

LUCIANA FERREIRA DA ROCHA

**COMO CRIAR UM SISTEMA DE INDICADORES DE DESEMPENHO
PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO SEGMENTO DE
VAREJO COM BASE NA EXPERIÊNCIA DE GRANDES EMPRESAS**

São Paulo

2010

LUCIANA FERREIRA DA ROCHA

**COMO CRIAR UM SISTEMA DE INDICADORES DE DESEMPENHO
PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO SEGMENTO DE
VAREJO COM BASE NA EXPERIÊNCIA DE GRANDES EMPRESAS**

Monografia apresentada à Escola Politécnica da
Universidade de São Paulo, como parte dos
requisitos para obtenção do título de MBA em
Tecnologia da Informação.

São Paulo

2010

LUCIANA FERREIRA DA ROCHA

**COMO CRIAR UM SISTEMA DE INDICADORES DE DESEMPENHO
PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO SEGMENTO DE
VAREJO COM BASE NA EXPERIÊNCIA DE GRANDES EMPRESAS**

Monografia apresentada à Escola Politécnica da
Universidade de São Paulo, como parte dos
requisitos para obtenção do título de MBA em
Tecnologia da Informação.

Área de Concentração:
Tecnologia da Informação

Orientação: Prof. Dr. Alexandre Ricardo Nardi

São Paulo

2010

A todos os leitores deste trabalho

AGRADECIMENTOS

A todos os professores e amigos do curso de MBA em TI, a quem tive o prazer de conhecer e compartilhar dois anos da minha vida.

Se você não sabe onde está indo, qualquer caminho levará você até lá.

(Lewis Carroll)

RESUMO

O objetivo do trabalho é criar um guia, para pequenas e médias empresas (PMEs), descrevendo a experiência que grandes corporações adquiriram na construção de sistemas de indicadores de desempenho. As etapas importantes para construção desse sistema foram organizadas e podem ser utilizadas como guia. Serão apresentados indicadores que foram reunidos e consolidados pela Association for Retail Technology Standards (ARTS) uma associação dentro da organização National Retail Federation (NFT), que possui um conselho de empresários do ramo de varejo e fornecedores de tecnologia que criam padrões de tecnologia para o ramo de varejo. O trabalho conta com informações financeiras da empresa Alpargatas para contextualizar o cenário do trabalho. Os índices financeiros da empresa foram transformados em indicadores de desempenho, com aplicação de metas fictícias e serão organizados sob as perspectivas do Balanced Scorecard (BSC), assunto que será tratado, mas não será esgotado. Além disso, os indicadores também serão apresentados em painéis executivos segundo metodologia Strategic Activity System (SAS), que nada mais é que a junção da estrutura dos indicadores de desempenho com a tecnologia da informação (TI). Pretende-se com esse trabalho minimizar a perda de recursos seja financeiro, tempo ou falta de mão de obra especializada e desta forma agilizar o processo de identificação de indicadores e criação do sistema de indicadores nas PMEs, com base na experiência já adquirida e consolidada de grandes organizações, além de conduzir a criação desse sistema e alinhar as expectativas de todos os envolvidos no projeto. Os benefícios ao seguir as orientações descritas neste trabalho é a diminuição das chances de prolongar o projeto em empresas que não possuem experiência necessária para desenvolver tal sistema e nem recursos para tal, não há estatística que comprove tal redução, mas acredita-se que a experiência de grandes empresas reduz as chances de erros. Conclui-se que as PMEs se beneficiarão ao utilizar a experiência de empresas de maior porte, pois essas já consolidaram o conhecimento e formataram em fases de projeto, além de terem bem definidos e validados os indicadores que medem o desempenho da corporação. Uma análise do ambiente estratégico das grandes empresas permitiu identificar elementos que justificam a criação e utilização de um

sistema de indicadores e os seus benefícios a serem alcançados com a implantação.

Palavras-chaves: Indicadores de produtividade. Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

The objective of this work is to create a guide to small and medium enterprises (SME), describing the experience that large ones have gained in building systems performance indicators. The important steps for building this system were organized and can be used as a guide. It will include indicators that have been gathered and consolidated by the Association for Retail Technology Standards (ARTS) that is an association that creates standards of technology for retail and that is part of National Retail Federation (NFT) that is an organization formed by a board of entrepreneurs from the retail and technology providers. The work also includes real financial information of Alpargatas company to contextualize the work setting. The financial indicators currently in use by the company were turned into performance indicators, with application of fictitious targets, and they will be organized under the perspectives of the Balanced Scorecard (BSC). It is not the objective of this study to deplete the theme BSC, issue to be addressed, but will not be exhausted. In addition, the indicators will also be presented in executive dashboards according to Strategic Activity System (SAS) methodology, which is nothing more than to join the structure of performance indicators with information technology (IT). The intention of this work is to minimize costs of resources: financial, time or lack of specialized professionals and streamline the process of identifying indicators and establishment of indicators systems in SMEs, based on experience gained and consolidated from large companies. Also, it is intended to conduce the creation of that system and align expectations all involved in the project. The benefits of following the guidelines outlined in this work is to decrease the chances of extending the project within companies that lack experience needed to develop such a system neither resources to do so, not have statistics that it proves such reduction, but gives credit that the experience of great company reduces the possibilities of errors. It is concluded that SMEs will benefit by using the experience of larger companies because those have consolidated the knowledge and molded in design phases, also having well-defined and validated indicators that measure the performance of the corporation. An analysis of the strategic environment of large firms identified

elements that justify the creation and use of an indicator system and its benefits to be achieved with the deployment.

Keywords: Productivity Indicators. Strategical planning.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Planejamento Estratégico	29
Figura 2 - Quatro Perspectivas do BSC	32
Figura 3 - O Mapa estratégico representa como a organização cria valor	33
Figura 4 - Etapas para implantação de Indicadores de Desempenho	41
Figura 5 - Painel de Controle - Perspectiva Financeira	50
Figura 6 - Visão 360o da Perspectiva Financeira Apresentada	51
Figura 7 - Indicador de Desempenho – RONA	54
Figura 8 - Indicador de Desempenho - ROA	55
Figura 9 - Indicador de Desempenho - Capacidade de Geração de Lucro	56
Figura 10 - Indicador de Desempenho - Retorno do Patrimônio Líquido	57
Figura 11 - Indicador de Desempenho - Margem Bruta	58
Figura 12 - Indicador de Desempenho - Margem Líquida	59
Figura 13 - Indicador de Desempenho - Margem Líquida	60
Figura 14 - Indicador de Desempenho - Liquidez Seca	60
Figura 15 - Indicador de Desempenho - Liquidez Geral	61
Figura 16 - Indicador de Desempenho - Composição de Endividamento	62
Figura 17 - Indicador de Desempenho - Exigíveis com Relação ao PL	63
Figura 18 - Indicador de desempenho - Exigíveis Totais sobre o PL	64
Figura 19 - Indicador de Desempenho - Geração de Lucro	64
Figura 20 - Indicador de Desempenho - Giro de Ativos	65
Figura 21 - Indicador de Desempenho - Prazo Médio de Contas a Receber	66
Figura 22 - Indicador de Desempenho - Prazo Médio de Estoques	67
Figura 23 - Indicador de Desempenho - Rotação de Compras a Receber	68
Figura 24 - Indicador de Desempenho - Rotação de Estoques	69

Figura 25 - Painel Executivo - Perspectiva Financeira	69
Figura 26 - Indicador de Desempenho - Preços Competitivos.....	71
Figura 27 - Indicador de Desempenho - Produtos devolvidos sem Compras.....	72
Figura 28 - Indicador de Desempenho - Atraso na Entrega	72
Figura 29 - Indicador de Desempenho - Satisfação do Cliente.....	73
Figura 30 - Indicador de Desempenho - Produtos Encontrados.....	74
Figura 31 - Painel Executivo - Perspectiva Cliente	75
Figura 32 - Indicador de Desempenho - Processos Internos Informatizados.....	76
Figura 33 - Indicador de Desempenho - Falta de Produtos nas Lojas.....	77
Figura 34 - Indicador de Desempenho - Percentual de Custo sobre Vendas.....	77
Figura 35 - Painel Executivo - Perspectiva Processos Internos.....	78

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Retorno sobre ativos líquidos de depreciação	54
Gráfico 2 - Retorno sobre ativos - Exceto depreciação e amortizações.....	55
Gráfico 3 - Capacidade de Geração de Lucro.....	56
Gráfico 4 - Retorno do Patrimônio Líquido	57
Gráfico 5 - Margem Bruta	58
Gráfico 6 - Margem Líquida.....	59
Gráfico 7 - Índice de Liquidez Corrente.....	60
Gráfico 8 - Liquidez Seca	60
Gráfico 9 - Liquidez Geral.....	61
Gráfico 10 - Composição do Endividamento.....	62
Gráfico 11 - Exigíveis em Relação ao Patrimônio Líquido.....	63
Gráfico 12 - Exigíveis Totais sobre Patrimônio Líquido.....	64
Gráfico 13 - Geração de Lucro	64
Gráfico 14 - Giro de Ativos	65
Gráfico 15 - Prazo Médio de Contas a Receber	66
Gráfico 16 - Prazo Médio de Estoques	67
Gráfico 17 - Rotação de Compras a Receber.....	68
Gráfico 18 - Rotação de Estoques	69
Gráfico 19 - Preços Competitivos.....	71
Gráfico 20 - Produtos Devolvidos sem Compra.....	72
Gráfico 21 - Prazo de Entrega	72
Gráfico 22 - Satisfação do Cliente	73
Gráfico 23 - Produtos Encontrados.....	74
Gráfico 24 - Processos Internos Informatizados.....	76

Gráfico 25 - Falta de Produtos nas Lojas	77
Gráfico 26 - Percentual de Custo sobre Vendas	77

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Classificação do Porte das Empresas no Brasil	27
Tabela 2 – Índices Financeiros – Empresa Alpargatas – 2003.....	50
Tabela 3 - Retorno sobre ativos líquidos de depreciação	54
Tabela 4 - Retorno sobre ativos - Exceto depreciação e amortizações.....	54
Tabela 5 - Capacidade de Geração de Lucro	55
Tabela 6 - Retorno do Patrimônio Líquido	56
Tabela 7 - Margem Bruta.....	57
Tabela 8 - Margem Líquida	58
Tabela 9 - Índice de Liquidez Corrente	59
Tabela 10 - Índice da Liquidez Seca	60
Tabela 11 - Índice de Liquidez Geral.....	61
Tabela 12 - Composição do Endividamento.....	62
Tabela 13 - Exigíveis em Relação ao PL.....	63
Tabela 14 - Exigíveis totais sobre o Patrimônio Líquido	63
Tabela 15 - Geração de Lucro.....	64
Tabela 16 - Giro dos Ativos.....	65
Tabela 17 - Prazo Médio de Contas a Receber.....	66
Tabela 18- Prazo Médio de Estoques	67
Tabela 19 - Rotação de Compras a Receber.....	67
Tabela 20 - Rotação de Estoques.....	68
Tabela 21 - Preços Competitivos	71
Tabela 22 - Percentual de Devolução sem Compra	72
Tabela 23 - Atraso na Entrega.....	72
Tabela 24 - Satisfação do Cliente	73

Tabela 25 - Percentual de Produtos Encontrados.....	74
Tabela 26 - Percentual de Processos Informatizados	76
Tabela 27 - Percentual de Falta de Produtos na Loja	76
Tabela 28 - Percentual de Custo Sobre as Vendas.....	77

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC	Ativo Circulante
ARTS	Association for Retail Technology Standards
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento
BSC	Balanced Scorecard
DW	Data Warehouse
ILC	Índice de Liquidez Corrente
ISO	International Organization of Standardization
KPI	Key Performance Indicator
LAJIR	Lucro Antes de Juros e Imposto de Renda
NFT	National Retail Federation
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
RLP	Realizável em Longo Prazo
ROA	Retorno sobre Ativos
RONA	Retorno sobre ativos líquidos de depreciação
SAS	Strategic Activity System
SGQ	Sistema de Gestão de Qualidade
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	21
1.1	DELIMITAÇÃO DO ASSUNTO.....	21
1.2	OBJETIVOS.....	22
1.3	JUSTIFICATIVA.....	23
1.4	ESCLARECIMENTOS	24
1.5	ESTRUTURA DA MONOGRAFIA.....	24
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	26
2.1	PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NO BRASIL	26
2.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	27
2.3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM BALANCE SCORECARD.....	30
2.3.1	<i>BALANCED SCORECARD</i>	30
2.4	MAPAS ESTRATÉGICOS.....	33
2.5	INDICADORES CHAVE DE DESEMPENHO	34
2.6	OS INDICADORES E A NORMA ISO 9000.....	35
2.6.1	<i>REQUISITOS GERAIS – ITEM 4.1 DA NORMA</i>	36
2.6.2	<i>MEDIÇÃO E MONITORAMENTO – ITEM 8.2 DA NORMA</i>	37
2.7	INDICADORES DE DESEMPENHO E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	37
3	MATERIAL E MÉTODOS.....	39
3.1	DIFICULDADES DE DEFINIÇÃO E CRIAÇÃO DE INDICADORES.....	39
3.2	ETAPAS PARA IMPLANTAÇÃO DE INDICADORES	40
3.2.1	<i>ALINHAMENTO DE CONHECIMENTOS</i>	41
3.2.2	<i>ANÁLISE DA MISSÃO E DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</i>	42
3.2.3	<i>LEVANTAMENTO DOS PROCESSOS CRÍTICOS</i>	43
3.2.4	<i>PRIORIZAÇÃO DOS PROCESSOS CRÍTICOS</i>	44
3.2.5	<i>CORRELAÇÃO DOS PROCESSOS COM OS OBJETIVOS DA EMPRESA</i> ...	45

3.2.6	<i>DEFINIÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS INDICADORES</i>	46
3.2.7	<i>DEFINIÇÃO DAS RESPONSABILIDADES</i>	46
3.2.8	<i>DEFINIÇÃO DAS METAS E ESPECIFICAÇÕES</i>	47
3.2.9	<i>REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DOS INDICADORES</i>	47
3.2.10	<i>IMPLANTAÇÃO DOS INDICADORES</i>	48
3.2.11	<i>REVISÃO PERIÓDICA DO SISTEMA DE INDICADORES</i>	48
3.3	<i>STRATEGIC ACTIVITY SYSTEM - SAS</i>	49
3.3.1	<i>METODOLOGIA SAS</i>	49
3.4	<i>INDICADORES PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS</i>	51
3.4.1	<i>INDICADORES FINANCEIROS</i>	52
3.4.2	<i>INDICADORES SOB PERSPECTIVA DO CLIENTE</i>	69
3.4.3	<i>INDICADORES SOB PERSPECTIVA DOS PROCESSOS</i>	75
4	<i>CONCLUSÕES</i>	79
4.1	<i>TRABALHOS FUTUROS</i>	82
	<i>REFERÊNCIAS</i>	83

1 INTRODUÇÃO

Com o aumento da competição entre as empresas, notam-se alguns problemas que, embora não sejam recentes, tornam-se mais críticos em um cenário altamente competitivo. Em primeiro lugar, ainda é comum encontrar empresas que não difundem o seu planejamento estratégico por toda empresa o que dificulta a ação de todos os colaboradores para alcançar o objetivo definido. Outro problema é que as empresas normalmente não têm um canal de comunicação efetivo para disseminar a estratégia definida; as pequenas e médias empresas normalmente utilizam algum tipo de planejamento estratégico, porém, geralmente, esse planejamento só é conhecido pelo dono e/ou executivos à frente da empresa. E ainda, é comum que os executivos à frente das empresas não possuam um sistema de indicadores de desempenho adequado que os subsidiem nas tomadas de decisão em um período de tempo adequado para que aproveitem oportunidades ou para que se evitem perdas empresariais. O que deve ficar claro é que o sistema de indicadores de desempenho não serve apenas para acompanhar o desempenho, mas também para apoiar os executivos em suas tomadas de decisão caso as metas estratégicas não estejam sendo alcançadas. O sistema de indicadores é extremamente importante para os executivos no cenário competitivo, mas este não é um projeto rápido e fácil de concluir.

1.1 DELIMITAÇÃO DO ASSUNTO

Este trabalho apresentará os conceitos de Planejamento Estratégico, Balanced Scorecard, Mapas Estratégicos e Norma ISO 9001:2000 (itens 4.1 e 8.2) da International Organization for Standardization (ISO), mas não pretende esgotar esses assuntos embora sejam preliminares indispensáveis ao entendimento da proposta. O capítulo 2, Revisão da Literatura, aborda esses temas superficialmente e pressupõe-se que o leitor esteja familiarizado com eles, pois para que seja possível a implantação do tema proposto, Sistema de Indicadores de Desempenho,

é necessário o entendimento dos mesmos; o sistema de indicadores é o resultado e/ou consequência de trabalhos anteriores que envolvem esses conceitos.

Esse trabalho pretende transferir, de grandes para pequenas e médias empresas, a experiência necessária para implantação de um sistema de indicadores de desempenho, assim como a criação e seleção de indicadores mais expressivos no que diz respeito a desempenho. No trabalho serão abordados os seguintes temas: fases necessárias para implantação de Sistema de Indicadores Chave, como os indicadores podem ser organizados segundo a metodologia Strategic Activity System e com base na experiência, de outras corporações, mostrar quais são os indicadores mais utilizados e recomendados para medir o desempenho das empresas. Embora o trabalho não aprofunde no tema BSC, este será utilizado para organizar os indicadores sob as perspectivas: financeira, cliente e processos internos. Ainda, somente para organizar o trabalho, as perspectivas financeiras e cliente apresentam outros grupos abaixo deles, segue:

- Perspectiva Financeira: os indicadores estão organizados sob quatro grupos: rentabilidade, lucratividade, liquidez e solvência e eficiência operacional de ativos.
- Perspectiva de Cliente: os indicadores estão organizados sob três diferenciadores: Excelência Profissional, Relacionamento com o Cliente e Liderança de Produto.

