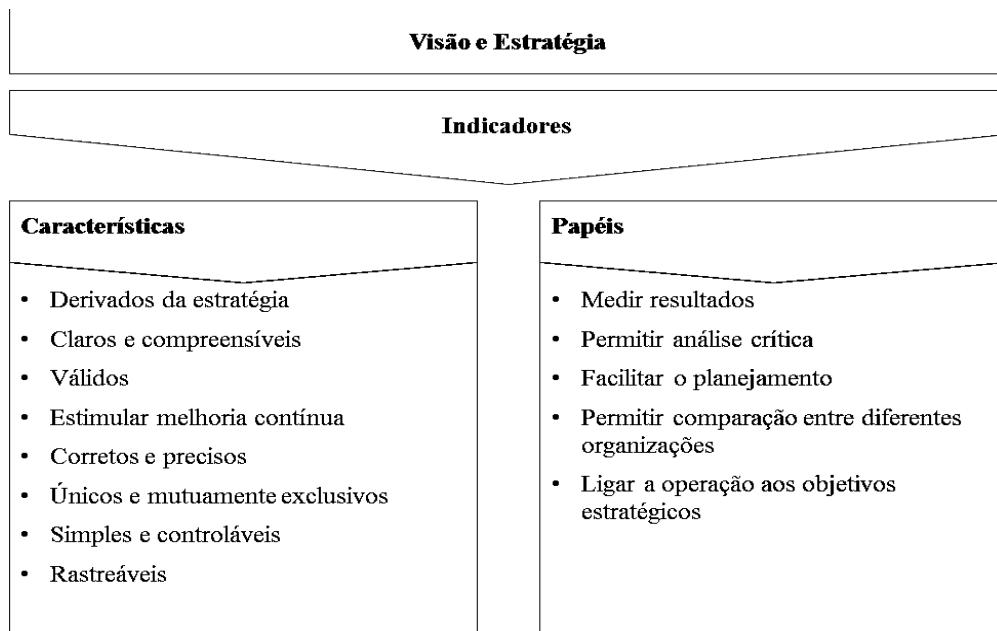
Martins (1999), a partir de uma revisão da literatura existente sobre sistemas de medição de performance, destaca as principais características de um sistema de desempenho coerente com as novas condições ambientais. Para ele, o sistema deve:

- Estar alinhado à estratégia competitiva da empresa;
- Englobar medidas financeiras e não financeiras;

- Direcionar e apoiar a melhoria contínua;
- Identificar tendências e progressos;
- Auxiliar no entendimento das relações de causa-e-efeito;
- Ser de fácil compreensão para os funcionários;
- Abranger todo o processo produtivo;
- Disponibilizar informações em tempo real para toda a organização;
- Ser dinâmico;

As definições a respeito dos indicadores de desempenho expressas anteriormente podem ser resumidas pela Figura 5:

Figura 5: Características e papéis de indicadores



Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

3.4.3 Dimensões dos indicadores:

Durante a chamada “era industrial” (Kaplan e Norton, 1997), a qual perdurou da metade do século XIX até meados da década de 70, as empresas baseavam suas operações em busca de economias de escala e escopo. As novas tecnologias que surgiam na época tinham sua importância relacionada à rápida alocação das mesmas aos ativos físicos das organizações, de modo que as empresas baseavam suas operações na busca de economias de escala e escopo.

Como reflexo do foco das corporações em seus ativos tangíveis, os indicadores desenvolvidos e amplamente utilizados eram, em sua maioria, financeiros. Modelos de controle financeiro e indicadores como o ROI (*return on investment*) orientavam o desempenho e as estratégias corporativas.

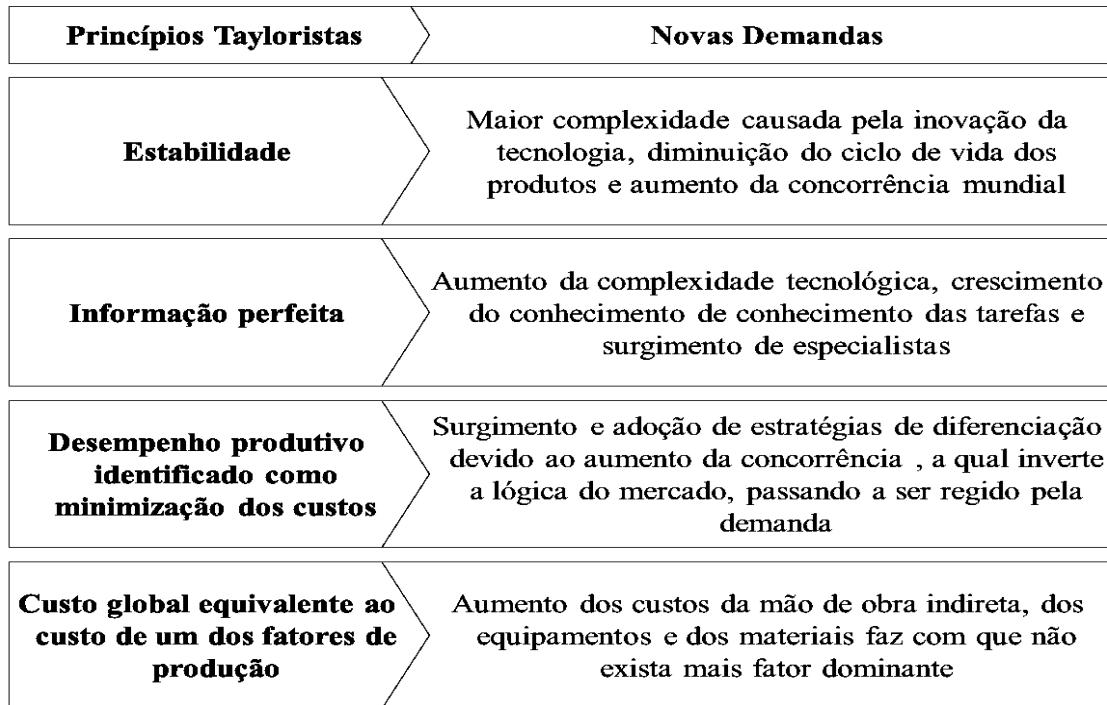
Lorino (apud Martins, 1999) identifica quatro princípios do típico sistema de produção *taylorista*:

- Estabilidade: mecanismos de desempenho são estáveis no tempo;
- Informação perfeita: o tomador de decisão tem informação perfeita sobre os processos importantes;
- Desempenho produtivo identificado como minimização dos custos: eficiência advinda da subtração “Valor – custo”, sendo o valor considerado por Taylor como dado;
- Custo global equivalente ao custo de um dos fatores de produção: existência de um fator dominante, o qual comanda os custos da empresa.

Contudo, o desenvolvimento de novas tecnologias de informação nos anos finais do século XX (caracterizando a “era da informação”) acabou por tornar obsoletas algumas das premissas vigorantes durante a era industrial. A busca por vantagem competitiva sustentável agora não mais reside apenas na rápida alocação das novas tecnologias em ativos físicos e na excelência de gestão dos passivos financeiros. A era da informação requer que as empresas mobilizem e saibam como utilizar seus ativos intangíveis, os quais permitem com que a organização consiga: fidelizar seus clientes, atender novos mercados de maneira eficaz e eficiente, lançar produtos/ serviços inovadores, produzir bens/ serviços com certa customização e utilizar as tecnologias da informação para desenvolver um melhor relacionamento com seus clientes e melhor prospecção de diferentes mercados.

Lorino (apud Martins, 1999) identifica os conflitos gerados entre as novas demandas surgidas e os princípios *tayloristas* indicados em sua obra, conforme denota a Figura 6 a seguir:

Figura 6: Perda de Validade dos Princípios Tayloristas



Fonte: Adaptado de Martins (1999)

Dessa forma, é perceptível a necessidade da consideração de outras perspectivas com relação ao desempenho organizacional. Martins (1999) cita diversos problemas com relação ao foco na perspectiva financeira, sendo que alguns deles são listados a seguir:

- Maior atenção dada à visão de curto prazo;
- Otimização do desempenho local, ao invés do global;
- Monitoramento voltado para dentro da empresa;
- Avaliação insatisfatória de investimentos em novas tecnologias;
- Foco na eficiência, em detrimento da eficácia;
- Acompanhamento somente dos resultados finais alcançados;
- Descrição do desempenho passado;
- Resultados excessivamente sintéticos;
- Impedimento de adoção de novas filosofias e métodos de gestão.

Como exemplo de perspectivas consideradas por modelos, pode-se citar o sistema desenvolvido por Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* (BSC). Esse sistema considera, além da perspectiva financeira, as perspectivas do cliente (como o cliente vê a empresa), dos processos internos (em quais processos a empresa deve focar) e do aprendizado e crescimento (como sustentar a capacidade de mudar e efetivamente mudar).

Outras dimensões relacionadas às citadas pelo modelo do BSC foram ressaltadas por Hudson et al. (2001). Para esses autores, as perspectivas relacionadas à medição de performance residem em: qualidade (do produto e do processo), tempo (*lead time* de produção e de entrega), flexibilidade (tanto da produção quanto do produto), finanças, satisfação dos clientes e recursos humanos. Os dois modelos, apesar de formalmente distintos, em muito se assemelham quanto aos conteúdos explicitados por cada dimensão.

Johnston e Clark (2002), de forma indireta, também tratam das diferentes perspectivas dos indicadores de desempenho. Para eles, as organizações competitivas precisam competir em critérios diferentes como o preço, a qualidade, a disponibilidade, a confiabilidade, a velocidade do serviço, a flexibilidade, a variedade dos serviços, o desenvolvimento de novos serviços e a exclusividade.

Elkington (apud Souza, 2011), a partir de sua proposta do *Triple Bottom Line*, valoriza as dimensões sociais e ambientais no ambiente corporativo. Tal modelo é baseado no “tripé da sustentabilidade”, o qual se sustenta nas dimensões econômica (focada em resultados financeiros), social (preocupando-se na relação com partes interessadas a nível local, nacional e global) e ambiental (considerando os impactos que os negócios da empresa exercem sobre os meios naturais).

Desse modo, torna-se explícita a necessidade da consideração de dimensões distintas, compreendendo o negócio da empresa como um todo, fomentando uma visão holística dos administradores. É notável também a indispensabilidade do alinhamento do sistema dos indicadores com a estratégia e a visão da organização.

3.5 Modelos de indicadores analisados

Muitos sistemas de indicadores de desempenho vêm sendo desenvolvidos, principalmente após a década de 80 (Manso, 2006). Partindo-se de diferentes fontes analisadas, o Quadro 1 ilustra a dimensão da quantidade de modelos existentes. Tais modelos foram identificados como desenvolvidos de modo geral, não específicos para pequenas e médias empresas (caso da empresa tratada no presente trabalho). Cabe ressaltar que tal quadro não objetiva esgotar a lista de indicadores em sua totalidade, sendo somente uma representação da quantidade de *frameworks* existentes.

Quadro 1: Modelos de Indicadores

Modelo	Fonte
OPTIM (<i>Operating Profit Through Time and Investment Management</i>)	Sulivan (1986)
Modelo para medição do desempenho	Santori e Anderson (1987)
Medida do Desempenho Integral da Manufatura	Son e Park (1987)
Matriz de Medição do Desempenho	Keegan et al. (1989)
SMART (<i>Performance Pyramid</i>)	Cross e Linch (1990); McNair et al. (1990)
Sistema de Medição de Desempenho para Competição Baseada no Tempo	Azzone et al. (1991)
Sistema de <i>Feedback</i> de Gestão de Desempenho	Graddy (1991)
<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	Kaplan e Norton (1992)
Modelo para Medição do Valor Adicionado	Barker (1993)
Estruturas de Indicadores de Gestão	Muscat e Fleury (1993)
Sete Critérios do Desempenho	Sink e Tutle (1993)
Medição do Progresso da TQM	Cupello (1994)
Matriz do Objetivo de Desempenho	Das (1994)
Desempenho Quantum	Hronec (1994)
<i>Performance Measurement Questionnaire</i> (PMQ)	McMann e Nanni (1994)
Modelo de Medição de Desempenho para Manufatura Classe Mundial	Kasul e Motwani (1995)
Sistema de Avaliação do Desempenho do Negócio	Lee et al. (1995)
Modelo de Medição de Desempenho	Rose (1995)
Prêmio da Qualidade “Malcolm Baldridge”	Bemowski (1996), Best (1997) e Brown (1997)
Medição de Desempenho para Gestão por Processos	De Toni e Tonchia (1996)
Sistema de Medição de Desempenho Integrado	Bititci et al. (1997)
Sistema de Medição de Desempenho Proativo	Daniels e Burns (1997)
Sistema de Medição de Desempenho Integrado e Dinâmico	Ghalayini et al. (1997)
<i>Accountability Scorecard</i>	Nickols (1997)
<i>Strategic Scorecard</i>	Slater et al. (1997)
<i>Result and Determinants Framework</i>	Fitzgerald et al. (1991)
<i>Performance Prism</i>	Neely et al. (2002)

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Pela observação do quadro anterior, é de se notar a quantidade de modelos diferentes desenvolvidos. Apesar da relevância de todos, descrevê-los um a um foge ao escopo do presente tópico. Logo, serão descritos apenas alguns modelos selecionados a partir de cruzamentos de modelos analisados por Martins (1999) e Pandolfi (2005), os quais apresentam em suas obras extensa revisão sobre os principais modelos de desempenho publicados. O Quadro 2 denota os modelos analisados:

Quadro 2: Modelos analisados

Modelo	Analizado nas obras de
SMART (<i>Performance Pyramid</i>)	Martins (1999) e Pandolfi (2005)
<i>Performance Prism</i>	Pandolfi (2005)
Balanced Scorecard (BSC)	Martins (1999) e Pandolfi (2005)

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

3.5.1 Modelo SMART (Performance Pyramid):

Desenvolvido no início da década de 90, o modelo SMART (*Strategic Measurement, Analysis and Reporting Technique*-Medição estratégica, Análise e Técnica de Reporte) objetiva orientar o sistema de rastreamento dos custos incorridos, a fim de servir de base para a melhoria do processo.

Essa orientação, no entanto, não pode ser alcançada somente baseando-se no sistema de custos e desempenho tradicionais, sendo requerida uma visão holística. Para tanto, é necessário o uso do mecanismo denominado de *Performance Pyramid* (representado na Figura 7), baseado nos conceitos de Gestão pela Qualidade Total, Engenharia Industrial e Custeio Baseado em Atividades.

Figura 7: Performance Pyramid



Fonte: Martins (1999)

A *Performance Pyramid* visa integrar a visão corporativa até os centros de trabalho, local responsável pelo “dia-a-dia” da operação, por meio de objetivos financeiros e de mercado. Desse modo, busca-se o alinhamento da operação à estratégia e visão da empresa. No entanto, nada disso é válido se os indicadores utilizados não representarem os objetivos estratégicos da corporação (as medidas de desempenho necessitam apresentar uma relação de causa-e-efeito com os objetivos da empresa).

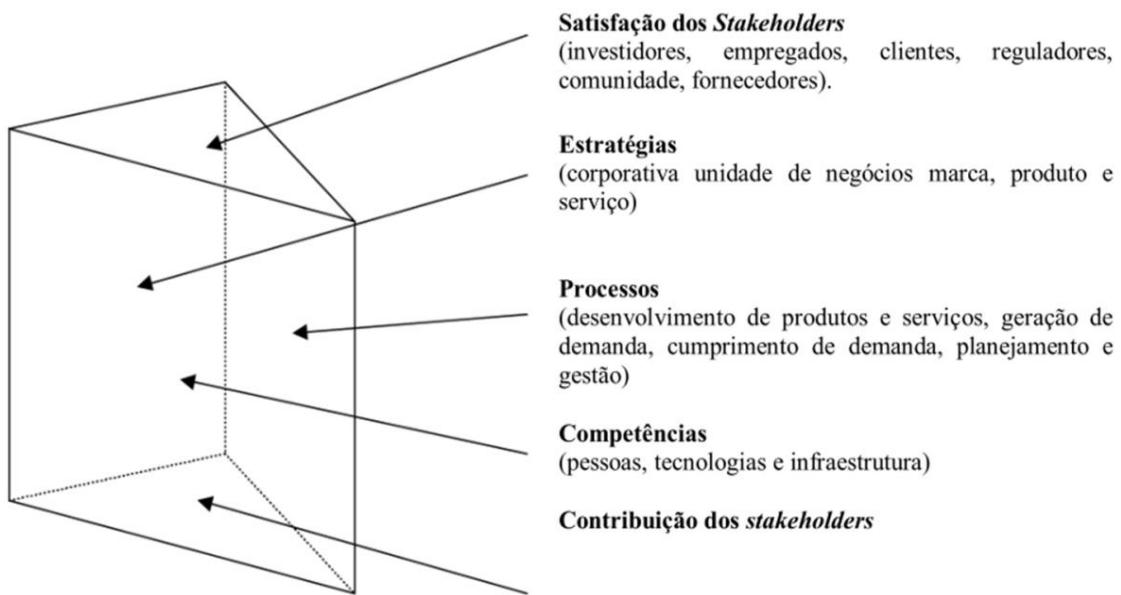
Há a divisão das medidas de desempenho em dois grupos: as que medem a eficiência interna da operação e as que medem a eficácia externa. Quanto à medição de eficiência, ela é traduzida para a administração em termos financeiros e para a operação em termos físicos, com indicadores como *lead time* de produção. A eficácia externa baseia-se em indicadores de mercado.

Os autores do modelo também afirmam que a divulgação das informações pela empresa deve ser feita de modo simples e com apelo visual, com a utilização de gráficos, por exemplo. A frequência de coleta de informações e processamento devem ser adequadas à cada nível hierárquico, fato esse que confere uma certa flexibilidade ao modelo, deixando a cargo da empresa as decisões a esse respeito.

3.5.2 Performance Prism

O modelo proposto por Neely e Adams (2001) consiste em uma ferramenta tridimensional com cinco faces, as quais representam cada uma, uma área específica de análise: satisfação dos *stakeholders*, estratégia, processos, competências e contribuição dos *stakeholders*. As faces do prisma proposto encontram-se ilustradas na Figura 8:

Figura 8: Performance Prism



Fonte: Souza (2011)

Neely e Adams (2001) defendem que o ponto inicial deve ser a satisfação dos clientes, uma vez que é ela que determinará a estratégia a ser seguida pela empresa. Para os autores do modelo, a estratégia não pode ser tomada como a determinante do destino final da empresa, sendo apenas a representante do caminho que a organização decide percorrer para alcançar seus objetivos.

Uma vez identificadas as necessidades e os desejos dos *stakeholders*, a segunda perspectiva a ser tratada é a da estratégia. A questão aqui se refere a qual estratégia deve ser adotada para o atingimento das necessidades dos *stakeholders*. Nessa etapa, medidas são estabelecidas para: verificação da adoção ou não das estratégias escolhidas, comunicação das estratégias dentro das organizações, fornecimento de incentivo à implementação da estratégia e verificação se a estratégia escolhida fornece resultados compatíveis com o esperado pela administração.

As próximas dimensões consideradas (competências e processos) requerem respostas às seguintes perguntas: “Quais processos devem ser priorizados para que a estratégia seja executada?” e “Quais competências são e serão necessárias para a execução desses processos?”. As respostas a esses questionamentos podem levar a empresa a diferenciar seus processos e competências em qualificadores e ganhadores de pedidos.

