

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
UNIDADE ACADEMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA  
MBA EM CONTROLADORIA

MARUZA ADRIANA MAYER DA SILVA

PROPOSTA DE UMA FERRAMENTA DE GESTÃO DE INDICADORES FINANCEIROS  
E NÃO FINANCEIROS PARA EMPRESA DO RAMO FARMACEUTICO

PORTO ALEGRE

2011

MARUZA ADRIANA MAYER DA SILVA

PROPOSTA DE UMA FERRAMENTA DE GESTÃO DE INDICADORES FINANCEIROS  
E NÃO FINANCEIROS PARA EMPRESA DO RAMO FARMACEUTICO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Controladoria, pelo MBA em Controladoria, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Ms Charline Pires

Porto Alegre

2011

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela sua bondade e misericórdia em nos presentear com a vida.

Aos meus pais, pois sempre me mostraram e ensinaram o quanto devemos valorizar a vida e as pessoas. A meu marido que sempre deu incentivo para buscar o conhecimento. Ao coordenador de curso desse MBA, Prof. MS. Eder Paulo Miotto. Um agradecimento especial a minha orientadora Prof<sup>ª</sup>. Ms Charline Pires, pelo aprendizado e colaboração direta nesta pesquisa.

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo propor um modelo de painel de indicadores financeiros e não financeiros baseados na metodologia de ferramenta de gestão estratégia *Balanced Scorecard (BSC)*, para uma empresa de comércio varejista que atua no ramo farmacêutico no interior do estado do Rio Grande do Sul. Para tanto, no referencial teórico, discutiu-se os principais conceitos relacionados ao BSC, tais como metodologia do BSC, perspectivas, mapa estratégico, indicadores de desempenho e painel de controle executivo. A pesquisa trata-se um estudo de caso, sendo que para a coleta de dados usou-se o recurso de entrevistas semiestruturadas, realizadas com as administradoras e os colaboradores da empresa, a observação *in loco* e análise documental. A análise dos dados ocorreu em etapas, sendo que, primeiramente, buscou-se identificar os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades. Na sequência, para a estruturação do painel, foi feito o levantamento dos objetivos, indicadores e estratégias das quatro perspectivas, sendo que cada indicador proposto teve sua argumentação de necessidade de controle e acompanhamento. Finalmente, atendendo o objetivo da pesquisa apresentou-se a proposta do painel para as administradoras da empresa.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*. Planejamento Estratégico. Indicadores financeiros. Indicadores não financeiros. Painel de controle executivo.

## **ABSTRACT**

This work aims to propose a model of Panel of financial and non-financial indicators based on the methodology of strategy management tool Balanced Scorecard (BSC), for a retail company that operates in the pharmaceutical industry within the State of Rio Grande do Sul. For both, the theoretical reference, discussed the main concepts related to BSC, BSC methodology such as, perspectives, strategy map, performance indicators and Executive Dashboard. Search this is a case study, and for collecting data used the feature of semi structured interviews, conducted with the managers and the company's employees, on-site observation and documentary analysis. The analysis of data occurred in steps, first sought to identify the strengths, weaknesses, threats and opportunities. As a result, for the structuring of the Panel, was made the lifting of the goals, indicators and strategies of the four perspectives, and each proposed indicator had its argumentation of the necessity of monitoring and control. Finally, given the goal of the research presented the proposal of the Panel to the managers of the company.

**KEYWORDS: BALANCED SCORECARD. STRATEGIC PLANNING. FINANCIAL INDICATORS. NON-FINANCIAL INDICATORS. EXECUTIVE DASHBOARD.**

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> A Evolução do Conceito <i>do Balanced Scorecard</i> .....	18
<b>Figura 2:</b> O <i>Balanced Scorecard</i> como Estrutura para Ação Estratégica .....	20
<b>Figura 3:</b> Modelo de causa e efeito .....	21
<b>Figura 4:</b> O <i>Balanced Scorecard</i> Fornece a Estrutura Necessária para a Tradução da Estratégia em Termos Operacionais .....	23
<b>Figura 5:</b> A perspectiva do cliente – Medidas essenciais .....	25
<b>Figura 6:</b> A perspectiva dos processos internos – O modelo da Cadeia de Valor Genérica ...	27
<b>Figura 7:</b> O modelo do <i>Balanced Scorecard</i> .....	30
<b>Figura 8:</b> Fluxo Aplicação do Método .....	35
<b>Figura 9:</b> Proposta Painel Indicadores Glicofarma Farmácias .....	46
<b>Figura 10:</b> Relação causa e efeito Glicofarma Farmácias .....	47

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Quadro funcional das unidades Glicofarma Farmácias .....	38
<b>Quadro 2:</b> Faturamento mensal Glicofarma Farmácias .....	38
<b>Quadro 4:</b> Perspectiva do cliente Glicofarma Farmácias.....	43
<b>Quadro 5:</b> Perspectiva dos processos internos Glicofarma Farmácias .....	44
<b>Quadro 6:</b> Perspectiva de aprendizado e crescimento Glicofarma Farmácias.....	45

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 OBJETIVOS .....</b>	<b>11</b>
1.2.1 Objetivo Geral .....	11
1.2.2 Objetivos Específicos.....	12
<b>1.3 JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>12</b>
<b>1.4 DELIMITAÇÃO DO TEMA .....</b>	<b>13</b>
<b>1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO.....</b>	<b>14</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>15</b>
<b>2.2 O <i>BALANCED SCORECARD</i> (BSC).....</b>	<b>16</b>
<b>2.3 METODOLOGIA DO BALANCED SCORECARD .....</b>	<b>19</b>
<b>2.4 INTEGRAÇÃO DAS MEDIDAS DO BSC À ESTRATÉGIA .....</b>	<b>20</b>
<b>2.5 PERSPECTIVAS PARA ANÁLISE DO DESEMPENHO.....</b>	<b>22</b>
2.5.1 Perspectiva financeira .....	23
2.5.2 Perspectiva dos clientes .....	24
2.5.3 Perspectiva dos processos internos .....	26
2.5.4 Perspectiva de aprendizagem e crescimento .....	27
<b>2.6 MAPA ESTRATÉGICO .....</b>	<b>29</b>



<b>2.6 PRINCIPAIS VANTAGENS E DESVANTAGENS DO BSC.....</b>	<b>30</b>
<b>2.7 PAINEL DE CONTROLE EXECUTIVO.....</b>	<b>31</b>
<b>2.8 INDICADORES DE DESEMPENHO .....</b>	<b>32</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>33</b>
<b>3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....</b>	<b>33</b>
<b>3.2 UNIDADE DE ANÁLISE.....</b>	<b>34</b>
<b>3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....</b>	<b>34</b>
<b>3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>34</b>
<b>3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO .....</b>	<b>36</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>37</b>
<b>4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA .....</b>	<b>37</b>
<b>4.2 APRESENTAÇÃO DOS PONTOS FORTES, PONTOS FRACOS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS.....</b>	<b>40</b>
<b>4.3 DEFINIÇÃO DOS INDICADORES .....</b>	<b>41</b>
<b>4.4 PERSPECTIVA FINANCEIRA .....</b>	<b>42</b>
<b>4.5 PERSPECTIVA DO CLIENTE .....</b>	<b>43</b>
<b>4.6 PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS .....</b>	<b>44</b>
<b>4.7 PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO.....</b>	<b>45</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>49</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Diante da atual conjuntura econômica globalizada, de alta concorrência e busca por agregar valor aos serviços prestados ou produtos comercializados, é necessário que o gestor tenha uma ferramenta gerencial de mensuração de resultado, uma vez que as empresas não devem estar preocupadas somente com a qualidade de seus produtos e ou serviços, mas também com a redução de custos, atendimento aos clientes e seus colaboradores, o chamado capital intelectual, entre outros aspectos.

A carência de informações para gerenciamento das empresas, independentemente do porte, é fator que pode levar à má administração e, até mesmo, ao encerramento de suas atividades.

Tendo o gestor necessidade de informações que o auxilie na tomada de decisões e mostre o acompanhamento do planejamento estratégico da organização, fica evidente que a informação de qualidade e disponibilizada em tempo oportuno é importante, pois com ela é possível ter o conhecimento da posição em que a empresa encontra-se perante o mercado, seus colaboradores e seus clientes, bem como ter uma visualização do reflexo que a decisão tomada poderá ter no resultado final.

As últimas décadas estão sendo marcadas pela alta competitividade no ambiente de negócios e, para atuar neste cenário com muitos competidores, as organizações são desafiadas a aperfeiçoar seu negócio para sobreviver e se destacar. A busca pelo aperfeiçoamento do negócio e a abertura de novas oportunidades estão ligados à estratégia que a empresa adotará, ou seja, como ela irá atuar no mercado oferecendo retorno do investimento aos investidores, produtos e serviços de qualidade aos clientes, parceria com os fornecedores, motivação e recompensa aos seus colaboradores.

Nesse contexto, de busca pelo aperfeiçoamento, Kaplan e Norton (2004) mencionam que a estratégia de uma empresa descreve como ela pretende criar valor para seus acionistas, clientes e cidadãos.

Porém, não basta compreender e entender as mudanças existentes, ter a capacidade de formular e desenvolver estratégias que possibilitem às organizações alcançarem desempenhos superiores em relação aos seus concorrentes nos seus respectivos mercados. Existe outra etapa, que é a gestão da estratégia.

Diante disto, cabe salientar que, para obter uma visão e fazer julgamentos a respeito da eficácia e eficiência de seus programas, processos e pessoal, as empresas podem utilizar indicadores de performance. Elas utilizam o recurso de acompanhar os indicadores de desempenho e o painel de controle para que os dados sejam constantemente avaliados, pois a partir dos resultados obtidos a empresa poderá medir seu progresso no alcance de metas estratégicas, e, a partir daí, utilizar esses dados para direcionar melhorias e traduzir com sucesso sua estratégia em ação.

Considerando o exposto até o momento, a presente pesquisa apresenta, a partir do conceito matriz SWOT e metodologia usada no *Balanced Scorecard*, uma proposta de painel de controle de indicadores de desempenho financeiros e não financeiros que auxilie na gestão da empresa.

A empresa em questão é a Glicofarma Farmácias, que atua no ramo farmacêutico, na região do Vale do Cai, no estado do Rio Grande do Sul, em um mercado de grande concorrência, o que faz com que sua margem de lucro seja pequena e torna essencial, para o gerenciamento e resultado final, saber qual o reflexo da decisão tomada perante a: mercado, colaboradores e clientes.

Atualmente, a empresa já realiza a análise das questões financeiras, contudo, sabe-se que a análise financeira de uma organização é importante para sua sobrevivência, porém, não pode acontecer de uma forma isolada, isto é, não se deve, simplesmente, analisar números de períodos passados, sendo que é preciso que estas informações sejam comparadas com o planejamento da empresa. Além disso, outros indicadores não financeiros devem ser considerados.