1.2 OBJETIVOS

Esse trabalho tem como cenário as empresas de pequeno e médio porte, pois já possuem experiência no uso de Business Intelligence (BI) sistema indispensável para empresas que pretendem implantar um sistema de indicadores de desempenho. Não foi observada a existência de um sistema de BI maduro suficiente em micro-empresas, por este motivo esse trabalho não contempla as micro-empresas. O objetivo desse trabalho é fazer com que pequenas e médias empresas usufruam da experiência já adquirida e consolidada das grandes empresas. O sistema de indicadores de desempenho é importante, mas longo e caro. É com

intuito de encurtar ou, ao menos, não prolongar além do necessário o projeto que este trabalho é escrito. É sabido que esse projeto é complexo, pois envolve vários conceitos e o comprometimento e envolvimento de várias pessoas dentro da empresa. O trabalho descreve todas as fases e necessidades para que se obtenha sucesso no final desse projeto. Uma das maiores dificuldades é a escolha de indicadores adequados para medição dos desempenhos. Esse trabalho também apresentará indicadores, já utilizados no meio corporativo, para que dessa forma não se desperdice recursos, que já são limitados, nessas empresas. Além disso, foram construídos vários exemplos (sob as perspectivas contábeis, do cliente e de processos internos) para ilustrar o produto final e a importância da empresa de obter um sistema de indicadores de desempenho.

1.3 JUSTIFICATIVA

Um grupo de pesquisadores do Ibmec São Paulo e do Sebrae São Paulo estudou quase 2 mil empresas abertas e concluiu¹ que pequenas e médias empresas têm dificuldades para se estabelecer nos seus primeiros anos de vida. Sofrem por não conhecer direito o setor, por não saber lidar com clientes ou por não dominar aspectos financeiros básicos para gerir seu caixa. Com base nessas informações e na inexperience de pequenas e médias empresas em determinar indicadores de desempenho esse trabalho foi desenvolvido. Os sistemas de indicadores não servem apenas para acompanhar o desempenho da empresa, mas também para auxiliar os executivos nas tomadas de decisão.

¹ Pesquisa publicada no site <<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=17180>>. Acesso em: 12/10/2009.

1.4 ESCLARECIMENTOS

Embora a literatura seja rica nos assuntos referentes à *Balanced Scorecard* e planejamento estratégico, é escassa no que diz respeito a quais indicadores são mais adequados na medição de desempenho das empresas. Além disso, o gerenciamento de empresas de grande porte, cenário em que geralmente os assuntos acima são tratados, é diferente do gerenciamento de pequenas e médias empresas o que dificulta ainda mais a seleção de tais indicadores para empresas de menor porte.

Este trabalho trata e seleciona indicadores que podem e devem ser utilizados pelas empresas, porém não se pode determinar quais são as metas ideais para cada indicador, pois isso varia de empresa a empresa, além de ser necessário um planejamento estratégico detalhado. Foram determinadas metas fictícias para ilustrar a meta versus o realizado, porém a importância de defini-las adequadamente com base em planejamento e análises foi reforçada e descrita como imprescindível nesse trabalho. As metas não podem ter valores aleatórios. Devem estar dentro de contexto e explicação lógicos, e devem ter razão para existirem.

1.5 ESTRUTURA DA MONOGRAFIA

O trabalho se divide em quatro partes:

- Primeira: delimitação do tema proposto, objetivo pretendido, justificativa, esclarecimentos e organização do trabalho;
- Segunda: apresenta os conceitos necessários para a compreensão do tema proposto: Planejamento Estratégico, *Balanced Scorecard*, Indicadores de desempenho, Norma ISO 9000 (itens 4.1 e 8.2) e o relacionamento entre os Indicadores de Desempenho e o Planejamento Estratégico;
- Terceira: descreve as fases necessárias para implantação de um sistema de indicadores que foram determinadas com base na experiência de grandes corporações. Os principais indicadores utilizados por grandes organizações

serão apresentados e adequados a empresas de menor porte. É apresentado, ainda, um painel de controle de indicadores e como organizá-lo segundo a metodologia Strategic Activity System;

- Quarta: nesta parte serão mostradas as conclusões que reforçam os benefícios de pequenas e médias empresas utilizarem a experiência de grandes corporações. Neste capítulo também será apresentada a proposta de trabalho futuro, que abrange a utilização dos itens 4.1 e 8.2 da norma ISO 9001 que neste trabalho foram vistos superficialmente e irão contribuir para garantir a qualidade do projeto.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo são apresentados os conceitos necessários para o entendimento do tema proposto. A classificação de PMEs será apresentada segundo o Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES). Também serão apresentados os conceitos sobre planejamento estratégico, Mapas Estratégicos, Balanced Scorecard, como a ISO 9001 pode auxiliar em um projeto de criação de indicadores e o que são Indicadores Chave de Desempenho e seu relacionamento com o Planejamento Estratégico.

A partir da leitura desse capítulo o leitor será capaz de entender o relacionamento e importância dos conceitos demonstrados. O objetivo desse capítulo não é esgotar os temas mencionados, mas sim dar subsídios para que o leitor entenda o contexto geral do tema proposto neste trabalho.

2.1 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NO BRASIL

Segundo dados do SEBRAE (2009), as PMEs respondem por 57% dos empregos formais do país e representam 20% do PIB nacional. Somente no Estado de São Paulo, empregavam 5,8 milhões de pessoas em março de 2006. Por outro lado, 29% dessas empresas encerram suas atividades no primeiro ano e 56% não completam o quinto ano de vida.

As pequenas e médias empresas têm inúmeras dificuldades para se estabelecer nos seus primeiros anos de vida. Sofrem por não conhecer direito o setor, por não saber lidar com clientes ou por não dominar aspectos financeiros básicos para gerir seu caixa (SEBRAE, 2009).

O crescimento de pequenas e médias empresas no Brasil é evidente, e por fazer parte do contexto deste trabalho foi incluída a classificação do porte das empresas segundo o BNDES (2002), que é aplicável à indústria, comércio e serviços. A tabela a seguir classifica as empresas em micro, pequeno, médio e grande porte, além de descrever suas receitas brutas anuais.

Classificação	Receita operacional bruta anual
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 1,2 milhão
Pequena empresa	Maior que R\$ 1,2 milhão e menor ou igual a R\$ 10,5 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 10,5 milhão e menor ou igual a R\$ 60 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 60 milhões

Tabela 1- Classificação do Porte das Empresas no Brasil

Ainda segundo o BNDES, entende-se por receita operacional bruta anual a receita auferida no ano-calendário com:

- O produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria;
- O preço dos serviços prestados; e
- O resultado nas operações em conta alheia, não incluídas as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos.

Os limites acima referidos são proporcionais ao número de meses em que a pessoa jurídica ou firma individual houver exercido atividade.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Ao tratar de planejamento estratégico é necessário compreender o que são estratégia e planejamento. A palavra estratégia é atualmente utilizada em excesso no meio corporativo. Mas o que é estratégia?

No contexto desse trabalho optou-se pela definição de estratégia como sendo "[...] planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização [...]" (WRIGHT; KROLL; PARNELL apud CAMARGOS; DIAS, 2003, p. 28). Pode-se pressupor que só se conseguirá definir uma estratégia se, quem a definiu, souber onde quer chegar. A estratégia mostrará o que é necessário fazer para alcançar este objetivo.

Várias definições, também, foram encontradas para planejamento e dentre elas encontra-se a definição, suficiente e simples, segundo o dicionário Melhoramentos (2009) "[...] Plano de trabalho detalhado [...]"

Essas duas definições auxiliarão o leitor a compreender, com um pouco mais de facilidade, o que é Planejamento Estratégico. Abaixo seguem algumas citações sobre planejamento estratégico, logo após, um texto que explicará os passos do planejamento estratégico tradicional.

Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e reduzir riscos. (FISHMANN; ALMEIDA apud Kállas, 2002).

Ou ainda pode ser definido como "[...] um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente [...]". (OLIVEIRA apud Kállas, 2002). Finalmente, entre várias definições pode-se acrescentar o caráter de "[...] ordenação das idéias e das pessoas, de forma a criar uma visão do caminho que se deve seguir [...]". (ALMEIDA apud Kállas, 2002).

O primeiro passo do planejamento estratégico é a criação da identidade organizacional, ou seja, a empresa tem que identificar claramente quem ela é. Por exemplo, definir a identidade de uma pequena empresa (fictícia), do ramo de varejo, setor de vestuário que atende um público jovem com idade entre 20 e 30 anos da classe média brasileira. Sabendo-se claramente a identidade o próximo passo seria a análise do ambiente externo. Aqui é necessário analisar quem são os concorrentes que também atendem este mercado, quais estilos eles atendem, quais são seus preços para produtos similares, etc. Hoje em dia não é a empresa que decide o preço do produto e sim o cliente, pois será ele que decidirá em qual loja irá comprar, por esse e outros motivos é tão importante a análise do ambiente externo. Com isso a empresa já conseguirá definir qual ou quais serão as suas metas globais, ou seja, quais os seus objetivos e aonde ela quer chegar. A partir das metas globais a empresa deve analisar o seu ambiente interno, e é por meio dessa que será possível dizer se a empresa é ou não capaz de atender as metas globais propostas.

Com todas essas informações a empresa será capaz de definir as diretrizes (que darão as direções a serem seguidas) e será com base nelas que a organização (ou grupo que está elaborando o planejamento estratégico) definirá planos de ações (projetos, iniciativas, etc.) de acordo com a verba disponível, ou seja, equilibrando o orçamento e definindo prioridades que nada mais é que a integração do plano de

ação com o orçamento disponível. Este é o último passo do planejamento estratégico.

Através do planejamento estratégico a empresa:

- Conhecerá e saberá utilizar melhor seus pontos fortes;
- Conhecerá e eliminará ou adequará seus pontos fracos;
- Conhecerá e usufruirá das oportunidades externas;
- Conhecerá e evitará as ameaças externas;
- Terá um plano de trabalho detalhado que estabelecerá:
 1. As premissas básicas que devem ser seguidas;
 2. Expectativas da empresa;
 3. Caminhos a serem seguidos pela empresa;
 4. Planos de ação.

Os passos usados no planejamento estratégico que foram descritos acima estão ilustrados na figura 1.

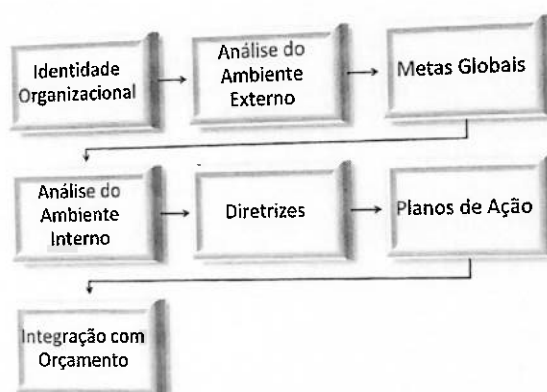


Figura 1 - Planejamento Estratégico²

O benefício do planejamento estratégico está em alinhar a organização em uma direção comum onde todos os colaboradores enxergarão o que devem fazer, por

² Figura reproduzida a partir de material apresentado no curso Planejamento Estratégico através do BSC da instituição ComExito.

onde devem ir de forma compartilhada para que todos os colaboradores da empresa tenham os mesmos objetivos almejados.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM BALANCE SCORECARD

Kaplan e Norton iniciaram, em 1990, um projeto de pesquisa (Kaplan; Norton, 2004) que durou um ano e tinha como objetivo encontrar novas maneiras de medir o desempenho das organizações. Naquela época o principal sistema de avaliação das empresas era o da contabilidade financeira; as empresas deixavam de lado os ativos baseados em conhecimento tais como colaboradores e tecnologia da informação. Os relatórios financeiros tradicionais não forneciam fundamentos para a mensuração e gestão do valor criado pelo aumento das habilidades dos ativos intangíveis da organização.

Eles acreditavam que os executivos e colaboradores atentavam para aquilo que era medido e que não se pode gerenciar bem o que não se pode medir. Com isso a atenção e esforço dos executivos concentravam-se demasiadamente em influenciar os indicadores financeiros de curto prazo e insuficientemente em reforçar e gerenciar os ativos intangíveis que fornecem as bases para o sucesso financeiro no futuro. Sem a melhoria do sistema de mensuração do desempenho, os executivos não desenvolviam nem mobilizavam com eficácia seus ativos intangíveis e, portanto, perdiam grandes oportunidades para a criação de valor.

2.3.1 BALANCED SCORECARD

Scorecard é um conjunto de notas atribuídas a algo. No contexto de negócios, scorecard faz parte de uma metodologia ou de uma disciplina de gerenciamento, e é um relatório de como uma determinada pessoa, unidade de negócio ou entidade

está desempenhando em relação a determinadas metas estabelecidas para um determinado período de tempo (mensal, anual, etc).

Foi a partir do projeto de pesquisa de Kaplan e Norton que surgiu o conceito Balanced Scorecard, onde foi sugerido que as organizações preservassem os indicadores financeiros, mas que também os equilibrassem com indicadores não-financeiros, sob outras três perspectivas: clientes, processos internos e aprendizado e crescimento; que representavam os motores, os indicadores de tendências do futuro desempenho financeiro. Criou-se o BSC que é um sistema de gestão estratégica usado para alinhar ações individuais com os objetivos do negócio e da organização, orientando o desempenho e a responsabilidade através da organização.

Hoje se vive na Era da Informação, onde a boa gestão é medida pelos valores intangíveis (satisfação do cliente, conhecimento adquirido, inovação, cultura corporativa etc) tornando-se a maior fonte de vantagens competitivas, diferente da Era Industrial onde o conceito de contabilidade se consolidou e a boa gestão era medida através dos bens tangíveis.

Esse novo sistema de gestão foi desenvolvido para demonstrar como as organizações criam valor na Era da Informação, medindo o desempenho das companhias nas perspectivas dos acionistas (financeiras), dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento (funcionários e infra-estrutura tecnológica).

Os principais benefícios obtidos são:

- Alinhamento dos objetivos individuais com os objetivos da corporação;
- Responsabilidade através da organização;
- Cultura dirigida por desempenho;
- Suporte à criação de valores para os acionistas.

Essa é uma ferramenta utilizada no planejamento estratégico tradicional para melhorar e monitorar o desempenho da empresa. Conceitualmente, BSC (Informação Pessoal)³ é um sistema gerencial que permite à organização implementar, divulgar e gerenciar suas estratégias. É utilizado para:

- Esclarecer e obter consenso com relação à estratégia;

³ Conceito apresentado por Márcia Guerra no Curso de Planejamento Estratégico através do Balanced Scorecard.

- Comunicar a estratégia por toda empresa;
- Alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia;
- Associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais;
- Identificar e alinhar as iniciativas estratégicas;
- Realizar revisões estratégicas e sistemáticas;
- Obter feedback para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

A figura 2 apresenta as quatro perspectivas do BSC: a perspectiva Financeira, a perspectiva dos processos internos, a perspectiva do cliente e a perspectiva do aprendizado e crescimento. E em cada perspectiva está relacionada a pergunta que a empresa deve fazer para atendê-las.

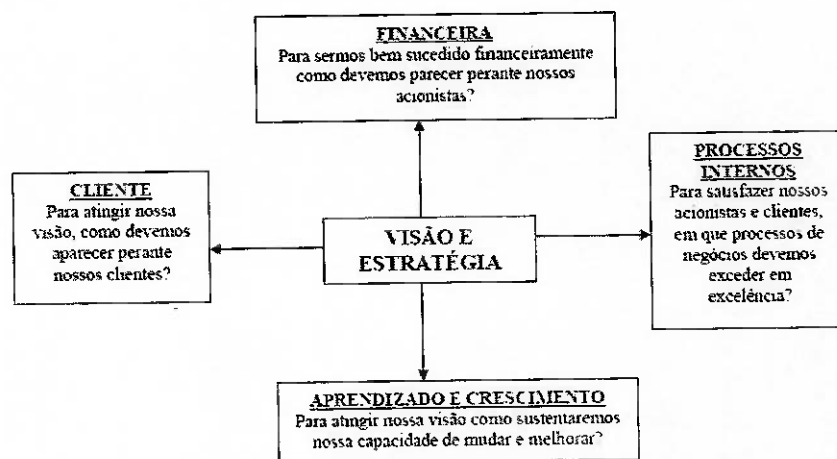


Figura 2 - Quatro Perspectivas do BSC⁴

Quando uma empresa consegue determinar o que medir com o intuito de verificar se está caminhando para a direção correta e se a empresa consegue traduzir isso em números e mostrar para toda a organização, isso significa que a empresa é capaz de compartilhar sua visão.

⁴ Figura desenvolvida pelo autor

2.4 MAPAS ESTRATÉGICOS

"Mapas estratégicos são a representação visual das relações de causa e efeito entre os componentes da estratégia de uma organização." (Kaplan; Norton, 2004, p. 10). Pode-se entender que é um produto que evoluiu do BSC, ou seja, é um modelo das quatro perspectivas do BSC. O mapa estratégico acrescenta uma segunda camada de detalhes ilustrando a dinâmica temporal da estratégia, adiciona também um nível de detalhe que melhora a clareza e o foco, que serve para comunicar as estratégias. A figura 3 é um exemplo de mapa estratégico que serve para mostrar as relações de causa e efeito da estratégia entre as perspectivas do BSC. Serve também para comunicar para aonde a empresa está indo e o porquê.