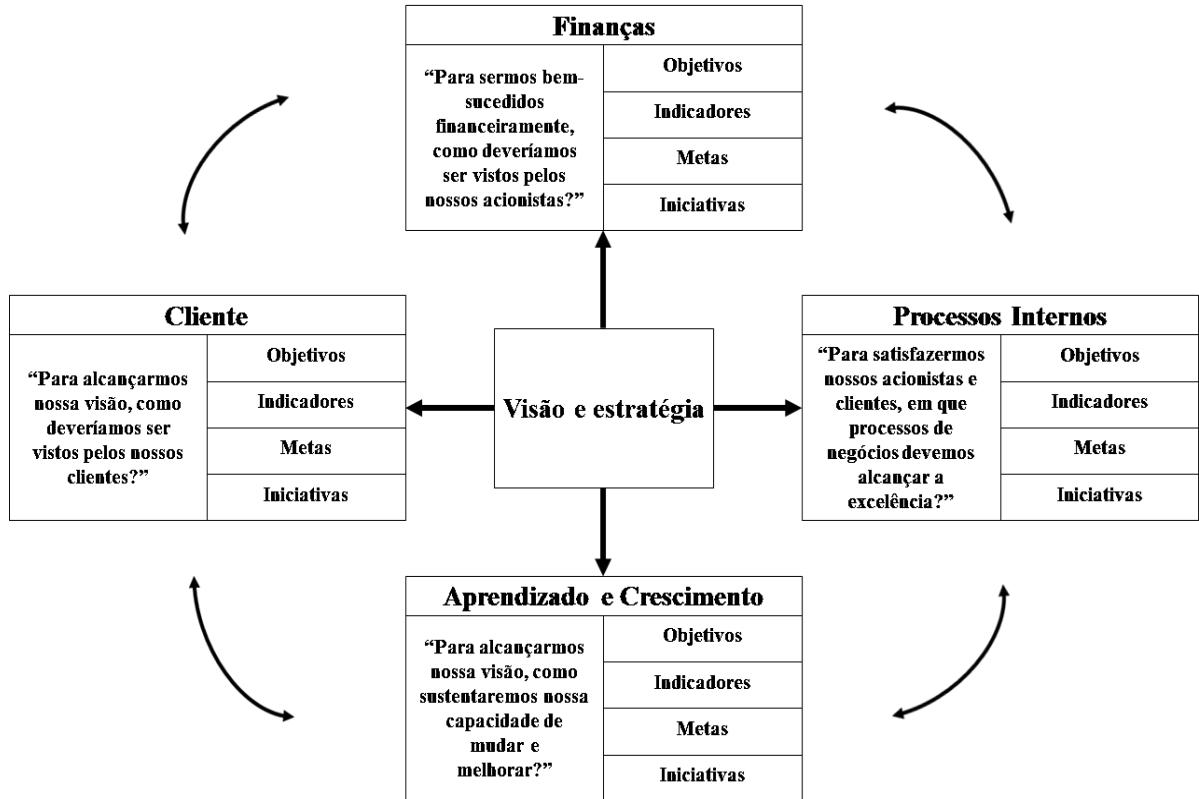
A última dimensão refere-se à contribuição dos *stakeholders* para a empresa. Tal contribuição deve ser entendida partindo da observação de que todas as organizações exigem algo de seus *stakeholders* (da fidelidade dos clientes ao aporte de capital por parte dos sócios). Os autores do modelo proposto observam que há uma tensão dinâmica entre as necessidades dos *stakeholders* e o que as organizações exigem deles.

3.5.3 Balanced Scorecard (BSC)

O BSC, desenvolvido por Kaplan e Norton, é apresentado como um novo sistema estratégico de gestão, estabelecendo vínculos entre a estratégia declarada da organização e sua operação através da elaboração de um conjunto abrangente de indicadores de desempenho (Neely, 2002).

Kaplan e Norton (1997) propõe o BSC como um modelo de gestão alternativo ao tradicional modelo de medição de desempenho baseado somente na perspectiva financeira (denominado pelos eles como modelos contábeis tradicionais). Para eles, tais sistemas não atendiam ao novo ambiente operacional enfrentado pelas organizações, sendo necessária a incorporação da avaliação de ativos intangíveis da empresa, como a qualidade do serviço, habilidades dos funcionários, entre outros. Os tradicionais modelos contábeis, segundo os eles, geravam um foco excessivo no curto prazo, ignorando os vetores de valor para um desempenho competitivo no longo prazo.

Figura 9: Modelo do *Balanced Scorecard*



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

O modelo do BSC (ilustrado pela Figura 9) oferece uma visão complementar ao modelo contábil tradicional (baseado na perspectiva financeira) com outras três dimensões: a dos processos internos, a do aprendizado e crescimento e a do cliente. Essas medidas oferecem um balanço entre medidas externas para os acionistas e medidas internas para a organização.

Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira indica se a estratégia adotada pela empresa, incluindo sua implementação e execução está contribuindo para a melhora financeira da organização. Os objetivos financeiros, segundo Kaplan e Norton (1997) normalmente estão relacionados à medição de lucratividade e retorno. Para os criadores do BSC, os objetivos financeiros devem exercer papel duplo, definindo o desempenho financeiro almejado e servindo de meta principal para os objetivos das outras perspectivas do *scorecard*.

Um dos aspectos a serem considerados a respeito dos objetivos financeiros das empresas e até de unidades distintas dentro de uma mesma corporação consiste na fase do

ciclo de vida em que cada uma está inserida. Conforme a fase da empresa (ou unidade), seus objetivos podem variar de modo considerável, de acordo com as necessidades de cada organização. Kaplan e Norton (1997) destacam três fases organizacionais: crescimento, sustentação e colheita. Na fase de crescimento, eles destacam que os *drivers* financeiros serão baseados em análises do porcentual de crescimento da receita, ganho de parcela do mercado. Empresas/ unidades nessa fase podem até operar temporariamente com fluxo de caixa negativo e apresentam baixas taxas de retorno sobre o capital investido- ROIC (*return on invested capital*). Durante a fase de sustentação, as empresas ou unidades são cobradas para obter altos retornos sobre o capital investido e manter ou até aumentar suas participações de mercado. Dessa forma, as medidas financeiras durante essa fase tendem a ser relacionadas à lucratividade. As empresas/ unidades em fase de colheita desejam colher os resultados dos investimentos realizados nas fases anteriores. Tais empresas/ unidades não necessitam de tantos investimentos como nas outras fases, apenas o suficiente para a manutenção de suas atividades. A meta para negócios nessa fase é a de maximizar o fluxo de caixa, minimizando a necessidade de capital de giro, por exemplo. Outro aspecto fundamental a ser considerado é relacionado ao risco da estratégia. Tal aspecto pode ser tratado através de medidas como a diversificação de fontes de receita ou de linhas de negócio.

Durante as três fases destacadas (crescimento, sustentação e colheita), três temas financeiros norteiam a estratégia empresarial:

- Crescimento e *mix* de receita: conceito tratado pelos autores do BSC através do aumento da oferta de produtos e serviços, da conquista de novos clientes, da venda de produtos de maior valor agregado e da modificação dos preços dos produtos vendidos;
 - Redução de custos/ melhoria de produtividade: tratada como referente à iniciativas de redução dos custos diretos e indiretos;
 - Utilização dos ativos/ estratégia de investimento: relacionada pelos autores do BSC como a melhoria no uso dos ativos, de modo a reduzir o nível de capital de giro necessário para a sustentação do negócio.

Perspectiva dos clientes

A perspectiva dos clientes deve fornecer condições para que a empresa alinhe suas medidas de sucesso em relação aos clientes com segmentos específicos de mercado, garantindo o atendimento das necessidades dos mesmos. Kaplan e Norton (1997) denotam a importância dessa perspectiva atrelando o sucesso financeiro de longo prazo de uma unidade

de negócio à oferta de produtos ou serviços valorizados pelos seus clientes. Dessa forma, a tradução da missão e estratégia empresariais em objetivos específicos baseados nos clientes é crucial para o futuro da empresa. A fim de se traduzir a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos para segmentos focalizados de mercados, a organização deve identificar qual o segmento em que atua, de modo a entender a necessidades dele.

Após identificar e focalizar os segmentos de mercado atendidos, a organização deve identificar seus objetivos e indicadores específicos, relacionados à sua proposição de valor. Nessa etapa, a empresa deve considerar tanto medidas genéricas utilizadas por diferentes *players* (denominadas de grupo de medidas essenciais) quanto indicadores específicos, contendo os vetores de desempenho dos resultados.

O grupo de medidas essenciais inclui segundo Kaplan e Norton (1997), indicadores de participação no mercado, retenção de clientes, captação de clientes, satisfação deles e sua lucratividade. Os indicadores específicos refletem a proposição de valor oferecida. Os autores do modelo identificam as propostas de valor como os atributos oferecidos pelos fornecedores, através de seus produtos e serviços, capazes de gerar fidelidade e satisfação do mercado alvo. Kaplan e Norton (1997) identificam três atributos contidos na proposição de valor: atributos dos produtos/ serviços (abrangendo a funcionalidade, o preço e a qualidade do produto/ serviço), relacionamento com os clientes (referindo-se à entrega do produto/ serviço, incluindo o tempo de resposta da organização e o conforto do cliente) e imagem e reputação (refletindo fatores intangíveis que atraem o cliente à empresa). Identificando o grupo de medidas essenciais e os indicadores específicos atrelados à entrega de valor, a organização poderá oferecer uma proposta de valor condizente com a esperada pelo seu mercado alvo.

Perspectiva dos processos internos

A perspectiva dos processos internos visa identificar os processos operacionais críticos que permitem o atendimento dos objetivos dos *stakeholders* da organização, sendo que as medidas para avaliação dos processos devem refletir o peso dado pelos interessados no sucesso da empresa.

Os principais indicadores são referentes à produtividade, à qualidade dos produtos e serviços, à tecnologia empregada, ao gerenciamento de estoques, ao custo e ao tempo de fabricação. Com relação à cadeia de valor, os autores do modelo identificam um modelo genérico de processo, o qual comprehende processos de inovação, de operações, de serviços pós-venda e de processos regulatórios e sociais.

Perspectiva de aprendizado e crescimento

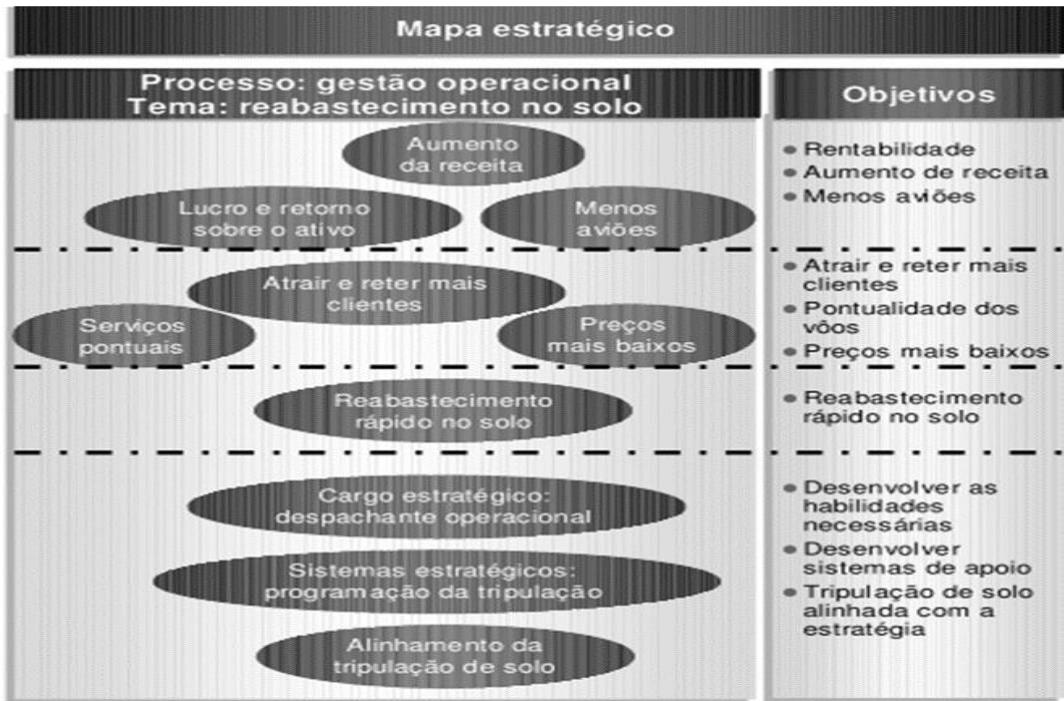
Enquanto que os objetivos identificados e estabelecidos nas perspectivas anteriores (financeira, dos clientes e dos processos internos) revelam onde a empresa deve obter desempenho destacado para satisfazer seus *stakeholders*, a perspectiva de aprendizado e crescimento oferece a infraestrutura que possibilita o atingimento das metas estabelecidas nas outras perspectivas.

Nessa perspectiva, há a consideração de três categorias principais: a capacidade dos funcionários, as capacidades dos sistemas de informação e os fatores relacionados ao alinhamento organizacional. Sendo assim, para se obter um desempenho superior, há a necessidade de investimentos em pessoal, sistemas e processos que consigam produzir as capacidades organizacionais necessárias.

O relacionamento das diferentes perspectivas com a estratégia empresarial é obtida através de três princípios: as relações de causa e efeito, os vetores de desempenho e a relação com os fatores financeiros. É fundamental que as medidas de desempenho em um *Balanced Scorecard* reflitam as relações de causa e efeito existentes entre elas: por exemplo, para se obter um retorno sobre o capital, é necessário que os clientes estejam satisfeitos, fato decorrente de um controle de qualidade dos processos internos, dependente das habilidades dos funcionários. Os vetores de desempenho são segundo os autores do modelo, reflexo da singularidade da estratégia da empresa. Quanto à relação com os fatores financeiros, Kaplan e Norton defendem que o BSC enfatize os resultados financeiros, de forma a viabilizar a continuidade dos programas nas outras perspectivas.

A integração e o relacionamento entre as quatro perspectivas são mostrados no mapa estratégico, representado na Figura 10. O mapa é a representação gráfica da estratégia, denotando como os objetivos nas diferentes perspectivas se integram e se combinam para a descrição da estratégia.

Figura 10: Representação de mapa estratégico



Fonte: Kaplan e Norton (2004)

3.6 Desempenho em pequenas e médias empresas

O presente tópico é destinado ao foco da medição de desempenho em pequenas e médias empresas (PMEs). As PMEs, de acordo com Souza (2011), apesar de sua importância para a economia nacional, enfrentam tanto problemas externos quanto internos. As questões externas podem ser exemplificadas como a vulnerabilidade dessas empresas a eventos como crises econômicas, flutuações cambiais, variáveis político-legais (leis trabalhistas e ambientais). As questões internas relacionam-se à capacidade gerencial, ao ônus burocrático e tributário imposto pelo governo, falta de recursos humanos qualificados e ausência de indicadores gerenciais.

Hudson et al. (2001) afirmam que pequenas e médias empresas que alinham suas operações às suas estratégias apresentam destaque de performance, ressaltando o fato de que a adoção de um sistema eficaz é imperativa para a competitividade dessas organizações. Tal fato implica que os sistemas de desempenho a serem adotados nessas empresas devem ser alinhados à estratégia corporativa e ligar essa estratégia às operações cotidianas da organização. Ainda segundo Hudson et al. (2001), dado que as pequenas e médias empresas apresentam restrições de tempo e recursos, os indicadores de desempenho adotados devem ser bem definidos, relevantes e de fácil manutenção e uso.

Contudo, segundo Bortoluzzi et al. (2010), Garengo et al. (2005) e Souza (2011), o uso de sistemas de indicadores de desempenho tradicionais nas pequenas e médias empresas é dificultado devido a fatores como:

- Dificuldade de envolvimento da empresa em projetos de longo prazo;
- Implantação de partes de sistemas de desempenho sem preocupação com a adoção do modelo completo;
- Raramente o sistema de desempenho praticado por essas empresas adota visão holística frente à organização;
- As pequenas empresas muitas vezes não possuem recursos financeiros e humanos para a adoção de sistemas formais de desempenho;
- Há nessas empresas falta de formalização dos processos internos;
- Muitas vezes, essas empresas apresentam limitação quanto à obtenção de dados para análises;
- A capacidade de gestão é limitada e alimentada principalmente pelo conhecimento tácito.

Hudson (apud Souza, 2011), por sua vez, destaca que as PMEs apresentam características que favorecem a implantação de sistemas de desempenho: para ele, tais empresas possuem visibilidade de gestão para todos os níveis, o reduzido número de empregados auxilia a comunicação e participação de todos no processo e a tomada de decisão é mais rápida.

Logo, pode-se perceber que, apesar dos entraves relativos à adoção de sistemas formais de desempenho em PMEs (relacionados principalmente ao foco no curto prazo dessas empresas, ausência de formalidade de processos e de recursos e dados), há potencial ganho de vantagem competitiva para àquelas que adotarem tais sistemas. Ainda, a adoção é facilitada pela estrutura flexível dessas organizações.

3.7 Modelos de desempenho específicos para a pequena empresa

Apesar do grande número de modelos de sistemas de desempenho desenvolvidos tendo em base médias e grandes empresas como estudo de caso, não foi encontrado extensa literatura sobre modelos desenvolvidos especificamente para pequenas empresas.

O presente tópico apresenta dois modelos desenvolvidos através de estudos de caso em pequenas e médias empresas, destacados nas obras de Bortoluzzi et al. (2010), Garengo et al. (2005). O Quadro 3 ilustra os modelos a serem descritos:

Quadro 3: Modelos específicos para pequenas e médias empresas

Modelo	Fonte
<i>Organizational Performance Measurement</i>	Chennell et al. (2000)
<i>Integrated Performance Measurement for Small Firms</i>	Latinen (1996)

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

3.7.1 Modelo OPM (Organizational Performance Measurement)

O modelo OPM, apresentado na obra de Chennell et al. (2000), foi desenvolvido tendo como objeto de pesquisa empresas de tamanhos variados (pequenas a grandes) e é destacado por Garengo et al (2005) como um modelo desenvolvido especificamente para PMEs.

O sistema OPM é baseado em três princípios (alinhamento, pensamento sistêmico-*process thinking* - e viabilidade) e incorpora dois conceitos administrativos (zonas administrativas e teoria de sistemas abertos). O sistema proposto parte do nível estratégico, identificando as medidas externas que guiam a performance da empresa a partir da perspectiva dos *stakeholders* e visa alinhar as operações à essa perspectiva externa.

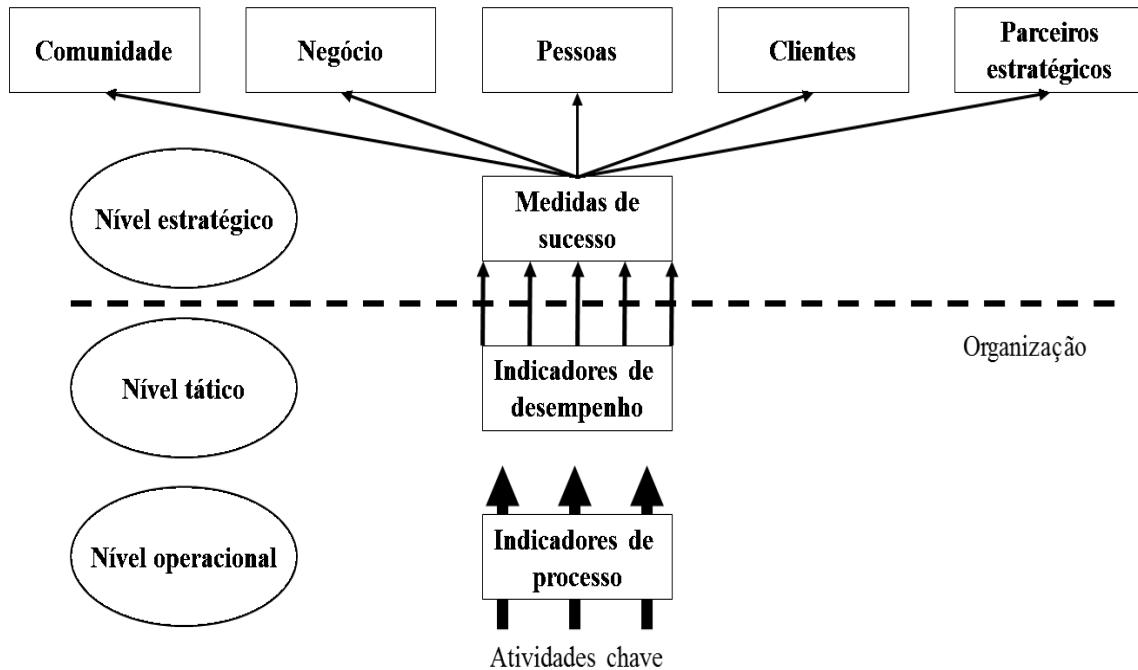
Com relação aos princípios nos quais o modelo se baseia, podem ser feitas as seguintes observações:

- Alinhamento: o modelo OPM destaca a importância do alinhamento entre as saídas da produção, o modo como a empresa é administrada e as métricas operacionais relativas à produção das saídas requeridas. Dessa forma, o alinhamento envolve diferentes questões como a clareza das tarefas, constância do propósito produtivo e o foco em áreas prioritárias para melhoria;
- Pensamento sistêmico: o pensamento sistêmico corresponde à consideração do desenho dos processos organizacionais de modo a desdobrar a estratégia da empresa e criar valor para os *stakeholders*. O pensamento sistêmico procura entender os fatores influenciadores dos processos dentro da organização como um todo, sem se restringir a áreas delimitadas pela estrutura organizacional;
- Viabilidade: a viabilidade permite com que o alinhamento e o pensamento sistêmico sejam transcritos em um sistema de medição de desempenho. A viabilidade das medidas a serem realizadas garante que os dados requeridos pelo sistema possam ser obtidos.