Verifica-se, portanto, a oportunidade de implantar-se um painel com indicadores de desempenho e pretende-se, com esta pesquisa, responder a seguinte questão: Qual é o modelo de painel de indicadores financeiros e não financeiros para a Glicofarma Farmácia?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Considerando-se o problema de pesquisa definido, o objetivo geral desta pesquisa é propor aos gestores da empresa farmacêutica Glicofarma Farmácias um modelo de painel de controle de indicadores financeiros e não financeiros.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Na busca do objetivo geral, é necessário que a pesquisa atinja os objetivos específicos citados a seguir:

- a) apresentar o conceito de: planejamento estratégico, matriz *SWOT*, *Balanced Scorecard* e suas perspectivas, indicadores e painel de controle executivo;
- b) identificar os pontos: fortes, fracos, oportunidades e ameaças da empresa;
- c) definir, a partir da metodologia do *BSC*, indicadores de gestão.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A transformação de uma economia localizada para uma economia globalizada resultou em um mercado com maior competitividade, as empresas estão cada vez mais pressionadas pela concorrência crescente entre elas, e o efeito dessa concorrência afeta, também, as pequenas empresas.

Diante desta realidade, informações de relevância para a tomada de decisão podem acarretar ganhos financeiros, gerar valor para o cliente, resultar em melhoria dos processos ou em aprendizado para o quadro funcional da empresa.

As mudanças na forma de gestão e acompanhamento dos resultados obtidos tem sido uma constante, conforme argumentam Kaplan e Cooper (1998, p. 12):

As mudanças nos negócios ocorridos desde meados da década de 70, desencadeadas pela competição global e pelas inovações tecnológicas, provocaram inovações impressionantes quanto à utilização de informações financeiras e não financeiras pelas empresas. O novo ambiente demanda informações mais relevantes relacionadas a custos e desempenhos de atividades, processos, produtos, serviços e clientes.

A evolução na forma de gestão resultou em mudanças perceptíveis no mundo dos negócios. Acompanhando essa necessidade de mudar a forma de gestão, Robert S. Kaplan e David P. Norton criaram, no ano de 1992, o *Balanced Scorecard*, sendo que, desde que surgiu, o conceito teve uma evolução e vem ganhando grande aceitação em eventos de análise de processos, gerenciamento de custos e planejamento estratégico. Kaplan e Norton (1997).

O BSC é uma ferramenta que auxilia na tomada de decisão e também foca na comunicação estratégica e no acompanhamento de metas e indicadores.

Fundamentado nesta ferramenta de gestão, essa é uma das razões da pesquisa, que, baseada na metodologia do *Balanced Scorecard*, objetiva propor uma ferramenta de gestão de indicadores financeiros e não financeiros.

Conforme Gil (2006, p.17), existem várias razões que determinam a realização de uma pesquisa, sendo que ele divide-as em dois grupos: razões de ordem intelectual e razões de ordem prática. A razão de ordem intelectual, que advém do desejo de conhecer pela própria satisfação de conhecer, envolve desenvolver e testar teorias e hipóteses que sejam interessantes para o pesquisador, as quais podem ter alguma aplicação no futuro. E a outra, de ordem prática, pode conduzir à formulação de problemas de pesquisa, como respostas a problemas relevantes para subsidiar uma ação ou prever acontecimentos. Este trabalho está baseado na razão de ordem prática.

Entende-se que esta pesquisa é relevante porque irá gerar benefícios para o autor, pois enriquecerá seu conhecimento sobre *Balanced Scorecard*, bem como sobre desenvolvimento de painel de gestão de indicadores financeiros e não financeiros.

Além disso, contribui para mostrar para a organização, sob as perspectivas que trata o *BSC*, quais são os pontos que a mesma deve trabalhar com maior intensidade para estar alinhada com o seu planejamento e atingir seus objetivos.

O objetivo é de que essas informações, geradas a partir da implantação do painel de indicadores, forneçam aos gestores da empresa informações mais seguras para a tomada de suas decisões e possibilitem que os mesmos consigam acompanhar como será o crescimento da organização em projeções futuras.

#### 1.4 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Este estudo de caso foi realizado em uma empresa específica – Glicofarma Farmácias, sendo que não se teve o objetivo de comparar os indicadores aqui propostos com os de outras empresas de mesmo ramo e porte.

Destaca-se, também, que este estudo não teve como finalidade elaborar o Planejamento Estratégico ou o *BSC* para a empresa foco da pesquisa.

Nessa pesquisa o objetivo foi de propor um modelo de painel de indicadores baseado na metodologia do *Balanced Scorecard*. Sabe-se que o BSC envolve mais processos, sendo que aqui limitou a usar somente uma parte dele.

No painel proposto, quando foram considerados os indicadores, não foram indicadas as metas para cada um deles.

## 1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO

Esse trabalho científico está estruturado em cinco capítulos.

O primeiro capítulo é composto pela contextualização, os objetivos divididos em geral e específico, justificativa do trabalho, delimitação do tema e a estrutura do estudo.

No segundo capítulo apresenta-se a revisão bibliográfica, que aborda os seguintes temas: conceito de planejamento estratégico; matriz SWOT; *Balanced Scorecard*, discutindo-se sua origem, conceito, detalhando sua metodologia, suas perspectivas, vantagens e desvantagens, indicadores e painel de controle executivo.

Após o referencial teórico, está detalhada a metodologia, no terceiro capítulo, onde se apresenta a classificação metodológica da pesquisa, mostram-se como os dados foram coletados e tratados e, no final do capítulo, descreve-se a limitação do tema.

No penúltimo capítulo, os dados coletados são analisados e apresenta-se a proposta de um modelo que tem como objetivo contribuir para a gestão e acompanhamento de indicadores financeiros e não financeiros.

No quinto capítulo consta a conclusão da pesquisa, seguida pelas referências e apêndice.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Conforme Maximiano (2000), o planejamento estratégico é o processo que define as ações necessárias para enfrentar situações futuras e atingir metas. É o processo de desenvolver a estratégia – a relação pretendida da organização com seu ambiente. O processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões que afetam a empresa por longo prazo, especialmente decisões sobre os produtos/serviços que a organização pretende oferecer e os mercados/clientes que pretende atingir.

Segundo o autor, toda organização pratica o planejamento estratégico, de forma explícita ou implícita, com maior ou menor grau de formalização.

Segundo Fischmann e Almeida (1991, p.25) o 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 dos propósitos de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar ameaças.

Os autores ainda afirmam que a elaboração do plano estratégico depende de dois processos: análise do ambiente externo (ameaças e oportunidades do ambiente) e o diagnóstico interno da organização (pontos fortes e pontos fracos dos sistemas internos).

De acordo com Padoveze (2005, p. 96), o planejamento estratégico é uma visão específica do futuro da empresa e contém as seguintes descrições:

- como será o setor de atuação da empresa?
- quais os mercados em que a empresa vai competir?
- quais são os competidores no mercado?
- que produtos e serviços a empresa estará oferecendo?
- quem são e como são seus clientes?
- que valor estará oferecendo a seus clientes por meio de seus produtos e serviços?
- que vantagens a empresa terá no longo prazo?
- qual será ou deverá ser o porte da empresa?
- quanto será agregado de valor aos acionistas?

Para Tiffany e Peterson (1998), planejar é uma estratégia para aumentar as chances de sucesso de uma empresa, em um mundo de negócios que muda constantemente.

Ao se abordar o tema planejamento estratégico, também pode-se tratar da Matriz SWOT, que, segundo Públio (2008), foi criada por dois professores da Harvard Business School: Kenneth Andrews e Roland Christensen.

Tarapanoff (2001) indica que a ideia da análise SWOT já era utilizada há mais de três mil anos e cita uma epígrafe um conselho de Sun Tzu: “Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças (SUN TZU, 500 a.C.)”.

Oliveira (1991) explica que a empresa recebe constantemente influência de forças externas que mudam suas rotinas e acarretam problemas ao seu desempenho. A partir do momento que é analisado o ambiente externo do mercado onde uma empresa está inserida, torna-se possível a identificação de suas oportunidades (forças ambientais que não são controladas pela empresa, que podem favorecer a sua ação estratégica) e ameaças (forças ambientais incontroláveis pela empresa que criam barreiras à sua ação estratégica. Exemplo: político-legais, econômicas, tecnológicas e sociais).

Para Wright (2000), após ser compreendido o ambiente interno de uma empresa, então é possível analisar suas forças e fraquezas. Os pontos fracos e fortes de uma empresa são constituídos principalmente dos elementos de Recursos Humanos e Organizacionais. Os primeiros fazem referências às experiências, capacidades, conhecimentos, habilidades e julgamento de todos os funcionários da empresa, enquanto que os organizacionais se referem aos sistemas e processos da empresa, inclusive suas estratégias, estrutura, base financeira, pesquisa e desenvolvimento, marketing, sistemas de informação e sistemas de controle.

Segundo Tiffany e Peterson (1999), uma análise SWOT profundada dever ser feita regularmente, principalmente se ambiente da empresa e seu setor mudam com velocidade.

## 2.2 O *BALANCED SCORECARD (BSC)*

O *Balanced Scorecard* foi desenvolvido pelo professor da *Harvard Business Schools Press*, Robert Kaplan, e pelo executivo David Norton.

Essa ferramenta de gestão foi criada para mostrar uma forma de gestão de indicadores financeiros e não financeiros. Na percepção dos autores Kaplan e Norton (1997, p.284), eles conseguiram atingir o objetivo inicial para gerenciamento dos indicadores e relatam a o que é possível realizar através do *Balanced Scorecard*:



*Scorecard* é uma ferramenta nova que permite à alta administração focalizar a atenção de suas organizações nas estratégias para o sucesso para longo prazo, uma tarefa importante, mas, até agora difícil de ser realizada. Ao identificar os objetivos mais importantes para os quais a organização deve dirigir atenção e recursos, o *scorecard* cria as bases de um sistema de gestão estratégica que ordena temas organizacionais, informações e um conjunto de processos gerenciais críticos.

Segundo os autores, o *Balanced Scorecard* complementa as medias financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro.

Além disso, acrescentam, as medias financeiras e não financeiras devem fazer parte do sistema de informações para funcionários de todos os níveis da organização. Os funcionários da linha de frente precisam compreender as conseqüências financeiras de suas decisões e ações; os altos executivos precisam reconhecer os vetores do sucesso a longo prazo.