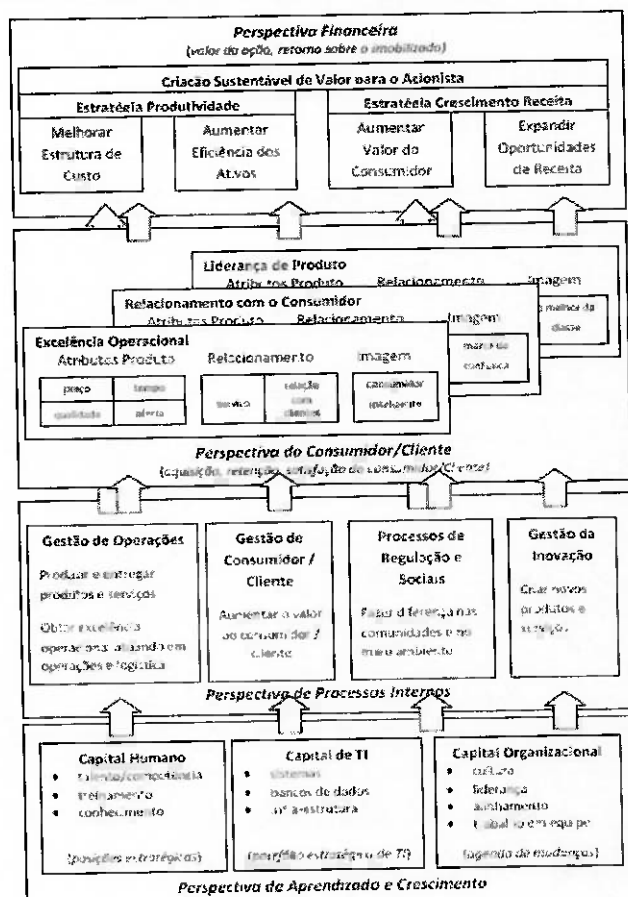


Figura 3 - O Mapa estratégico representa como a organização cria valor⁵

⁵ Figura extraída da monografia sobre Indicadores de desempenho do programa de pesquisa e desenvolvimento tecnológico do setor de energia elétrica numa distribuidora.

2.5 INDICADORES CHAVE DE DESEMPENHO

É comum encontrar os termos indicador chave de desempenho (tradução do inglês Key Performance Indicator, KPI) e simplesmente indicador de desempenho transmitindo a mesma idéia dentro de uma organização. Isso é um erro já que “KPI é uma métrica, mas nem toda métrica pode ser considerada um KPI” (ECKERSON W, 2007). Basicamente, o KPI é uma métrica que reflete um valor estratégico; um indicador de desempenho é uma métrica que nem sempre está ligada a estratégia da empresa. KPIs são veículos de comunicação utilizados pelos executivos da organização e servem para comunicar a missão e visão da empresa a todos os níveis hierárquicos e assim envolver diretamente todos os colaboradores na realização dos objetivos estratégicos da empresa.

Neste trabalho iremos chamar os KPIs de indicadores chave de desempenho, salvo algumas citações que irão refletir a sua originalidade.

Sem o estabelecimento de indicadores chave de desempenho, pode-se afirmar que é muito difícil avaliar o desempenho de uma organização e apontar seus pontos fracos e fortes. No próximo tópico será mostrado como se alinham os indicadores chave de desempenho ao plano estratégico da empresa. Este tópico pretende, somente, ilustrar o que é um indicador chave de desempenho e quais são as suas características.

Abaixo seguem algumas recomendações para definir os indicadores chave de desempenho dentro da organização. Estas recomendações são essenciais para o sucesso da área e conseqüentemente da organização. Antes de definir quais serão os indicadores chave de desempenho da empresa, deve-se saber quem e quais serão os executivos responsáveis por atingir as metas da empresa. Serão eles os responsáveis por definir as metas e conseqüentemente quais serão os indicadores que irão auxiliá-los no cumprimento e monitoramento dessa meta. O planejamento estratégico é um pré-requisito para o levantamento e desenvolvimento dos indicadores. Os executivos devem ser capazes de definir indicadores relevantes que reflitam um valor dentro de um contexto (limites e metas são alguns exemplos) indicando a direção do desempenho (abaixo, acima ou até mesmo estático). No momento do levantamento dessas necessidades é necessário apurar se a informação existe dentro da empresa e qual a sua exatidão e facilidade de coleta.

Além disso, devem ser indicadores claros e facilmente compreendidos por todos da empresa. Os colaboradores devem ser capazes de calculá-los e principalmente, devem saber o que fazer para alcançarem as metas da empresa.

Um bom indicador chave deve refletir e medir metas estratégicas pré-estabelecidas da organização e monitorar o desempenho para o cumprimento das mesmas. Esses indicadores devem ser conhecidos por todos os colaboradores da empresa com a finalidade de que todos trabalhem no cumprimento das metas. É bom que a corporação tenha um padrão de medição para que o indicador flua ao longo da organização.

Depois de definidos e implantados, os executivos devem estabelecer treinamentos e reuniões de monitoramento para o perfeito entendimento desses indicadores. Os indicadores devem passar por revisões contínuas para que seja avaliada a sua eficiência e eficácia. Eles devem ser de fácil alteração para que revisões possam ser feitas a fim de melhorá-los conforme seu andamento. Essas alterações são comuns de acontecer dentro das organizações. A iniciativa de gerar indicadores chave de desempenho deve vir junto com as ações de melhoria. Caso contrário os indicadores perdem o sentido de existir e os objetivos estratégicos da empresa poderão não ser alcançados. (ECKERSON W.; 2007, tradução nossa)

2.6 OS INDICADORES E A NORMA ISO 9000

A ISO é uma organização sediada em Genebra, na Suíça e tem como propósito desenvolver e promover normas que possam ser utilizadas igualmente por todos os países do mundo. A série ISO 9000:2000 é composta por três normas: ISO 9000:2000, ISO 9001:2000 e ISO 9004:2000. A que será tratada neste trabalho será a ISO 9001:2000 que trata dos requisitos de um Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ). Essa norma estabeleceu como requisito para as organizações que querem certificar-se a necessidade de identificar seus processos e controlá-los. Esse requisito trouxe para dentro de muitas organizações os indicadores de desempenho, ainda que de forma insipiente, porque nem todas as organizações têm, efetivamente, a cultura de mapear, modelar e monitorar seus processos, o que acarreta muitas vezes na criação de indicadores apenas para que a organização

consiga atender aos requisitos da norma. O que realmente a norma quer é que a organização tenha clareza de visão pelo monitoramento dos indicadores e tome ação corretiva quando necessário para melhoria dos processos. Portanto, primeiro a organização tem que identificar seus processos, depois definir seus indicadores, monitorá-los e controlá-los. (Informação Pessoal) ⁶

2.6.1 REQUISITOS GERAIS – ITEM 4.1 DA NORMA

A organização deve determinar seus processos, sua seqüência e suas interações. Para todos os processos deve ser determinado:

- Os critérios e métodos de execução, isto é, como cada processo será realizado: a seqüência das atividades, recursos humanos, máquinas, equipamentos, softwares, procedimentos, registros, informações necessárias, etc.
- Como monitorar, medir e analisar esses processos. Por exemplo: vendas por faturamento e margem de lucro; produção por atendimento a prazos e volume produzido; compras por custos de aquisição; etc.
- Como atingir os resultados planejados e a melhoria contínua. Por exemplo, em um processo de vendas no qual se pretende atingir um determinado faturamento, deve-se medir quanto está sendo vendido, e caso não estiver atingindo os objetivos deve-se tomar ações para melhorar o processo.

Se uma organização terceirizar um processo que afete o resultado do produto ou serviço, este processo deve ser controlado. (Informação Pessoal) ⁷

⁶ Informação transmitida por Márcia Guerra no Curso de Indicadores de Desempenho.

⁷ Informação transmitida por Márcia Guerra no Curso de Planejamento Estratégico através do Balanced Scorecard.

2.6.2 MEDIÇÃO E MONITORAMENTO – ITEM 8.2 DA NORMA

Processo é qualquer seqüência de atividades relacionadas para realizar um trabalho. Para que um processo seja melhorado é necessário o seu entendimento completo e é importante ouvir cuidadosamente os indivíduos envolvidos no dia-a-dia, pois eles poderão fornecer informações sobre como ele funciona realmente. Geralmente os limites de um processo são confundidos com os limites de uma função ou de uma área.

A organização deve aplicar métodos adequados para monitoramento, que devem demonstrar a capacidade dos processos (produtos/serviços) em alcançar os resultados planejados. Quando os resultados esperados não são alcançados, devem-se efetuar as correções e executar as ações corretivas para assegurar a conformidade (produtos/processos/serviços).

2.7 INDICADORES DE DESEMPENHO E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Este trabalho tratou, até o momento, da importância do planejamento estratégico, dos benefícios alcançados quando se alia o sistema de gestão Balanced Scorecard ao planejamento estratégico tradicional, da evolução do BSC para o Mapa Estratégico, da importância de identificar os indicadores que medirão o desempenho da empresa e como e por que esses indicadores devem estar alinhados à estratégia da organização. É importante notar que para chegar neste ponto a empresa deve ter desenvolvido um planejamento estratégico e deve ter aliado ao plano algum sistema de gestão. O foco deste trabalho é aprender a identificar quais são os indicadores chave de desempenho, só que isso não é possível se o pré-requisito, planejamento estratégico, não foi elaborado.

É comum encontrar empresas que não têm planejamento estratégico e algumas que o tem, mas nem sempre o divulgam claramente para toda organização. Não é raro encontrar empresas, onde o planejamento estratégico é conhecido somente por seus executivos ou donos.

A primeira dificuldade que os executivos que estão à frente da empresa encontram é definir o plano estratégico da empresa. A segunda dificuldade é desvencilhar o plano estratégico de uma visão meramente contábil, que normalmente é o produto final obtido. Esse demonstrativo contábil como já foi dito, eram os documentos que compunham o planejamento estratégico da empresa. A necessidade atual é que além dos indicadores contábeis estarem ligados ao plano estratégico da empresa, deve-se medir o desempenho da empresa com medidas não-financeiras, como, por exemplo, a satisfação do cliente.

A maioria das empresas possui algum planejamento estratégico com objetivo e metas, mas as empresas ainda encontram dificuldades em medir e controlar as estratégias que são utilizadas para atingir o objetivo e metas.

As empresas devem contar com um sistema de indicadores chave de desempenho que permita a verificação do efetivo sucesso de sua gestão estratégica. Os executivos e demais colaboradores da empresa precisam constantemente medir o desempenho da empresa e de suas atividades. Entretanto, para monitorar esse desempenho, não podem contar somente com indicadores financeiros eles devem contar com algum tipo de sistema com formato lógico que forneça também indicadores não-financeiros. A ferramenta atual do mercado que atende essas necessidades é o Balanced Scorecard, pois mede o que é importante para o desempenho total da empresa, além disso, coloca a estratégia e a visão no centro da atenção.

3 MATERIAL E MÉTODOS

Este capítulo apresentará as dificuldades encontradas para implantação de indicadores de desempenho, quais são as etapas necessárias para implantação de um sistema de indicadores e a aplicação em pequenas e médias empresas com base na experiência da companhia Alpargatas e da Association for Retail Technology Standards. Os indicadores estarão organizados sob as perspectivas do BSC somente com o intuito de organização do conteúdo apresentado, além disso, ainda neste capítulo, será apresentada a metodologia Strategic Activity System.

3.1 DIFICULDADES DE DEFINIÇÃO E CRIAÇÃO DE INDICADORES

São alguns os problemas encontrados para implantação de um sistema de indicadores dentro de pequenas e médias empresas, como por exemplo:

- Projetos desse tipo normalmente são muito caros e estas empresas não dispõem de muitos recursos financeiros ou têm outras prioridades;
- Falta de conhecimento do assunto ou pouca importância a este tipo de projeto;
- O gerenciamento dessas empresas é diferente do gerenciamento de grandes empresas;

O gerenciamento financeiro de pequenas empresas é diferente do gerenciamento das grandes, pois muitas práticas financeiras de grandes empresas não são necessárias para as pequenas. (WALKER; PETTY apud OTTOBONI; PAMPLONA, 2001). O que é percebido no gerenciamento financeiro também pode ser observado na seleção de indicadores de desempenho justamente por existirem estas diferenças.

Outra característica importante que foi observada é o modelo de gerenciamento utilizado por pequenas e médias empresas que refletem a personalidade do proprietário. Existem doze influências chave na administração das pequenas e

médias empresas e algumas importantes generalizações sobre a influência do tamanho da empresa e do proprietário na administração das mesmas foram feitas: (1) equipe administrativa muito pequena; (2) gerenciamento total, isto é, gerentes desempenham papéis multi-funcionais; (3) por falta de recursos, falta pessoal especializado; (4) sistemas de controle são informais; (5) o líder tem “poderes” abrangentes; (6) escassez de mão-de-obra; (7) controle limitado sobre o ambiente e poucos recursos para explorá-lo; (8) maior intimidade da equipe de trabalho – conflitos são mais facilmente resolvidos; (9) pouca influência para obtenção de capital; (10) processo tecnológico limitado; (11) pouca variedade de produtos, embora possuam grande flexibilidade; (12) mercado e fatia de mercado limitado. (GIBB apud OTTOBONI; PAMPLONA, 2001).

As diferenças entre pequenas e médias empresas existem e devem ser bem analisadas quando comparadas. Este trabalho considerou essas diferenças, selecionando os indicadores que são utilizados por grandes empresas, mas que podem e devem ser utilizados por empresas menores, sem dificultar a utilização dos indicadores, pois o objetivo maior é facilitar o uso e compreensão dos indicadores.

O que se nota é que, na maioria dos casos, essa definição e controle ficam sob responsabilidade da área de Tecnologia da Informação. É importante que fique clara a importância da área de TI na construção dos indicadores, mas a responsabilidade de controlar e definir são das áreas envolvidas diretamente com o assunto.

3.2 ETAPAS PARA IMPLANTAÇÃO DE INDICADORES

As etapas de implantação descritas neste capítulo é uma sugestão a ser seguida, portanto cada empresa pode definir quais etapas e fases são importantes dentro da empresa. Deve-se levar em consideração que uma empresa não é igual à outra, portanto cada plano estratégico deve ser levado em consideração e conseqüentemente cada conjunto de indicadores. Como as empresas não são iguais, seus objetivos nem sempre, e muito dificilmente, serão iguais, apesar de pertencerem ao mesmo ramo. Neste trabalho iremos demonstrar essas etapas e indicar indicadores com base em metas e objetivos de empresas similares, porém vale ressaltar, mais uma vez, que cada organização é um caso particular. A figura 4

ilustra as etapas necessárias para implantação de indicadores. Suas etapas são descritas ordenadamente nos itens que precedem.

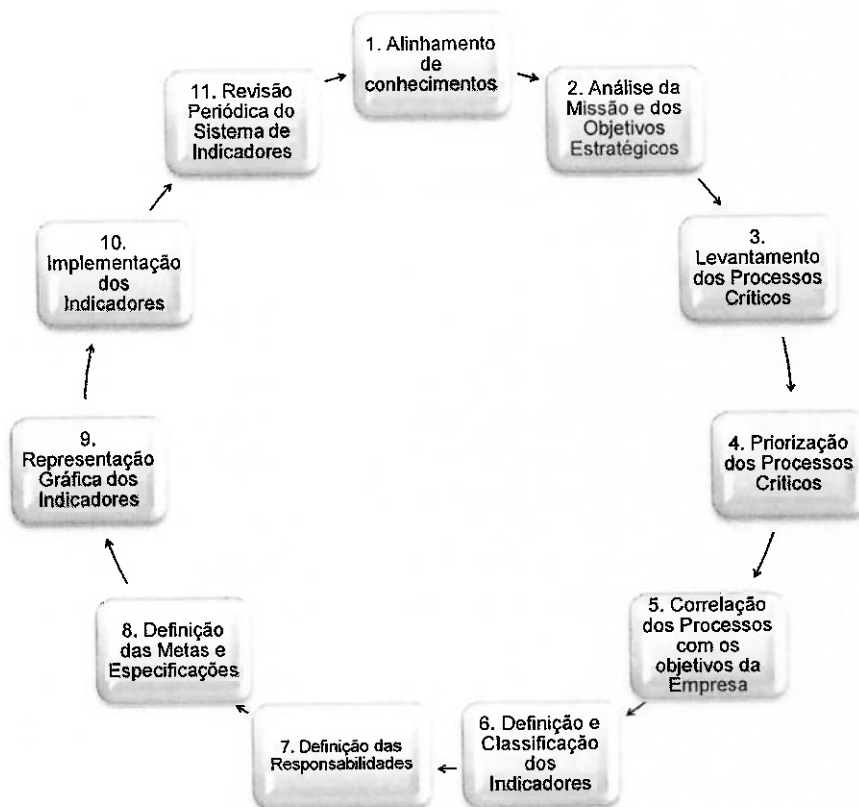


Figura 4 - Etapas para implantação de Indicadores de Desempenho⁸

3.2.1 ALINHAMENTO DE CONHECIMENTOS

Quando, dentro de uma empresa, surge a iniciativa de implantar um sistema de indicadores, é necessário medir o conhecimento dos executivos e dos acionistas à frente deste projeto. Alinhar os conhecimentos é necessário para o bom andamento do projeto, além de alinhar as expectativas das pessoas envolvidas. É importante que a empresa promova um seminário que explique os principais conceitos que estão envolvidos em um projeto deste tipo e o que a empresa obterá com sua

⁸ Figura extraída e adaptada do curso Indicadores de Desempenho da Instituição COM ÊXITO. Disponível em: <[HTTP://www.comexito.com.br](http://www.comexito.com.br)>. A adaptação do autor foi a inclusão da primeira etapa.

finalização. Na maioria das vezes uma consultoria especializada é contratada para orientar no desenvolvimento, depois no mapeamento de indicadores de desempenho. O que se percebe, na maioria dos casos, é que as empresas querem obter um sistema de gestão, por exemplo, o Balanced Scorecard, mas não sabem muito bem o que é, como se implanta, quais são os passos de implantação e, além disso, não conseguem quantificar quanto tempo será gasto para finalizar um projeto deste porte. A conscientização da dificuldade de se desenvolver um sistema de indicadores, entendimento do que é este sistema e sua composição é o primeiro passo para obter sucesso no projeto. Nas etapas posteriores, na medida do possível, serão apresentados exemplos de acordo com o tema proposto para que fique fácil o entendimento e importância dos passos.