O sistema OPM também incorpora dois conceitos administrativos, denominados por Chennell et al. (2000) como zonas administrativas e teoria de sistemas abertos. As zonas administrativas são definidas como os níveis de administração distintos em uma empresa, com diferentes autoridades e responsabilidades. Dessa forma, o sistema de medição de desempenho para cada zona deve ser reflexo da condição da mesma. O sistema OPM denomina os níveis (zonas) como estratégico, tático e operacional. Com relação à teoria de sistemas abertos, ela considera as empresas como parte de um sistema maior, abrangendo seu ambiente. Sendo assim, há a consideração de um relacionamento dinâmico entre a empresa e o ambiente no qual ela atua.

A partir dos princípios e conceitos explicitados anteriormente, o sistema OPM identifica cinco áreas nas quais a empresa deve ter desempenho satisfatório para conseguir prosperar: o negócio (*stakeholders* e *shareholders*), os clientes, as pessoas (a força de trabalho da empresa), os parceiros estratégicos (fornecedores e colaboradores) e a comunidade (empresas e população local). O sistema então propõe que as medidas de sucesso identificadas no nível estratégico determinem se o valor foi entregue. No nível tático, os indicadores de performance procuram indicar a probabilidade de o valor ser entregue e refletir os resultados que a produção tem de entregar. No nível operacional, os indicadores de processo predizem os resultados dos indicadores de performance. Logo, pode ser percebida a maior relevância conferida pelo modelo aos *stakeholders*, conforme denotado por Garengo et al. (2005). A Figura 11 ilustra o modelo descrito no presente tópico:

Figura 11: Modelo OPM



Fonte: Adaptado de Chennell et al. (2000)

3.7.2 Modelo de Medição de Performance Integrada para Pequenas Empresas

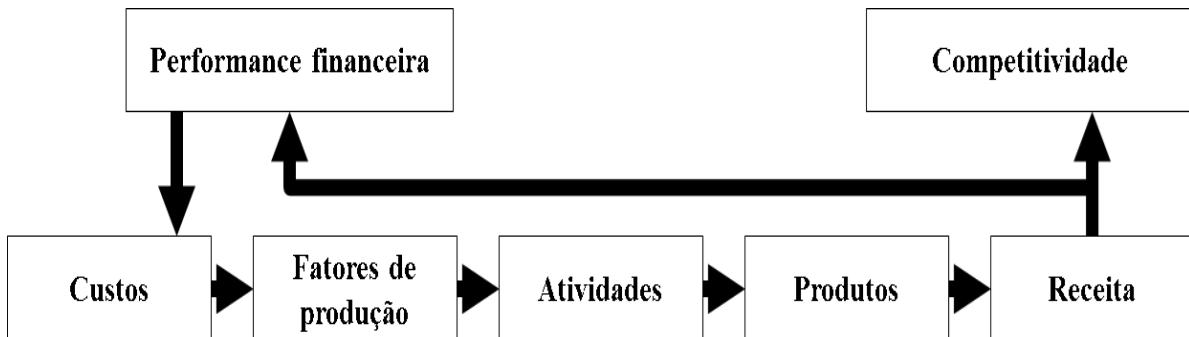
O Modelo de Medição de Performance Integrada (IPMS, na sigla em inglês), elaborado por Laitinen (1996), baseia-se no estabelecimento de uma ligação entre a visão administrativa tradicional e o modelo de custeio por atividade (ABC, na sigla em inglês) e apresenta foco na aplicação em PMEs, conforme denotado por Garengo et al (2006). O IPMS considera sete dimensões organizacionais, sendo duas externas (performance financeira e competitividade) e cinco internas (custo, fatores de produção, atividades, produtos e receita), ligadas por uma rede causal.

O IPMS busca propor indicadores de performance considerando desde o início do processo produtivo (custo dos fatores de produção) até o fim do fluxo (receita e custo dos produtos), bem como os estágios intermediários entre os extremos. O fluxo pode ser considerado como composto pelos seguintes estágios:

1. Custo dos fatores de produção (abrangendo a perspectiva financeira);
2. Fatores de produção (abrangendo perspectivas não financeiras);
3. Atividades (abrangendo perspectivas financeiras e não financeiras);
4. Produtos (abrangendo perspectivas não financeiras);
5. Receita (e custo) dos produtos (abrangendo a perspectiva financeira).

O modelo também considera a competitividade e a performance financeira como fatores externos. Desse modo, o IPMS consiste em uma rede causal interligando os cinco fatores internos e os dois fatores externos abrangidos. A seguir, o IPMS é ilustrado pela Figura 12:

Figura 12: Modelo IPMS



Fonte: Adaptado de Laitinen (1996)

3.8 Escolha do modelo a ser adotado

Após a análise de diferentes modelos de desenvolvimento de sistemas para medição de desempenho, sendo alguns deles desenvolvidos especificamente para pequenos negócios, pode-se observar uma congruência entre as propostas no tocante à integração de diferentes partes da empresa. A grande maioria dos modelos anteriormente expostos (modelo SMART, modelo OPM, modelo IPMS, *performance prism* e BSC) confirma a importância da abrangência do sistema de desempenho, unindo as diferentes áreas da empresa através de redes causais, e denota a relevância do alinhamento do sistema de medição à estratégia empresarial e aos objetivos e necessidades dos *stakeholders* da organização. Ainda, todos os modelos ressaltam a importância de se observar o desempenho empresarial sob diferentes óticas, não só se limitando aos resultados financeiros. Logo, é notável certas semelhanças entre as diferentes abordagens apresentadas.

Tal semelhança conceitual entre os modelos pode ser resumida pelo Quadro 4 a seguir, o qual denota que a grande maioria dos modelos analisados adota uma visão holística da organização e apresenta-se alinhado à estratégia empresarial e às necessidades de seus *stakeholders*:

Quadro 4: Quadro comparativo dos modelos analisados

Características	SMART	<i>Performance Prism</i>	BSC	OPM	IPMS
Alinhamento à estratégia/ foco nos <i>stakeholders</i>	•	•	•	•	
Abordagem financeira	•	•	•	•	•
Consideração de dimensões não financeiras	•	•	•	•	•
Abrangência de diferentes setores da empresa	•	•	•	•	
Estabelecimento de redes causais	•	•	•		•

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Visto que os modelos estudados apresentam certa semelhança em sua essência de análise, o modelo escolhido para servir de base para a realização do presente trabalho é o BSC, uma vez que é o modelo de maior difusão dentre os estudados, conforme denotado por Prieto e Carvalho (2009), os quais ressaltam que o BSC é o modelo de alinhamento da estratégia com o desempenho operacional de maior difusão nos meios acadêmico e empresarial. Tal popularidade ganha peso dado que oferece um leque maior de trabalhos para serem balizadores do modelo a ser desenvolvido.

O presente trabalho, no entanto, apesar de adotar o modelo do BSC como base, utiliza como sistemática para o desenvolvimento do sistema de desempenho a metodologia desenvolvida por Soares (2001), uma vez que tal autor, ciente dos entraves e peculiaridades das pequenas empresas, adaptou a metodologia introduzida por Kaplan e Norton à realidade delas.

Contudo, cabe ressaltar que o desenvolvimento de um sistema de indicadores para auxílio na administração empresarial deve priorizar a realidade da empresa. Dessa forma, a teoria explícita tem de ser adaptada à realidade. Cada organização possui uma história e um *modus operandi* únicos, os quais não podem ser deixados de lado. Sendo assim, o sistema a ser desenvolvido na empresa tratada apresenta como base a teoria, sendo também alinhado à realidade da organização tratada.

4 METODOLOGIA

A fim de se desenvolver o BSC adaptado à realidade da empresa XPTO, a sistemática desenvolvida por Soares (2001) será utilizada como estrutura norteadora. Soares (2001) identifica quatro fases constituintes do processo de desenvolvimento de um BSC, as quais são listadas abaixo:

- Definição do projeto
- Elaboração da estratégia
- Desenho do BSC
- Plano de implementação

4.1 Definição do projeto

A definição do projeto define o modo como o trabalho será conduzido. Durante essa etapa são realizadas reuniões com os proprietários da empresa a fim de apresentar os conceitos relativos ao BSC, definir os objetivos do projeto e definir a equipe de trabalho.

A apresentação do modelo do BSC visa introduzir os proprietários da empresa aos conceitos norteadores do sistema de desempenho a ser desenvolvido. Tal apresentação, além de esclarecer conceitos, serve também para ilustrar o modo como o sistema seria desenvolvido na empresa, bem como destacar alguns resultados da adoção do BSC por outras empresas.

Quanto à definição dos objetivos do trabalho, ela visa obter o comprometimento da alta direção da empresa com relação ao projeto. Soares (2001) destaca a importância da definição de um motivo para que seja desenvolvido o BSC, uma vez que adotá-lo somente por sua estrutura conceitual não ser motivo suficiente.

No tocante à definição da equipe de trabalho, Soares (2001) descreve que a equipe deve contar com o apoio de um facilitador, o qual pode ser interno ou externo à empresa. O facilitador deve dominar os conceitos e a metodologia de elaboração do BSC. Como em pequenas empresas há a dificuldade de se encontrar uma pessoa interna com domínio dos conceitos relativos ao BSC, normalmente esse facilitador é externo. O grupo de trabalho deve ser formado pelos proprietários ou diretores do negócio, uma vez que obter o comprometimento da alta cúpula organizacional ser fator chave de sucesso para o projeto.

4.2 Elaboração da estratégia

Nessa etapa, Soares (2001) ressalta a necessidade da elaboração do planejamento estratégico da empresa. Nesse ponto a obra utilizada como base para a metodologia de desenvolvimento difere da visão de Kaplan e Norton (1997) uma vez que os últimos partem do pressuposto da existência do planejamento estratégico *a priori*, fato que não é sempre verdadeiro em pequenas empresas.

Para a elaboração da estratégia, Soares propõe as seguintes etapas:

- Definição da missão e da visão da empresa
- Análise da situação atual
- Formulação da estratégia
- Esboço do BSC
- Elaboração de iniciativas estratégicas

A definição da missão e visão da organização seguem os conceitos definidos no capítulo 3 da presente obra. A análise da situação abrange a consideração de fatores influenciadores do cumprimento da missão da empresa, sejam eles internos ou externos. Após a análise da situação, a estratégia da empresa terá de traduzir a maneira pela qual ela espera alcançar suas metas, as quais devem ser atreladas à visão e à missão da organização. Elaborada a estratégia, a mesma deve ser desdobrada considerando-se as diferentes perspectivas do BSC. O resultado final desse desdobramento é um primeiro esboço do BSC a ser implantado na organização. Por fim, devem ser definidas iniciativas para o atingimento das metas estabelecidas.

4.3 Desenho do BSC

Na etapa de desenho do BSC, o esboço obtido tem de ser revisto e as relações de causa e efeito precisam ser validadas. Soares (2001) destaca que todos os objetivos têm de fazer parte de uma cadeia de causa e efeito. Após a revisão do esboço, são definidas as medidas de ocorrência, os vetores de desempenho, a definição de metas e o alinhamento das iniciativas estratégicas, etapa na qual se assegura que as iniciativas garantam o atingimento das metas estabelecidas.

4.4 Plano de implementação

O plano de implementação tem como objetivo conscientizar, motivar e influenciar os funcionários, alinhando-os aos interesses corporativos. Nessa etapa, serão traçados planos de ação para que o cumprimento das metas estabelecidas no BSC desenhado sejam alcançados dentro do prazo estipulado.

5 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

O desenvolvimento do projeto adota metodologia descrita no capítulo quatro do trabalho. O presente tópico retrata os resultados referentes à aplicação e adaptação da teoria explicitada durante a revisão bibliográfica na empresa alvo do estudo.

5.1 Descrição do projeto à empresa

Para a descrição do projeto à empresa, foi realizada uma primeira reunião com os sócios fundadores da XPTO. Os mesmos relataram (em especial, o sócio atuante como diretor administrativo) preocupação quanto ao atual estágio da administração, uma vez que os sócios pretendem no longo prazo deixar a operação (o cotidiano do restaurante) para adotar uma postura de acionistas, de modo que não haja a necessidade da atuação deles na operação da empresa. Atualmente, segundo os sócios, o XPTO depende muito da atuação deles na operação (cotidiano) da empresa, tornando o processo desejado no longo prazo não viável em um curto horizonte de tempo. Desse modo, os sócios ficaram interessados no desenvolvimento de um sistema capaz de traduzir a estratégia empresarial em objetivos operacionais, acompanhando o desempenho da organização por meio de indicadores.

Durante a apresentação inicial, foi exposto aos sócios o interesse do aluno em desenvolver um sistema de indicadores capaz de auxiliá-los na administração do XPTO. Além disso, houve uma explicação sobre conceitos gerais de indicadores, apresentação diferentes modelos e considerações sobre planejamento estratégico.

Posteriormente à escolha do modelo a ser utilizado (BSC), o mesmo foi apresentado de forma mais detalhada aos fundadores do XPTO. Nenhum dos sócios possuía conhecimento prévio a respeito do BSC, uma vez que nunca trabalharam com o sistema. Contudo, após a explicação do modelo, os sócios mostraram ânimo e confirmaram sua disponibilidade para auxílio no desenvolvimento do BSC.

Na mesma reunião de apresentação do BSC, foi definido o escopo do trabalho: definir o planejamento estratégico da empresa, bem como desenvolver um sistema capaz de nortear as operações cotidianas, alinhando a organização em torno da estratégia desenvolvida. Dessa forma, poderia ser dado um primeiro passo rumo ao desejo dos sócios em se desligarem da operação.

Definido o escopo do trabalho e obtido o comprometimento dos sócios com o projeto, foi possível definir a equipe de trabalho para a realização do projeto. Foi definido que o grupo seria composto pelos dois sócios da empresa. O facilitador externo seria o autor do presente trabalho, uma vez que nenhum dos fundadores da empresa possuía conhecimento aprofundado o suficiente para o desenvolvimento do BSC.

5.2 Planejamento estratégico

O restaurante XPTO não possuía planejamento estratégico explícito. Contudo, não se pode afirmar que a empresa não possuísse estratégia alguma, uma vez que todas as organizações, segundo Porter (2004), possuem uma estratégia competitiva, explícita ou implícita.

Para tornar a estratégia do restaurante explícita, foram realizadas diversas conversas com os sócios, de modo a formalizar a postura da organização perante seu ambiente.

5.2.1 Visão e missão

Seguindo os conceitos expressos no terceiro capítulo da presente obra, a missão do XPTO foi definida como: “Oferecer pratos com ingredientes frescos a preço justo para o almoço cotidiano, com rapidez e higiene”. Fica claro na declaração o meio de diferenciação da organização perante seus pares na região: a oferta de alimentos frescos e refeições consideradas “leves”. Contudo, como o serviço é diário (destacado pela palavra cotidiano na missão), o preço a ser cobrado tem de estar alinhado à realidade do local.

A visão da empresa retrata seu planejamento de médio e longo prazo: “Seremos um restaurante rentável, comprometido com a qualidade dos alimentos, mantendo a confiança de nossos clientes”. Pela análise da visão, é notável a preocupação dos sócios com a viabilidade financeira da organização, uma vez que o serviço por ela prestado não apresenta caráter filantrópico. Também é notável a preocupação dos fundadores com a qualidade dos alimentos oferecidos e a confiança depositada neles pelos clientes.

5.2.2 Análise ambiental

Uma vez estabelecidas a missão e a visão da empresa, foi elaborado um estudo sobre o ambiente competitivo (indústria de restaurantes) no qual o restaurante encontra-se inserido. Para tanto, uma análise baseada nas cinco forças de Porter foi realizada, obtendo-se o seguinte resultado:

Entrantes potenciais

A ameaça de entrantes potenciais pode ser considerada como uma força de intensidade média. Apesar da dificuldade de se operar um negócio baseado em produtos perecíveis, dificultando a operação e a gestão de capital e giro, os sócios relataram que o número de restaurantes inaugurados vem aumentando nos últimos anos. Contudo, esse número crescente de restaurantes inaugurados sofre com alta taxa de mortalidade, conforme relatado pelos sócios, fato comum aos pequenos empreendimentos nacionais. A alta taxa de mortalidade de novos restaurantes percebida pelos sócios do XPTO é corroborada pela Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel), a qual informa que, para cada 100 restaurantes abertos no estado de São Paulo, apenas 3 sobrevivem por mais de dois anos (Beltrão, 2013). Logo, a alta atratividade do setor, denotada pelo número crescente de novos negócios, é contrabalanceada pela alta taxa de mortalidade dessas empresas, conferindo intensidade média à força em questão.

Rivalidade entre concorrentes existentes

A rivalidade entre os concorrentes existentes (outros restaurantes com foco no serviço de almoço) pode ser considerada como uma força de moderada intensidade. Há, especialmente na capital paulista, alto grau de concentração de restaurantes (conforme denotado no capítulo dois da presente obra). Todavia, no setor, não há uma grande rede que consolide o mercado de modo considerável, havendo maior possibilidade da realização de movimentos pelos atores do setor passar despercebida pelos demais.

O grande número de concorrentes no mercado (somente em uma área aproximada de 335 mil quilômetros quadrados, há seis concorrentes diretos do XPTO), aliado à suas divergências estratégicas e balanceado com a ausência de um grande ator que consolide o

setor, a rivalidade entre os concorrentes existentes foi considerada como de moderada intensidade.

Pressão dos produtos substitutos

A intensidade da pressão dos substitutos pode ser considerada como média. Os produtos substitutos identificados foram alimentos como bolachas vendidas em mercados, salgadinhos e lanches oferecidos em bares/ padarias, sanduíches vendidos em lanchonetes, refeições realizadas em domicílio, entre outros. A oferta de produtos substitutos é, de certa forma, abundante (como exemplo ilustrativo, somente na rua onde se localiza o XPTO, atuam três lanchonetes e um mercado). Contudo, há certa limitação com relação aos substitutos identificados, uma vez que dificilmente os clientes substituem totalmente as refeições em restaurantes por lanches ou similares no longo prazo. Com relação à substituição das refeições realizadas fora do domicílio pela realização das mesmas em domicílio, pode-se inferir pelas informações do capítulo dois que o mercado brasileiro de alimentação fora do lar apresenta números crescentes, denotando um acréscimo da preferência pelas refeições realizadas fora da residência.

Poder de negociação dos clientes

A pressão dos consumidores pode ser considerada como de alta intensidade. Os sócios do restaurante relataram que o orçamento destinado à alimentação representa significativa quantia da renda de seus clientes (fato denotado pela Pesquisa de Orçamentos Familiares de 2008/2009, a qual revela que no Sudeste, cerca de 18% das despesas dos habitantes são relativas à alimentação). Dessa forma, os mesmos se mostram sensíveis à alterações de preços. Outro fator contribuinte para o aumento da intensidade da força de pressão por parte dos clientes é a concorrência existente.

Poder de negociação dos fornecedores

A intensidade da pressão dos fornecedores pode ser considerada como média, uma vez que, para a maioria das matérias-primas utilizadas, os restaurantes contam com diferentes fornecedores, caracterizando a força como fraca/ média. Tal fato deve-se à característica de *commodity* das matérias-primas utilizadas. Contudo, há certas matérias-primas as quais

possuem um único fornecedor, uma vez que são provenientes de marcas consagradas. Para tais ingredientes, o poder de negociação dos restaurantes é consideravelmente menor.

Dessa forma, as intensidade das forças mencionadas encontram-se resumidas no Quadro 5:

Quadro 5: Resumo das cinco forças de Porter

Força	Intensidade
Entrantes potenciais	Média
Rivalidade entre concorrentes existentes	Média
Pressão dos produtos substitutos	Média
Poder de negociação dos clientes	Alta
Poder de negociação dos fornecedores	Média

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

5.2.3 Estratégia competitiva genérica

Após a análise ambiental das forças que influenciam o desempenho do setor no qual o XPTO atua e de inferências realizadas durante as reuniões da equipe de trabalho, pôde-se determinar que o restaurante tratado no presente trabalho atua com base em uma posição de enfoque.