Para Niven (2005, p. 16), o *Balanced Scorecard* pode ser entendido como:

[...] um grupo de medidas cuidadosamente selecionadas que se originam da estratégia de uma empresa. As medidas selecionadas para o *Scorecard* são informações que os líderes usarão para comunicar aos funcionários e interessados os resultados e motivadores de desempenho através dos quais a organização atingirá a sua missão e seus objetivos estratégicos [...]

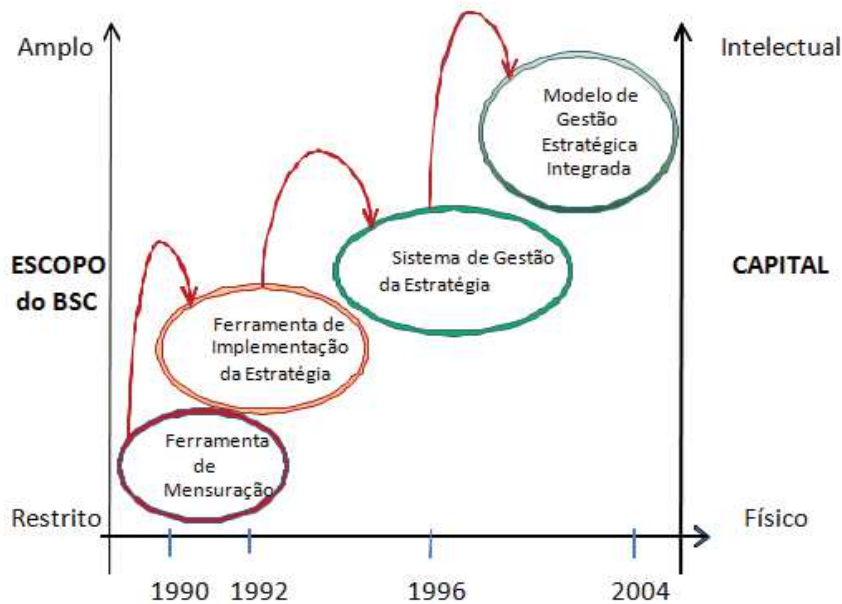
O autor complementa, afirmando que:

[...] no entanto, uma mera definição não é capaz de exprimir tudo que envolve o *Balanced Scorecard*. Pelo trabalho que realizei em várias empresas pesquisando as melhores práticas de utilização do *Scorecard*, considero que esta ferramenta cumpre três finalidades: é um sistema de medição, um sistema de gerenciamento estratégico e uma ferramenta de comunicação [...]

Herrero Filho (2005, p.26), por sua vez, afirma que o *Balanced Scorecard* pode ser entendido, de forma objetiva, em duas dimensões:

- É um sistema de gestão que traduz a estratégia de uma empresa em objetivos, medidas, metas e iniciativas de fácil entendimento pelos participantes da organização.
- É uma ferramenta gerencial que permite capturar, descrever e transformar os ativos intangíveis de uma organização em valor para os *stakeholders*.

O autor também explica que, desde o que surgiu o BSC já passou por quatro reformulações (fases), apresentadas na Figura 1.



**Figura 1:** A Evolução do Conceito do *Balanced Scorecard*.  
**Fonte:** Herrero (2005, p. 27).

A Figura 1 mostra a evolução do *BSC*, que iniciou na fase 1 como ferramenta de mensuração do desempenho e a medida que foi evoluindo chega na fase 4 como modelo de gestão estratégica integrada, nessa fase o *BSC* contempla dois novos conceitos: os objetivos estratégicos que devem interligar-se em relação de causa e efeito e a criação dos mapas estratégicos..

Lima (2004) considera que o *Balanced Scorecard* passou pelas seguintes fases: durante a primeira metade dos anos 90, seu foco foi a mensuração do desempenho empresarial. No segundo, a partir de 1996, o *Balanced Scorecard* passa a ser considerado um sistema de gestão estratégica. No terceiro momento, a partir de 2000, o *BSC* assumiu papel central nas organizações bem-sucedidas e focalizadas na estratégia.

Nessa última fase, Lima (2004) aponta que o *BSC* assume um novo papel nas organizações. Esse comentário reforça o que os autores de Kaplan e Norton (2004) argumentam sobre os cinco princípios gerenciais no qual o *BSC* dá sua contribuição para organizações orientadas para a estratégia:

- a) traduzir a estratégia em termos operacionais;
- b) alinhar a organização à estratégia;

- c) transformar a estratégia em tarefa de todos;
- d) converter a estratégia em processo contínuo; e
- e) mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

A partir da apresentação de como surgiu o *Balanced Scorecard*, mostrada as fases de evolução desde o ano de 1992 (ano que surgiu o BSC) até aproximadamente 2004 e detalhado os princípios gerenciais do BSC, o tópico seguinte ainda trata desse tema e descreve a metodologia da ferramenta.

### 2.3 METODOLOGIA DO BALANCED SCORECARD

Conforme Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais. Existem empresas que utilizam o *scorecard* como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia de longo prazo.

Kaplan e Norton (1997), ao discutir a importância de se elaborar um *scorecard*, indicam que:

- a) descreve a visão de futuro da empresa para toda a organização, cria aspirações compartilhadas;
- b) cria um modelo holístico da estratégia, mostrando a todos os funcionários como podem contribuir para o sucesso organizacional. Sem esse elo, os indivíduos e departamentos até otimizam seu desempenho local, mas não contribuirão para a realização dos objetivos estratégicos;
- c) dá foco aos esforços de mudança. Se os objetivos e medidas certos forem identificados, a implementação provavelmente terá sucesso. Caso contrário, os investimentos e iniciativas serão desperdiçados.

Os autores também relatam que para o sucesso da implementação do BSC é preciso observar os vetores críticos, que devem ser exigidos por todos os níveis da organização, conforme mostra a Figura 2:



**Figura 2:** O *Balanced Scorecard* como Estrutura para Ação Estratégica  
**Fonte:** Kaplan e Norton (1997, p.12).

A Figura 2 mostra que as informações devem ser repassadas a todos na organização, principalmente a funcionários executivos de nível corporativo e conselheiros, o objetivo do processo de comunicação é relatar se os indicadores estão alinhados a estratégia da empresa.

Todo *scorecard* deve estar relacionado à estratégia da empresa e quando ele é criado deve-se observar se o mesmo cumpre alguns objetivos que seguem apresentados na sequência.

#### 2.4 INTEGRAÇÃO DAS MEDIDAS DO BSC À ESTRATÉGIA

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 9-11), para que o BSC esteja realmente integrado à sua estratégia, os seguintes objetivos devem ser cumpridos:

1. Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia.
2. Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas.
3. Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas.
4. Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

Além disso, é necessária a construção das perspectivas do BSC formando-se o mapa estratégico da organização.

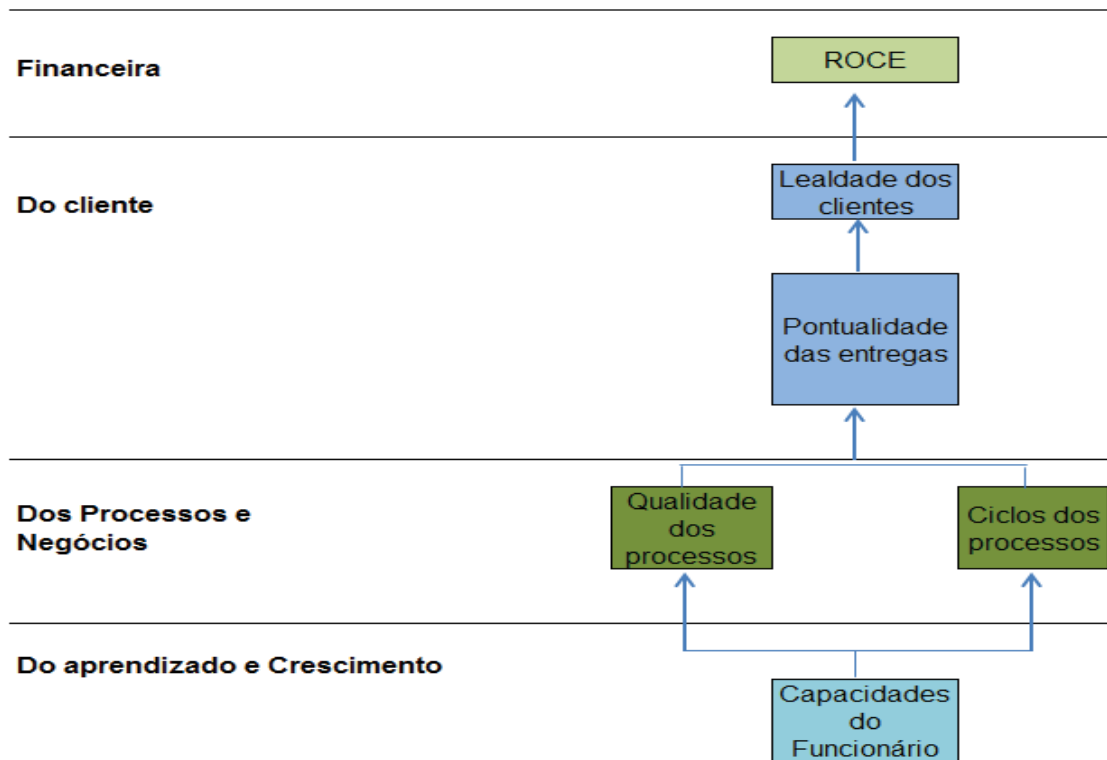
Segundo Kaplan e Norton (1997), três princípios permitem a integração do *Balanced Scorecard* de uma organização à sua estratégia:

- a) relação de causa e efeito;
- b) vetores de desempenho;
- c) relação com fatores financeiros.

A *relação de causa e efeito* diz respeito a um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. As relações podem ser expressas por uma sequência de afirmativas do tipo “se-então”. Kaplan e Norton (1997) citam um exemplo, a relação entre um melhor treinamento dos funcionários de vendas e maiores lucros pode ser estabelecida pela sequência de hipóteses:

Se intensificarmos o treinamento dos funcionários em produtos, eles adquirirão, então, mais conhecimentos sobre a gama de produtos que podem vender; se os funcionários passarem a conhecer melhor os produtos, a eficácia de suas vendas, então aumentará. Se a eficácia das vendas aumentar, as margens médias dos produtos que eles vendem, então também aumentarão (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 155).

Na Figura 3 está demonstrada a relação de causa e efeito do BSC definida por Kaplan e Norton (1997).



**Figura 3:** Modelo de causa e efeito

**Fonte:** Kaplan e Norton (1997, p.31).

Observando a Figura 3, pode-se ter a visão de como a seta vertical atravessa as quatro perspectivas, evidenciando a relação de causa e efeito.