3.2.2 ANÁLISE DA MISSÃO E DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Do planejamento estratégico, já elaborado e validado (lembrando que tê-lo é premissa para que o projeto inicie) serão extraídas a visão, a missão e os objetivos estratégicos. Nesta etapa a identidade da empresa deve ser transmitida aos colaboradores da empresa de forma clara e de fácil compreensão. É interessante que a empresa promova uma campanha onde serão apresentadas as políticas de qualidade, finanças, relacionamento com o cliente, pessoal, etc. São estas políticas que darão a sustentação para as ações da organização. Outro fator importante que precisa ser esclarecido são os objetivos que estão vinculados a estas políticas. A missão, que é o papel desempenhado pela empresa em seu negócio, deve ser transmitida de forma clara, não só aos seus colaboradores, mas também ao cliente final.

"Uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa." (Drucker P. apud PAGNONCELLI, D; VASCONCELLOS F. P, 1992)

E por último a transmissão da visão que é o aquilo que a empresa almeja ser.

"Os grandes navegadores sempre sabem onde fica o norte. Sabem aonde querem ir e o que fazer para chegar a seu destino. Com as grandes empresas acontece a mesma coisa: elas têm visão. É isso que lhes permite administrar a continuidade e a mudança simultaneamente." (Collins J.; Porras J. apud PAGNONCELLI, D; VASCONCELLOS F. P, 1992)

Todos devem ser capazes de entender e compreender a campanha promovida pela empresa.

"Definir a missão de uma empresa é difícil, doloroso e arriscado, mas é só assim que se consegue estabelecer políticas, desenvolver estratégias, concentrar recursos e começar a trabalhar. É só assim que uma empresa pode ser administrada, visando um desempenho ótimo." (Drucker P. apud PAGNONCELLI, D; VASCONCELLOS F. P, 1992)

"Uma missão bem difundida desenvolve nos funcionários um senso comum de oportunidade, direção, significância e realização. Uma missão bem explícita atua como uma mão invisível que guia os funcionários para um trabalho independente, mas coletivo, na direção da realização dos potenciais da empresa." (Kotler P. apud PAGNONCELLI, D; VASCONCELLOS F. P, 1992)

Para ilustrar, abaixo seguem algumas missões de empresas do ramo de varejo e setor de vestuário.

Missão da empresa Hering: "Ser a maior e melhor empresa de vestuário em produtos básicos e básico-moda." ⁹

Missão da empresa Lojas Renner: "Ser a maior e melhor loja de departamentos das Américas para o segmento médio/alto dos consumidores com diferentes estilos, sempre com moda, qualidade, preços competitivos e excelência nos serviços prestados, encantando e inovando." ¹⁰

Missão da empresa Alpargatas: "Desenvolver e comercializar produtos inovadores, de alto valor percebido, com qualidade e rentabilidade classe mundial e criação de valor para os acionistas, funcionários, fornecedores e clientes, atuando com responsabilidade social e ambiental." ¹¹

3.2.3 LEVANTAMENTO DOS PROCESSOS CRÍTICOS

Antes, apenas uma breve explicação do que é processo. Processo pode ser definido como uma seqüência de atividades necessárias para realizar um determinado trabalho e não pode ser confundida com uma área da empresa, por exemplo, a área

⁹ Missão obtida no site em 07/12/2009 (<http://www.ciahering.com.br/08/infco.php>)

¹⁰ Missão obtida no site em 07/12/2009 (<http://www.lojasrenner.com.br/>)

¹¹ Missão obtida no site em 25/02/2010 (<http://www.alpargatas.com.br/>)

de compras possui processos de emissão de pedidos de compra de produtos acabados e pode possuir também um processo de análise de preços entre os fornecedores. Nesta etapa é feito o mapeamento dos principais processos da empresa. Além de fazer parte da implantação dos indicadores, essa fase também é importante para o melhoramento e entendimento dos processos internos da empresa. Pode-se, nesta fase, desenvolver um projeto à parte, que seria o mapeamento e modelagem dos processos internos da empresa, porém é preciso lembrar que isso não é tarefa fácil e nem rápida, a empresa precisa avaliar a importância de investir mais nesta fase. Além da visualização dos processos internos da empresa será possível entender como cada um desses processos funciona e assim será possível perceber quais serão as métricas que devem ser utilizadas. A participação dos colaboradores, para identificação de possíveis problemas ou dificuldades, é importante, mas nem sempre possível. Se a empresa não puder despendar mais recursos e tempo nesta fase, é necessário, pelo menos, para concluir esta fase, listar todos os processos críticos da empresa. Processos críticos são aqueles que têm maior impacto nos negócios da empresa aqueles, ou seja, que afetam diretamente ou com maior intensidade a lucratividade ou o futuro dos negócios. Em uma empresa mais madura e bem estruturada normalmente se encontra a norma ISO 9001 implantada, com isso já é possível, antecipadamente, saber quais são os processos existentes dentro da organização. Deve-se listar um número significativo de processos e a partir dessa lista verificar quais são os mais significativos.

3.2.4 PRIORIZAÇÃO DOS PROCESSOS CRÍTICOS

Os processos levantados na etapa anterior devem ser priorizados para que a organização não perca tempo e recursos em processos de baixo impacto dentro da empresa.

Nessa etapa de priorização de processos é comum elaborar uma matriz para priorizar os processos levantados. A sugestão de como elaborar essa matriz fica por conta da instrutora Márcia Regina Guerra no curso de "Indicadores de Desempenho". Segundo ela, a matriz deve considerar uma avaliação de cada

processo quanto ao impacto, em termos de custo, qualidade, entrega e imagem (como o cliente enxerga o serviço). E após sua elaboração devem ser atribuídos valores às 4 dimensões citadas anteriormente para cada processo. A seguir deve se realizar uma multiplicação dos valores atribuídos para obtenção da priorização dos processos.

A tabela 2 representa um modelo da matriz de priorização dos processos, onde estão descritos, na primeira coluna, os processos críticos da empresa e nas demais colunas são atribuídas notas de 1 a 9 para avaliar cada impacto que processo representa, os impactos são: o custo, a qualidade, a entrega e a imagem. A última coluna representa a multiplicação das 4 notas dadas para o processo, o item com maior número no produto é o item com mais prioridade.

PROCESSO	CUSTO	QUALIDADE	ENTREGA	IMAGEM	PRODUTO
VENDAS	9	9	1	9	729
MONTAGEM	5	5	9	1	225
PROJETO	9	9	1	5	405

Tabela 2 - Matriz de Priorização de Processos¹²

3.2.5 CORRELAÇÃO DOS PROCESSOS COM OS OBJETIVOS DA EMPRESA

Nesta etapa, ainda seguindo orientações de Márcia Regina Guerra, os processos priorizados devem ser correlacionados com os objetivos levantados na etapa 2 de implantação. Para correlacionar os processos com os objetivos uma estrutura matricial pode ser utilizada com o intuito de identificar a relação entre os processos da empresa e os objetivos estratégicos, conforme o esquema abaixo:

	VENDAS	MONTAGEM	PROJETO
Aumentar o volume de vendas	X		
Reduzir o tempo de produção		X	
Desenvolver um novo produto			X

Tabela 3 - Matriz dos Processos¹³

¹² Tabela extraída do curso: Indicadores de Desempenho da Instituição COM ÊXITO. Disponível em: <[HTTP://www.comexito.com.br](http://www.comexito.com.br)>.

Nessa matriz é possível notar que os objetivos, dispostos nas linhas, de cada processo, descritos nas colunas, se correlacionam e é possível obter a base do sistema de indicadores, que define a estratégia da empresa com os processos da empresa e com maior impacto da organização.

3.2.6 DEFINIÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS INDICADORES

Nesta etapa devem ser levantados e definidos os potenciais indicadores de desempenho capazes de medir os processos críticos da organização. Posteriormente, os mesmos devem ser classificados de acordo com seu tipo de valor-alvo e suas unidades de medição (percentual, número absoluto, tempo, etc). Por exemplo: uma empresa fictícia, do ramo de varejo, pretende aumentar o preço do ticket médio¹⁴ em 20%. Portanto, se o valor médio apurado do ticket é de R\$ 100 e o acompanhamento desse indicador sinaliza que só foi atingido um aumento de 10%, alguma ação deverá ser tomada para se alcançar o objetivo almejado. Resumindo: é nesta fase que se determinam quais serão os indicadores e como eles serão demonstrados.

3.2.7 DEFINIÇÃO DAS RESPONSABILIDADES

Durante esta etapa deve ser estipulada a periodicidade de coleta de informações (diário, semanal, mensal, etc.) para cada indicador. A periodicidade de coleta deve ser definida com base na necessidade de monitoramento de cada processo crítico priorizado nas etapas anteriores. É nesta fase, também, que se definem os responsáveis de cada processo crítico. Eles são responsáveis por coletar as

¹³ Tabela extraída do curso: Indicadores de Desempenho da Instituição COM ÊXITO. Disponível em: <[HTTP://www.comexito.com.br](http://www.comexito.com.br)>.

¹⁴ Ticket médio: em primeiro lugar, deve-se entender por ticket o valor final de uma venda por cliente. Ticket médio é a soma do valor de todos os tickets dividido por sua quantidade.

informações relacionadas aos indicadores e providenciar ações corretivas caso estes indicadores apresentem ocorrências fora dos limites estipulado, como no exemplo do ticket médio do passo 6 de implementação, onde o valor estipulado estava abaixo do esperado. Cabe ao responsável deste processo tomar as ações cabíveis para melhor o cenário.

3.2.8 DEFINIÇÃO DAS METAS E ESPECIFICAÇÕES

É nesta etapa que são estabelecidas as metas dos indicadores, essas metas permitem visualizar claramente os resultados que são esperados. Mais uma vez, utilizando o exemplo do aumento do ticket médio, é possível visualizar que a empresa pretende aumentar o valor do ticket médio e que esse valor foi quantificado de forma clara, no exemplo, em 20% acima do atual.

É importante ressaltar que as metas devem ser possíveis de serem atingidas. Por exemplo: uma empresa pretende diminuir o tempo de atendimento por cliente, porém a empresa mantém ou reduz o quadro de atendentes nas lojas e ainda promove sucessivas campanhas de promoção de vendas o que resulta no aumento visitas de clientes às lojas. Neste exemplo, fica claro que será praticamente impossível a empresa atingir a meta estipulada (redução no tempo de atendimento). Deve-se lembrar que metas impossíveis de serem executadas desmotivam os funcionários da empresa.

3.2.9 REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DOS INDICADORES

É importante acompanhar graficamente o desempenho dos processos críticos da empresa, para visualizar a tendências dos dados e seu comportamento ao longo do tempo. Os indicadores definidos no item 6 devem ser representados graficamente.

3.2.10 IMPLANTAÇÃO DOS INDICADORES

Nesta fase o sistema de indicadores já está estruturado, e agora é necessário que se colem informações sobre o desempenho dos processos críticos. Pelo menos seis meses de coleta de informações referentes aos processos contemplados no sistema de indicadores da empresa são necessários para considerar os processos validados. Em um período inferior a seis meses não é possível obter consolidação desses indicadores, mas já é possível medir e analisar estes indicadores.

3.2.11 REVISÃO PERIÓDICA DO SISTEMA DE INDICADORES

O sistema de indicadores deve ser dinâmico. As metas e os limites de controle dos processos devem ser reavaliados periodicamente, para que melhorias sejam implantadas. Rever o sistema de 6 em 6 meses ou, no máximo, no período de um ano é o mais indicado. Vale lembrar que os indicadores devem passar por revisões contínuas para que seja avaliada a sua eficiência e eficácia, uma possível revisão e melhoramento deste indicador devem ser possíveis facilmente e é comum acontecer dentro das organizações. Alterar metas e limites é comum e deve acontecer. O que não é recomendado é a alteração do conceito do indicador, pois desta forma será difícil comparar o indicador em períodos diferentes.

Este capítulo teve como objetivo detalhar cada fase de um projeto de implantação de sistema de indicadores. As etapas descritas neste capítulo são sugestões e podem e devem ser adaptadas de acordo com a necessidade de cada empresa.

3.3 STRATEGIC ACTIVITY SYSTEM - SAS

Este tópico apresentará a metodologia SAS e sua aplicação para o planejamento e implantação de um sistema de gerenciamento do desempenho corporativo voltado à administração da estratégia de negócio da empresa.

3.3.1 METODOLOGIA SAS

A metodologia SAS nada mais é que a junção da estrutura dos indicadores de desempenho com a TI. Com SAS é possível ter os indicadores monitorados de forma informatizada. Desta forma é possível a criação de painéis de controle personalizados (“Dashboards”) com riqueza visual e navegação intuitiva. Os painéis permitem aos gerentes de todos os níveis (operacional, tático e estratégico) monitorarem os indicadores chave de desempenho sob duas perspectivas: o **monitoramento de objetivos** e a **avaliação baseada em resultados**, ou seja, o planejado versus o realizado em um mesmo cenário. Esta organização facilita a tomada de decisão, o gerenciamento por prioridades e detecção de tendências bem como a avaliação no tempo (curto, médio e longo prazos) dos efeitos sobre o desempenho das iniciativas realizadas.

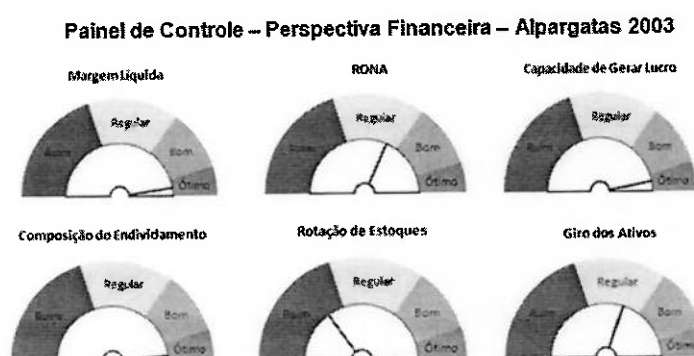
A título de exemplo, este trabalho utiliza os dados da empresa Alpargatas. Embora seja uma empresa de grande porte, tal escolha foi motivada pela disponibilidade pública de dados na Bovespa e pela atuação da empresa no ramo de varejo. A partir desses dados reais, este texto propõe indicadores que podem ser utilizados em pequenas e médias empresas.

A tabela 2 contém índices financeiros reais de 2003 da empresa Alpargatas. Foram inseridas metas (fictícias) para ilustrar o que é um indicador de desempenho, ou seja, o realizado mostra o que a empresa realmente realizou no ano de 2003 e a meta indica o que era esperado alcançar.

	Realizado	Meta
Margem Líquida	7,60	8,00
RONA	8,90	14,00
Capacidade de Gerar Lucro	9,40	10,00
Composição do Endividamento	3,50	3,60
Rotação de Estoques	6,00	6,50
Giro dos Ativos	1,20	2,00

Tabela 2 – Índices Financeiros – Empresa Alpargatas – 2003

A figura 5 representa um painel de controle¹⁵ dos indicadores anteriormente relacionados.

Figura 5 - Painel de Controlê - Perspectiva Financeira¹⁶

Para facilitar a implantação e o acompanhamento do SAS, deve ser desenvolvida uma ferramenta de organização que pode ser chamada de Painel Executivo, que vincula toda a estrutura de informação da organização a um sistema de indicadores, minimizando o esforço de mantê-los atualizados, isso permite que a decisão seja tomada em tempo real.

Um dos conceitos dominantes da metodologia SAS é a visão 360°, essa visão permite analisar o nível de desempenho atual dos indicadores, ou seja, é possível em uma mesma figura analisar mais de um indicador e verificar o que foi realizado e o que foi planejado pela empresa para cada um dos indicadores. Desta forma é possível perceber rapidamente em qual perspectiva ocorre maior distorção, através da observação da existência ou não de distorção entre a imagem-resultado do atual nível de desempenho realizado e a imagem definida pelas metas estipuladas, permitindo rapidamente priorizar a análise e a conseqüente tomada de decisão. A

¹⁵ Os índices foram extraídos do site www.bovespa.com.br – acessado 02/02/2010. As metas são fictícias e têm caráter ilustrativo.

¹⁶ Painel produzido pelo autor – Caráter ilustrativo.

figura 6 ilustra a visão 360°, nota-se o que foi previsto para cada indicador, ou seja, a meta versus realizado, a imagem facilita a identificação de distorções.

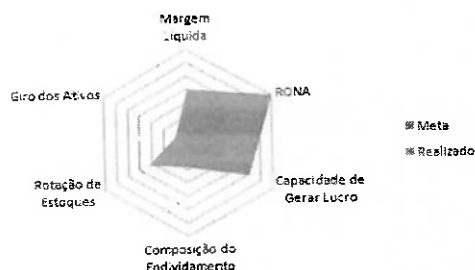


Figura 6 - Visão 360o da Perspectiva Financeira Apresentada¹⁷

A SAS é uma ferramenta de medição de desempenho integrada com a estratégia da organização e tem o propósito de limitar o número de indicadores chave. Simplesmente adicionar novos indicadores aos já vários indicadores existentes pode causar uma sobrecarga de informações. Para resolver este problema, a SAS propõe diversas perspectivas de análise do desempenho e limita o número de indicadores de desempenho em sete, evidenciando a necessidade de uma seleção criteriosa e da associação de cada um deles a um fim específico dentro da estratégia da organização.