A característica de enfoque deve-se ao fato de o XPTO enfocar sua estratégia em um determinado mercado geográfico (os transeuntes do bairro do Brás que procuram refeições rápidas e dentro de seu orçamento). Dentro de seu enfoque, o XPTO procura obter uma posição de baixo custo, aliada com certo grau de diferenciação, principalmente no tocante à variedade de seu cardápio e da qualidade dos ingredientes utilizados. Conforme denotado por Laurindo (2012), é possível que uma empresa possa obter sua diferenciação mediante a simultaneidade do foco em diferenciação e baixo custo. Dessa forma, o XPTO procura alinhar seu cardápio à oferta de pratos variados e “leves” a uma estratégia de preços controlados, por vezes ligeiramente maiores do que a concorrência, mas que não fujam do aceitável por sua clientela.

5.2.4 Definição dos objetivos estratégicos segundo as perspectivas do BSC

Nessa etapa, buscou-se desdobrar a estratégia competitiva da organização segundo as perspectivas do BSC (financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento). A fim de se obter melhor organização do presente trabalho, o desdobramento será tratado separadamente por cada perspectiva.

Perspectiva financeira

Segundo Kaplan e Norton (1997), os objetivos financeiros das empresas variam de modo considerável de acordo com o estágio do ciclo de vida no qual ela se encontra. Baseando-se nos conceitos explicitados no Capítulo 3 da presente obra, o restaurante XPTO foi identificado como em transição da fase de sustentação para a colheita. Tal classificação deve-se ao fato de o restaurante não justificar grandes investimentos em expansão, apenas investimentos direcionados a redução de gargalos e ampliação marginal da capacidade produtiva. Nessa fase, é essencial que a administração tenha atenção ao fluxo de caixa da empresa, uma vez que o intuito nessa transição é baseado em colher os frutos dos investimentos realizados na fase de crescimento.

Por meio de reuniões, os sócios da empresa relataram os seguintes norteadores relativos à dimensão financeira: aumento da receita, controle de custos e despesas operacionais, controle do capital de giro empregado e aumento da lucratividade média dos clientes.

Para os sócios, o faturamento do restaurante deve aumentar de modo que, pelo menos, mitigue os efeitos inflacionários. Ou seja, é, no mínimo, aceitável que se tenha estabilidade real do faturamento. O aumento da receita poderia ser proveniente de ações como:

- Oferta de novos produtos: elaboração de novos pratos com maior massa e oferta de bebidas e doces de preços mais elevados;
- Atendimento de um número maior de clientes: conquista de novos clientes e manutenção dos já existentes, atentando para a qualidade do serviço prestado;

- Oferta de novo *mix* de produtos: oferta cada vez maior de pratos de maior massa;
- Nova estratégia de preço: através de aumento de preço, repassar os aumentos dos custos e despesas para os consumidores.

Em relação às despesas e custos operacionais, a empresa busca seu controle dado que, segundo os sócios, a estrutura enxuta da organização e o nível de qualidade das matérias-primas utilizadas não permitem grandes cortes de despesas sem depreciar a qualidade do serviço prestado pelo XPTO. O controle das despesas pode ser alcançado mediante:

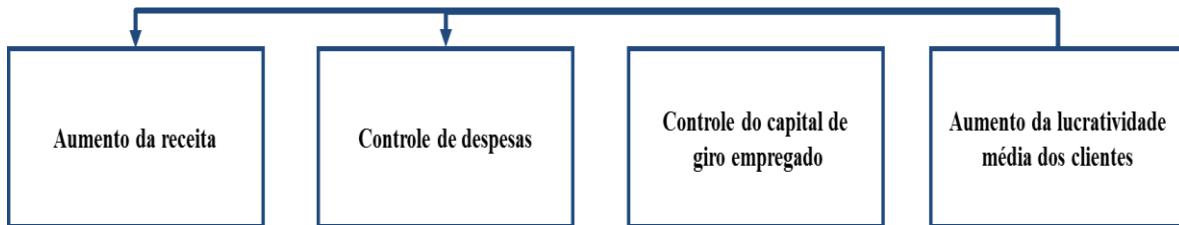
- Aumento da produtividade: buscar um aumento de receita por funcionário balanceado pela manutenção ou aumento da qualidade do serviço;
- Manutenção de despesas: por meio de um processo mais eficiente de controladoria, poderiam ser identificados gastos desnecessários, de modo a serem eliminados. Um maior controle sobre as despesas também permitiria a evolução das mesmas em um ritmo menor do que a evolução da receita, aumentando a margem da companhia;

No tocante ao capital de giro empregado, o controle do mesmo é essencial dado que permite à empresa operar sabendo seus prazos de recebimento e pagamento, evitando assim riscos de não pagamento de suas dívidas. O controle do capital de giro pode ser realizado por meio da observação de seu ciclo de caixa. O ciclo de caixa leva em conta o período decorrente do pagamento aos fornecedores até o recebimento das vendas. De forma simplificada, o ciclo de caixa da empresa pode ser calculado como a soma de seus “dias de estoque” com o prazo que concede para recebimento, subtraindo-se o prazo obtido pela empresa perante seus fornecedores.

O aumento da lucratividade média dos clientes atendidos auxiliará o controle de despesas almejado pela empresa na perspectiva financeira, uma vez que exige acompanhamento das despesas incorridas no atendimento de cada cliente. O aumento da lucratividade média dos clientes também contrabalanceia o anseio do aumento do número de clientes atendidos pretendido pelo XPTO.

Dessa forma, os objetivos estratégicos da empresa com relação à perspectiva financeira podem ser resumidos na Figura 13 mostrada a seguir:

Figura 13: Objetivos estratégicos da empresa segundo a perspectiva financeira



Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Perspectiva dos clientes

O levantamento dos objetivos para a perspectiva dos clientes passa, primeiramente, pela identificação dos clientes do restaurante. Os clientes do restaurante, de acordo com os sócios, podem ser classificados em duas categorias: trabalhadores da região e visitantes em busca de compras no Brás. Tal informação ganha sustentação através da análise das respostas obtidas pela aplicação de um questionário, o qual será detalhado posteriormente, ainda no presente tópico. Segundo o questionário aplicado, nenhum dos entrevistados foge ao perfil descrito pelos sócios.

Identificados os clientes do restaurante, a missão e a estratégia da empresa foram desdobradas em objetivos estratégicos com relação ao mercado e aos clientes da instituição. A partir de uma reunião com os sócios, os seguintes objetivos foram traçados: aumento do número de clientes atendidos e controle da satisfação dos clientes.

Com relação ao aumento do número de clientes, o mesmo deve ser alcançado tendo-se como contraponto a manutenção da qualidade do nível de serviço do restaurante. O aumento do número de clientes atendidos também deve buscar a maior manutenção possível da atual base de clientes da empresa. Um maior atendimento de clientes pode ser alcançado com medidas como a constante renovação do cardápio, atos promocionais e investimentos na estrutura do restaurante, por exemplo.

Quanto ao o controle da satisfação dos clientes, o mesmo é de fundamental importância, uma vez que contrabalanceia os objetivos anteriores, principalmente o controle de despesas e custos operacionais. O termo controle como objetivo estratégico foi utilizado no sentido de destacar a necessidade da empresa, periodicamente, realizar uma pesquisa de

satisfação com seus clientes. Até a realização do trabalho, a iniciativa mais próxima adotada pelo restaurante foi baseada na instalação de uma caixa de sugestões, retirada após os fundadores notarem que uma parcela muito baixa da clientela fornecia sugestões para o XPTO.

Como o restaurante não possuía informações sobre a percepção de seus clientes sobre os serviços prestados, foi necessária, como proposta inicial para o mapeamento dos atributos do serviço valorizados pelos clientes, a realização de um questionário de opinião, encontrado no Apêndice A do presente trabalho. Tal questionário buscou a realização de comparações entre as expectativas dos clientes com suas percepções do serviço adquirido. Para a avaliação, foi utilizada uma escala com graduação variando numericamente entre os algarismos inteiros um e sete, com descrição da graduação apenas nos extremos da escala, sendo entrevistados 92 clientes, durante quatro dias de entrevistas, conciliando a obtenção de respostas de diferentes “perfis” de clientes com a não interferência no cotidiano do restaurante. O questionário também apresentou uma seção aberta, com o pedido de sugestões para melhora do restaurante. As respostas obtidas também foram consideradas para a construção do BSC.

Quanto aos quesitos a serem avaliados pelos clientes na parte objetiva do questionário, os mesmos foram levantados a partir de conversas informais com consumidores desse tipo de serviço (restaurante por quilo), observações realizadas no local e considerações a respeito do ciclo de serviço do XPTO. Os questionamentos inicialmente levantados foram, posteriormente, validados pelos sócios da empresa, os quais mostraram preocupação com relação ao número de quesitos propostos. Após discussão e validação com os sócios, os quesitos avaliados são encontrados no Quadro 6 a seguir:

Quadro 6: Quesitos avaliados na pesquisa de opinião

Questão	Descrição	Questão	
1	Limpeza do salão, mesas e banheiro	7	Temperatura da comida
2	Conforto das mesas	8	Variedade do bufê
3	Temperatura do salão	9	Limpeza do uniforme dos atendentes
4	Limpeza do prato, talheres e bandejas	10	Treinamento dos atendentes
5	Espaço para andar com a bandeja	11	Rapidez da pesagem
6	Preço do quilo	12	Rapidez do pagamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Cabe ressaltar a predominância de quesitos relacionados aos aspectos tangíveis do serviço, como a higiene das instalações e instrumentos, além da não cobertura de todos os quesitos da qualidade identificados desenvolvidos na literatura, como os especificados por Miguel et al. (2011), especificamente a confiabilidade e a empatia. Contudo, conforme mencionado anteriormente, o questionário é uma proposta inicial para o mapeamento e controle da satisfação dos clientes do XPTO, sendo necessária a revisão do mesmo e adaptação de sua construção de maneira periódica.

Os resultados da avaliação da parte objetiva do questionário foram computados como sendo resultantes da diferença entre a percepção do usuário com a importância dada pelo mesmo. Contudo, na avaliação realizada, considerou-se necessária a realização prévia de um teste de hipóteses, para verificação da diferença entre as médias da percepção e da importância, uma vez que, para efetuar-se a subtração de uma média pela outra, há de se ter um indício estatístico de que os números sejam distintos entre si. O teste realizado e análise dos resultados podem ser encontrados no Apêndice B do trabalho. Utilizando-se um nível de significância de 5%, foi descoberto que para as questões de número 11 e 12, não há indício estatístico da diferença entre as médias. Dessa forma, somente foram consideradas as questões restantes e as respostas qualitativas para a construção do BSC.

Os resultados são encontrados na Tabela 6 ilustrada a seguir, a qual apresenta também o valor-p obtido através da realização do teste de hipóteses com dados pareados (a numeração das questões corresponde à mesma utilizada no Quadro 6):

Tabela 6: Resultado do questionário de opinião

Questão	Importância	Percepção	Valor-p obtido	Gap
1	6,75	6,01	0,00%	-0,74
2	5,73	5,22	0,03%	-0,51
3	6,05	5,68	0,28%	-0,37
4	6,81	5,86	0,00%	-0,95
5	5,65	5,27	1,32%	-0,38
6	5,97	5,25	0,02%	-0,72
7	6,62	6,09	0,00%	-0,53
8	6,68	6,24	0,00%	-0,44
9	6,61	6,26	0,14%	-0,35
10	6,50	6,27	4,96%	-0,23
11	6,19	6,22	87,05%	-
12	6,09	6,27	15,92%	-

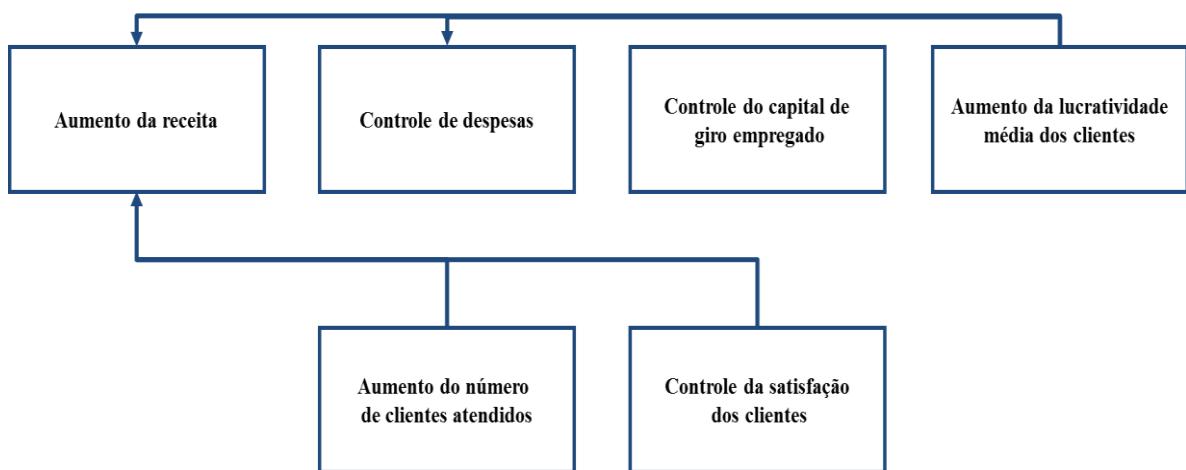
Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

É aparente o fato de o XPTO apresentar desempenho aquém do esperado pelos clientes em todos os quesitos avaliados. Todavia, há de se observar que houve uma tendência de alta expectativa por parte dos clientes. Dessa forma, o XPTO teria de apresentar desempenho próximo à nota máxima possível de ser atingida para que não contasse com desempenho insatisfatório. Tal tendência de alta expectativa por parte dos clientes pode ter sido fruto dos entrevistados, ao associarem o grau de importância, terem relacionado suas expectativas a um restaurante ideal. Os piores aspectos levantados pelos clientes entrevistados estão relacionados à higiene dos instrumentos oferecidos aos clientes (pratos, bandejas e talheres), bem como das instalações do restaurante. De fato, a partir de conversas com os sócios e alguns funcionários do restaurante, há muitas reclamações por conta do estado das bandejas utilizadas, sendo que muitos clientes reclamam da não renovação dos instrumentos. O *gap* calculado pode ser corroborar as avaliações qualitativas dos clientes, nas quais houve predominância de observações sobre o estado dos instrumentos utilizados (pratos, talheres e bandejas), bem como do estado das instalações do restaurante (especialmente a pintura das paredes).

A partir dos resultados do mapeamento inicial proposto, pode-se observar e priorizar fatores os quais influenciam a satisfação dos clientes, desdobrados nas perspectivas dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Cabe ressaltar, todavia, que tal proposta de mapeamento e o processamento de dados realizados para o cálculo de seus resultados devem, assim como o *scorecard* como um todo, ser periodicamente revistos.

A partir do desdobramento dos objetivos estratégicos da empresa com relação à perspectiva dos clientes, buscou-se, através de objetivos relacionados ao consumo e à satisfação, uma maior geração de valor tanto para os clientes quanto para os sócios da empresa. Os objetivos da empresa com relação à perspectiva dos clientes e suas relações de causa e efeito com a perspectiva anteriormente explicitada (financeira) encontram-se ilustrados na Figura 14 a seguir:

Figura 14: Objetivos estratégicos com relação à perspectiva dos clientes



Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

A partir da observação da Figura 14, nota-se que não foi observada relação de causa e efeito entre os objetivos da perspectiva dos clientes com o objetivo de controle do capital de giro empregado. Quanto ao aumento do número de clientes, o mesmo, aliado ao aumento da lucratividade média dos clientes, apresenta como efeito um aumento de receita. Ainda, o controle da satisfação dos clientes garante que tal efeito seja consolidado no médio prazo

Perspectiva dos processos internos

Primeiramente, para o desdobramento dos objetivos estratégicos do XPTO com relação à perspectiva dos processos internos, foram mapeados os processos cotidianos do restaurante, uma vez que não existia nenhum material prévio desenvolvido que explicitasse o fluxo dos processos do XPTO. Para tanto, os mesmos foram levantados por meio de reuniões com os sócios e de observações realizadas pelo autor durante a operação do restaurante. O mapeamento levantado pelo autor dos processos cotidianos do restaurante foi validado pelos sócios por meio de reuniões, as quais ocorreram em um período de duas semanas. O mapeamento realizado permitiu a formalização dos processos e a percepção, por parte dos sócios, de que há espaços para melhorias operacionais no restaurante.

Para a realização do mapeamento, foi utilizado o software Bizagi, o qual faz uso da notação BPMN (*Business Process Model and Notation*). No mapeamento, foi utilizada a simbologia representada no Quadro 7 a seguir:

Quadro 7: Simbologia adotada para representação dos processos do XPTO

Símbolo	Objeto	Descrição
○	Evento de início	O evento de início identifica o por onde o processo representado começa. Dessa forma, não há fluxo de entrada nesse evento.
○	Evento de fim	O evento de fim indica onde o processo representado acaba. Sendo assim, é esperado que não haja fluxo de saída nesse evento.
□	Atividade	A atividade representa genericamente tarefas que são realizadas durante o processo descrito.
□ +	Subprocesso	O subprocesso identifica tarefas que possuam propósito específico dentro de outro processo.
◇	Decisão	A decisão representa locais do processo nos quais o mesmo pode tomar dois rumos distintos.
→	Fluxo de sequência	O fluxo de sequência é utilizado para mostrar a ordem na qual as atividades são executadas

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

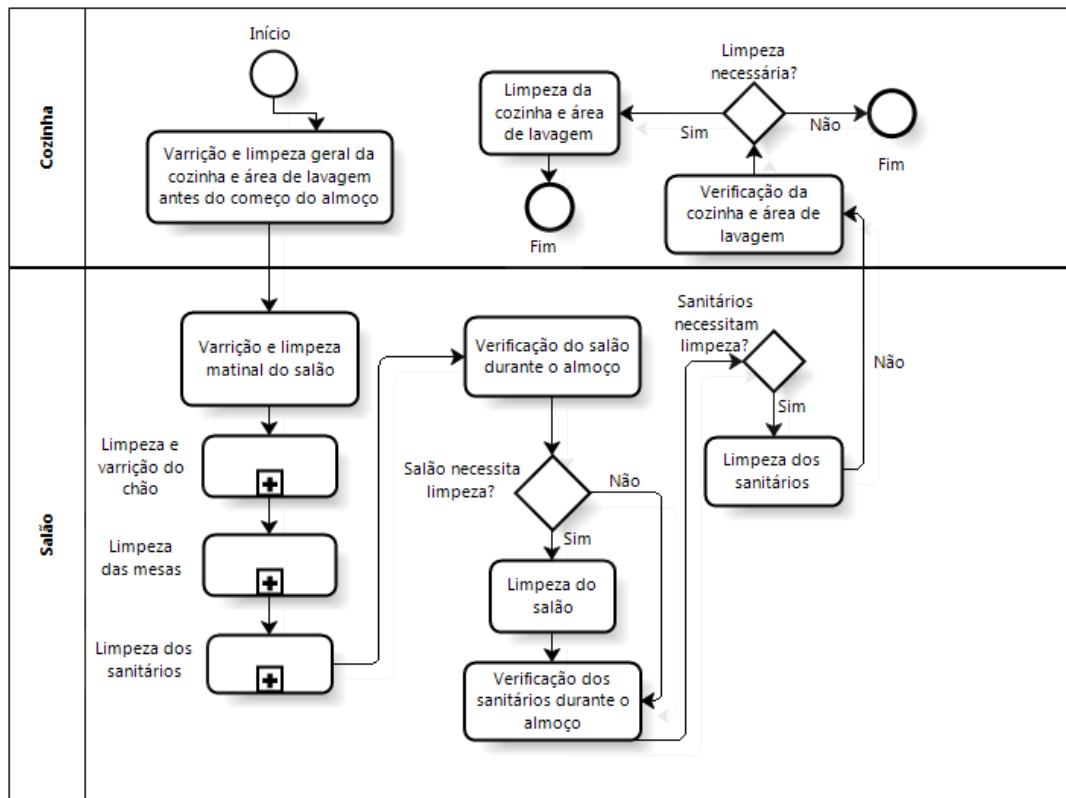
A seguir, serão apresentados alguns dos processos mapeados. O restante dos processos pode ser encontrado no Apêndice C do presente trabalho.