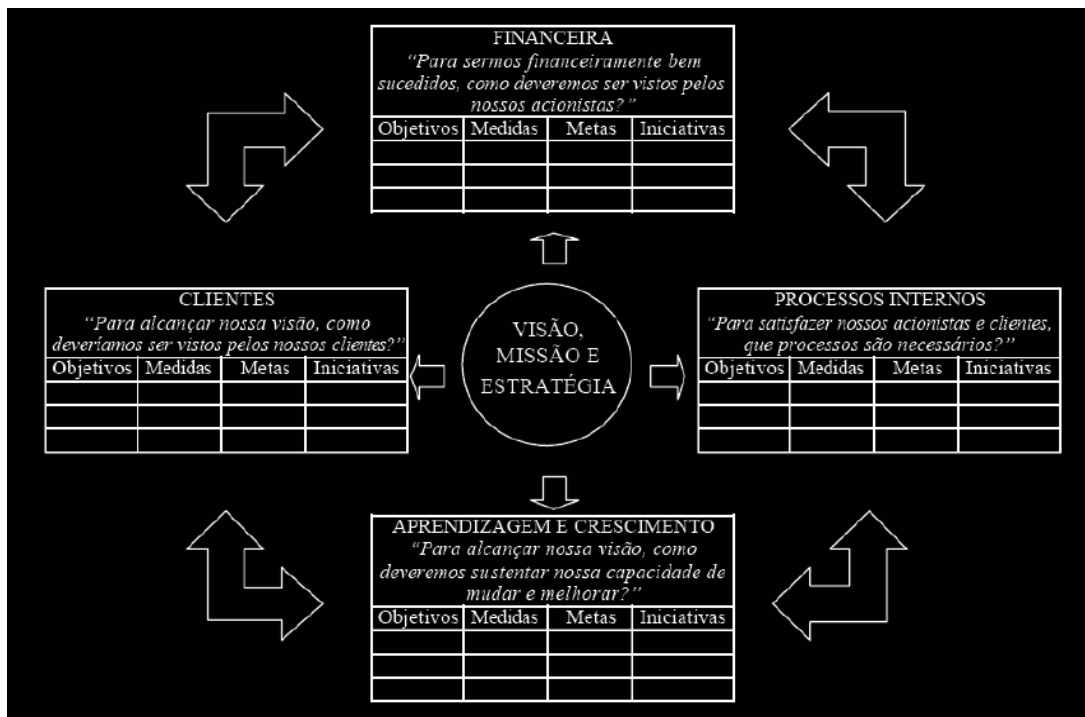
Pela proposição de cadeia de causa e efeito, espera-se uma melhoria contínua dos processos e maior valor dos produtos e serviços. Isto poderá implicar numa ampliação da participação de mercado, ocasionando impacto financeiro desejado pelos acionistas.

Os *vetores de desempenho, por sua vez*, são indicadores de tendência (*leading indicators*), geralmente são específicos para determinada unidade de negócios. Os vetores refletem a singularidade da estratégia da unidade. Um bom BSC deve ser uma combinação certa de resultados (indicadores de ocorrências) e impulsionadores de desempenho (indicadores de tendências) ajustados à estratégia da unidade de negócios (KAPLAN; NORTON, 2004).

No que diz respeito à *relação com fatores financeiros*, o BSC deve enfatizar fortemente os resultados, principalmente os financeiros, como retorno de capital ou valor econômico agregado.

## 2.5 PERSPECTIVAS PARA ANÁLISE DO DESEMPENHO

Segundo Kaplan e Norton (1997), as perspectivas para análise do desempenho são quatro. A Figura 4 mostra como ocorre a ligação entre elas:



**Figura 4:** O *Balanced Scorecard* Fornece a Estrutura Necessária para a Tradução da Estratégia em Termos Operacionais

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

Na Figura 4 pode-se verificar as quatro perspectivas e a relação que as mesmas apresentam para alcançar a estratégia da empresa. Também é possível observar que elas devem ter objetivos, medidas, metas e iniciativas.

As perspectivas são integradas por relações de causa e efeito. Conforme os autores, quando analisadas em uma visão global, elas contam a história da estratégia em uma estrutura clara e compreensível.

Na visualização das quatro perspectivas é possível ter a visão da relação de cada uma delas e acompanhar se os indicadores propostos estão alinhados com a estratégia da empresa.

Na próxima seção são detalhadas as quatro perspectivas e apresentadas sugestões de indicadores que cada perspectiva pode acompanhar.

### 2.5.1 Perspectiva financeira

De acordo com Serra (2002), geralmente a construção do mapa estratégico começa com a estratégia financeira, pois aumentará o valor para os acionistas.

Segundo Kaplan e Norton (2004), essa perspectiva deve responder a seguinte questão: “como parecemos para os acionistas?” Os indicadores dessa perspectiva mostram se a

implementação e a execução da estratégia da empresa estão contribuindo para a melhoria dos resultados. As metas financeiras típicas se relacionam com a rentabilidade, o crescimento e o valor para os acionistas.

Kaplan e Norton (1997) definem três níveis financeiros, segundo os quais, se direciona a estratégia empresarial:

- a) *Crescimento / receitas*: define-se pelo aumento da oferta de produtos e serviços, angariação de novos clientes e mercados, mudança da oferta de produtos, e a alteração dos preços de produtos e serviços;
- b) *Redução de custos / melhoria de produtividade*: resulta da necessidade de baixar os custos diretos de produtos e serviços, diminuir os custos indiretos, bem como, partilhar os recursos disponíveis com as outras áreas de negócio, caso existam;
- c) *Utilização dos ativos / estratégia de investimento*: redução dos níveis de capital circulante necessário para manter o volume de negócio pretendido, e melhor utilização do capital ativo fixo subaproveitado, através da sua aplicação em novas áreas de negócio com recursos escassos.

Considerando as situações apresentadas, a perspectiva financeira mostra para o acionista se a empresa está gerando os resultados dentro da expectativa do planejamento estratégico.

### **2.5.2 Perspectiva dos clientes**

Segundo Serra (2002, p. 82), “a essência de qualquer estratégia de negócio é a proposição de valor para o cliente, a qual descreve de uma combinação única de atributos de produtos e serviços, de relacionamento com os clientes e de imagem corporativa”.

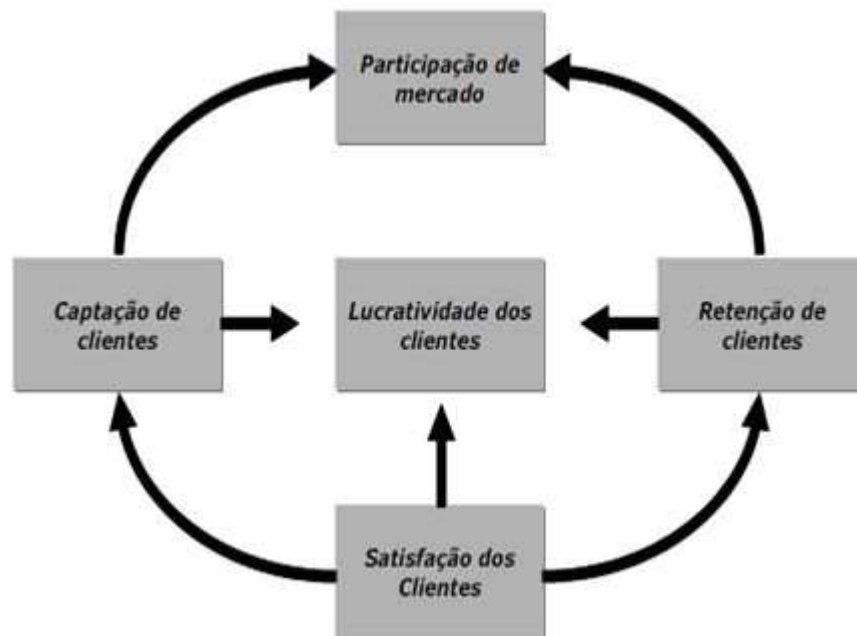
Ainda segundo o autor, a essência define como a organização diferencia-se dos concorrentes, com o objetivo de atrair, reter e aprofundar relacionamentos com os clientes almejados. A teoria de criar valor ao produto ou serviço é crucial, porque ajuda a organização a conectar seus processos internos a melhoria dos resultados com os clientes. Normalmente a proposição de valor é escolhida entre três diferenciadores: excelência operacional, intimidade com o cliente e liderança do produto ou serviço.

Conforme Kaplan e Norton (2004), essa perspectiva deve responder a seguinte questão: “como os clientes nos veem?”. O *Balanced Scorecard* exige que os gerentes traduzam a declaração de missão ampla sobre os serviços aos clientes em indicadores



específicos que reflitam os fatores efetivamente importantes para eles. O interesse dos clientes tende a enquadrar-se em quatro categorias: prazo, qualidade, desempenho e serviços, e custo. Para implementar o *Balanced Scorecard*, as empresas precisam definir metas de prazo, de qualidade e de desempenho e serviços, para depois converter essas em metas.

Kaplan e Norton (1997) identificam cinco medidas essenciais de resultados relacionados aos clientes, as quais devem ser alinhadas com os segmentos de clientes e mercado: satisfação de clientes, participação de mercado, retenção de clientes, captação de clientes e lucros de clientes. Tais medidas essenciais podem ser agrupadas em uma cadeia formal de relações de causa e efeito, conforme detalhadas a seguir e apresentadas na Figura 5.



**Figura 5:** A perspectiva do cliente – Medidas essenciais

**Fonte:** Kaplan e Norton (1997, p. 72)

Na Figura 5 ficam evidenciadas quais são as medidas consideradas essenciais na perspectiva do cliente, a partir delas são definidos seus indicadores.

Kaplan e Norton (1997) apresentam, de forma sucinta, o que cada perspectiva deve medir ou controlar:

- a) *Participação de mercado*: reflete o volume de negócio num determinado mercado.

- b) *Captação de clientes*: mede, em termos absolutos ou relativos, a amplitude que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios.
- c) *Retenção de Clientes*: controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.
- d) *Satisfação dos Clientes*: mede o nível de satisfação dos clientes conforme critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
- e) *Lucro dos Clientes*: mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

Seguindo a apresentação das perspectivas, a terceira perspectiva mostra o que trata os processos internos, retrata as situações eficiência perante o cliente.

### **2.5.3 Perspectiva dos processos internos**

Conforme Serra (2002, p. 87), “a perspectiva dos processos internos identifica as atividades organizacionais críticas [...]”.

Serra (2002) acrescenta que os benefícios financeiros provenientes da melhoria dos processos de negócios em geral se manifestam em estágios. As economias de custo resultantes do aumento da eficiência operacional e da melhoria dos processos criam benefícios no curto prazo. O aumento da receita oriundo da melhoria do relacionamento com os clientes tende a acontecer em médio prazo. E a inovação produz aumento da receita e melhoria da margem no longo prazo.