3.4 INDICADORES PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Este trabalho pretende transferir a experiência (no que diz respeito à seleção e utilização dos indicadores mais adequados) de grandes organizações para pequenas e médias empresas. A empresa que será utilizada como referência neste trabalho será a empresa Alpargatas. Outra experiência que será aproveitada neste trabalho será da Association for Retail Technology Standards (ARTS) que faz parte da National Retail Federation (NFT).

A Companhia Alpargatas tem como principais atividades a fabricação e comercialização de: Calçados e respectivos componentes; artigos de vestuário, artefatos têxteis e respectivos componentes; artigos de couro, de resina e de

¹⁷ Gráfico Radar – elaborado pelo autor a partir da tabela 2.

borracha natural ou artificial; artigos esportivos e processamento de algodão, fiação, tecelagem e acabamento de tecido. A companhia detém as seguintes marcas: Havaianas, Topper, Megashop e Timberland. Os dados apresentados neste trabalho foram extraídos de documentos publicados ou pela Bolsa de Valores do Estado de São Paulo (Bovespa), ou dados publicados pela própria empresa em seu site.

A NFT é uma organização que possui um conselho de empresários do ramo de varejo e fornecedores de tecnologia. Dentro desta organização existe a ARTS que é uma associação que cria padrões de tecnologia para o varejo. A ARTS trabalha para garantir que a tecnologia trabalha para melhorar a capacidade de varejistas implantarem soluções de negócio. A ARTS produziu um documento extenso e completo sobre desenvolvimento de Data Warehouse (DW) para o ramo de varejo. O objetivo deste trabalho não é descrever as fases desta construção, mas utilizar e aplicar os indicadores de desempenho que foram levantados e descritos como importantes em seu material. Os indicadores deste trabalho foram organizados sob três das quatro perspectivas do BSC: Financeiro, Cliente e Processos Internos. Não serão apresentados todos os indicadores descritos no ARTS e nem todos os indicadores utilizados pela empresa Alpargatas, mas sim os mais relevantes.

As perspectivas (Financeira, Cliente e Processos Internos) apresentarão os índices mais utilizados. Ao final de cada perspectiva será apresentado um painel de indicadores (no máximo seis) e a visão 360°.

3.4.1 INDICADORES FINANCEIROS

Os indicadores financeiros eram utilizados, antigamente, para medir o desempenho das empresas. Não é por que o conceito de desempenho das empresas, atualmente mudou com a vinda do BSC, que estes indicadores deixam de ser importantes, pelo contrário, eles devem ser utilizados, embora não são mais suficientes.

“Índice é a relação entre contas ou grupo de contas das Demonstrações Financeiras, que visa evidenciar determinado aspecto da situação econômica ou financeira de uma empresa.” (MATARAZZO apud ROVANI, A.; COSTA, E. J., 2007).

Os principais índices que serão apresentados no decorrer deste objeto de estudo, embora existam outros índices adotados pelo mercado como referência para

acompanhar a situação financeira da empresa foram organizados por grupos: rentabilidade, lucratividade, liquidez e solvência e eficiência operacional de ativos.

Os índices demonstrados são reais e são utilizados atualmente pela empresa. O que não existe é a aplicação de metas o que caracteriza como indicador de desempenho. Para ilustrar foram aplicadas metas fictícias somente como caráter ilustrativo. Para facilitar o entendimento serão apresentados gráficos que demonstram a evolução dos índices e desempenhos, além disso, cada indicador terá seu 'dashboard' indicando o status alcançado no último ano.

"A característica fundamental dos índices é fornecer visão ampla da situação econômica ou financeira da empresa." (MATARAZZO apud ROVANI, A.; COSTA, E. J., 2007).

"Os índices servem de medida dos diversos aspectos econômicos e financeiros da empresa. Assim como um médico usa certos indicadores, como pressão e temperatura, para elaborar o quadro clínico do paciente, os índices financeiros permitem construir um quadro de avaliação da empresa. Há, porém uma diferença: enquanto o médico pode ter certeza de que há algo errado com o paciente que apresenta pressão muito alta – talvez a iminência de um derrame-, na empresa, um endividamento elevado não significa que esteja à beira da insolvência. Outros fatores como prestígio da empresa junto ao governo, relacionamento com o mercado financeiro, etc., podem fazê-la operar indefinidamente, mesmo que mantenha sempre elevado o endividamento. O índice financeiro, porém é um alerta". (MATARAZZO apud ROVANI, A.; COSTA, E. J., 2007).

3.4.1.1 ÍNDICES DE RENTABILIDADE

"Os índices deste grupo mostram qual a rentabilidade dos capitais investidos, isto é, quanto os investimentos renderam e, portanto, qual o grau de êxito econômico da empresa." (MATARAZZO apud ROVANI, A.; COSTA, E. J., 2007).

- **Retorno sobre ativos líquidos de depreciação (RONA):** é a relação entre o Lucro Líquido e o valor médio do Ativo, subtraídas as depreciações e amortizações. Representa a capacidade de geração de Lucro para cada R\$ 100,00 investidos no Ativo Líquido. Quanto maior melhor. A tabela 3 ilustra os índices alcançados nos anos entre 2003 e 2006 e suas metas estipuladas.

	2003	2004	2005	2006
Lucro Líquido	94774,00	104257,00	173620,00	128838,00
Total do ativo	1065061,00	1101974,00	1136649,00	1058475,00
Meta	12,00	14,00	16,00	14,00
RONA	8,90	9,50	15,30	12,20

Tabela 3 - Retorno sobre ativos líquidos de depreciação

A figura 7 ilustra o indicador de desempenho RONA, a empresa manteve-se de forma satisfatória, ou seja, alcançou o nível bom para esse indicador. Já o gráfico 1 demonstra o realizado versus as metas entre os anos de 2003 e 2006.

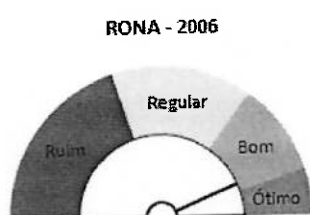


Figura 7 - Indicador de Desempenho - RONA

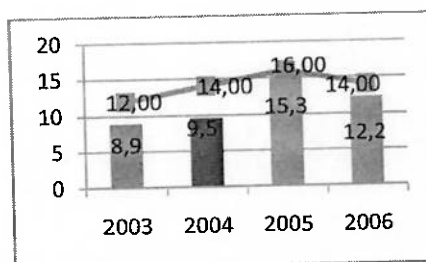


Gráfico 1 - Retorno sobre ativos líquidos de depreciação

Conclusão sobre observação do índice: O ano em que a empresa obteve melhor índice de rentabilidade foi o ano de 2005, pois o retorno sobre ativos foi de 15,3%. Também foi o ano em que obteve o melhor desempenho.

Retorno sobre Ativos: é a relação entre o Lucro Líquido e o valor investido no Ativo ignorando as depreciações e amortizações. Representa a capacidade de geração de Lucro para cada R\$ 100,00 de investimentos originais no Ativo, quanto maior melhor. A tabela 4 ilustra os índices alcançados nos anos entre 2003 e 2006 e suas metas estipuladas. A figura 8 ilustra o indicador de desempenho ROA, a empresa manteve-se de forma regular, ou seja, alcançou o nível regular para esse indicador. Já o gráfico 2 demonstra o realizado versus planejado entre os anos de 2003 e 2006.

	2003	2004	2005	2006
Lucro líquido anual	94.774	104.257	173.620	128.838
Total do ativo	1.009.201	1.048.151	1.086.059	1.020.295
Meta	12	12	18	19
ROA	9,4	9,9	16	12,6

Tabela 4 - Retorno sobre ativos - Exceto depreciação e amortizações

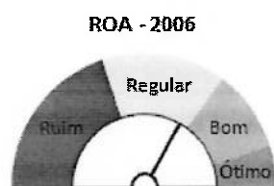


Figura 8 - Indicador de Desempenho - ROA

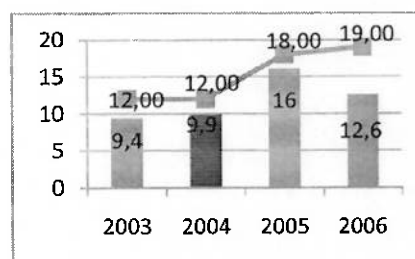


Gráfico 2 - Retorno sobre ativos - Exceto depreciação e amortizações

Conclusão sobre observação do índice: O ano em que a empresa obteve melhor índice de rentabilidade foi o ano de 2005, pois o retorno sobre ativos foi de 16%. Também foi o ano em que obteve melhor desempenho, pois chegou mais próximo da meta estipulada.

Capacidade de Geração de Lucro: é a capacidade da geração de lucros dos ativos de uma empresa, antes do impacto e da alavancagem financeira, ou seja, é a relação entre o LAJIR¹⁸ e o valor investido no Ativo após a dedução das depreciações e amortizações. Qual a capacidade de geração de LAJIR para cada R\$ 100,00 de investimentos originais no Ativo. Quanto maior melhor. A tabela 5 ilustra os índices alcançados nos anos entre 2003 e 2006 e suas metas estipuladas. A figura 9 ilustra o indicador de desempenho LAJIR, a empresa manteve-se de forma satisfatória, ou seja, alcançou o nível bom para esse indicador. Já o gráfico 3 demonstra o realizado versus planejado entre os anos de 2003 e 2006.

	2003	2004	2005	2006
LAJIR	108.588	125.573	186.825	171.821
Valor Investido no Ativo	1.065.061	1.101.974	1.136.649	1.058.475
Meta	12	12	18	19
Capacidade de Geração de Lucro	10,2	11,4	16,4	16,2

Tabela 5 - Capacidade de Geração de Lucro

¹⁸ LAJIR Lucro Antes de Juros e Imposto de Renda

Capacidade de Geração de Lucro - 2006

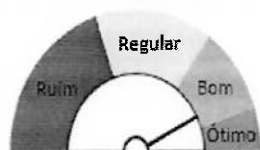


Figura 9 - Indicador de Desempenho - Capacidade de Geração de Lucro

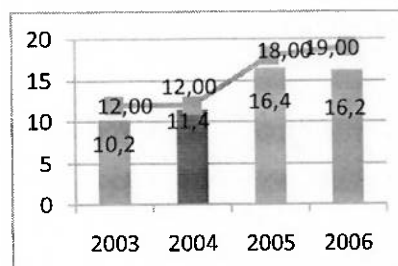


Gráfico 3 - Capacidade de Geração de Lucro

Conclusão sobre observação do índice: O ano em que a empresa obteve melhor índice de geração de lucro foi o ano de 2005, alcançando o índice de 16,4%. O melhor desempenho foi em 2004, pois chegou mais próximo da meta estipulada.

- **Retorno do Patrimônio Líquido:** é a relação entre o Lucro Líquido e o Patrimônio Líquido. Representa a capacidade de geração de Lucro Líquido em relação ao Patrimônio Líquido. Quanto maior melhor. A tabela 6 ilustra os índices alcançados nos anos entre 2003 e 2006 e suas metas estipuladas. A figura 10 ilustra o indicador de desempenho Retorno do Patrimônio Líquido, a empresa manteve-se de forma satisfatória, ou seja, alcançou o nível bom para esse indicador. Já o gráfico 4 demonstra o realizado versus planejado entre os anos de 2003 e 2006.

	2003	2004	2005	2006
Lucro Líquido Anual	94.774	104.257	173.620	128.838
Patrimônio Líquido	564.460	598.404	673.949	757.556
Meta	20	21	22	23
Retorno do Patrimônio Líquido	16,8	17,4	25,8	17

Tabela 6 - Retorno do Patrimônio Líquido

Retorno do Patrimônio Líquido - 2006

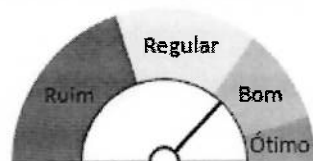


Figura 10 - Indicador de Desempenho - Retorno do Patrimônio Líquido

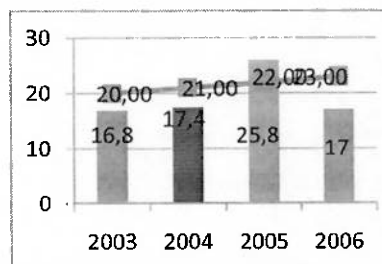


Gráfico 4 - Retorno do Patrimônio Líquido

Conclusão sobre observação do índice: O ano em que a empresa obteve melhor índice de retorno do Patrimônio foi o ano de 2005, alcançando o índice de 25,8%. Também foi em 2005 que obteve o melhor desempenho, superando a meta estabelecida.

3.4.1.2 ÍNDICES DE LUCRATIVIDADE

"O sucesso de uma empresa depende em primeiro lugar de um volume de vendas adequado." (MATARAZZO apud ROVANI, A.; COSTA, E. J., 2007). Os índices deste grupo mostram a relação do lucro (bruto e líquido) com as vendas efetuadas pela empresa.

- **Margem Bruta:** A relação entre o Lucro Bruto e o valor Líquido das Vendas. Mede o percentual de Lucro Bruto obtido pela empresa para cada R\$ 100,00 das Vendas Líquidas. Quanto maior, melhor. A tabela 7 ilustra os índices alcançados nos anos entre 2003 e 2006 e suas metas estipuladas. A figura 11 ilustra o indicador de desempenho Margem Bruta, a empresa manteve-se de forma excelente, ou seja, alcançou o nível ótimo para esse indicador, chegou a superar as metas no últimos dois anos. Já o gráfico 5 demonstra o realizado versus planejado entre os anos de 2003 e 2006.

	2003	2004	2005	2006
Lucro Bruto	412915	482613	564819	619403
Vendas Líquidas	1239239	1345478	1425783	1382261
Meta	34	38	40	45
Margem Bruta	33,3	35,9	39,6	44,8

Tabela 7 - Margem Bruta

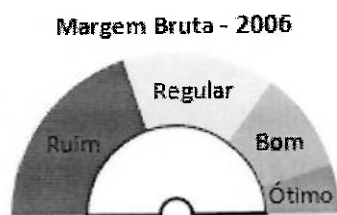


Figura 11 - Indicador de Desempenho - Margem Bruta

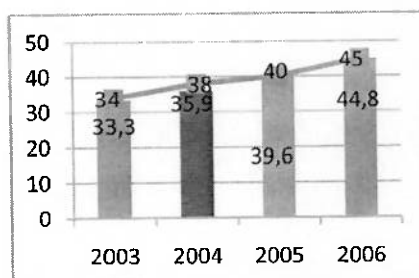


Gráfico 5 - Margem Bruta

Conclusão sobre observação do índice: O ano em que a empresa obteve melhor índice de Margem Bruta foi o ano de 2006, alcançando o índice de 44,8%. O melhor desempenho também foi o ano de 2006, pois chegou mais próximo da meta estipulada.

- **Margem Líquida:** Relação entre o Resultado Líquido e as Receitas Líquidas de Vendas de cada exercício social. Indica o percentual de Lucro Líquido obtido pela empresa para cada R\$ 100,00 das Vendas Líquidas. Quanto maior, melhor. A tabela 8 ilustra os índices alcançados nos anos entre 2003 e 2006 e suas metas estipuladas. A figura 12 ilustra o indicador de desempenho Margem Líquida, a empresa manteve-se de forma regular, ou seja, alcançou o nível regular para esse indicador. Já o gráfico 6 demonstra o realizado versus planejado entre os anos de 2003 e 2006.

	2003	2004	2005	2006
Lucro Líquido	94774	104257	173620	128838
Vendas Líquidas	1239239	1345478	1425783	1382261
Meta	8	9	13	15
Margem Líquida	7,6	7,7	12,2	9,3

Tabela 8 - Margem Líquida



Figura 12 - Indicador de Desempenho - Margem Líquida

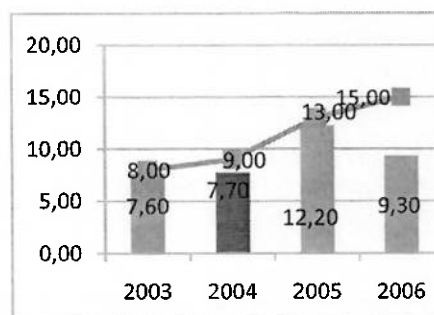


Gráfico 6 - Margem Líquida

Conclusão sobre observação do índice: O ano em que a empresa obteve maior índice de Margem Líquida foi o ano de 2005, alcançando o índice de 12,2%, ou seja, para cada R\$ 100,00 de venda a empresa gerava R\$ 12,20 de lucro. O melhor desempenho também foi em 2005.

3.4.1.3 ÍNDICES DE LIQUIDEZ E SOLVÊNCIA

“Os índices desse grupo mostram a base da situação financeira da empresa. Muitas pessoas confundem índices de liquidez com índices de capacidade de pagamento. Os índices de liquidez não são índices extraídos do fluxo de caixa que comparam as entradas com as saídas de dinheiro. São índices que a partir do confronto dos Ativos Circulantes com as Dívidas, procuraram medir quão sólida é a base financeira da empresa. Uma empresa com bons índices de liquidez têm condições de ter boa capacidade de pagar suas dívidas, mas não estará, obrigatoriamente, pagando suas dívidas em dia e função de outras variáveis como prazo, renovação de dívidas etc”. (MATARAZZO apud ROVANI, A.; COSTA, E. J., 2007).

- **Índice de Liquidez Corrente:** quanto a empresa possui de Ativo Circulante para cada R\$ 1,00 de Passivo Circulante. Quanto maior melhor. A tabela 9 ilustra os índices alcançados nos anos entre 2003 e 2006 e suas metas estipuladas. A figura 13 ilustra o indicador de desempenho Liquidez Corrente, a empresa manteve-se de forma satisfatória, ou seja, alcançou o nível bom para esse indicador. Já o gráfico 7 demonstra o realizado versus planejado entre os anos de 2003 e 2006.