Cabe ressaltar que os processos do restaurante ocorrem em conformidade com o preconizado pela Coordenação de Vigilância em Saúde, órgão responsável pela execução das ações de vigilância do município de São Paulo. Os processos também são avaliados anualmente por empresas independentes reconhecidas pelo sindicato Sinthoresp (Sindicato dos Trabalhadores em Hotéis, Apart-Hotéis, Motéis, Flats, Pensões, Hospedarias, Pousadas, Restaurantes, Churrascarias, Cantinas, Pizzarias, Bares, Lanchonetes, Sorveterias, Confeitarias, Docerias, Buffets, Fast-Foods e Assemelhados de São Paulo e Região) quanto a questões relativas à segurança e medicina do trabalho, os quais consideram o uso de instrumentos como o PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional – e o PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais.

Com relação aos quesitos relacionados à higiene, levantados na perspectiva dos clientes, dois processos internos corriqueiros são essenciais: o de limpeza diária do salão

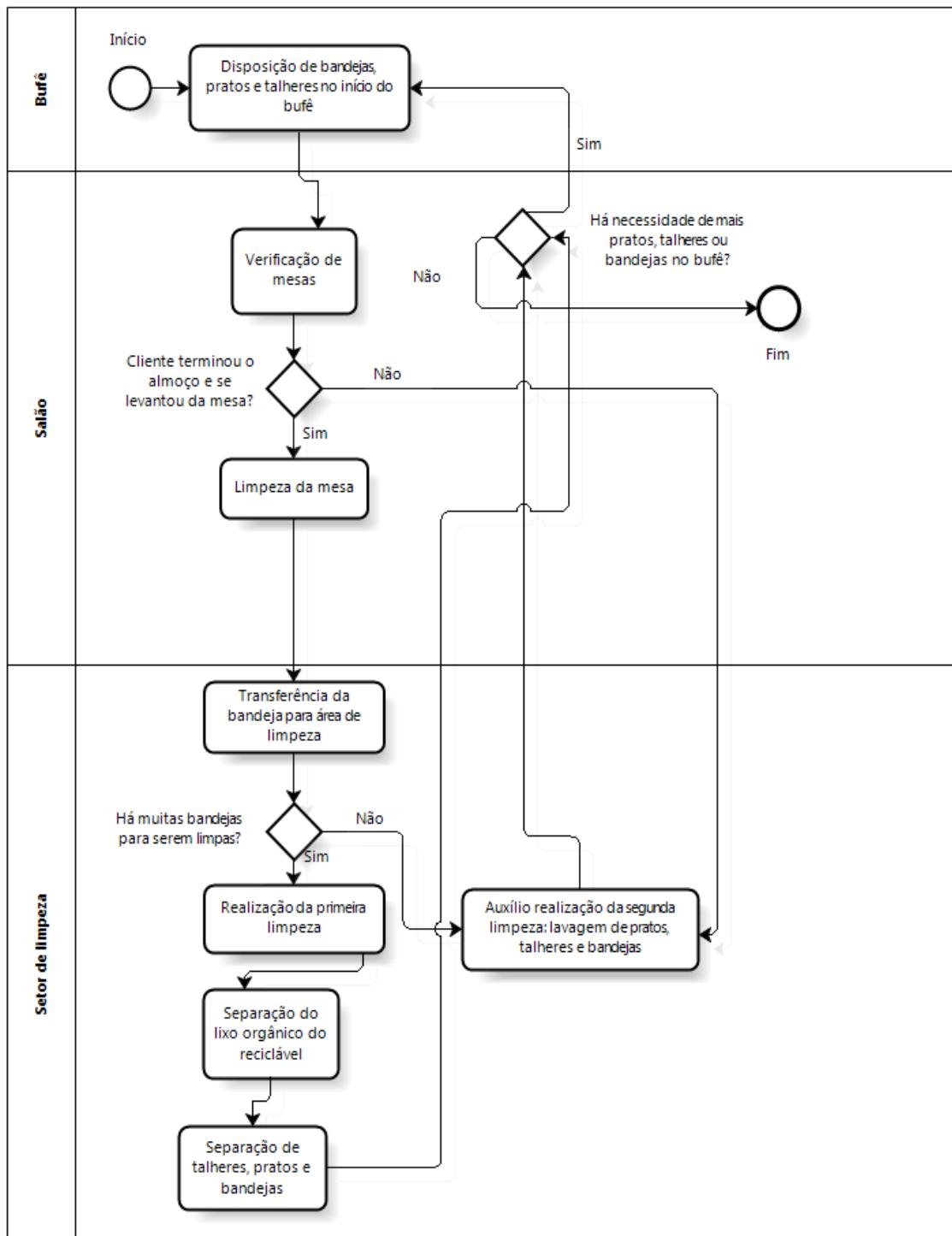
antes e durante o serviço de almoço (ilustrado na Figura 15) e o de retirada de bandejas (ilustrado na Figura 16). Ambos os processos encontram-se a seguir:

Figura 15: Processo diário de limpeza do salão



Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

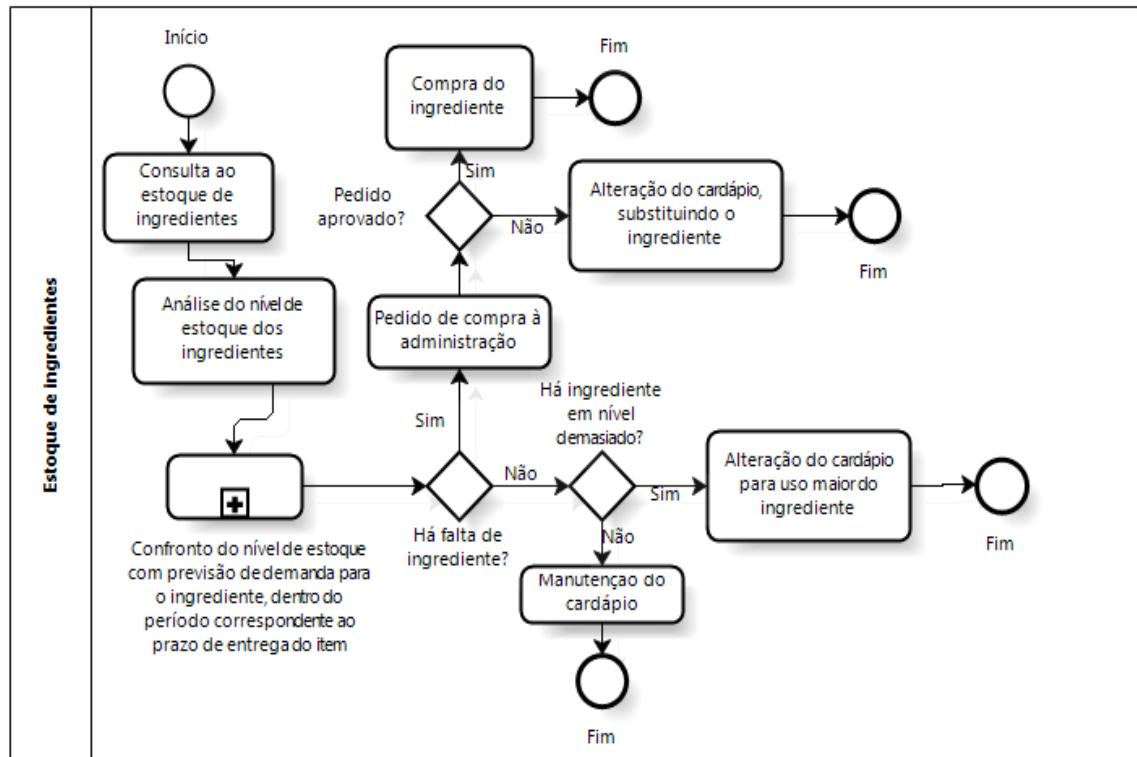
Figura 16: Processo de retirada de bandejas



Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Outro processo relacionado indiretamente aos objetivos desdobrados segundo as perspectivas anteriores é o processo de decisão de compras, uma vez que tal processo envolve o planejamento do estoque e seu giro, diretamente impactantes no controle de capital de giro empregado no estabelecimento. O processo de compras é ilustrado na Figura 17 a seguir:

Figura 17: Processo de compra de ingredientes



Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Para a representação dos processos, o restaurante foi divido em áreas, as quais são descritas abaixo:

- **Bufê:** área na qual há a disposição dos alimentos para serem consumidos. Conta com a presença de quatro carros térmicos (um para a salada, dois para pratos quentes e outro para sobremesas). No início do bufê há a disposição de pratos, talheres, bandejas e recipientes para armazenagem de comidas a serem consumidas fora do local. No bufê ocorrem processos como a reposição dos alimentos e a pesagem do prato;
- **Salão:** o salão conta com espaço para mesas (em torno de 120 lugares) e abriga os sanitários e as filas do bufê e do caixa. O salão também conta com itens de

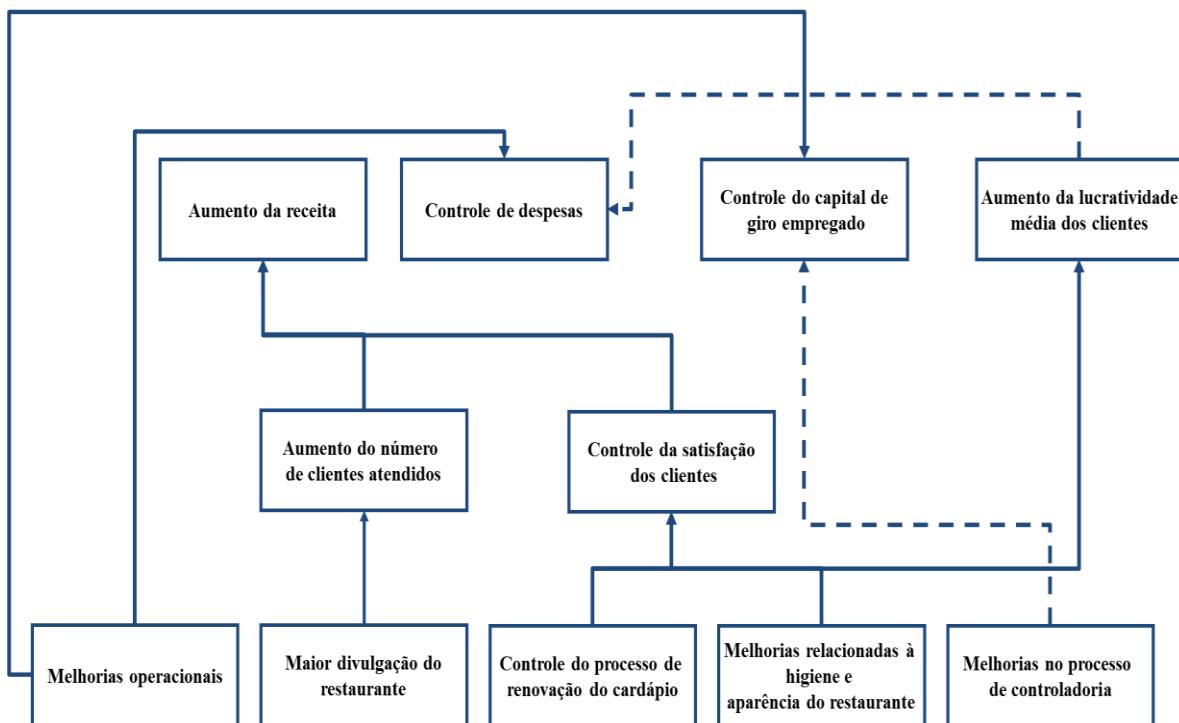
conforto como ventiladores umidificadores, aparelhos e exaustão e ar condicionado. No salão ocorrem processos como a retirada de bandejas e a limpeza do local;

- **Estoque de ingredientes:** o estoque de ingredientes conta com espaços reservados para o estoque de materiais a serem utilizados pela cozinha. Tal espaço não é utilizado para armazenagem de bebidas dado a inviabilidade do transporte de bebidas tendo como origem esse estoque, por conta da distância envolvida. No estoque de ingredientes ocorrem processos como o de conferência para compras e retirada de materiais para cocção;
- **Cozinha:** a cozinha encontra-se localizada próxima ao bufê, uma vez que, durante o processo de reposição, contato contínuo das partes. A ligação direta da cozinha com o bufê se dá através de uma janela, na qual são disponibilizados os pratos a serem dispostos no bufê. Na cozinha ocorrem processos como o de cocção e o contato com a reposição do bufê;
- **Setor de limpeza:** o setor de limpeza encontra-se próximo à cozinha e ao salão. Nesse setor, ocorre o processo de limpeza das bandejas recolhidas. Tal processo é iniciado com a separação de materiais orgânicos dos recicláveis, bem como a separação de pratos e talheres, de modo que possam ser inseridos na máquina de lavar pratos. A segunda etapa do processo consiste na limpeza das bandejas e agrupamento das mesmas para serem levadas ao salão;
- **Caixa:** o caixa encontra-se localizado próximo à entrada/ saída do restaurante. Nele ocorrem os processos de cobrança das comandas e de venda de doces de terceiros. No caixa também estão localizados os recipientes destinados à oferta gratuita de café e chá;
- **Estoque de bebidas:** o estoque de bebidas foi separado pela operação do estoque de ingredientes, uma vez que a armazenagem de bebidas no estoque de ingredientes dificultava a reposição das bebidas, por conta da distância entre as áreas.

Mapeados os processos cotidianos da empresa e considerados os objetivos desdobrados segundo as perspectivas anteriores, os objetivos estratégicos da empresa foram desdobrados segundo as perspectivas dos processos internos, obtendo-se como resultados os seguintes objetivos: controle do processo de renovação do cardápio oferecido, melhorias

relacionadas à higiene e à aparência do estabelecimento, melhorias na operação e no processo de controladoria do restaurante. As relações de causa e efeito são ilustradas na Figura 18:

Figura 18: Objetivos estratégicos com relação à perspectiva dos processos internos



Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

As melhorias operacionais pretendidas relacionam-se principalmente ao processo de compras e de elaboração de cardápio. Atualmente, a elaboração de cardápio é finalizada no dia anterior ao dia à que se refere. Tal prazo é refletido no processo de compras, impossibilitando a compra planejada de todos os ingredientes a serem utilizados. O processo de compras, dessa forma, é realizado da seguinte maneira: para alimentos com tempo de entrega maior, como carnes e peixes, há o pedido quando o estoque atinge níveis abaixo do considerado ideal pelo diretor de operações ou pelo chefe de cozinha, os quais verificam diariamente o estoque de matéria-prima. O restante dos ingredientes é pedido para ser entregue no dia posterior ou é comprado em mercados regionais, localizados próximos ao restaurante. Todavia, a compra nos mercados, a qual ocorre frequentemente dado o prazo de elaboração do cardápio, apresenta maior custo, uma vez que o revendedor varejista (mercado) imprime sua margem de lucro no produto. Sendo assim, as melhorias operacionais visam tanto o maior controle das despesas do restaurante, como o controle mais preciso do estoque, resultando em maior controle também do capital de giro empregado na operação.

Quanto ao controle do processo de renovação do cardápio, o mesmo refere-se à introdução de novos pratos no cardápio do restaurante. Durante a pesquisa de satisfação realizada no desenvolvimento do trabalho, diferentes clientes sugeriram que o restaurante renovasse seu cardápio. O processo de introdução de novos pratos no cardápio, logicamente, tem de ser acompanhado pela aceitação do mesmo perante a clientela e da margem de contribuição que o prato traz à empresa.

As melhorias relacionadas à higiene e à aparência do restaurante visam tornar o mesmo mais atrativo e acolhedor, de modo a provocar um aumento do nível de satisfação dos clientes do XPTO. Pela pesquisa de satisfação realizada, o maior *gap* denotado refere-se aos aspectos tangíveis da instalação. Os clientes mostraram-se mais incomodados com o estado da bandeja (muitos relataram que as bandejas apresentavam aspecto “encardido”) e com a pintura das paredes do estabelecimento. Segundo os sócios, a cor das bandejas utilizadas (bege) favorece a impressão de “encardido” das mesmas. Para o sócio diretor de operações, há, ainda, procedimentos sugeridos ao encarregado da retirada de bandejas que não são seguidos, provocando a aparência de manchas permanentes em algumas bandejas. Ambos os sócios, porém, reconheceram que os equipamentos necessitam renovação. Quanto à pintura das paredes, os sócios relataram que as observações dos clientes são procedentes, uma vez que, durante processo de pintura realizado o ano de 2012, somente metade da parede foi pintada. Dessa forma, a metade superior das paredes do estabelecimento destoa da metade inferior, a qual apresenta aspecto renovado.

As melhorias no processo de controladoria visam, especificamente, obter maior controle sobre as contas a pagar e a receber do XPTO, de forma a melhor administrar o capital de giro empregado na operação do restaurante.

Perspectiva de aprendizado e crescimento

Os objetivos estratégicos desdobrados segundo a perspectiva de aprendizado e crescimento visam consolidar a base pela qual são sustentados os objetivos das demais perspectivas.

Para a sustentação e atingimento dos objetivos estratégicos desdobrados anteriormente, foram estabelecidos os seguintes objetivos com relação à perspectiva de aprendizado e crescimento: aumento da produtividade dos trabalhadores, controle do nível de retenção dos mesmos, formalização de um programa de treinamento e melhoria do sistema de gestão de informações.

O aumento da produtividade dos trabalhadores procura fornecer indício tangível para o investimento realizado nos funcionários da empresa. Da mesma forma, o controle do nível de retenção dos trabalhadores do XPTO é de fundamental importância, uma vez que houve investimento considerável em cada trabalhador. A palavra controle é aqui utilizada uma vez que, segundo os sócios, há pouca rotatividade do quadro de funcionários (em média, há a saída de um trabalhador por semestre). Um dos fatores que influenciam, em parte, a retenção dos funcionários é o controle da satisfação dos mesmos, a qual passa por temas como o envolvimento de cada um em decisões, o reconhecimento pela realização de um bom trabalho, o incentivo à criatividade, a existência de momentos de integração, entre outros. Quanto ao treinamento, busca-se sua formalização. Atualmente, o treinamento do XPTO é baseado em experiência adquirida durante o trabalho. Dessa forma, há o acompanhamento de cada novo trabalhador durante determinado tempo, o qual não é padronizado nem formalizado. No treinamento *on the job*, o novo funcionário normalmente é alocado em uma posição hierárquica com tarefas não muito complexas, as quais são passadas em, no máximo, uma semana. Posteriormente, o funcionário tem a oportunidade de, com o passar do tempo e através da demonstração de interesse e bom desempenho, mudar de posição, atingindo níveis hierárquicos mais elevados. O restaurante também oferece, segundo critérios que vão desde o interesse do trabalhador ao desempenho dele, pagamento integral de programas de especialização oferecidos por entidades externas (o pagamento de treinamentos externos, segundo o diretor de operações, fica em torno de dois por semestre). No entanto, tal patrocínio, assim como o processo de treinamento *on the job* carecem de formalização, uma vez que, atualmente, não há o controle desse programa de treinamento.

Com relação ao sistema atual de gestão de informações, pode-se dizer que ele não se encontra de forma reunida, de modo que diferentes profissionais possam acessá-los. Toda a informação a respeito da operação do XPTO está documentada em cadernos. A organização dos dados é de responsabilidade do diretor administrativo e somente ele possui conhecimento da localização de cada dado. Dessa forma, torna-se necessária a adoção de um sistema de informação mais eficiente, de forma a tornar o acesso à informação e, consequentemente, as análises de dados mais rápidas. Contudo, a implementação de um sistema do tipo ERP (*enterprise resource planning*) esbarra na visão de um dos sócios da empresa, o qual acredita que a instalação de um sistema que integre toda a operação do estabelecimento, com a existência de máquinas coordenadas na cozinha, cobrança e no caixa do restaurante, seja alvo de cobiça por parte de pessoas mal intencionadas. Sendo assim, em um primeiro momento, pode-se pensar no desenvolvimento de um sistema que organize as informações

administrativas, de modo a possibilitar o acesso dessas informações a diferentes profissionais. O desenvolvimento de um sistema de informação mais eficiente também é essencial para fornecer suporte à implantação do BSC.