De acordo Kaplan e Norton (2004), essa perspectiva responde a pergunta: “em que devemos ser excelentes?” Estes indicadores devem refletir os processos organizacionais que exercem o maior impacto sobre a satisfação do cliente – fatores que, por exemplo, afetam a duração dos ciclos, a qualidade, a habilidade dos empregados e a produtividade. As empresas também devem empenhar-se em identificar e mensurar suas competências essenciais, as tecnologias críticas necessárias a assegurar a liderança de mercado contínua. Além disso, é preciso que definam os processos e competências em que serão excelentes e especifiquem os respectivos indicadores.

Conforme Kaplan e Norton (1997), as tendências mais recentes reforçam a importância de medir o desempenho dos processos de negócios que atravessam vários departamentos organizacionais. Para a maioria das empresas de hoje, ter diversas medidas

para processos de negócios multifuncionais e integrados representa uma melhoria significativa em relação aos sistemas de medição de desempenho existentes.

Para Kaplan e Norton (1997), o processo de inovação é a parte de um processo de criação de valor em que as empresas primeiramente localizam e cultivam novos mercados, novos clientes e as necessidades emergentes e latentes dos clientes atuais. Posteriormente, projetam e desenvolvem novos produtos e serviços que permitem atingir novos mercados e clientes e satisfazer às necessidades recém-identificadas dos clientes.

Na Figura 6, está apresentado o modelo de cadeia de valor genérica conforme Kaplan e Norton (1997):



**Figura 6:** A perspectiva dos processos internos – O modelo da Cadeia de Valor Genérica  
**Fonte:** Kaplan e Norton (1997, p. 102).

Com a Figura 6, visualiza-se que a identificação dos processos internos críticos por meio do desenho da cadeia de valor permite a seleção dos indicadores de desempenho mais adequados e também possibilita ver onde estão os processos críticos da empresa.

#### 2.5.4 Perspectiva de aprendizagem e crescimento

Segundo Serra (2002), essa é a perspectiva que define as competências e habilidades essenciais, as tecnologias e a cultura organizacional necessárias para suportar a estratégia de negócios. Esses objetivos permitem que a empresa alinhe os recursos humanos e a tecnologia da informação como estratégia.

Conforme Kaplan e Norton (2004), essa perspectiva deve responder a seguinte questão: “como seremos capazes de continuar melhorando e criando valor?” A capacidade da

organização de inovar, melhorar e aprender se relaciona diretamente com o valor da empresa. Ou seja, apenas mediante a capacidade de lançar novos produtos, criar mais valor para os clientes e melhorar continuamente a eficiência operacional a empresa será capaz de ingressar em novos mercados e de aumentar suas receitas e margens – em suma, crescer e assim aumentar o valor para os acionistas. Algumas empresas, além dos indicadores de inovação nos produtos e processos, definem também metas de melhorias específicas nos processos existentes.

Conforme Kaplan e Norton (1997), para atingir o resultado esperado, nessa perspectiva, distinguem-se três categorias principais:

a) *Capacidade dos Trabalhadores*

No passado, quando a produção em série estava em forte crescimento, na era industrial, os trabalhadores das grandes empresas tinham trabalhos cujas tarefas eram altamente repetitivas, não se fazendo sentir, por isso, a necessidade de investir na formação dos trabalhadores.

Nos tempos atuais, a realidade mudou drasticamente, os trabalhos repetitivos e sistêmicos são agora realizados por “robots” e os serviços estão cada vez mais automatizados.

Na situação atual, os funcionários que estão em contato com os clientes e com os processos internos, exercem um papel fundamental na concepção de idéias que permitem melhorar o processo de evolução da organização.

As medidas essenciais de resultado para os funcionários são:

- *Satisfação dos funcionários*: é condição de elevada importância para o aumento da produtividade e da melhoria da qualidade dos serviços prestados. A medição do nível de satisfação dos funcionários normalmente é feita por meio de pesquisas e sistemas de avaliação de desempenho.
- *Retenção dos funcionários*: normalmente medida pela rotatividade de trabalhadores com um papel importante nas organizações.
- *Produtividade dos funcionários*: traduz-se pelo resultado da elevação do nível de habilidade dos funcionários, pela inovação, pela melhoria dos processos internos e pela satisfação dos clientes.

b) *Capacidade dos Sistemas de Informação*

Segundo Kaplan e Norton (1997), a criação de bases de dados fidedignas com informações úteis sobre os clientes, processos internos e finanças é uma condição básica para que a empresa possa agir ao encontro das necessidades de seus clientes.

Obviamente, tais medidas implicam investimentos nem sempre com retorno a curto prazo.

### c) *Motivação*

Centra-se no ambiente organizacional para a motivação e a iniciativa dos funcionários, partindo do pressuposto de que para contribuir para o sucesso organizacional, eles devem estar em consenso e motivados a agir no melhor interesse da empresa, de acordo com as estratégias que esta segue.

Kaplan e Norton (1997) evidenciam que existem muito menos medidas disponíveis para a perspectiva de aprendizagem e crescimento, em relação às outras perspectivas. Tal fato demonstra que as empresas têm ignorado a medição desses resultados, não definindo objetivos no sentido de motivar e manter ou melhorar o grau de satisfação de seus trabalhadores.

Até o momento foi apresentada conceito, metodologia e as perspectivas do *Balanced Scorecard*, o próximo tópico trata a apresentação do Mapa Estratégico.

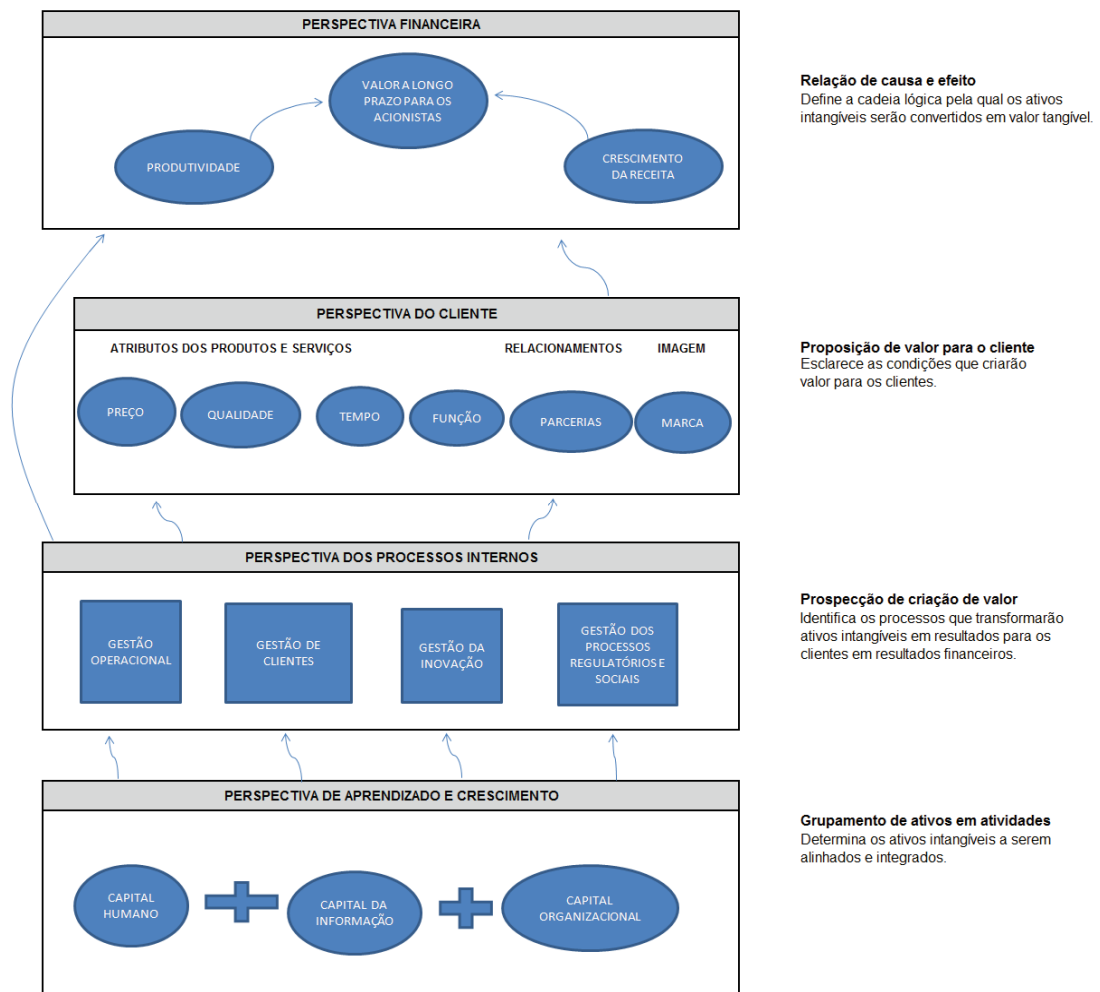
## 2.6 MAPA ESTRATÉGICO

De acordo Kaplan e Norton (2004, p.10), “Mapa Estratégico é o desenvolvimento da representação gráfica das quatro perspectivas do *BSC*”.

Conforme Kaplan e Norton (2004, p. 10), os mapas estratégicos baseiam-se em alguns princípios:

- (a) A estratégia equilibra forças contraditórias;
- (b) A estratégia baseia-se em proposição de valor diferenciada para os clientes;
- (c) Cria-se valor por meio dos processos internos;
- (d) A estratégia compõe-se de temas complementares e simultâneos; e
- (e) O alinhamento estratégico determina o valor dos ativos intangíveis.

Na Figura 7 apresenta-se o Mapa Estratégico de Kaplan e Norton (2004), apresentando as quatro perspectivas.



**Figura 7:** O modelo do *Balanced Scorecard*

**Fonte:** Kaplan e Norton (2004, p.33).

Nesse modelo de Mapa Estratégico estão todas as perspectivas do BSC e as setas indicam as relação de causa-e-efeito entre cada uma delas .

Assim, finaliza-se com esse tópico a apresentação do *Balanced Scorecard*. Considerando-se que como em qualquer sistema, essa ferramenta também apresenta vantagens e desvantagens, o próximo tópico apresenta aspectos favoráveis e desfavoráveis de acordo opinião de alguns autores.