	2003	2004	2005	2006
Ativo Circulante	618334	701141	744538	646553
Passivo Circulante	253607	265663	237417	167046
Meta	3	3,5	4	4,5
Índice de Liquidez Corrente	2,4	2,6	3,1	3,9

Tabela 9 - Índice de Liquidez Corrente

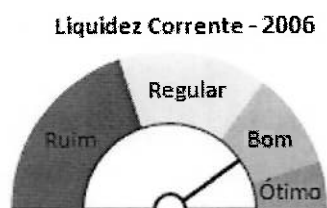


Figura 13 - Indicador de Desempenho - Margem Líquida

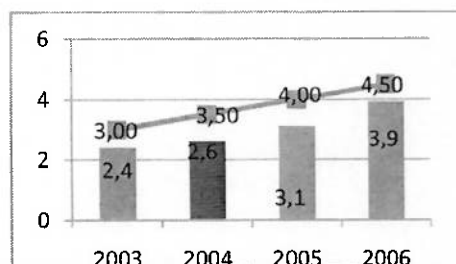


Gráfico 7 - Índice de Liquidez Corrente

Conclusão sobre observação do índice: O ano em que a empresa obteve maior índice de liquidez corrente (ILC) foi o ano de 2006, pois índice foi 3,9. Para cada R\$ 1,00 de dívida a empresa possuía R\$ 3,9 em caixa. Em 2006 também foi o ano em que obteve o melhor desempenho.

- **Índice de Liquidez Seca:** Quanto a empresa possui de Ativo Líquido para cada R\$ 1,00 de Passivo Circulante. Quanto maior melhor. A tabela 10 ilustra os índices alcançados nos anos entre 2003 e 2006 e suas metas estipuladas. A figura 14 ilustra o indicador de desempenho Liquidez Seca, a empresa manteve-se de forma satisfatória, ou seja, alcançou o nível bom para esse indicador. Já o gráfico 8 demonstra o realizado versus planejado entre os anos de 2003 e 2006.

	2003	2004	2005	2006
Disponível + Recebíveis em Curto Prazo	414752	465932	546021	523077
Passivo Circulante	253607	265663	237417	167046
Meta	2	2,2	2,4	2,6
Índice de Liquidez Seca	1,6	1,8	2,3	3,1

Tabela 10 - Índice da Liquidez Seca

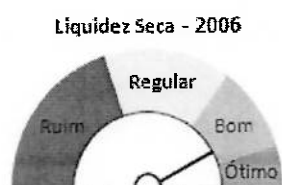


Figura 14 - Indicador de Desempenho - Liquidez Seca

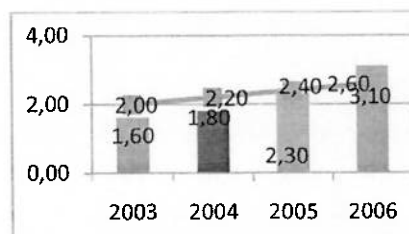


Gráfico 8 - Liquidez Seca

Conclusão sobre observação do índice: O ano de 2006 apresentou melhor índice de liquidez seca. Para cada R\$ 1,00 de dívida, a empresa possuía R\$ 3,10 em caixa

(já descontados os estoques e despesas antecipadas). Também foi em 2006 o melhor desempenho.

- **Índice de Liquidez Geral:** Quanto a empresa possui de Ativo Circulante (AC) + Realizável em Longo Prazo (RLP) para cada R\$ 1,00 de dívida total. Quanto maior melhor. A tabela 11 ilustra os índices alcançados nos anos entre 2003 e 2006 e suas metas estipuladas. A figura 15 ilustra o indicador de desempenho Liquidez Geral, a empresa manteve-se de forma excelente superando as metas em todos os anos. Já o gráfico 9 demonstra o realizado versus planejado entre os anos de 2003 e 2006.

	2003	2004	2005	2006
AC+RLP	748897	805762	843825	713790
Passivo Circulante + ELP	495093	495462	457748	300919
Meta	2	2,2	2,4	2,6
Índice de Liquidez Geral	1,5	1,6	1,8	2,4

Tabela 11 - Índice de Liquidez Geral

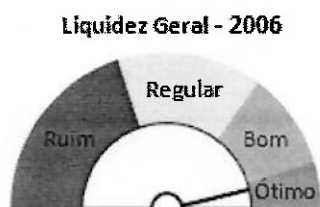


Figura 15 - Indicador de Desempenho - Liquidez Geral

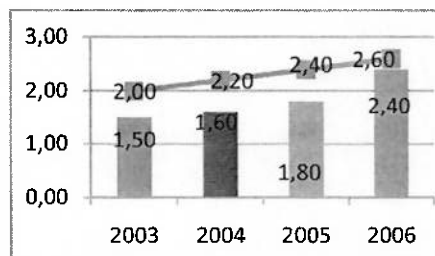


Gráfico 9 - Liquidez Geral

Conclusão sobre observação do índice: O ano de 2006 apresentou melhor índice de liquidez geral foi em 2006. Também foi o ano que apresentou melhor desempenho.

- **Composição do Endividamento:** Qual o percentual de obrigações em curto prazo em relação às obrigações totais. Quanto menor melhor. A tabela 12 ilustra os índices alcançados nos anos entre 2003 e 2006 e suas metas estipuladas. A figura 16 ilustra o indicador de desempenho Composição do

Endividamento, a empresa manteve-se de forma excelente, ou seja, alcançou o nível ótimo para esse indicador. Chegaram muito próximo de superar as metas estipulada. Já o gráfico 10 demonstra o realizado versus planejado entre os anos de 2003 e 2006.

	2003	2004	2005	2006
Passivo Circulante	253607	265663	237417	167046
Capital de Terceiros	72263	90369	26029	159231
Meta	4	3	10	2
Composição do Endividamento	3,5	2,9	9,1	1

Tabela 12 - Composição do Endividamento

Composição do Endividamento - 2006

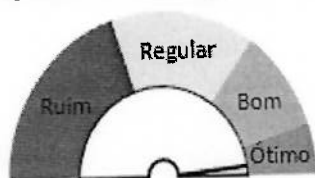


Figura 16 - Indicador de Desempenho - Composição de Endividamento

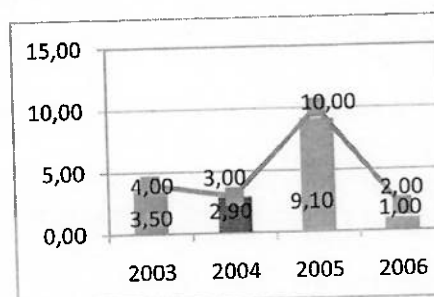


Gráfico 10 - Composição do Endividamento

Conclusão sobre observação do índice: O ano em que a empresa obteve melhor índice de Composição do Endividamento foi o ano de 2006. Embora os índices estejam demonstrados com valores inteiros, o que não está incorreto, alguns autores e analistas financeiros preferem demonstrá-los em percentuais, deste modo o ano de 2006 indica que a composição de endividamento da empresa em relação ao Capital de Terceiros é de 1%.

- **Exigíveis em Relação ao Patrimônio Líquido:** Qual o percentual do Ativo que é financiado por exigíveis. Quanto menor melhor. A tabela 13 ilustra os índices alcançados nos anos entre 2003 e 2006 e suas metas estipuladas. A figura 17 ilustra o indicador de desempenho Exigíveis em Relação ao Patrimônio Líquido, a empresa manteve-se de forma excelente, ou seja, alcançou o nível ótimo e chegou a superar as metas nos anos de 2003, 2004 e 2005. Já o gráfico 11 demonstra o realizado versus planejado entre os anos de 2003 e 2006.

	2003	2004	2005	2006
Capital de Terceiros	72263	90369	26029	159231
Total do Ativo	1065061	1101974	1136649	1058475
Meta	0,1	0,15	0,1	0,12
Exigíveis em Relação ao P.L	0,1	0,1	0	0,2

Tabela 13 - Exigíveis em Relação ao PL

Exigíveis com Relação ao PL-2006

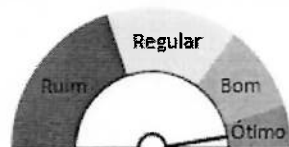


Figura 17 - Indicador de Desempenho - Exigíveis com Relação ao PL

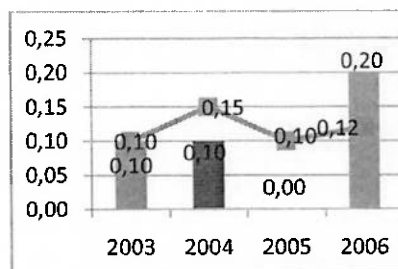


Gráfico 11 - Exigíveis em Relação ao Patrimônio Líquido

Conclusão sobre observação do índice: O ano em que a empresa obteve melhor índice de Endividamento em relação ao Financiamento Total foi o ano de 2005. O índice foi 0%.

- **Exigíveis totais sobre o Patrimônio Líquido:** Quanto a empresa tomou de capitais de terceiros para cada R\$ 100 de capital próprio. Quanto menor melhor. A tabela 14 ilustra os índices alcançados nos anos entre 2003 e 2006 e suas metas estipuladas. A figura 18 ilustra o indicador de desempenho Exigíveis totais sobre o Patrimônio Líquido, a empresa manteve-se de forma regular, ou seja, alcançou o nível regular para esse indicador, bem próximo de ruim o que deve chamar a atenção dos tomadores de decisão da empresa. Já o gráfico 12 demonstra o realizado versus planejado entre os anos de 2003 e 2006.

	2003	2004	2005	2006
Capital de Terceiros	72263	90369	26029	159231
Patrimônio Líquido	108746	112155	136771	231436
Meta	0,6	0,6	0,5	0,5
Exigíveis totais sobre o Patrimônio Líquido	0,7	0,8	0,2	0,7

Tabela 14 - Exigíveis totais sobre o Patrimônio Líquido

Exigíveis Totais sobre o Patrimônio Líquido- 2006

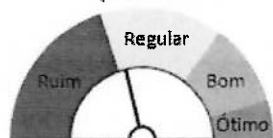


Figura 18 - Indicador de desempenho - Exigíveis Totais sobre o PL

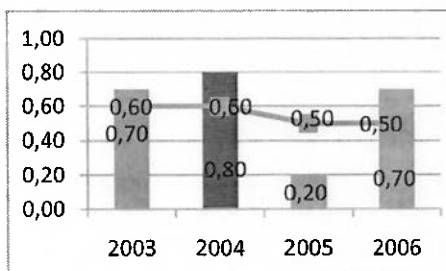


Gráfico 12 - Exigíveis Totais sobre Patrimônio Líquido

Conclusão sobre observação do índice: O ano em que a empresa obteve melhor índice de endividamento em relação ao Patrimônio Líquido foi o ano de 2005 - 0,20 ou 20%.

- **Geração de Lucro:** A Relação entre os Fundos Gerados pelas Operações e o Passivo Circulante. Quanto maior melhor. A tabela 15 ilustra os índices alcançados nos anos entre 2003 e 2006 e suas metas estipuladas. A figura 19 ilustra o indicador de desempenho Geração de Lucro, a empresa manteve-se de forma excelente, ou seja, superando as metas estipuladas nos dois últimos anos. Já o gráfico 13 demonstra o realizado versus planejado entre os anos de 2003 e 2006.

	2003	2004	2005	2006
Fundos Gerados				
Operações no ano	157.284,00	153.488,00	238.988,00	213.973,00
Passivo Circulante	253.607,00	265.663,00	237.417,00	167.046,00
Meta	0,7	0,7	0,8	0,8
Geração de Lucro	0,6	0,6	1	1,3

Tabela 15 - Geração de Lucro

Geração de Lucro - 2006



Figura 19 - Indicador de Desempenho - Geração de Lucro

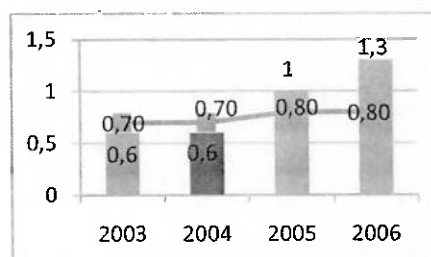


Gráfico 13 - Geração de Lucro

Conclusão sobre observação do índice: O ano em que a empresa obteve melhor índice de geração de lucro foi em 2006, apresentando também o melhor desempenho.

3.4.1.4 ÍNDICES DE EFICIÊNCIA OPERACIONAL

Pequenos e médios negócios precisam manter constante investimento em eficiência operacional para continuar competitivos. Por ter uma maior limitação nos recursos, essas empresas conseguem resultados mais sólidos quando reduzem custos ou conquistam a satisfação dos clientes.¹⁹

- **Giro dos Ativos:** A relação entre as Vendas Líquidas e o valor Investido em Ativo. Representa o quanto a empresa vendeu para cada R\$ 1,00 de investimento Total. Quanto maior melhor. A tabela 16 ilustra os índices alcançados nos anos entre 2003 e 2006 e suas metas estipuladas. A figura 20 ilustra o indicador de desempenho indicador Giro dos Ativos, a empresa manteve-se de forma satisfatória, ou seja, alcançou o nível bom para esse indicador. Já o gráfico 14 demonstra o realizado versus planejado entre os anos de 2003 e 2006.

	2003	2004	2005	2006
Vendas Líquidas Anuais	1239239	1345478	1425783	1382261
Total do Ativo	1065061	1101974	1136649	1058475
Meta	1,8	1,8	1,7	1,7
Giro dos Ativos	1,2	1,2	1,3	1,3

Tabela 16 - Giro dos Ativos



Figura 20 - Indicador de Desempenho - Giro de Ativos

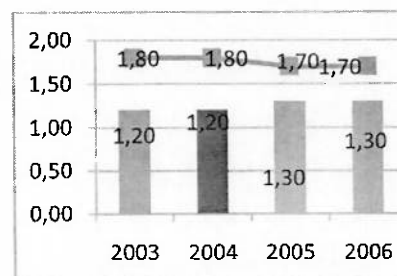


Gráfico 14 - Giro de Ativos

Conclusão sobre observação do índice: Os melhores índices obtidos estão nos anos de 2005 e 2006 – 1,3 – ou seja, a empresa vendeu R\$ 1,30 para cada R\$ 1,00 do investimento total.

¹⁹ Texto extraído do site <http://www.financialweb.com.br/noticias/index.asp?cod=46242> – acessado dia 23 de outubro de 2009.

- Prazo médio de contas a receber:** A quantidade média de dias corridos entre as vendas e as respectivas cobranças. A tabela 17 ilustra os índices alcançados nos anos entre 2003 e 2006 e suas metas estipuladas. A figura 21 ilustra o indicador de desempenho Prazo médio de contas a receber, a empresa manteve-se de forma excelente, ou seja, alcançou o nível ótimo para esse indicador. Já o gráfico 15 demonstra o realizado versus planejado entre os anos de 2003 e 2006.

	2003	2004	2005	2006
Saldo de Contas a Receber	257.297	278.179	256.473	275.371
Média diária das Vendas Brutas	3.990	4.588	4.898	4.748
Prazo Médio de Contas a Receber	63,6	59,8	51,6	57,2

Tabela 17 - Prazo Médio de Contas a Receber

Prazo Médio de Contas a Receber - 2006

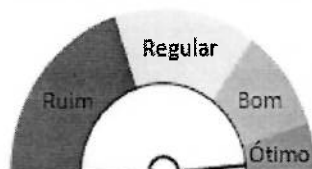


Figura 21 - Indicador de Desempenho - Prazo Médio de Contas a Receber

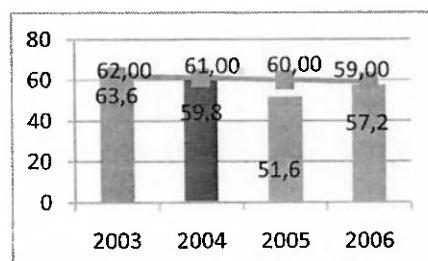


Gráfico 15 - Prazo Médio de Contas a Receber

Conclusão sobre observação do índice: O melhor índice obtido é o referente ao ano 2005, pois temos um prazo médio de 51,6 dias para receber dos clientes as vendas efetuadas.

- Prazo Médio de Estoques:** O quociente do valor dos Estoques dividido pelo custo médio das Mercadorias e Produtos Vendidos (CMPV). Quanto menor melhor. A tabela 18 ilustra os índices alcançados nos anos entre 2003 e 2006 e suas metas estipuladas. A figura 22 ilustra o indicador de desempenho Prazo médio de Estoques, a empresa manteve-se de forma satisfatória, ou seja, alcançou o nível bom para esse indicador. Já o gráfico 16 demonstra o realizado versus planejado entre os anos de 2003 e 2006.

	2003	2004	2005	2006
Saldo dos Estoques	138.750	141.195	133.060	85.868
CMPV médio Diário	2.264	2.364	2.359	2.090
Meta	60	59	58	57
Prazo Médio de Estoques	60,4	58,9	55,6	40,5

Tabela 18- Prazo Médio de Estoques

Prazo Médio de Estoques - 2006

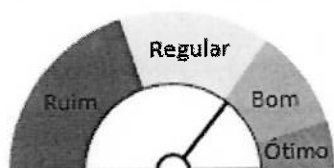


Figura 22 - Indicador de Desempenho - Prazo Médio de Estoques

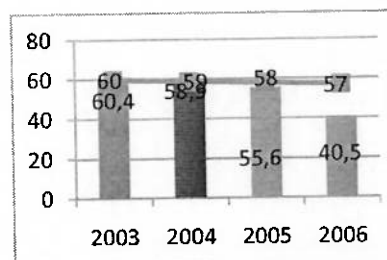


Gráfico 16 - Prazo Médio de Estoques

Conclusão sobre observação do índice: O ano em que a empresa obteve melhor índice de prazo médio dos Estoques foi o ano de 2006, pois o prazo foi de 40,5 dias.