Quanto às relações de causa e efeito, as seguintes foram destacadas:

- Um maior controle do nível de retenção dos trabalhadores (efeito indireto da satisfação dos mesmos) resulta em um maior controle de despesas (devido às despesas incorridas no treinamento dos funcionários);
- Um aumento da produtividade dos funcionários resulta em maior produtividade operacional, refletindo nas melhorias operacionais buscadas na perspectiva dos processos internos;
- A formalização do programa de treinamento resulta em uma maior produtividade dos funcionários, além de favorecer as melhorias relacionadas à higiene e oferecer maior controle de despesas incorridas em treinamentos;
- A melhoria do sistema de informações proporciona melhorias no processo de controladoria, uma vez que abre a possibilidade de consulta imediata do nível de contas a receber e a pagar, bem como possibilita o confronto dessas informações com dados históricos. A melhoria do sistema de informações também auxilia no maior controle do nível de retenção dos trabalhadores, permitindo consultas imediatas à base histórica.

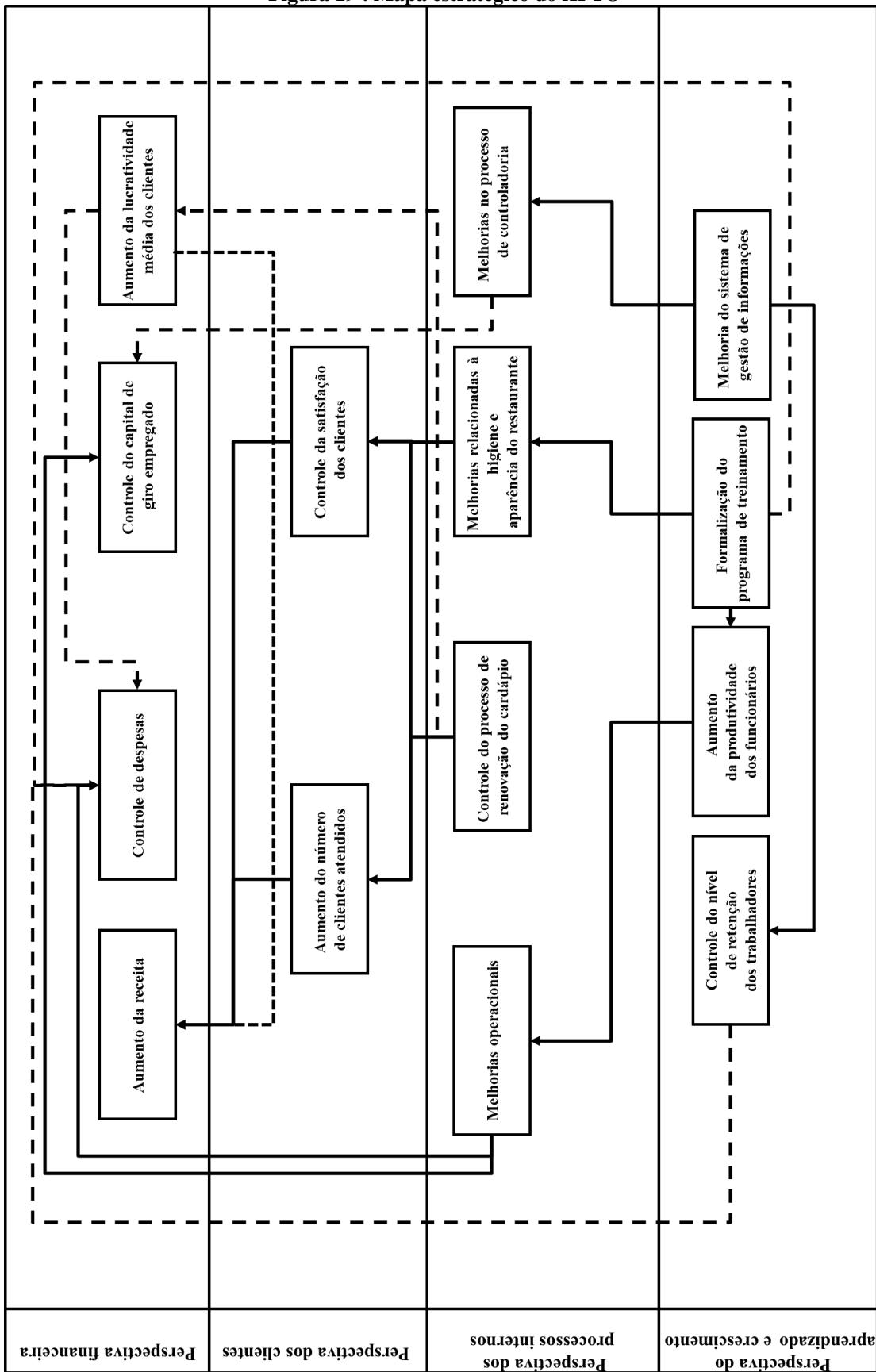
5.3 Desenho do BSC

Após o desdobramento inicial dos objetivos estratégicos da empresa segundo as diferentes perspectivas, pôde-se dar prosseguimento à construção do BSC, com a ilustração do mapa estratégico e o desenvolvimento dos indicadores, bem como metas e objetivos de superação.

5.3.1 Mapa estratégico

Os objetivos estratégicos desdobrados segundo as perspectivas do BSC resultaram no seguinte mapa estratégico (Figura 19), com os fluxos de causa e efeito sendo representados por meio de setas:

Figura 19 : Mapa estratégico do XPTO



Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

5.3.2 Elaboração dos indicadores

Posteriormente à elaboração do Mapa Estratégico, foram elaborados indicadores de tendência e medidas de ocorrência, conforme o caso, para a empresa em questão. Primeiramente foi elaborada uma lista prévia, com base nas obras citadas no Capítulo 2 do presente documento. Elaborada a lista, a qual continha uma quantidade exacerbada de indicadores, os mesmos passaram por um processo de fusão e exclusão, dado que a lista inicial possuía indicadores com correlação explícita, de modo que possuíam a mesma finalidade. Realizado o processo de revisão da lista inicial, a mesma foi discutida com os sócios da empresa, de modo que contivesse indicadores passíveis de medição com o atual sistema de informações da empresa, não significando, no entanto, que todos os indicadores sugeridos são medidos pela empresa atualmente. A lista elaborada pode ser encontrada nos Quadros 8, 9 e 10 explicitados a seguir, os quais possuem informações relativas ao modo de cálculo de cada indicador e à periodicidade de revisão/ cálculo. É importante ressaltar o fato de, para os indicadores, ser dada preferência para o modo de cálculo como sendo relativo ao desempenho do ano anterior, uma vez que o fluxo de clientes no restaurante é consideravelmente sazonal durante o ano, com picos nos meses de outubro, novembro e dezembro.

Quadro 8: Indicadores sugeridos ao XPTO- perspectivas financeira e dos clientes

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula	Periodicidade
Financeira	Aumento da receita	F1- Variação da receita	$\left(\frac{\text{Receita do período}}{\text{Dias úteis do período}} - \frac{\text{Receita referente ao ano anterior}}{\text{Dias úteis do período comparado}} - 1 \right) \times 100\%$	Mensal
Financeira	Controle das despesas	F2- Despesas variáveis com compras	$\left(\frac{\text{Despesas com compras no período}}{\text{Receita do período}} \right) \times 100\%$	Mensal
Financeira	Controle das despesas	F3- Despesas fixas	$\left(\frac{\text{Despesas fixas do período}}{\text{Receita do período}} \right) \times 100\%$	Mensal
Financeira	Controle das despesas	F4- Despesas de manutenção e obras	$\left(\frac{\text{Despesas de manutenção e obras}}{\text{Receita Bruta do período}} \right) \times 100\%$	Mensal
Financeira	Controle das despesas	F5- Despesas com financiamento de cursos	$\left(\frac{\text{Despesas com financiamento de cursos}}{\text{Número de cursos financiados}} \right) \times 100\%$	Semestral
Financeira	Controle do capital de giro empregado	F6- Ciclo financeiro	Prazo Médio de Recebimento + Prazo Médio de Estocagem – Prazo Médio de Pagamento	Mensal
Financeira	Aumento da lucratividade média dos clientes	F7- Variação do tíquete médio dos clientes	$\left(\frac{\text{Receita do período}}{\text{Número de comandas do período}} - \frac{\text{Receita referente ao ano anterior}}{\text{Número de comandas do período comparado}} - 1 \right) \times 100\%$	Mensal
Financeira	Aumento da lucratividade média dos clientes	F8- Variação da despesa média por cliente	$\left(\frac{\text{Despesas do período}}{\text{Número de comandas do período}} - \frac{\text{Despesas referente ao ano anterior}}{\text{Número de comandas do período comparado}} - 1 \right) \times 100\%$	Mensal

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Quadro 9: Indicadores sugeridos ao XPTO- perspectiva dos clientes e dos processos internos

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula	Periodicidade
Dos clientes	Aumento do número de clientes atendidos	C1- Número de comandas no período	$\left(\frac{\text{Comandas do Período}}{\text{Dias úteis do período}} - 1 \right) \times 100\%$	Mensal
Dos clientes	Controle da satisfação dos clientes	C2- Reclamações de clientes	$\left(\frac{\text{Número de reclamações do período}}{\text{Total de clientes atendidos no período}} \right)$	Mensal
Dos processos internos	Melhorias operacionais	P1- Volume de lixo orgânico	$\left(\frac{\text{Volume de lixo orgânico produzido pela cozinha}}{\text{Total de comandas servidas no período}} \right)$	Semanal
Dos processos internos	Melhorias operacionais	P2- Dias úteis de antecipação da elaboração do cardápio	Número de dias úteis de antecipação do cardápio	Semanal
Dos processos internos	Controle do processo de renovação do cardápio	P3- Número de alimentos novos oferecidos no período	Número de novos pratos introduzidos que foram repetidos ao menos três vezes no período	Semestral
Dos processos internos	Melhorias relacionadas à higiene e à aparência do restaurante	P4- Índice de renovação de talheres	$\left(\frac{\text{Número de talheres renovados}}{\text{Total de talheres, bandejas e pratos}} \right) \times 100\%$	Semestral
Dos processos internos	Melhorias relacionadas à higiene e à aparência do restaurante	P5- Índice de renovação de pratos e bandejas	$\left(\frac{\text{Número de bandejas e pratos renovados}}{\text{Total de talheres, bandejas e pratos}} \right) \times 100\%$	Semestral
Dos processos internos	Melhorias relacionadas à higiene e à aparência do restaurante	P6- Respeito às exigências técnicas para funcionamento do	Número de advertências recebidas pelas autoridades locais (sanitárias ou relacionadas à defesa do consumidor)	Semestral
Dos processos internos	Melhorias no processo de controladoria	P7- Índice de calote	$\left(\frac{\text{Contas a receber efetivamente recebidas}}{\text{Total de contas a receber}} \right)$	Mensal

Fonte: elaborado pelo autor (2013)

Quadro 10: Indicadores sugeridos ao XPTO- perspectiva do aprendizado e crescimento

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula	Periodicidade
Do aprendizado e crescimento	Controle do nível de retenção dos funcionários	A1- Índice de rotatividade do quadro	$\left(\frac{\text{Admissões} + \text{Demissões}}{\text{Média de trabalhadores do período}} \right) \times 100\%$	Semestral
Do aprendizado e crescimento	Controle do nível de retenção dos funcionários	A2- Índice de absenteísmo	$\left(\frac{\text{Faltas}}{\text{Média de trabalhadores do período}} \right)$	Semestral
Do aprendizado e crescimento	Aumento da produtividade dos funcionários	A3- Variação da receita por funcionário	$\left(\frac{\left(\frac{\text{Receita do período ponderada pelos dias úteis}}{\text{Média de trabalhadores do período}} \right) - \left(\frac{\text{Receita do ano anterior ponderada pelos dias úteis}}{\text{Média de trabalhadores do ano anterior}} \right)}{\text{Média de trabalhadores do período}} \right)$	Mensal
Do aprendizado e crescimento	Formalização do programa de treinamento	A4- Número de cursos financiados	$\left(\frac{\text{Número de cursos oferecidos}}{\text{Média de trabalhadores do período}} \right)$	Semestral
Do aprendizado e crescimento	Melhoria do sistema de gestão de informações	A5- Índice de obtenção de informações	$\left(\frac{\text{Número de informações encontradas}}{\text{Número de informações procuradas}} \right) \times 100\%$	Semestral

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

A seguir, é apresentada uma descrição de cada indicador, uma vez que o entendimento de toda a lista, em um primeiro momento, pode não ser dado de modo natural:

- Variação da receita (F1): para o cálculo da variação da receita, há a necessidade de comparação da receita atual com a referente ao mesmo período do ano anterior. Também se faz necessária a ponderação dessa receita pelo número de dias nos quais o restaurante funcionou. Foi utilizado o termo genérico “Receita” uma vez que, como a empresa está sob o regime tributário SIMPLES, considerou-se a receita bruta como equivalente à líquida;
- Despesas variáveis com compras (F2): a consideração das despesas com compras correspondem ao custo dos alimentos servidos aos clientes. Dessa forma, caso seja requerido um indicador de lucratividade como a margem bruta, pode-se considerá-la como a subtração do algarismo 1 pelo indicador F2;
- Despesas fixas (F3): a contabilização das despesas fixas inclui elementos como o aluguel pago, despesas com folha, luz e água e despesas com aluguéis de equipamentos;
- Despesas de manutenção e obras (F4): tais despesas ocorrem conforme a necessidade de renovação de equipamentos e a realização de obras no estabelecimento;
- Despesas com financiamentos de cursos (F5): as despesas com financiamentos de cursos são reflexos da política do XPTO de financiar o valor total de cursos oferecidos para funcionários de destaque. Atualmente, a política de oferecimento é de caráter subjetivo;
- Ciclo financeiro (F6): para o controle do capital de giro empregado, considerou-se necessário o cálculo do ciclo financeiro da empresa. O ciclo financeiro positivo consiste, em teoria, na quantidade de dias que a empresa financia seus fornecedores;
- Variação do tíquete médio dos clientes (F7): o tíquete médio dos clientes foi considerado em valores monetários no indicador, uma vez que, desse modo, pode-se considerar também a venda de bebidas, sorvetes e outros doces vendidos separadamente. Outra possibilidade consistiria na consideração do tíquete médio em gramas consumidos pelos clientes. Mais uma vez foi utilizado

um índice comparativo ao ano anterior, uma vez que se busca captar aumentos ou diminuições do tíquete médio;

- Variação da despesa média por ciente (F8): para a consideração do lucro médio do cliente fez-se necessário, além do cálculo do tíquete médio, o observação da despesa média de cada cliente, calculada como a variação anual das despesas incorridas no período;
- Número de comandas no período (C1): a partir desse indicador, busca-se medir, de maneira relativa ao ano anterior, um número aproximado de aumento ou diminuição da base de clientes atendida;
- Reclamações de clientes (C2): o número de reclamações dos clientes fornece um indício do nível de satisfação dos mesmos. Tal índice é relativo ao número total de comandas do período para maior ponderação do indicador;
- Volume de lixo orgânico (P1): o volume die lixo orgânico produzido pela cozinha ponderado pelo total de comandas do período procura medir a produtividade da cozinha. Dessa forma, exclui-se da análise o lixo orgânico produzido por desperdícios por conta dos clientes;
- Dias úteis de antecipação do cardápio (P2): o indicador dias úteis de antecipação do cardápio procura ressaltar a importância da antecipação do planejamento do cardápio, para melhor planejamento de compras e, consequentemente, minimização do capital empregado em estoque. Atualmente, o XPTO compra de forma regular insumos considerados básicos, como carnes e peixes, entre outros, chegado a elaborar parte de seu cardápio com base em seu estoque. Tal característica confere ao restaurante baixo grau de inovação em novos pratos.
- Número de alimentos novos oferecidos no período (P3): o presente indicador reflete a intenção da busca, pelo XPTO, de renovação de seu cardápio. Tal renovação do cardápio, contudo, deve apresentar margem de contribuição positiva. A introdução de novos pratos pode, também, auxiliar na busca do aumento do tíquete médio e do fluxo de clientes. Estabeleceu-se um número mínimo de três repetições do prato, uma vez que a contabilização simples de pratos novos introduzidos levaria em conta pratos que não foram bem sucedidos perante os clientes;

- Índice de renovação de talheres (P4): o índice de renovação de talheres faz parte da tentativa do XPTO de atender às reclamações surgidas pela aplicação do questionário de opinião;
- Índice de renovação de prato e bandejas (P5): o presente índice também resulta da tentativa de atendimento das observações dos clientes por parte do XPTO. Os pratos e bandejas são tratados separadamente dos talheres uma vez que, de acordo com os sócios, possuem vida útil menor;
- Respeito às exigências técnicas para funcionamento do estabelecimento (P6): o cumprimento das exigências legais para a operação do estabelecimento é considerado como prioritário para os sócios do XPTO, uma vez que o não cumprimento de normas pode levar a situações como o fechamento do estabelecimento, intoxicação de clientes, além de processos judiciais. Como normas a serem seguidas, pode-se destacar a Resolução RDC Nº 216/04 da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), a qual procura estabelecer parâmetros para a prática de serviços relacionados à alimentação. Cabe ressaltar que a verificação da aderência às boas práticas estipuladas pela legislação é de responsabilidade pública, sendo realizada caso haja denúncia por parte dos consumidores. Para o atendimento às normas estabelecidas, o XPTO conta com práticas como vistoria diária dos funcionários (verificação do corte das unhas, estado do uniforme, ausência de brincos e anéis, etc.), dedetização periódica do estabelecimento, medição da temperatura dos alimentos servidos no bufê, calibração anual das balanças, entre outras atividades que fazem com que o XPTO não tenha tido registro até o momento de reclamações formais ou informais de algum cliente lesado;
- Índice de calote (P7): O índice de calote visa estabelecer maior controle sobre a situação da “pendura”, a qual ocorre com certa frequência no restaurante. Atualmente, o restaurante não possui monitoramento desse índice, realizando apenas o controle de quanto representam as “penduras” quando comparadas com a receita total do XPTO. A média desse valor para o ano de 2013 é de 5%, ou seja, o XPTO não possui certeza de recebimento de 5% de sua receita;
- Índice de rotatividade do quadro (A1): o índice de rotatividade do quadro procura medir, através da consideração de admissões e demissões, a movimentação total do quadro de funcionários do XPTO;

- Índice de absenteísmo (A2): o índice de absenteísmo é calculado de forma relativa, uma vez que seria natural um aumento no número de faltas dado um maior número de funcionários empregados. Juntamente com o índice de rotatividade, fornecem indícios sobre a satisfação dos trabalhadores com o emprego atual;
- Receita por funcionário (A3): a variação da receita por funcionário procura medir a produtividade do trabalhador. Optou-se por esse índice para a medição da produtividade da força de trabalho uma vez que o mesmo é de fácil mensuração e não envolveria grandes mudanças na rotina do restaurante. Para cálculo do índice, utilizou-se a variação percentual em relação ao mesmo período do ano anterior;
- Número de cursos financiados (A4): a padronização do número de cursos financiados é um desejo do sócio diretor de operações, o qual notou que a prática de financiamento de cursos apresenta retorno, uma vez que os funcionários, além de aprimoramento técnico, sentem-se mais estimulados durante o trabalho;
- Índice de obtenção de informações (A5): o índice de obtenção de informações busca orientar o XPTO no sentido de buscar melhorias para seu atual sistema de informações.

5.3.3 Definição de metas e objetivos de superação

Posteriormente à síntese e revisão dos indicadores com os sócios da empresa, para cada indicador elaborado, foi realizada uma discussão e o estabelecimento de metas. Para a definição das metas, foi necessária uma primeira medição do desempenho da empresa segundo os indicadores definido. Contudo, alguns indicadores não foram medidos, uma vez que a empresa não possuía registro prévio das informações para cálculo retroativo.