## 2.6 PRINCIPAIS VANTAGENS E DESVANTAGENS DO BSC

Segundo Kaplan e Norton (1997), as principais vantagens do BSC são:

- clientes, processos internos, aprendizado e crescimento – valores não financeiros são considerados na avaliação do desempenho;
- insere o setor operacional como participante da estratégia empresarial;

- c) é importante fator de análise para a concessão de benefícios adicionais por competências individuais, departamentais e etc.;
- d) através do alinhamento obtido na sua implantação, ajuda a organizar o planejamento operacional, empresarial, pautando uma cadeia de raciocínio mais complexa;
- e) gera valor futuro, pois busca a criação de ferramentas quantitativas e qualitativas para analisar o que está por vir, ao invés de somente calcular sobre o que já ocorreu;
- f) investimento em treinamento;
- g) união de todos em prol de um objetivo comum.

Sobre as desvantagens, Walter e Kliemann (2000) mencionam que essa metodologia parece apropriada em unidades de negócios de grande porte, onde o *Balanced Scorecard* é desdobrado, posteriormente, em diversos níveis. Para a grande maioria das empresas, onde o sistema se aplicaria diretamente a departamentos operacionais, este procedimento ficaria caracterizado como pouco participativo, pois haveria a necessidade de incluir representantes departamentais no processo.

Em uma crítica em relação aos indicadores na ferramenta, Borget (1999) comenta que partes dos indicadores propostos pelo BSC são difíceis de serem quantificados e monitorados por meio do processo de gestão. São indicadores formados a partir de intangíveis, que podem ser voláteis, sofrendo grandes variações influenciadas pelo meio interno ou externo da empresa, tendo os empregados e gestores pouco controle sobre suas variações.

Entende-se que sempre os sistemas irão apresentar vantagens e desvantagens, sendo que cabe ao gestor levantar dados para que possa analisar, antes da implantação da ferramenta, se está fazendo a melhor escolha.

## 2.7 PAINEL DE CONTROLE EXECUTIVO

Conforme Cevey e Rodrigues (2007, p. 3), o painel de controle executivo inclui indicadores financeiros que medem os resultados de ações já tomadas. Além disso, ele complementa os indicadores de desempenho financeiros com medidas operacionais referentes à satisfação do cliente, aos processos internos e às atividades de desenvolvimento e inovação.

Para a analogia empresarial, o painel de bordo, também é conhecido como painel de controle executivo, definido por Kaplan e Norton (1996) como um conjunto de medidas que proporcionam aos gerentes uma visão do negócio rápida e, ao mesmo tempo, abrangente.

O painel de controle, é um quadro que contém informações que os executivos desejam gerenciar, normalmente usa-se para esse painel o sistema do *Balanced Scorecard*.

No painel de controle tem os indicadores que refletirão como está a situação da empresa diante do Planejamento Estratégico. Sabendo a importância da informação que os indicadores revelam, o próximo tópico abrange esse tema, indicadores de desempenho.

## 2.8 INDICADORES DE DESEMPENHO

Durante a era industrial, sistemas de controle financeiro foram desenvolvidos com o intuito de facilitar e monitorar a alocação eficiente de capital financeiro e físico (KAPLAN; NORTON, 1997). Então, pode-se dizer que foi nessa era que surgiu o indicador de desempenho.

Conforme Bancalero (2006, p.42), “um indicador é um número que conta uma história. De forma mais clara, é um número que, inserido num contexto, reforça uma frase ou um argumento”.

Então, se o indicador é um número que está inserido num contexto, pode-se dizer que existem indicadores para, diversos objetivos. Paula e Ichikawa (2002) classifica os indicadores em indicadores de qualidade e indicadores de produtividade. Conforme as autoras, os primeiros estão relacionados com a satisfação do cliente, enquanto que os segundos medem o desempenho dos diferentes processos de uma organização e apresentam relação com a maneira pela qual são utilizados os recursos disponíveis.

Embora, o indicador tenha como facilitador partir do seu conceito e sua classificação, a tarefa de desenvolver indicadores de desempenho não é um trabalho fácil, segundo Aaker (2001, p. 352) uma das principais dificuldades na administração estratégica de mercado é o desenvolvimento de indicadores de desempenho que representem as projeções.

Ter acompanhamento das projeções é acompanhar o planejamento e controlar processos, segundo Takashina e Flores (2005) os indicadores são essenciais ao planejamento e controle dos processos das organizações. Eles são fundamentais ao planejamento porque possibilitam o estabelecimento de metas quantificadas e o seu desdobramento na organização, sendo essenciais ao controle uma vez que os resultados apresentados através dos indicadores são fundamentais para a análise crítica do desempenho da organização, para a tomada de decisões.



### 3 METODOLOGIA

Nesse capítulo apresenta-se o método científico que foi utilizado no desenvolvimento desta pesquisa.

Segundo Cervo et al. (2007, p. 27), “método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um certo fim ou resultado desejado. Nas ciências, método é o conjunto de processos empregados na investigação e na demonstração da verdade.”

Para Gil (2006), o conhecimento científico se distingue dos demais por sua característica de verificabilidade. Para que um conhecimento seja caracterizado científico é necessário identificar o método utilizado para chegar até ele, sendo que método é o caminho para se chegar a determinado fim. Assim, Método científico é o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos para se atingir o conhecimento.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa corresponde ao seu planejamento numa dimensão mais ampla, é nessa etapa da pesquisa que o pesquisador estabelece os meios técnicos da investigação.

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso que, segundo Yin (2005, p. 31-33), é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real”. Para o autor, o estudo de caso deve ser usado quando se deseja lidar com condições contextuais, acreditando-se que elas possam ser relevantes ao seu fenômeno de estudo.

O autor ainda acrescenta que o estudo de caso como estratégica de pesquisa compreende um método que abrange a lógica de planejamento, as técnicas de coleta de dados e a abordagem específica à análise dos mesmos.

Quanto à finalidade, classifica-se como pesquisa aplicada, sendo assim, a pesquisa é direcionada para a solução de problemas específicos, conforme Vergara (2007).

Quanto à forma de abordagem do problema, esta pesquisa classifica-se como qualitativa, pois, conforme Richardson (2007, p. 80

O método qualitativo visa descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de

determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

### 3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

A pesquisa foi realizada em uma empresa varejista do Rio Grande do Sul, que atua no ramo farmacêutico.

A Glicofarma Farmácias tem sua matriz instalada na cidade de Feliz e duas filiais, uma localizada na cidade de Bom Princípio e outra no município de Alto Feliz.

### 3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados ocorre após a escolha do tema, delimitação, definição dos objetivos, formulação do problema e a revisão bibliográfica.

Nessa fase podem ser utilizadas diferentes técnicas, sendo mais utilizados a entrevista, o questionário e a observação, quando aplicadas a pessoas, e a documentação indireta documental e a documentação indireta bibliográfica, quando não aplicadas a indivíduos. (Gil 2006).

Para a execução da pesquisa, a coleta dos dados foi realizada por meio da observação na empresa feita durante um período de trinta dias, de 15 de agosto até 14 de setembro de 2011, e, também, entrevistas semiestruturadas, cujo roteiro é apresentado no Apêndice A, com as farmacêuticas/proprietárias dos estabelecimentos e funcionários da matriz e filiais.

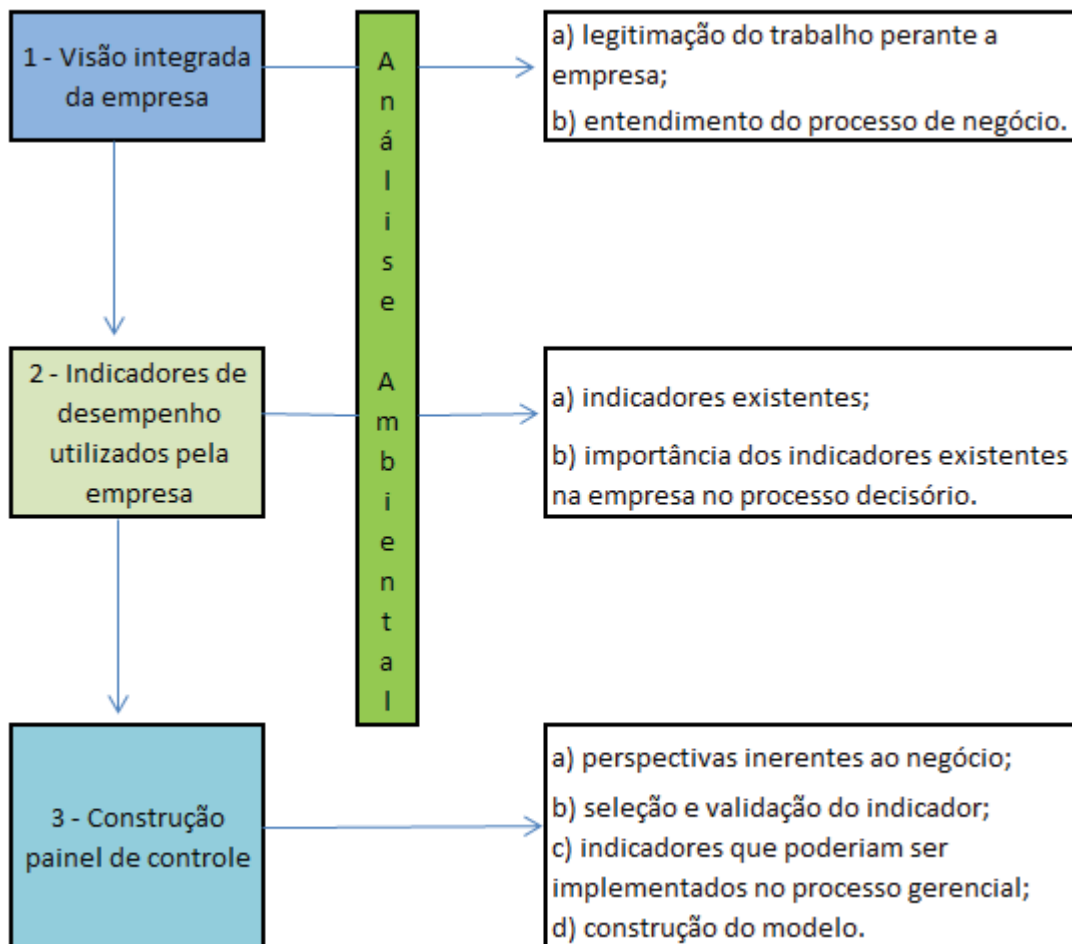
Na percepção de Triviños (1987, p. 146) a entrevista semiestruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. Os questionamentos dariam frutos a novas hipóteses surgidas a partir das respostas dos informantes. O foco principal seria colocado pelo investigador-entrevistador. Complementa o autor, afirmando que a entrevista semiestruturada “[...] favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade [...]”.

Adicionalmente, também foram analisados documentos da empresa, tais como: contrato social, alterações contratuais e balancete.

### 3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Para atingir o objetivo geral da pesquisa, que é propor um modelo de painel de indicadores financeiros e não financeiros, baseado na metodologia do *Balanced Scorecard*, a análise dos dados foi realizada em etapas.