- **Rotação de Compras a Receber:** A velocidade com que as contas a receber são cobradas durante o período anual. Quanto maior melhor. A tabela 19 ilustra os índices alcançados nos anos entre 2003 e 2006 e suas metas estipuladas. A figura 23 ilustra o indicador de desempenho Rotação de Compras a Receber, a empresa manteve-se de forma satisfatória, ou seja, alcançou o nível bom para esse indicador. Já o gráfico 17 demonstra o realizado versus planejado entre os anos de 2003 e 2006.

	2003	2004	2005	2006
Vendas Brutas Anuais	1456228	1674657	1787931	1733138
Saldo de Contas a Receber	257297	278179	256473	275371
Meta	7	7	7	7
Rotação de Compras a Receber	5,7	6	7	6,3

Tabela 19 - Rotação de Compras a Receber

Rotação de Compras a Receber - 2006

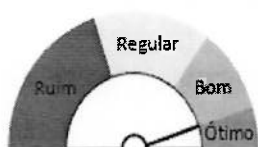


Figura 23 - Indicador de Desempenho - Rotação de Compras a Receber

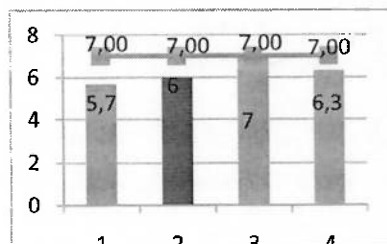


Gráfico 17 - Rotação de Compras a Receber

Conclusão sobre observação do índice: O ano em que a empresa obteve melhor índice de rotação de contas a receber foi o ano de 2005, com o índice de 7,0, ou seja, dentro do período anual o giro ou rotação de contas a receber ocorre sete vezes.

- **Rotação de Estoques:** A relação entre o Valor das Saídas dos Materiais (CMPV) e os Estoques. Quanto maior melhor. A tabela 20 ilustra os índices alcançados nos anos entre 2003 e 2006 e suas metas estipuladas. A figura 24 ilustra o indicador de desempenho Rotação de Estoques, a empresa manteve-se de forma excelente, ou seja, alcançou o nível ótimo para esse indicador. Já o gráfico 18 demonstra o realizado versus planejado entre os anos de 2003 e 2006.

	2003	2004	2005	2006
CMPV anual	826324	862866	860964	762858
Saldo dos Estoques	138750	141195	133060	85868
Meta	8	8	9	9
Rotação de Estoques	6	6,1	6,5	8,9

Tabela 20 - Rotação de Estoques



Figura 24 - Indicador de Desempenho - Rotação de Estoques

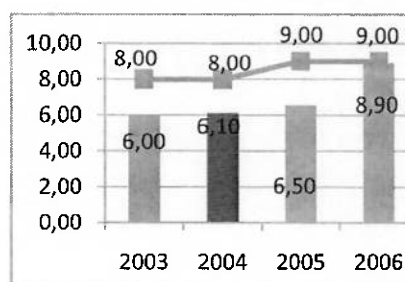


Gráfico 18 - Rotação de Estoques

Conclusão sobre observação do índice: O ano em que a empresa obteve melhor índice de rotação de estoques foi o ano de 2006, também foi o ano que obteve o melhor desempenho.

A figura 25 ilustra um painel executivo, onde foram eleitos 6 indicadores para acompanhar o desempenho da empresa. Esses indicadores podem ser observados pelo gráfico na visão 360°, como mencionado anteriormente com esse gráfico pode-se notar o que foi realizado versus o planejado para os seis indicadores.



Figura 25 - Painel Executivo - Perspectiva Financeira

3.4.2 INDICADORES SOB PERSPECTIVA DO CLIENTE

Após a empresa determinar qual o desempenho financeiro que pretende alcançar, a empresa deve definir o que irá ofertar para seus clientes a fim de que a meta financeira seja alcançada. É necessário refletir sobre o quê a empresa pode oferecer que seja melhor ou diferente da concorrência e como a empresa gostaria de ser vista por seus clientes. Para esta perspectiva há três diferenciadores possíveis. Na prática as empresas escolhem em qual diferenciador pretendem atingir excelência, e

mantêm-se no padrão nas demais. Os diferenciadores são: Excelência Profissional, Relacionamento com o Cliente e Liderança de Produto. Qualquer uma das três estratégias de diferenciação deve considerar características de produto/serviço, do relacionamento com o consumidor, e da imagem que firma deseja passar que seja condizente com o diferenciador escolhido. KAPLAN, NORTON apud Pinheiro (2000)

Abaixo serão apresentados alguns índices²⁰ que pertencem a perspectiva do cliente. Cabe a cada empresa selecionar o índice que melhor se adéqua a sua estratégia e defini-lo como indicador de desempenho, ou seja, inserir uma meta a ser perseguida. Os índices a seguir foram extraídos do documento da ARTS, sendo portanto apenas sugestões para esta perspectiva.

3.4.2.1 ÍNDICES DE EXCELÊNCIA PROFISSIONAL

A empresa atinge excelência com preços competitivos, qualidade de produto, e rapidez de compra e pontualidade de entrega. A empresa que escolhe este diferenciador tem necessariamente de atingir excelência em relação aos atributos de seu produto/serviço, ou seja, oferecer preços comprovadamente competitivos, produto de qualidade e opção de escolha, além de rapidez na transação comercial e entrega. Neste caso, a imagem que a empresa deve passar a seus consumidores/clientes é a de que estes são indivíduos que decidem a compra com inteligência. KAPLAN, NORTON apud Pinheiro (2000)

- **Preços competitivos:** para chegar a este número é necessário que a empresa pratique uma pesquisa de mercado, ou seja, que preços sejam pesquisados no concorrente para determinado produto ou família de produto. Normalmente o período de pesquisa acompanhamento é mensal. A tabela abaixo apresenta o quanto os preços pesquisados são melhores que os do concorrente. Quanto maior o índice mais competitivo é o preço da empresa. A tabela 21 ilustra os índices alcançados nos meses entre Janeiro (JAN) e Junho (JUN) e suas metas estipuladas. A figura 26 ilustra o indicador de

²⁰ Os valores e datas apresentados são fictícios e têm caráter ilustrativo

desempenho Preços Competitivos, a empresa manteve-se de forma excelente, ou seja, alcançou o nível ótimo para esse indicador. Já o gráfico 19 demonstra o realizado versus planejado entre os meses de Janeiro (JAN) e Junho (JUN).

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
Preço competitivo	0,85	0,88	0,88	0,89	0,94	0,95
Meta	0,98	0,95	0,96	0,94	0,96	0,97

Tabela 21 - Preços Competitivos



Figura 26 - Indicador de Desempenho - Preços Competitivos

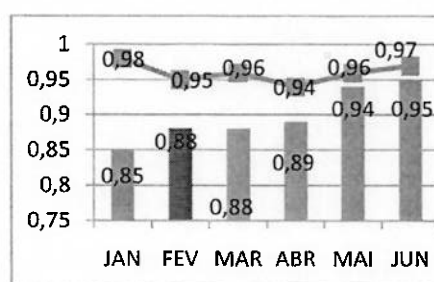


Gráfico 19 - Preços Competitivos

Conclusão sobre observação do índice: Quanto maior fosse esse índice, maior teria sido a competitividade dos preços com relação ao mercado. O melhor mês foi junho e os melhores desempenhos foram em maio e junho, pois chegaram muito próximos da meta estipulada.

- **Percentual de Devolução de produtos sem compra:** este índice mede a qualidade do Produto tem como objetivo reter clientes e mede o percentual de devoluções sem compra, ou seja, o cliente retorna a loja somente para trocar o produto e não efetua nova compra. Quanto menor melhor. A tabela 22 ilustra os índices alcançados nos meses entre Janeiro (JAN) e Junho (JUN) e suas metas estipuladas. A figura 27 ilustra o indicador de desempenho Produtos Devolvidos sem Compras, a empresa manteve-se de forma satisfatória, ou seja, alcançou o nível bom para esse indicador. Já o gráfico 20 demonstra o realizado versus planejado entre os meses de Janeiro (JAN) e Junho (JUN).

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
Percentual de devolução sem compras	0,85	0,88	0,88	0,89	0,94	0,95
Meta	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8

Tabela 22 - Percentual de Devolução sem Compra

Produtos Devolvidos sem Compra - JUN

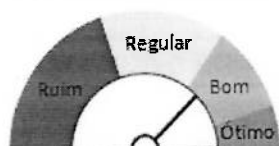


Figura 27 - Indicador de Desempenho - Produtos devolvidos sem Compras

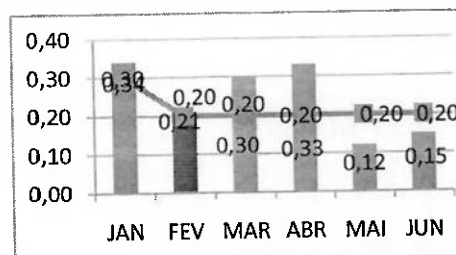


Gráfico 20 - Produtos Devolvidos sem Compra

Conclusão sobre observação do índice: o melhor índice praticado foi no mês de maio.

- **Atraso na entrega por cliente:** relação entre o prazo acordado/planejado e o tempo real gasto. Quanto menor melhor. A tabela 23 ilustra os índices alcançados nos meses entre Janeiro (JAN) e Junho (JUN) e suas metas estipuladas. A figura 28 ilustra o indicador de desempenho Atraso na Entrega, a empresa manteve-se de forma excelente, ou seja, alcançou o nível excelente para esse indicador. Já o gráfico 21 demonstra o realizado versus planejado entre os meses de Janeiro (JAN) e Junho (JUN).

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
Atraso na entrega por cliente	0,2	0,35	0,19	0,26	0,18	0,2
Meta	0,3	0,3	0,2	0,2	0,1	0,21

Tabela 23 - Atraso na Entrega

Atraso na Entrega - JUN

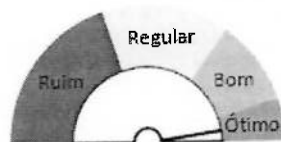


Figura 28 - Indicador de Desempenho - Atraso na Entrega

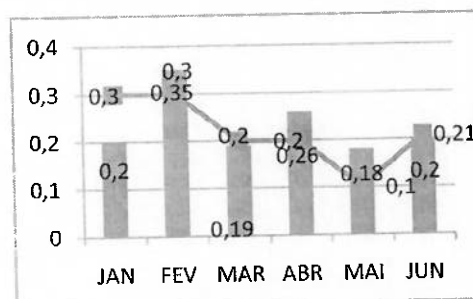


Gráfico 21 - Prazo de Entrega

Conclusão sobre observação do índice: o melhor índice é observado no mês de maio.

3.4.2.2 RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

A empresa atinge excelência oferecendo serviço personalizado e construindo um relacionamento de longo prazo com seus clientes. A imagem que devem construir é a de uma marca na qual o consumidor/cliente pode confiar.

- **Pesquisa de Satisfação do cliente:** tem o objetivo de surpreender o cliente com atendimento diferenciado. Mede o nível de satisfação de um determinado grupo de clientes com uma família de produtos de uma organização ou com uma determinada organização. Quanto maior melhor. A tabela 24 ilustra os índices alcançados nos meses entre Janeiro (JAN) e Junho (JUN) e suas metas estipuladas. A figura 29 ilustra o indicador de desempenho Satisfação do Cliente, a empresa manteve-se de forma satisfatória, ou seja, alcançou o nível bom para esse indicador. Já o gráfico 22 demonstra o realizado versus planejado entre os meses de Janeiro (JAN) e Junho (JUN).

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
Satisfação do cliente	0,75	0,77	0,79	0,8	0,79	0,81
Meta	0,8	0,8	0,8	0,9	0,9	0,9

Tabela 24 - Satisfação do Cliente

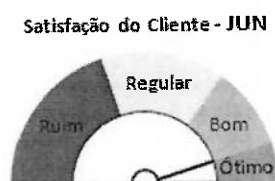


Figura 29 - Indicador de Desempenho - Satisfação do Cliente

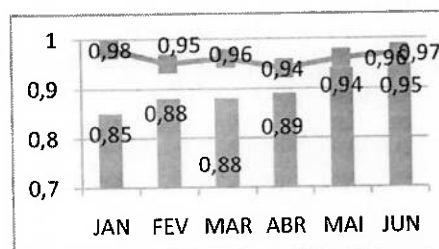


Gráfico 22 - Satisfação do Cliente

Conclusão sobre observação do índice: o melhor índice praticado foi no mês de junho e melhores desempenhos em maio e junho

3.4.2.3 LIDERANÇA DE PRODUTO

A empresa atinge excelência criando produtos ou serviços únicos com características avançadas. As empresas que escolhem este diferenciador precisarão atingir a excelência por estratégia de cliente, precisará ser líder em produtos, deverá oferecer produtos/serviços que excedam os padrões de funcionalidade, característica e desempenho global, inovando além das fronteiras comumente aceitas. A imagem do produto/serviço a ser passada é a de que ele seja o melhor da classe.

- **Percentual de produtos encontrados:** indica o percentual de produtos desejados e encontrados pelos clientes, esta pesquisa é mais comum de ser notada no nosso dia-a-dia (compras em supermercados). Quanto maior melhor. A tabela 25 ilustra os índices alcançados nos meses entre Janeiro (JAN) e Junho (JUN) e suas metas estipuladas. A figura 30 ilustra o indicador de desempenho Produtos Encontrados, a empresa manteve-se de forma satisfatória, ou seja, alcançou o nível bom para esse indicador. Já o gráfico 23 demonstra o realizado versus planejado entre os meses de Janeiro (JAN) e Junho (JUN).

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
Percentual de produtos encontrados	0,9	0,91	0,9	0,93	0,89	0,91
Meta	1	1	1	1	1	1

Tabela 25 - Percentual de Produtos Encontrados



Figura 30 - Indicador de Desempenho - Produtos Encontrados

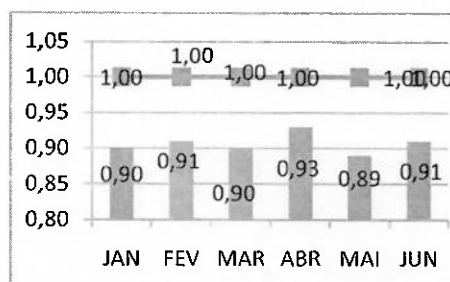
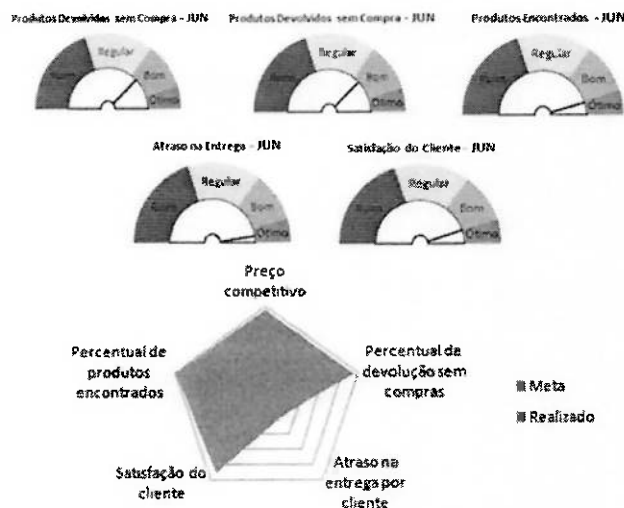


Gráfico 23 - Produtos Encontrados

Conclusão sobre observação do índice: o melhor mês para o índice foi abril.

O gráfico 31 ilustra os 6 indicadores apresentados sob a perspectiva do cliente em forma de painel executivo, juntamente com a visão 360°, onde pode-se observar os seis indicadores e o realizado versus planejado para cada indicador.



3.4.3 INDICADORES SOB PERSPECTIVA DOS PROCESSOS

Esta perspectiva é fundamental para identificar os processos da empresa em todos os níveis, a partir das necessidades do cliente através da entrega do produto e serviços. O objetivo é eliminar os processos que não geram valor para o cliente. A eficácia nos processos internos leva a um melhor atendimento ao cliente, o que aumenta a sua satisfação. Abaixo serão apresentados indicadores de desempenho.

- **Percentual de Processos Informatizados:** mede os processos internos ágeis, informatizados e seguros com o objetivo de proporcionar eficácia no desenvolvimento do trabalho. Quanto maior melhor. A tabela 26 ilustra os índices alcançados nos dois semestres dos anos de 2008 e 2009. A figura 32 ilustra o indicador de desempenho Percentual de Processos Informatizados, a empresa manteve-se de forma satisfatória, ou seja, alcançou o nível bom

para esse indicador. Já o gráfico 24 demonstra o realizado versus planejado entre os dois semestres dos anos de 2008 e 2009

	1o Sem 2008	2o Sem 2008	1o Sem 2009	2o Sem 2009
Percentual de Informatização dos Processos	0,6	0,65	0,67	0,68
Meta	0,7	0,7	0,8	0,8

Tabela 26 - Percentual de Processos Informatizados

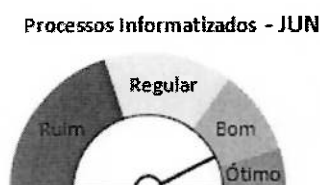


Figura 32 - Indicador de Desempenho - Processos Internos Informatizados

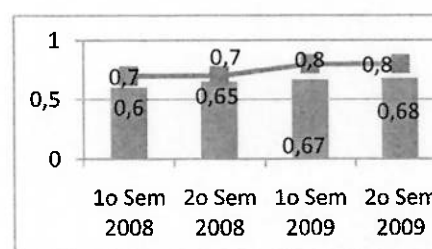


Gráfico 24 - Processos Internos Informatizados

Conclusão sobre observação do índice: o melhor semestre praticado foi o segundo semestre de 2009, este é um índice que normalmente evolui com o tempo, pois a empresa dificilmente irá desinformatizar uma área. Porém o desempenho pode cair caso o tempo para informatização fique maior.