Cabe ressaltar que, por se tratar de uma primeira medição, a revisão das metas é aconselhável. A Tabela 7 apresenta as metas estabelecidas para cada indicador, bem como o prazo de atingimento após a implantação do BSC:

Tabela 7: Situação atual e metas para o XPTO

Perspectiva	Indicador	Situação Atual	Período analisado	Meta	Prazo
Financeira	F1	8,2%	Setembro/ 2013	17,9%	1 semestre
Financeira	F2	40,0%	Média do ano de 2013	37,0%	1 semestre
Financeira	F3	42,0%	Média do ano de 2013	36,8%	1 semestre
Financeira	F4	1,1%	Média do ano de 2013	1,5%	1 semestre
Financeira	F5	R\$ 500,00	Média do ano de 2012	R\$ 550,00	1 semestre
Financeira	F6	5 dias	Setembro/ 2013	3 dias	1 semestre
Financeira	F7	16,7%	Setembro/ 2013	10,0%	1 semestre
Financeira	F8	1,8%	Setembro/ 2013	-2,2%	1 semestre
Dos clientes	C1	-7,3%	Setembro/ 2013	7,9%	1 semestre
Dos clientes	C2	5	Setembro/ 2013	3	1 trimestre
Dos processos internos	P1	0,42 L/ cliente	Setembro/ 2013	0,38 L/ cliente	1 trimestre
Dos processos internos	P2	1 dia	Setembro/ 2013	5 dias	1 trimestre
Dos processos internos	P3	7 pratos	Primeiro semestre de 2013	10 pratos	1 semestre
Dos processos internos	P4	5,0%	Ano de 2012	7,5%	1 semestre
Dos processos internos	P5	12,5%	Ano de 2012	16,6%	1 semestre
Dos processos internos	P6	0	Setembro/ 2013	0	1 semestre
Dos processos internos	P7	Não medido	Não medido	90,0%	1 trimestre
Do aprendizado e crescimento	A1	4,5%	Primeiro semestre de 2013	4,5%	1 ano
Do aprendizado e crescimento	A2	0,10	Primeiro semestre de 2013	0,05	1 semestre
Do aprendizado e crescimento	A3	7,0%	Setembro/ 2013	10,0%	1 semestre
Do aprendizado e crescimento	A4	0,1	Ano de 2012	0,15	1 ano
Do aprendizado e crescimento	A5	80%	Primeiro semestre de 2013	90 %	1 semestre

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

5.4 Plano de implementação

No presente capítulo, serão descritas sugestões e iniciativas a serem tomadas para a implementação do BSC na organização. Para tanto, foi desenvolvido, juntamente com os sócios do XPTO, um plano de ações para o cumprimento dos objetivos traçados. O plano de ações, para melhor organização será dividido em três áreas de atuação: processos, pessoas e equipamentos e instalações.

5.4.1 Plano de ações

No plano de implementação, serão detalhadas ações para o atingimento das metas estabelecida. O resumo das iniciativas propostas para o XPTO encontra-se no Quadro 11 a seguir:

Quadro 11: Plano de ações

Objetivo associado	Área de atuação	Ações
Desenvolvimento do sistema de informações	Processos	<ul style="list-style-type: none"> -Desenvolvimento de planilhas para controle financeiro e operacional; -Desenvolvimento de base de dados para alimentação do BSC; -Substituição das anotações em cadernos pelas anotações em modelo digital, requerendo padronização das expressões a serem registradas.
Desenvolvimento do sistema de informações	Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> -Contratação de consultor externo para identificação das necessidades de registro de dados, auxílio no desenvolvimento de planilhas e treinamento dos sócios quanto ao uso do <i>software</i> MS Excel.
Desenvolvimento do sistema de informações	Equipamentos	<ul style="list-style-type: none"> -Utilização do <i>software</i> MS Excel (não será necessário investimento adicional uma vez que o escritório do XPTO conta com tal programa).
Formalização do programa de treinamento externo	Processos	<ul style="list-style-type: none"> -Padronização, pelos sócios, dos critérios a serem estabelecidos para a escolha dos candidatos a receberem financiamento de cursos externos; -Cotação prévia e definição de cursos a serem oferecidos dentro de prazo a ser estipulado pelos sócios.

Continua

Continuação

Objetivo associado	Área de atuação	Ações
Formalização do programa de treinamento externo	Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> -Estimular a busca por especialização entre os trabalhadores; -Realização periódica de levantamento de sugestões dos trabalhadores sobre quais cursos os interessam; -Exigência de <i>feedback</i> do trabalhador que obteve financiamento sobre o conteúdo e aprendizado do curso.
Maior controle de contas a receber	Processos	<ul style="list-style-type: none"> -Anotação de dados para clientes que realizam pendura; -No ato do pagamento das penduras, anotação, pelo caixa, da data referente ao pagamento; -Definição de política, pelos sócios, relativa aos limites de prazo e valor das comandas penduradas.
Maior controle de contas a receber	Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> -Treinamento e supervisão dos caixas para adoção das novas práticas relacionadas ao controle das contas a receber.
Cumprimento das exigências técnicas relacionadas ao funcionamento do estabelecimento	Processos	<ul style="list-style-type: none"> -Revisão das atividades de limpeza e higienização das instalações e equipamentos (frequência, produtos e materiais), conforme manual de boas práticas utilizado; -Registro e arquivamento eletrônico de serviços contratados (como o controle de pragas urbanas) e dados referentes ao controle da manipulação dos alimentos (como a temperatura dos alimentos servidos e o tempo de armazenagem em ambiente resfriado); -Revisão e padronização dos processos de manipulação dos alimentos, verificando a aderência dos procedimentos adotados com os recomendados pela autoridade sanitária municipal.
Cumprimento das exigências técnicas relacionadas ao funcionamento do estabelecimento	Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> -Reforço do treinamento de cada funcionário, a partir da revisão dos processos internos da empresa; -Vistoria diária da apresentação dos manipuladores de alimentos (uniformes, corte das unhas, ausência de anéis e brincos, utilização de equipamentos de proteção individual, etc.).

Continua

Continuação

Objetivo associado	Área de atuação	Ações
Cumprimento das exigências técnicas relacionadas ao funcionamento do estabelecimento	Equipamentos	-Atualmente a empresa conta com todos os equipamentos necessários para a realização dos procedimentos necessários. Como exemplo de equipamentos necessários e já possuídos pelo XPTO, tem-se: termômetro a <i>laser</i> para medição da temperatura dos alimentos servidos, equipamentos de proteção individual, avisos localizados no interior da cozinha contendo procedimentos relativos às melhores práticas de manipulação de alimentos, entre outros.
Renovação mais constante de instrumentos	Equipamentos	-Compra mais constante de equipamentos, especialmente bandejas, pratos e talheres.
Estímulo à inovação e introdução de novos pratos	Processos	-Destinação de uma hora do período da sexta-feira de manhã para a realização de novos pratos; -Possível alinhamento futuro de remuneração variável relacionada ao número de sugestões de novos pratos efetivamente implementadas.
Elaboração do cardápio com maior prazo de dias úteis	Processos	-Estabelecimento de reuniões diárias após os expedientes entre os diretores de operação e administrativo e o cozinheiro chefe para discussão; - Negociação com fornecedores, garantindo demanda mínima em contrapartida por descontos na compra de insumos.
Melhor aproveitamento dos insumos na cozinha	Pessoas	-Reforçar treinamento e supervisão direta por parte dos sócios e do cozinheiro chefe durante o expediente; -Priorizar elaboração de pratos com maior margem de contribuição, de modo que resultem em menor quantidade de alimento desperdiçado.
Monitoramento da lucratividade média dos clientes	Processos	-Monitorar diariamente o consumo em gramas de cada cliente, de modo a detectar tendências de médio prazo na composição do prato dos clientes; -Alinhar a introdução de novos pratos à mudança no perfil de consumo, caso haja mudança; -Oferecer produtos de maior margem de contribuição que não sejam cobrados por quilograma, como diferentes sucos e doces.

Conclusão

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

5.4.2 Comunicação e alinhamento

Para a comunicação dos objetivos estratégicos para os demais trabalhadores do XPTO, os sócios optaram por conversas informais com todos os funcionários. No entanto, tal informalidade do processo sem estabelecimento de reuniões periódicas poderia comprometer a comunicação do BSC, uma vez que a ausência da obrigação de realização de eventos formais poderia levar à não realização de comunicação alguma. Dessa forma, os sócios concordaram pela realização de reuniões semanais com os funcionários, ocorrendo na parte da manhã das segundas-feiras, nas quais seriam, em um primeiro momento, passados os objetivos estratégicos da empresa, as medidas avaliadas e os planos de ação correspondentes. Posteriormente, essas reuniões seriam utilizadas para informação do acompanhamento do BSC, bem como para a obtenção de *feedback* por parte dos trabalhadores. Através de reuniões semanais, os objetivos podem ser passados de modo gradual, sendo incorporados no cotidiano de todos os trabalhadores do estabelecimento, alinhando-os ao interesse corporativo.

Quanto ao desdobramento de metas individuais, tal processo será realizado a partir da primeira revisão do BSC, uma vez que se trata de uma versão inicial da ferramenta, a qual, naturalmente, tem de ser testada em um primeiro momento. Dessa forma, a remuneração dos trabalhadores, nesse primeiro momento, não será atrelada aos objetivos do BSC, sendo basicamente fixa (situação atual). Posteriormente, a partir da validação das relações traçadas no BSC e da revisão dos mesmos, os sócios buscarão atrelar parte do rendimento de seus funcionários ao cumprimento de metas do BSC.

5.4.3 Alimentação e feedback do BSC

Para a alimentação do BSC, será necessária a coleta e registro de dados os quais, em sua maioria, são atualmente registrados pelo sócio diretor administrativo. Contudo, há medidas ainda a serem anotadas, como o registro referente à “pendura” de comandas.

A anotação dos dados atuais do XPTO é realizada em cadernos, os quais são arquivados e consultados conforme a necessidade. Tal situação não corresponde à ideal e, em reuniões com os sócios, foi passada a necessidade de mudanças. Foi acordado que, no curto prazo, seriam desenvolvidas planilhas no *software MS Excel* (conforme mencionado no plano de ações) para facilitar o registro de informações e a análise dos dados por diferentes

profissionais. No médio prazo será avaliada a possibilidade de aquisição de um sistema ERP (*enterprise resource planning*, na sigla em inglês).

O desenvolvimento de planilhas no curto prazo é visto pelo autor do presente trabalho como essencial para a adoção futura de um ERP, uma vez que, como o XPTO não utiliza atualmente registros eletrônicos, a identificação das reais necessidades do estabelecimento no tocante ao sistema de informações torna-se mais fácil a partir do manuseio de planilhas, as quais possuem maior maleabilidade de variáveis e facilidade de adaptação a mudanças. Dessa forma, com a identificação das funcionalidades requeridas pelo XPTO de seu sistema de informações, pode-se obter um pacote personalizado de um sistema ERP que não precise de muitas modificações ao longo do tempo, diminuindo o custo de implantação.

No tocante à revisão do BSC, procurou-se diferenciar a primeira revisão das demais, uma vez que são necessárias as validações das relações construídas no BSC. Dessa forma, a primeira revisão do sistema foi programada para ocorrência em um período de seis meses após a implantação. Posteriormente, para as próximas revisões, pode-se adotar periodicidade anual. Algumas sugestões relacionadas ao processo de revisão do BSC são descritas no tópico a seguir.

5.4.4 Situação atual e planejamento futuro

Até a realização do presente trabalho, a maioria das ações propostas e apresentadas aos sócios não tinha sido realizada. Os sócios optaram pela efetiva implementação do BSC a partir do início do próximo ano, uma vez que a época de final de ano foi caracterizada pelos sócios como conturbada e não favorável a mudanças operacionais. Dessa forma, em um primeiro momento, está sendo desenvolvido um sistema inicial de informações, além da análise da possibilidade de troca de equipamentos, como pratos e bandejas.

Também foi passada aos sócios a necessidade da adoção de um sistema ERP, uma vez que todos os dados do restaurante são anotados pelo sócio diretor administrativo em cadernos, os quais são arquivados e consultados conforme a necessidade. Apesar de certa relutância inicial por parte do sócio diretor operacional, uma vez que o mesmo acha que a adoção de tal sistema poderia atrair maior atenção de indivíduos mal intencionados ao XPTO, já é discutida a adoção de tal sistema no médio/ longo prazo. Contudo, o autor considera que, como passo anterior à adoção de um ERP, seja necessária a averiguação das reais necessidades de informações, para que seja adotado um sistema compatível aos anseios do XPTO. Dessa forma, conforme mencionado anteriormente, como etapa inicial, estão sendo desenvolvidas

planilhas as quais servirão como parâmetro para a adoção futura de um ERP. Tais planilhas serão alimentadas pelo sócio diretor administrativo, e servirão de base inicial para o sistema de *feedback* do BSC elaborado.

Quanto ao processo de revisão e *feedback* do BSC, recomenda-se o teste das relações de causa e efeito através de análises de correlação entre as variáveis envolvidas. Além disso, para a revisão, pode-se realizar outro levantamento com os clientes, tornando-o periódico. Tal levantamento poderia ser realizado de forma a considerar todos as dimensões da qualidade destacadas na obra de Miguel et al. (2011) e abranger a totalidade das questões do SERVQUAL. Todavia, tal consideração é apenas uma sugestão, pois a mesma não foi aprovada pelos sócios para a elaboração da primeira versão do BSC, dado que foi considerado que um questionário contendo um número grande de questões poderia causar transtornos operacionais, principalmente em uma época de final de ano, marcada pelo aumento considerável do fluxo de clientes.

5.4.5 Principais dificuldades encontradas

Durante a realização do presente projeto, diversas dificuldades foram encontradas, as quais serão descritas a seguir. A maioria das dificuldades enfrentadas relaciona-se com a característica reativa da organização, a qual não conferia devida importância ao planejamento de longo prazo.

A primeira dificuldade encontrada é relacionada à falta de planejamento estratégico explícito da organização. Não se pode dizer aqui que o XPTO, por não contar com estratégia formal, não contava com estratégia alguma, uma vez que, segundo Porter (2004), todas as organizações possuem uma estratégia. Contudo, o foco do XPTO no curto prazo e sua postura reativa contrastavam com a necessidade de um planejamento estratégico formal para o desdobramento da estratégia da empresa em indicadores de desempenho. Dessa forma, foi necessária a elaboração de um planejamento estratégico para o posterior desdobramento do mesmo.

Outra dificuldade encontrada refere-se à falta de informações e estudos sobre o mercado no qual o XPTO atua, o perfil de clientes atendidos e as relações existentes. Dessa forma, para o prosseguimento do trabalho, tiveram de ser adotadas medidas como, por exemplo, a realização de um questionário de opinião. Contudo, tal realização esbarrou em outra limitação encontrada no XPTO: por ser um restaurante com grande volume de clientes/dia, a realização de atividades que ocorressem concomitantemente com o cotidiano do

restaurante buscaram o mínimo de interferência na operação. Sendo assim, tanto o questionário quanto observações realizadas para o mapeamento dos processos internos da empresa tiveram de ser cautelosos para não atrapalhar o “dia a dia” da organização, pedido primordial do sócio diretor de operações.

Com relação ao mapeamento dos processos internos, tal atividade, assim como o questionário de opinião realizado, contou com a limitação de minimizar a interferência no cotidiano do estabelecimento. Outra dificuldade encontrada foi a ausência anterior de mapeamento de processos. Todos os processos do XPTO eram transmitidos através de treinamento *on the job*.

Para a realização do presente trabalho, também foram encontradas dificuldades para a primeira medição das medidas propostas para o XPTO, uma vez que todos os dados administrativos e operacionais constavam em cadernos, com dados anotados manualmente pelo sócio diretor administrativo. Dessa forma, o entendimento dos dados foi dificultado, uma vez que cada caderno, apesar de apresentar louvável organização, possuía observações e notas, as quais acarretavam na necessidade de validação constante dos dados com o responsável pela anotação. Uma consequência perceptível da subjetividade do sistema de informações refletia-se no fato de nem o sócio diretor de operações entender as anotações escritas nos cadernos.

Outra restrição ao trabalho desenvolvido baseou-se na limitação de orçamento destinado a novos investimentos. Tal restrição impactou principalmente no estabelecimento de metas e plano de ações para o cumprimento dos objetivos estratégicos.

Acredita-se que as diferentes dificuldades encontradas durante o trabalho devem-se muito ao fato de o XPTO ser uma pequena empresa, com foco operacional e filosofia reativa, não apresentando planejamento de longo prazo. Contudo, apesar dos entraves relatados, há de se destacar a organização operacional e administrativa do estabelecimento. Tal fato pode ser creditado à experiência prévia dos sócios, os quais já trabalharam no ramo alimentício e também possuíram lojas relacionadas ao comércio têxtil.

6 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo o desenvolvimento de um sistema de gerenciamento estratégico, o qual possibilite ao XPTO conciliar sua operação cotidiana ao seu planejamento estratégico, obtendo um alinhamento entre a gestão do “dia-a-dia” e o pensamento de médio/ longo prazo.

Através de um estudo comparativo entre diferentes sistemas de gerenciamento estratégico, escolheu-se o BSC e foi buscada sua construção e aplicação no restaurante. Por se tratar de uma pequena empresa, diversas dificuldades foram encontradas durante realização do trabalho. Contudo, pode-se afirmar que o objetivo principal do trabalho foi cumprido, uma vez que o BSC desenvolvido, aliado ao plano de ações, permitem a mudança de postura do XPTO, passando de reativa para uma postura voltada ao planejamento. Assim, espera-se que o estabelecimento possa continuar seu ritmo de expansão durante longo período. Também foram cumpridos os objetivos secundários da obra, com o registro de um breve histórico sobre a região onde o estabelecimento atua, bem como a descrição de diferentes métodos de gerenciamento de desempenho.

Em sua aplicação inicial, o BSC já provocou algumas mudanças de percepção nos sócios do XPTO, sendo que os mesmos agora conferem maior atenção a aspectos tangíveis de seu serviço, como o estado físico dos pratos, talheres e bandejas utilizados. A construção do BSC também ressaltou a importância da adoção futura, no médio prazo, de um sistema ERP, fato esse não considerado anteriormente. Ainda, os sócios puderam perceber a importância da manutenção de registros eletrônicos de arquivos, perdendo o preconceito anteriormente possuído. Contudo, a mudança mais significativa com relação à postura da alta administração foi a mudança de pensamento por parte dos sócios, os quais notaram a importância do planejamento em detrimento da “estratégia reativa”, a qual prevalecia no XPTO.

Apesar da elaboração do plano de ação e da definição de metas e prazo para atingimento, o presente trabalho não tratou da efetiva implementação do BSC na empresa objeto de estudo. Tal desenvolvimento, segundo os sócios, será realizado em época de menor fluxo no restaurante, tipicamente durante o início do ano.

Dessa forma, ainda há, apesar da realização e elaboração do BSC, passos importantes a serem desenvolvidos no estabelecimento alvo. Cabe ressaltar que o trabalho desenvolvido no presente estudo apresenta-se com um primeiro passo rumo à melhoria contínua da empresa. Sendo assim, não somente os sócios, mas todos os trabalhadores do XPTO devem

ter consciência de que o processo do qual faz parte o sistema de indicadores desenvolvido não apresenta um fim. O BSC desenvolvido tem de ser constantemente atualizado, questionado e revisto, de modo que possa orientar a organização como um todo de acordo com a estratégia adotada pela alta cúpula da empresa, estando continuamente alinhado ao planejamento estratégico da organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alobrás (2013), Associação de Lojistas do Brás. Disponível em: <<http://www.alobras.org.br/>>. Acesso em: 15/05/2013.

BELTRÃO, V. Vai abrir um restaurante? Pare de pensar: só três em cada cem sobrevivem por uma década. **Estadão: Pequenas e Médias Empresas**, São Paulo, 5 de Novembro de 2012. Disponível em: <<http://pme.estadao.com.br/noticias/noticias,vai-abrir-um-restaurante-pare-para-pensar-so-tres-em-cada-cem-sobrevivem-por-uma-decada,2345,0.htm>>. Acesso em: 15/09/2013.

BORTOLUZZI, S.C., ENSSLIN, S.R., ENSSLIN, L. e VICENTE, E.F.R. Práticas de avaliação de desempenho organizacional em pequenas e médias empresas: investigação em uma empresa de porte médio do ramo moveleiro. **Revista Produção Online**, v. 10, n.3, p.551-576, 2010.

CARVALHO, M.M. e LAURINDO, F.J.B. **Estratégias para competitividade**. São Paulo: Editora Futura, 2003.

CHENNELL, A.F., DRANSFIELD, S.B., FIELD, J.B., FISHER, N.I., SAUNDERS, I.W. e SHAW, D.E. OPM: a system for organizational performance measurement. **Conference Proceedings of the Performance Measurement –Past, Present and Future**. Cranfield, Cranfield University, 2000.

FRANCISCHINI, P.G. Técnica de gerenciamento de operações industriais. Notas de aula da disciplina (PRO2421), São Paulo, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2012.

FRANCO-SANTOS, M. e BOURNE, M. An examination of the literature relating to issues affecting how companies manage through measures. **Production Planning & Control: The Management of Operations**, v.16, n.2, p.114-124, 2005.