Buscou-se, nesse trabalho, adotar a mesma sistemática para a construção do painel de indicadores financeiros e não financeiros que a utilizada na pesquisa de Cevey e Rodrigues (2007), conforme demonstrado na Figura 8.



**Figura 8:** Fluxo Aplicação do Método  
 Fonte: Cevey e Rodrigues (2007), p. 7).

As informações obtidas por meio de entrevistas foram consolidadas e, depois, partiu-se, para a listagem dos pontos fortes e fracos, sendo aplicado o mesmo procedimento para as ameaças e oportunidades.

Finalmente, para a elaboração do painel de indicadores financeiros e não financeiros, tomando-se como base a metodologia do BSC, as informações obtidas foram consolidadas e propostos os indicadores para cada perspectiva.

### 3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Sabe-se que qualquer que seja o método empregado, este sempre apresentará limitações.

No caso desta pesquisa, a principal delas está relacionada ao fato de que o Método de Estudo de Caso focaliza a sua atenção na empresa Glicofarma Farmácias, sendo a visão que este trabalho fornece se limita ao caso estudado, não permitindo comparações.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Concluídos o levantamento de referencial teórico e metodologia da pesquisa, neste capítulo apresenta-se o estudo de caso.

### 4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa foco deste estudo atua no ramo farmacêutico, foi fundada em 30 de Setembro do ano de 2004 na cidade de Nova Hartz – RS e ocupava uma área de 80m<sup>2</sup>, composta pela área principal onde ficavam as prateleiras e balcões, uma sala para aplicação de injeções, um banheiro e um escritório. Quando fundada, a empresa contava com dois funcionários além da Farmacêutica proprietária e a região onde a matriz estava localizada era altamente dependente do setor calçadista. No auge da crise do setor coureiro calçadista, a empresa foi bastante afetada, motivo na qual hoje a matriz da Glicofarma Farmácias Ltda., está localizada na cidade de Feliz – RS.

Atualmente, a matriz da farmácia funciona com horário amplo, de segunda a sábado, das sete horas até às vinte e uma horas, sem fechar ao meio-dia (o que é um hábito na maioria das empresas da cidade) e no domingo tem um plantão das oito e trinta até às doze horas e, depois, das dezesseis horas até às vinte horas. A matriz conta com o quadro de uma farmacêutica (uma das proprietárias) e mais seis funcionárias.

No dia 17 de outubro do ano de 2005, a Glicofarma inaugurou sua primeira filial, localizada na cidade de Bom Princípio – RS, que conta atualmente com três funcionárias, além da farmacêutica proprietária. A filial não possui plantões em domingos e feriados e está situada em uma região onde as farmácias locais não possuem grandes atrativos, tais como tele-entrega, variedades de perfumarias, aceitação de todos os cartões, convênios com empresas da região e promoções a cada final de semana. São estas diferenças que a Glicofarma apresenta e que permitem que ela se destaque perante seus concorrentes.

A segunda filial da farmácia fica na cidade de Alto Feliz e tem uma estrutura um pouco menor que a da primeira filial, tendo em vista que suas operações iniciaram a menos de um ano.

No Quadro 01 apresenta-se a equipe de colaboradores da empresa.

Unidade	Cidade	Equipe
Matriz	Feliz	01 Farmacêutica (sócia) 04 atendentes 01 caixa 01 assistente administrativo/financeiro
Filial 1	Bom Princípio	01 Farmacêutica (sócia) 03 atendentes
Filial 2	Alto Feliz	01 Farmacêutica 02 atendentes

**Quadro 1:** Quadro funcional das unidades Glicofarma Farmácias

**Fonte:** Elaborado pela autora.

O quadro funcional é composto por doze funcionárias mais as duas sócias, que se dividem entre atividades de farmacêuticas e a administração das empresas.

O faturamento mensal da empresa, é apresentado no Quadro 2.

Unidade	Valor mês R\$
Matriz	Variação entre R\$ 70.000 a 75.0000
Filial 1	Variação entre R\$ 40.000 a 45.0000
Filial 2	Variação entre R\$ 30.000 a 35.0000

**Quadro 2:** Faturamento mensal Glicofarma Farmácias

**Fonte:** Elaborado pela autora.

A partir das informações disponibilizadas no Quadro 2 é possível verificar que a filial de Alto Feliz apresenta um valor de faturamento considerável, visto que a unidade iniciou suas atividades a menos de 01 ano e o município tem menos habitantes que a cidade de Bom Princípio, sede da primeira filial.

A farmácia participa de uma rede de cooperação denominada “Total Farma”, que possibilita compras com melhores preços e oferta de promoções de medicamentos, sempre beneficiando a população local. A rede de cooperação ajuda também na estruturação e organização do negócio, visto que possibilita a troca de informações com profissionais do mesmo ramo em reuniões que ocorrem semanalmente.

Além disso, o estabelecimento é o único credenciado nas três cidades no programa do governo federal, chamado de Farmácia Popular. Este programa tem uma lista de medicamentos que tem desconto para o cliente final de até 90%, e o estabelecimento recebe o reembolso do valor como uma venda normal, ou seja, neste caso o estabelecimento tem dois tipos de clientes, o cliente pessoa física e o cliente governo federal.

No que diz respeito à gestão, trata-se de uma empresa com gestão familiar, gerida por duas sócias graduadas em farmácia.

A empresa está passando por várias mudanças de estruturação, sendo que recentemente foi necessário mudar o *software* (ERP), pois com as alterações da Receita Federal as farmácias têm que emitir nota fiscal eletrônica (NFe) e o que utilizavam até então não iria atender as necessidades para a adoção do SPED (Sistema Público de Escrituração Digital).

Por ser um estabelecimento que é fiscalizado por vários órgãos a farmácia deve ter um *software* que facilite a emissão de relatórios para esses órgãos e também auxilie na gestão.

Apesar de ser uma empresa jovem, as administradoras concordam e sentem a necessidade de conhecer e desenvolver ferramentas de gestão que facilite seu trabalho e crie um ambiente produtivo, com equipe motivada em busca do crescimento profissional e maior lucro para a empresa.

A empresa está buscando aprimorar e implantar controles e a estratégia de negócio e, baseada nessa busca, ela passou a analisar ferramentas de gestão e viu que era necessário começar uma cultura de controles e a comunicação da estratégia ser repassada a clientes, colaboradores e fornecedores, sendo assim, criou e divulgou a visão, missão e os valores, conforme apresentado a seguir:

### **VISÃO**

Ser reconhecida no comércio varejista farmacêutico da localidade como a melhor escolha na comercialização de medicamentos e perfumarias.

### **MISSÃO**

Encantar e valorizar as pessoas, promovendo saudabilidade através de atitudes inovadoras e cidadãs, atuar como parceira de nossos: clientes, fornecedores e colaboradores.

### **VALORES DA EMPRESA**

- Integridade e honestidade;
- Ética nas ações e nos relacionamentos;
- Desenvolvimento dos Colaboradores;
- Competência Profissional;

- Respeito aos parceiros e colaboradores;
- Busca contínua à excelência;
- Transparência;
- Responsabilidade Social.

Tendo em vista que a empresa está começando a se estruturar, cabe informar que ela não tem planejamento estratégico formalizado.

#### 4.2 APRESENTAÇÃO DOS PONTOS FORTES, PONTOS FRACOS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

O levantamento dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças foi realizado a partir da entrevista com as administradoras, com o objetivo de identificar os riscos e as oportunidades presentes e futuras que possam influenciar nos objetivos que a empresa pretende atingir. As principais conclusões do levantamento são apresentadas conforme segue a seguir:

##### Pontos Fortes:

- orgulho e dedicação das pessoas em trabalhar na empresa;
- diversificação dos produtos;
- reposição do estoque com agilidade;
- abordagem de atendimento diferenciado;
- as lojas estão 100% integradas com a matriz.

##### Pontos fracos:

- deficiência na gestão de pessoas (reter e desenvolver funcionários);
- relatórios gerenciais não atendem as necessidades;
- falta de programa de carreira para os colaboradores;
- baixo investimento na valorização e motivação dos funcionários;
- qualificação dos funcionários.

##### Oportunidades:



- importância do atendimento como um diferencial nas lojas;
- oportunidade de parcerias com fornecedores facilitadas pela rede de cooperação;
- potencial de crescimento nas vendas pelo horário diferenciado do atendimento;
- maior preocupação do consumidor em saúde de beleza;
- matriz e filiais terem ganhado por três anos consecutivos o prêmio Top Ser qualidade do atendimento e farmácia mais lembrada quando pensam em fazer compras;
- aumento de consumidores na cidade, devido a várias empresas instalando.

Ameaças:

- carga tributária elevada;
- entrada de novas legislações ou reformulação das legislações existente pelos órgãos: Receita Federal, Secretaria da Fazenda Estadual, Prefeitura Municipal e ANVISA.
- competição crescente com supermercados na área de perfumaria;
- maior rigor da postura de controle e fiscalização da ANVISA;
- abertura de novos concorrentes (chegada de novas redes).

Concluída a etapa de levantamento dos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades, torna-se necessário com essas informações implantar ou aprimorar indicadores existentes para a gestão. Na próxima seção, segue a definição dos indicadores da empresa.

#### 4.3 DEFINIÇÃO DOS INDICADORES

Os indicadores são de grande importância, derivam de valores (mede-se aquilo pelo que se tem cuidados) e criam valores (valoriza-se aquilo que se mede), para Moutinho (2000), eles transmitem não só a realidade da empresa, mas também modelam a percepção e as ações das pessoas. O autor explica que:

Os indicadores geram uma estrutura de linguagem que não só comunicam a realidade como também modelam a percepção e as ações das pessoas, inclusive quando da definição das metas. O sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora das empresas. [...] Os indicadores deveriam ser utilizados para transmitir a visão estratégias aos empregados de todos os níveis da organização, facilitar a construção compartilhada da visão e da estratégia e firmar as relações hierárquicas dentro da organização (MOUTINHO, 2000, p.2).

Para definição dos indicadores foram usadas as seguintes etapas:

- a) entrevistas com as administradoras e funcionárias;
- b) análise dos indicadores que a empresa controlava; e
- c) definição em conjunto (administradoras e pesquisadora) dos novos indicadores conforme metodologia do BSC.

Após finalizadas as entrevistas com as administradoras e seus colaboradores, as farmacêuticas apresentaram para a pesquisadora os indicadores que são utilizados até o momento e explicaram para a pesquisadora a necessidade que tinham de gerir esses indicadores.

Os indicadores que a empresa utilizava eram: receita bruta e líquida, evolução das despesas, evolução de compras e estoque, controle do fluxo de caixa e evolução dos convênios, sendo que todos esses relatórios eram gerados por filial e depois consolidados.