- **Percentual de Falta de Produtos na Loja:** mede a eficácia de abastecimento na loja tem o objetivo de evitar rupturas nas lojas. Quanto menor melhor. A tabela 27 ilustra os índices alcançados nos dois semestres dos anos de 2008 e 2009. A figura 33 ilustra o indicador de desempenho Percentual de Falta de Produtos na Loja, a empresa manteve-se de forma satisfatória, ou seja, alcançou o nível bom para esse indicador. Já o gráfico 25 demonstra o realizado versus planejado entre os dois semestres dos anos de 2008 e 2009

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
Percentual de falta de produtos nas lojas	0,12	0,13	0,1	0,1	0,09	0,085
Meta	0,1	0,1	0,08	0,08	0,07	0,07

Tabela 27 - Percentual de Falta de Produtos na Loja

Falta de Produtos na Loja - JUN

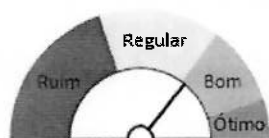
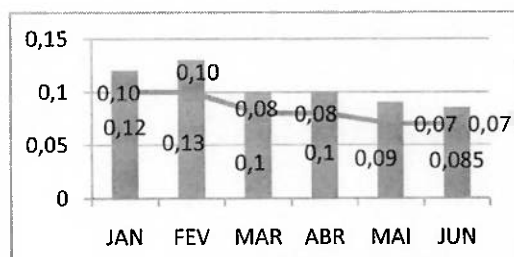
Figura 33 - Indicador de Desempenho -
Falta de Produtos nas Lojas

Gráfico 25 - Falta de Produtos nas Lojas

Conclusão sobre observação do índice: o melhor mês foi o de junho é neste mês que também é praticado o melhor desempenho.

- **Percentual de Custo sobre as Vendas:** gerenciamento eficaz das compras e melhores preços junto aos fornecedores com o objetivo de oferecer variedade com preço e qualidade. Quanto menor melhor. A tabela 28 ilustra os índices alcançados nos dois semestres dos anos de 2008 e 2009. A figura 34 ilustra o indicador de desempenho Percentual de Custo Sobre as Vendas, a empresa manteve-se de forma satisfatória, ou seja, alcançou o nível bom para esse indicador. Já o gráfico 26 demonstra o realizado versus planejado entre os dois semestres dos anos de 2008 e 2009.

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
Percentual custo sobre as Vendas	12%	13%	10%	15%	12%	11%
Meta	10%	9%	9%	10%	11%	10%

Tabela 28 - Percentual de Custo Sobre as Vendas

Percentual de Custo sobre Vendas - JUN

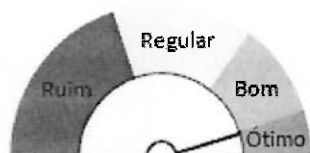
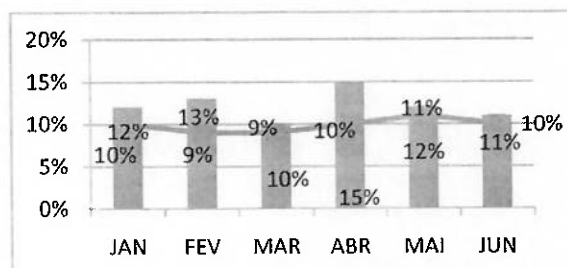
Figura 34 - Indicador de Desempenho -
Percentual de Custo sobre Vendas

Gráfico 26 - Percentual de Custo sobre Vendas

Conclusão sobre observação do índice: o melhor índice é percebido no mês de junho, o melhor desempenho também é percebido neste período.

A figura 35 ilustra os três indicadores da Perspectiva de Processos Internos e o gráfico de visão 360° que permite a análise de todos os indicadores.

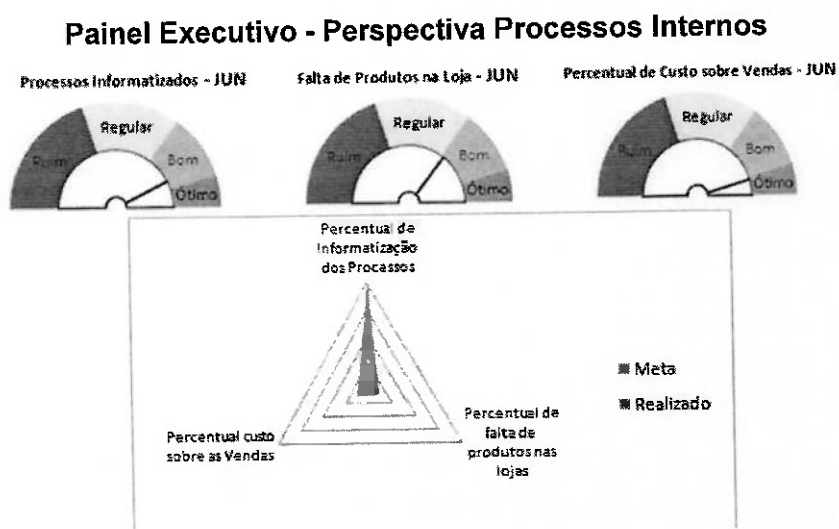


Figura 35 - Painel Executivo - Perspectiva Processos Internos

4 CONCLUSÕES

Esse trabalho conclui que o primeiro passo para o sucesso da empresa é desenvolver o planejamento estratégico não por estar no papel, mas por ser capaz de orientar a empresa dentro daquilo que foi estabelecido pelo grupo de gestão da organização. O segundo é disseminá-lo, através de um canal de comunicação eficiente, de modo que todos os colaboradores trabalhem para alcançar o objetivo determinado no planejamento. O trabalho também conclui que somente controlar e monitorar os indicadores de desempenho não basta para garantir o bom desempenho da empresa com um todo, mas ações corretivas devem ser tomadas à medida que os desempenhos esperados não são alcançados. Foi possível observar que o sistema de indicadores de desempenho é um canal de comunicação eficiente, além de dar os subsídios necessários para os tomadores de decisão em tempo hábil.

As etapas necessárias para concluir o sistema de indicadores foram descritas nesse trabalho com intuito de guiar as pequenas e médias empresas na construção do mesmo. Todas as etapas devem ser concluídas e seguidas passo a passo para garantir o sucesso desse desenvolvimento. Esse trabalho propôs 11 etapas a serem seguidas:

1. Alinhamento de conhecimentos: Um erro muito comum, cometido no início do projeto, é a superestimação do conhecimento das pessoas envolvidas, seja sobre conhecimento dos processos da empresa ou sobre os conceitos que envolvem um projeto como esse. Para solucionar esse problema é necessário que a empresa se preocupe em alinhar todos os conhecimentos que envolvem esse projeto.
2. Análise da missão e dos objetivos estratégicos: a partir do planejamento estratégico devem ser extraídas a visão, a missão e os objetivos estratégicos, que deverão ser transmitidos aos colaboradores da empresa de forma clara e de fácil compreensão.
3. Levantamento dos processos críticos: Nesta etapa é feito o mapeamento dos principais processos da empresa. Deve-se listar um número significativo de processos e a partir dessa lista verificar quais são os mais significativos.

4. Priorização dos processos críticos: a partir da lista levantada na etapa anterior os processos devem ser priorizados para que a organização não perca tempo e recursos em processos de baixo impacto dentro da empresa.
5. Correlação dos processos com os objetivos da empresa: os processos priorizados devem ser correlacionados com os objetivos levantados na etapa de análise da missão e dos objetivos estratégicos.
6. Definição e classificação dos indicadores: devem ser levantados e definidos os potenciais indicadores de desempenho capazes de medir os processos críticos da organização.
7. Definição das responsabilidades: durante esta etapa deve ser estipulada a periodicidade de coleta de informações. Também devem ser definidos os responsáveis pelas coletas e os responsáveis por providenciar ações corretivas no caso desses indicadores apresentarem ocorrências fora dos limites estipulados.
8. Definição das metas e especificações: nesta etapa serão estabelecidas as metas dos indicadores, que permitirão visualizar claramente os resultados esperados.
9. Representação gráfica dos indicadores: é importante acompanhar graficamente o desempenho dos processos críticos da empresa, para visualizar a tendências dos dados e seu comportamento ao longo do tempo.
10. Implementação dos indicadores: nesta fase o sistema de indicadores já está estruturado e é necessário que se colem informações sobre o desempenho dos processos críticos da empresa.
11. Revisão periódica do sistema de indicadores: as metas e os limites de controle dos processos devem ser reavaliados periodicamente, para que melhorias sejam implantadas. Rever o sistema semestralmente ou, no máximo, no período de um ano é o mais indicado.

Com relação aos indicadores, embora a perspectiva financeira não seja atualmente suficiente para medir o desempenho das empresas, eles ainda são indispensáveis para medir tal desempenho, pois o objetivo principal das empresas, principalmente no ramo de varejo é gerar lucro para seus donos e acionistas. Sob essa perspectiva pode-se notar que pequenas e médias empresas têm inúmeras dificuldades para se estabelecer nos seus primeiros anos de vida. Sofrem por não conhecer direito o setor, por não saber lidar com clientes ou por não dominar aspectos financeiros

básicos para gerir seu caixa. Por esses motivos a primeira preocupação de pequenas e médias empresas nesse ramo do varejo é manter-se no cenário econômico, a segunda preocupação é expandir e tornar-se uma empresa potencialmente concorrente. A primeira preocupação pode ser medida através dos indicadores financeiros, que nesse trabalho foram organizados sob quatro grupos: rentabilidade, lucratividade, liquidez e solvência e eficiência operacional de ativos. A segunda preocupação pode ser medida com a melhoria dos processos internos e melhoria sob o ponto de vista dos clientes, ou seja, sob as perspectivas de Cliente e Processos Internos.

Na perspectiva do cliente esse trabalho tratou de três diferenciadores, são eles: Excelência Profissional, Relacionamento com o Cliente e Liderança de Produto. As empresas normalmente escolhem um diferenciador para atuar e mantêm-se no padrão nos demais. No ramo de varejo é comum atuar sobre o diferenciador de Excelência Profissional, pois aqui ela atuará para manter preços competitivos, qualidade de produto, rapidez de compra e pontualidade de entrega. É difícil, no ramo de varejo, atuar no relacionamento com o cliente, onde o serviço é personalizado e pretende construir um relacionamento de longo prazo com seus clientes. É difícil justamente por existir muita oferta e diversidade nesse ramo. Já o diferenciador de liderança de produto trata de produtos diferenciados no mercado, criando produtos ou serviços únicos com características avançadas, cenário que é menos comum e que o trabalho não pretendeu tratar.

Já na perspectiva de processos, este trabalho selecionou indicadores que gerassem valor para o cliente. A eficácia nos processos internos leva a um melhor atendimento ao cliente, o que aumenta a sua satisfação.

Além de eleger os seus indicadores mais expressivos, a empresa deve organizá-los em painéis executivos o que permite uma visualização rápida e navegação intuitiva, auxiliando na agilidade de tomada de decisão dos executivos à frente da empresa. A sugestão desse trabalho foi à utilização da metodologia SAS que nada mais é que a junção desses indicadores com a área de TI.

Uma empresa que nasce com a preocupação de acompanhar seu desempenho frente aos concorrentes, preocupada em corrigir falhas, melhorar processos, preocupadas em investir em qualidade, ávida por expandir seu faturamento garantindo a satisfação de clientes e funcionários, consegue ganhar espaço e reconhecimento neste mercado, além de garantir maior participação e penetração no

mercado. Porém medir, controlar e monitorar o desempenho de uma empresa será mais fácil se todo o processo descrito nesse trabalho for praticado juntamente com o aproveitamento da experiência adquirida pelas grandes empresas. Além disso, só é possível melhorar o desempenho da empresa se ações forem tomadas, pois o sistema de indicadores de desempenho não serve apenas para medir e monitorar o desempenho da empresa. Ele tem um objetivo maior que é tornar rápida a tomada de decisão dos executivos com base em informações reais em um período de tempo adequado para que aproveitem oportunidades ou para que se evitem perdas empresariais, e é isso que torna o tema proposto nesse trabalho interessante, além de importante e atual.

4.1 TRABALHOS FUTUROS

Esse trabalho se propôs a desenvolver um guia para que pequenas e médias empresas pudessem implantar indicadores de desempenho de modo controlado e organizado, minimizando os gastos com recursos, sejam financeiros, tempo ou de falta de pessoal especializado. A proposta seguinte é elaborar um guia para que essas empresas, após se estabilizarem no cenário econômico, possam rever e mudar seus objetivos e estratégias e conseqüentemente modificar seus indicadores de desempenho. A proposta futura é guiar as empresas na manutenção e alteração do sistema de indicadores já implantado e em uso

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R. Manual de planejamento estratégico. São Paulo: Atlas, 2001.

BNDES. São Paulo. Porte de Empresa. Disponível em:
<http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Navegacao_Suplementar/Perfil/porte.html>. Acesso em: 02 set. 2009.

CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. T. Estratégia, Administração estratégica e estratégia corporativa: Uma síntese Teórica. 2003. 39 p. Disponível em:
<<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v10n1art3.pdf>>

COM ÊXITO. São Paulo. Indicadores de Desempenho. Disponível em:
<<HTTP://www.comexito.com.br>>. Acesso em: 01 a 10 nov. 2009.

COM ÊXITO. São Paulo. Planejamento Estratégico através do Balanced Scorecard. Disponível em: <<HTTP://www.comexito.com.br>>. Acesso em: 11 a 15 nov. 2009.

COM ÊXITO. São Paulo. Sistema de Gestão da Qualidade NBR ISO 9001:2008. Disponível em: <<HTTP://www.comexito.com.br>>. Acesso em: 20 a 25 nov. 2009.

FINANCIAL WEB. Cisco lista ações que podem aumentar a eficiência operacional nas empresas. 2008. Disponível em:
<<http://www.financialweb.com.br/noticias/index.asp?cod=46242>>. Acesso: 23 out. 2009.

FISHMANN, A. A.; Almeida, M. I. R. *Planejamento estratégico na prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

KALLÁS, D. O Uso do Planejamento Estratégico aliado ao Balanced Scorecard: um estudo de caso com um pequeno negócio de serviços de profissões regulamentadas. 2002. Paginação Irregular. Disponível em:
<<http://br.monografias.com/trabalhos900/planejamento-estrategico-scorecard/planejamento-estrategico-scorecard.shtml>>. Acesso em: out. 2009

Kaplan, R. S.; Norton, D.P. Mapas Estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 11ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 471p.

OTOBONI, C.; PAPLONA, E. O. Proposta de pesquisa para avaliar a necessidade de se medir o desempenho financeiro das micro e pequenas empresas. 2001. 8 p.

Escola Federal de Engenharia de Itajubá. Bahia. Disponível em:
<http://www.ufpe.br/conpe/download/arquivos/20071121170415_Peq_emp_proposta_para_avaliao_desempenho%5B1%5D.pdf>. Acesso em: 20 set. 2009

OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, práticas. São Paulo: Atlas, 1995.

PAGNONCELLI, D; VASCONCELLOS F. P. Sucesso empresarial planejado. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1992. Disponível em:
<http://www.strategia.com.br/Estrategia/estrategia_corpo_capitulos_missao.htm>. Acesso em: 10 nov. 2009.

PINHEIRO, P. Indicadores de desempenho do programa de pesquisa e desenvolvimento tecnológico do setor de energia elétrica numa distribuidora. 2008. 57 p. Universidade de Campinas. São Paulo. Disponível em:
<http://www.aneel.gov.br/biblioteca/trabalhos/trabalhos/monografia_paulette_pinheiro.pdf>. Acesso em: 01 out. 2009.

Pinto, A. K.; Flores, J.; Seixas, E. S. Gestão Estratégica e Indicadores de Desempenho. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008. 98 p. Coleção Manutenção.

ROVANI, A.; COSTA, E. J. Primeiro Trabalho de Finanças: Análise econômico-financeira de uma empresa Grupo Empresarial São Paulo Alpargatas S/A. 2007. 23 p. São Paulo. Pontifca Universidade Católica.

SALAZAR, J. N. A.; BENEDICTO, G. C. Contabilidade Financeira. São Paulo: Thomson, 2004.

SEBRAE-SC. Santa Catarina. Artigos para MPES: Por que as empresas fecham?. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=17180>>. Acesso em: 12 jan. 2010.

SEBRAE-SP. São Paulo. A presença de micro e pequenas empresas na economia brasileira. Disponível em: < http://www.sebraesp.com.br/conhecendo_mpe>. Acesso em: 12 jan. 2010.

SEBRAE-SP. São Paulo. Mortalidade de empresas. Disponível em:
<http://www.sebraesp.com.br/conhecendo_mpe/mortalidade>. Acesso em: 12 jan. 2010.

SEMINÁRIO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS, 1., 2005, Santa Catarina. Aplicação do Balanced Scorecard na avaliação de desempenho em Supermercado: Um estudo de caso. Santa Catarina, 2005. Paginação Irregular. Disponível em: www.furb.br/especiais/download/.../Sem%20Cont%208%20.doc. Acesso em: 10 nov. 2009.

TDWI. Ten Characteristics of a Good KPI. ECKERSON W. 2007. Disponível em: <http://tdwi.org/pages/misc/columns/ten-characteristics-of-a-good-kpi.aspx>. Acesso em: 10 out. 2009.

TOBIAS, A. C. B. Balanced Scorecard: Um estudo de caso em uma empresa de varejo. Paginação Irregular. Disponível em: www.expresstraining.com.br/scripts/action_download.php?. Acesso em: 10 jan. 2010.