FRANCO-SANTOS, M., KENNERLEY, M., MICHELI, P., MARTINEZ, V., MASON, S., MARR, B., GRAY, D. e NEELY, A. Towards a definition of a business performance measurement system. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 27, n. 8, p.784-801, 2007.

GALBRAITH,J., DOWNEY, D, KATES, A.. **Projeto de Organizações Dinâmicas**. São Paulo: Bookman, 2011.

GARENKO, P., BIAZZO, S. e BITITCI, U.S. Performance measurement systems in SMEs: a review for a research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 7, n.1, p. 25-47, 2005.

HUDSON, M., SMART, A. e BOURNE, M. Theory and practice in SME performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, v.21, n. 8, p. 1096-1115, 2001.

IBGE (2010A). **Censo Demográfico**, Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2010.

IBGE (2010B). **Pesquisa Anual de Serviços**, Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2010.

IBGE (2009). **Pesquisa de Orçamentos familiares**, Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2009.

JOHNSTON, R. e CLARK, G. **Administração de Operações de Serviços**. São Paulo: Editora ATLAS, 2002.

KAPLAN, R.S. e NORTON, D.P. **A estratégia em ação**. 15^a edição. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda, 1997.

_____, _____. **Mapas Estratégicos – Convertendo Ativos intangíveis em Resultados Tangíveis**. 1^a edição. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda, 2004.

LAITINEN, E.K. A dynamic performance measurement system: evidence from small Finnish technology companies. **Scandinavian Journal of Management**. v. 18, p. 65-99, 2002.

MANSO, G. C. Q. Desenvolvimento de sistema de indicadores para organização do terceiro setor. **Monografia** (Trabalho de Formatura), São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2006.

MARTINS, R. A. Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso. **Tese** (Doutorado)-Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1999.

MIGUEL, P.A.C., SATOLO, E., FERREIRA, S., CALARGE, F.A. Avaliação da qualidade em serviços em uma livraria utilizando o instrumento SERVQUAL. **Revista de Gestão Organizacional**, v. 4, n. 2, pp.218-232, 2011.

MP (2009). **Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores**, Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2009.

MTE (2010). **Relação Anual de Informações Sociais- RAIS**, Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego. Diponível em: <<http://portal.mte.gov.br/rais/estatisticas.htm>>. Acesso em: 15/05/2013.

NEELY, A. **Business performance measurement: theory and practice**. 1^a edição. Editora Cambridge University, Cambridge, 2002.

NEELY, A. e ADAMS, C. Perspectives on performance: The performance Prism. Cranfield, UK, **Center for business performance (working paper)**, 2001.

NEELY, A., GREGORY, M. e PLATTS, K. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. **International Journal of Operations & Production Management**, v.15, n.4, pp. 80-116, 1995.

PANDOLFI, M. Sistemas de medição e avaliação de desempenho organizacional: contribuição para gestão de metas globais a partir de performances individuais. **Tese** (Doutorado), São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2005.

PENTEADO, G. Centro é pólo nordestino na cidade. **Folha de São Paulo**, 25/01/2004. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/especial/fj2501200427.htm>>. Acesso em: 10/03/2013.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2^a edição. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004.

_____. What is strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p.61-78, 1996.

PMSP (2013). **INFOCIDADE**. São Paulo: Prefeitura do Município de São Paulo. Disponível em: <<http://infocidade.prefeitura.sp.gov.br/index.php?cat=3&titulo=Territ%F3rio>>. Acesso em: 22/05/2013.

PRIETO, V.C. e CARVALHO, M.M. Dificuldades e benefícios na implementação do Balanced Scorecard: revisão da literatura. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 29, Salvador, 2009. **Anais**. Salvador: ABEPRO, 2009.

RODRIGUEZ, M.E.P. **Radial Leste, Brás e Mooca: diretrizes para requalificação urbana**. Dissertação (Mestrado), São Paulo: FAU-USP, 2006.

SINHORES-SP (2013). Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de São Paulo. Disponível em: <<http://www.sinhores-sp.com.br/>>. Acesso em: 02/04/2013.

SOARES, C.R.D. Desenvolvimento de uma sistemática de elaboração do *Balanced Scorecard* para pequenas empresas. **Dissertação** (Mestrado), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

SOUZA, A.E. Indicadores de mensuração de desempenho em pequenas e médias empresas (PMEs): estudo de caso no setor calçadista de Santa Catarina. **Tese** (Doutorado)-Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2011.

SPMO (2013). **Mapa do Município de São Paulo**, São Paulo: Subprefeitura da Mooca. Disponível em: <<http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/subprefeituras/mooca/mapas/index.php?p=439>>. Acesso em: 14/04/2013.

TORRES, M.C.T.M. **O bairro do Brás**. 1 ed. São Paulo: Prefeitura Municipal de São Paulo, Secretaria da educação e cultura, Departamento de cultura, 1969.

VITORINO, B.B. Patrimônio ameaçado: os grupos residenciais constituídos até 1930 no Brás, Mooca e Belém. **Dissertação** (Mestrado), São Paulo: FAU-USP, 2008.

YUHASZ, D. O valor de uso do Brás. **Monografia** (Trabalho de Formatura), São Paulo: FAU-USP, 2003.

APÊNDICE A- Questionário de opinião

Pesquisa de opinião*

Você: Trabalha no Brás Mora no Brás Veio ao Brás para compras
 Outro: _____

Enumere os itens a seguir, com valor de 1 a 7, de acordo com a importância para você:

1-POUCO IMPORTANTE 7- MUITO IMPORTANTE

Limpeza do salão, mesas e banheiro	
Conforto das mesas	
Temperatura do salão	
Limpeza do prato, talheres e bandejas	
Espaço para andar com bandeja	
Preço do quilo	

Temperatura da comida	
Variedade do bufê	
Limpeza do uniforme dos atendentes	
Treinamento dos atendentes	
Rapidez da pesagem	
Rapidez do pagamento	

Que nota você daria para o KID FAST?

1-RUIM 7- ÓTIMO

Limpeza do salão, mesas e banheiro	
Conforto das mesas	
Temperatura do salão	
Limpeza do prato, talheres e bandejas	
Espaço para andar com bandeja	
Preço do quilo	

Temperatura da comida	
Variedade do bufê	
Limpeza do uniforme dos atendentes	
Treinamento dos atendentes	
Rapidez da pesagem	
Rapidez do pagamento	

Você tem outras sugestões para o KID FAST?

APÊNDICE B- Respostas ao questionário aplicado

A análise dos resultados dos questionários foi feita com base na subtração entre as médias do grau de importância dado pelos clientes e da percepção que o cliente teve do serviço prestado pelo XPTO. Dessa forma, como passo anterior ao cálculo das médias e posterior subtração das mesmas para o cálculo do *gap*, julgou-se necessário a realização de um teste de comparação entre duas médias. Sendo assim, realizou-se o tratamento dos dados através da aplicação de um teste de hipóteses com dados emparelhados, no qual as hipóteses a serem testadas eram:

- H_0 : O grau de percepção do cliente não difere significativamente da importância atribuída pelo mesmo ao quesito avaliado;
- H_1 : O grau de percepção difere significativamente da importância atribuída.

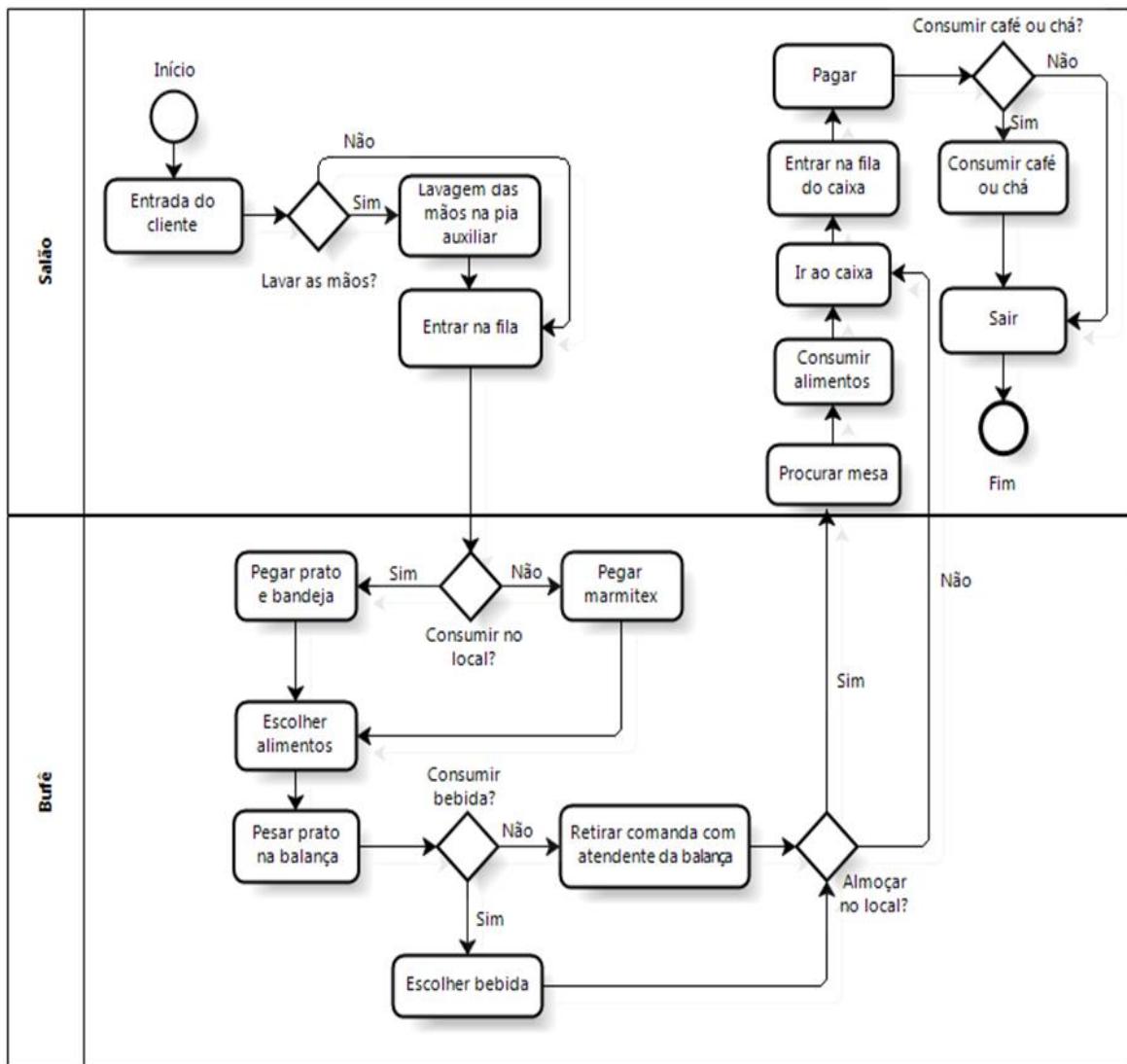
Para cada questão foi realizado um teste de hipótese, a partir dos quais foram obtidos os seguintes valores-p:

Quesito analisado	Média da importância atribuída	Média da percepção	Valor -p
1	6,75	6,01	0,00%
2	5,73	5,22	0,03%
3	6,05	5,68	0,28%
4	6,81	5,86	0,00%
5	5,65	5,27	1,32%
6	5,97	5,25	0,02%
7	6,62	6,09	0,00%
8	6,68	6,24	0,00%
9	6,61	6,26	0,14%
10	6,50	6,27	4,96%
11	6,19	6,22	87,05%
12	6,09	6,27	15,92%

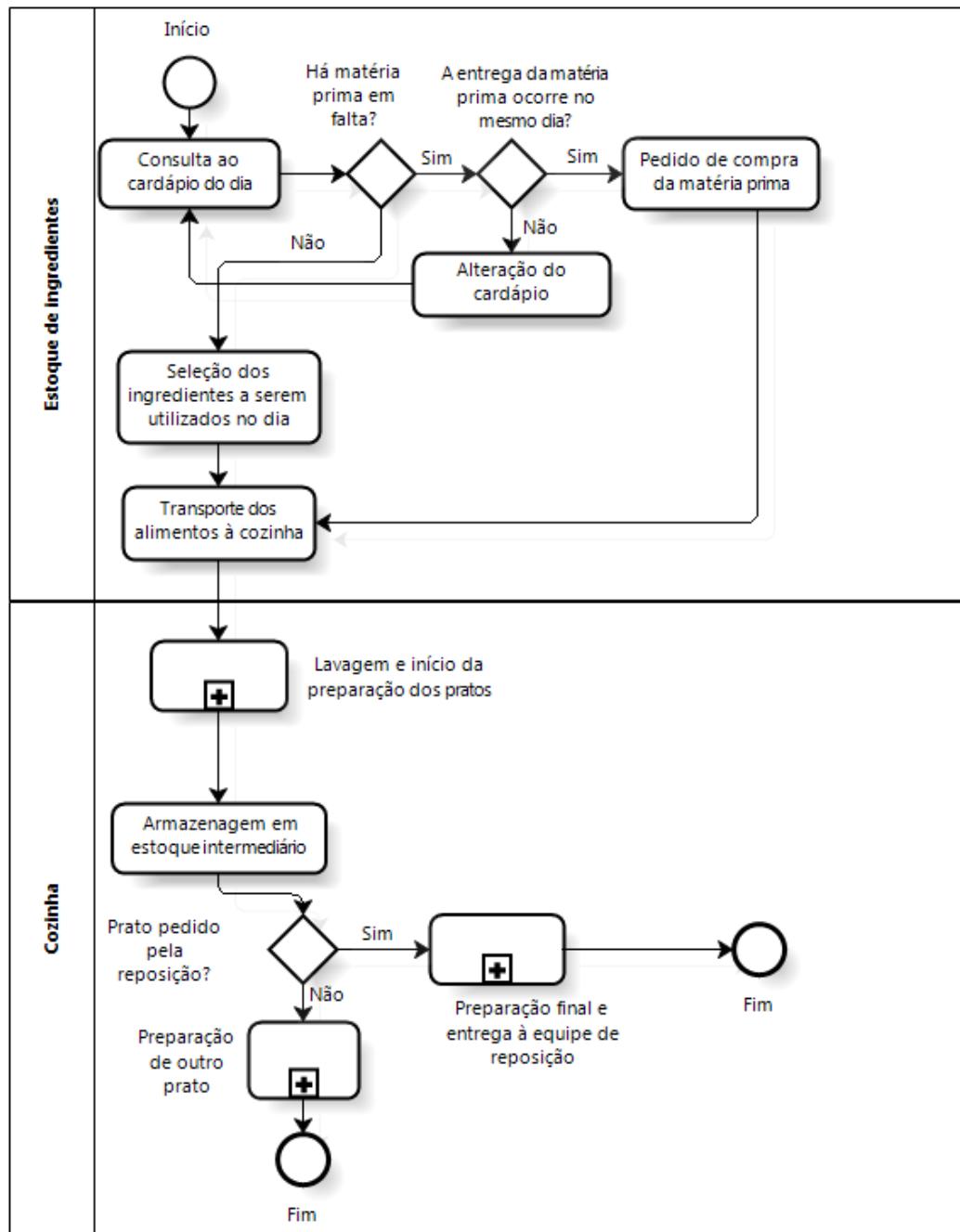
Logo, pode-se observar que, para um nível de significância de 5%, os quesitos 11 e 12 perdem validade.

APÊNDICE C- Fluxogramas dos processos internos

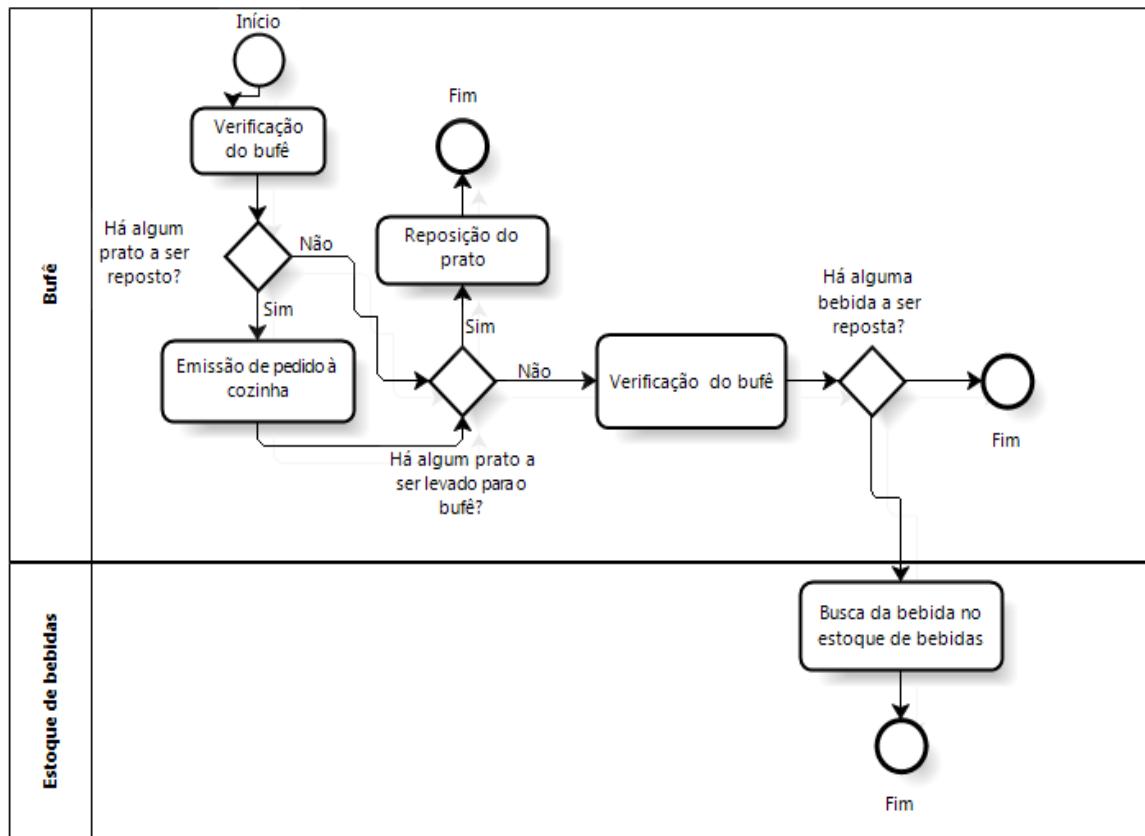
Passagem do cliente no estabelecimento



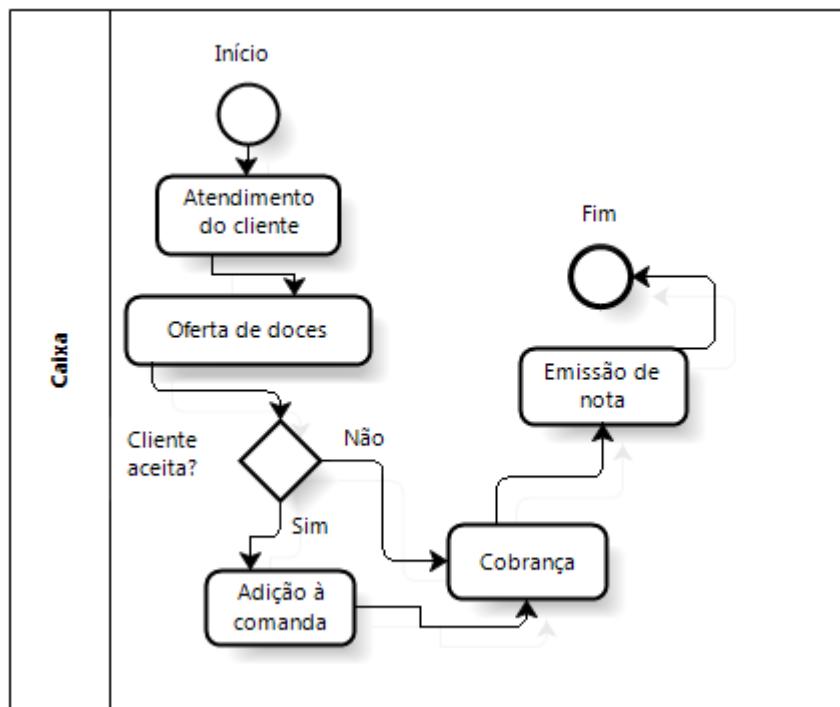
Transformação do insumo em prato final



Processo de reposição de cubas e bebidas no bufê



Processo de cobrança no caixa



Processo de pesagem do prato