Com o objetivo de propor uma nova ferramenta para controle dos indicadores, foi apresentada para as administradoras a metodologia do *Balanced Scorecard* e mostrada a relação de indicadores que poderiam ser utilizados detalhando-se como gerenciar cada um deles.

Como já foi mencionado, o objetivo da pesquisa é criar um painel de indicadores financeiros e não financeiros. Para atender esse objetivo, os indicadores foram criados e segregados conforme as quatro perspectivas, todos eles tendo relação de causa e efeito, as quais seguem apresentadas no próximo tópico.

#### 4.4 PERSPECTIVA FINANCEIRA

Para acompanhar a perspectiva financeira, foram selecionados os indicadores que constam no Quadro 3.

<b>PERSPECTIVA FINANCEIRA</b>	
<b>Objetivos</b>	<b>Medida (Indicadores)</b>
Aumentar a lucratividade	Lucro líquido/Receita Líquida
Aumentar vendas	Receita Bruta.
Maximizar lucratividade nas lojas	% crescimento de Receita Bruta.
	Lucratividade das lojas.
Reduzir custos	Despesa total/Receita Líquida.
Aumentar saldo médio fluxo de caixa	Saldo médio de caixa

**Quadro 3:** Perspectiva Financeira Glicofarma Farmácias

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Os indicadores selecionados para essa perspectiva têm como objetivo monitorar o crescimento da receita bruta e líquida, a lucratividade, despesas e o saldo médio no fluxo de caixa. Exceto o indicador de despesa, que tem como meta uma redução, os demais têm como objetivo o crescimento. Espera-se que estes objetivos, combinados, aumentem o lucro da empresa.

Na sequência a apresentação da perspectiva do cliente e os indicadores selecionados para monitoramento no painel.

#### 4.5 PERSPECTIVA DO CLIENTE

Os indicadores listados e acompanhados por essa perspectiva buscam dar respaldo a farmácia a fim de que ela possa obter resposta para a seguinte pergunta: como estamos sendo vistos pelos nossos clientes, internos e externos?

A perspectiva mostra como a empresa quer ser reconhecida por seus clientes e também a lucratividade que espera obter com cada um deles. Os indicadores dessa perspectiva seguem no Quadro 4.

<b>PERSPECTIVA DO CLIENTE</b>	
<b>Objetivos</b>	<b>Medida (Indicadores)</b>
Consolidar a marca	Resultado da pesquisa de mercado de como a empresa é reconhecida por suas ações na comunidade.
Promover ações sociais	Número de promoções sociais: palestras, entrega de panfletos informativos, ações em geral com a comunidade.
Reter clientes	Resultado da pesquisa de opinião sobre atendimento e satisfação do cliente.
Aumentar a lucratividade dos clientes	Lucratividade por cliente (grupos).

**Quadro 4:** Perspectiva do cliente Glicofarma Farmácias

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Para definição dos indicadores dessa perspectiva, deixou-se clara a importância dos clientes para a empresa. Nessa perspectiva, descrevem-se as maneiras que a organização busca criar valor para seus produtos e serviços.

Todos os indicadores selecionados nessa perspectiva devem sempre aumentar ou, no mínimo, manter o mesmo resultado, a queda de algum deles pode comprometer o objetivo da perspectiva financeira.

Para manter a integração com o objetivo final da empresa, que é aumentar o resultado, apresenta-se a perspectiva dos processos internos.

#### 4.6 PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

A perspectiva dos processos internos procura acompanhar o quanto a empresa está sendo eficiente nos seus processos. No Quadro 5, apresentam-se os indicadores dessa perspectiva.

<b>PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS</b>	
<b>Objetivos</b>	<b>Medida (Indicadores)</b>
Aumentar a produtividade operacional das lojas	Receita Líquida/Empregado.
Aprimorar a gestão do estoque	% produtos vencidos.
	Giro dos estoques.
Fidelizar clientes mais rentáveis	Margem bruta dos clientes (grupos).

**Quadro 5:** Perspectiva dos processos internos Glicofarma Farmácias

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Os indicadores, nessa perspectiva, destinam-se a garantir qualidade e produtividade, e a operacionalização da importância na satisfação do cliente.

Na seleção dos indicadores buscou-se a monitorar a eficiência da produtividade da empresa e também controlar fidelização dos clientes.

Todos os indicadores dessa perspectiva devem sempre aumentar ou no mínimo manter-se com o mesmo número do período anterior.

A última perspectiva a ser detalhada é a de gestão de pessoas na empresa onde o estudo foi realizado, pois é fundamental que essas sempre estejam motivadas, porque tratam diretamente com o cliente e são responsáveis pelos processos internos da farmácia.

#### 4.7 PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Nessa perspectiva a empresa define indicadores relacionados à motivação e capacitação de seus funcionários. Os indicadores sugeridos para esta perspectiva seguem no Quadro 6.

<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO</b>	
<b>Objetivos</b>	<b>Medida (Indicadores)</b>
Manter funcionários satisfeitos e motivados	% rotatividade do funcionários.
Investir na capacitação e desenvolvimento dos colaboradores	Valor investido em capacitação /funcionário.
Fomentar a cultura de inovação	Número de sugestões que foram indicadas x número de sugestões e melhoria que foram implantadas.
	Número de funcionários premiados pela melhoria sugerida.

**Quadro 6:** Perspectiva de aprendizado e crescimento Glicofarma Farmácias

**Fonte:** Elaborado pela autora.

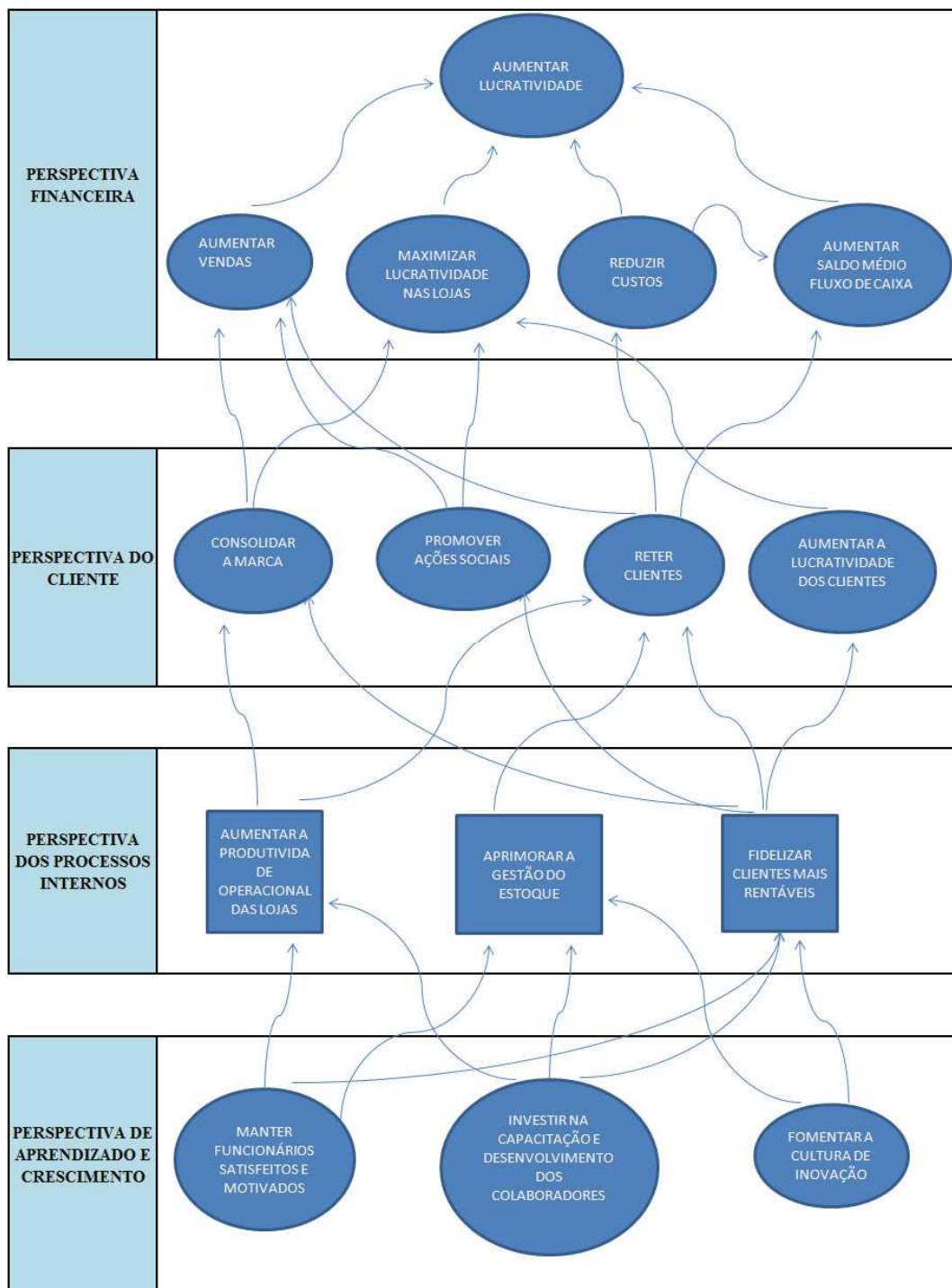
Os indicadores registrados nessa perspectiva buscam monitorar indicadores relacionados a aspectos sobre os quais, atualmente, a empresa não tem gestão, uma vez que o levantamento dos pontos fracos mostrou uma ineficiência na gestão de pessoas.

O objetivo então é de acompanhar o desenvolvimento dos colaboradores e valorizá-los, pois se entende que com essa iniciativa todos terão como meta mais lucro para a empresa para, conseqüentemente, buscar sua carreira profissional, tendo em vista que em uma empresa em expansão novos cargos e oportunidades surgirão.

A gestão da cultura passa a ser tratada e controlada de forma que as pessoas envolvidas consigam medir o quanto elas estão se aperfeiçoando na cultura individual e empresarial.

Uma vez validado pelas administradoras quais seriam os indicadores que seriam monitorados em cada perspectiva, futuramente, devem ser incluídas as metas que a empresa deseja alcançar. Para os novos indicadores, sugere-se que seja feito um levantamento do histórico do desempenho, sempre que possível, ou uma comparação com um *benchmarking*. Neste ponto, cabe destacar que as metas, tanto para curto quanto para longo prazo, deverão representar um desafio a ser alcançado e estarem relacionadas entre si conforme a relação de causa e efeito.

Finalmente, após a seleção dos indicadores das quatro perspectivas, a seguir, na Figura 9, apresenta-se a proposta de painel de indicadores financeiros e não financeiros.

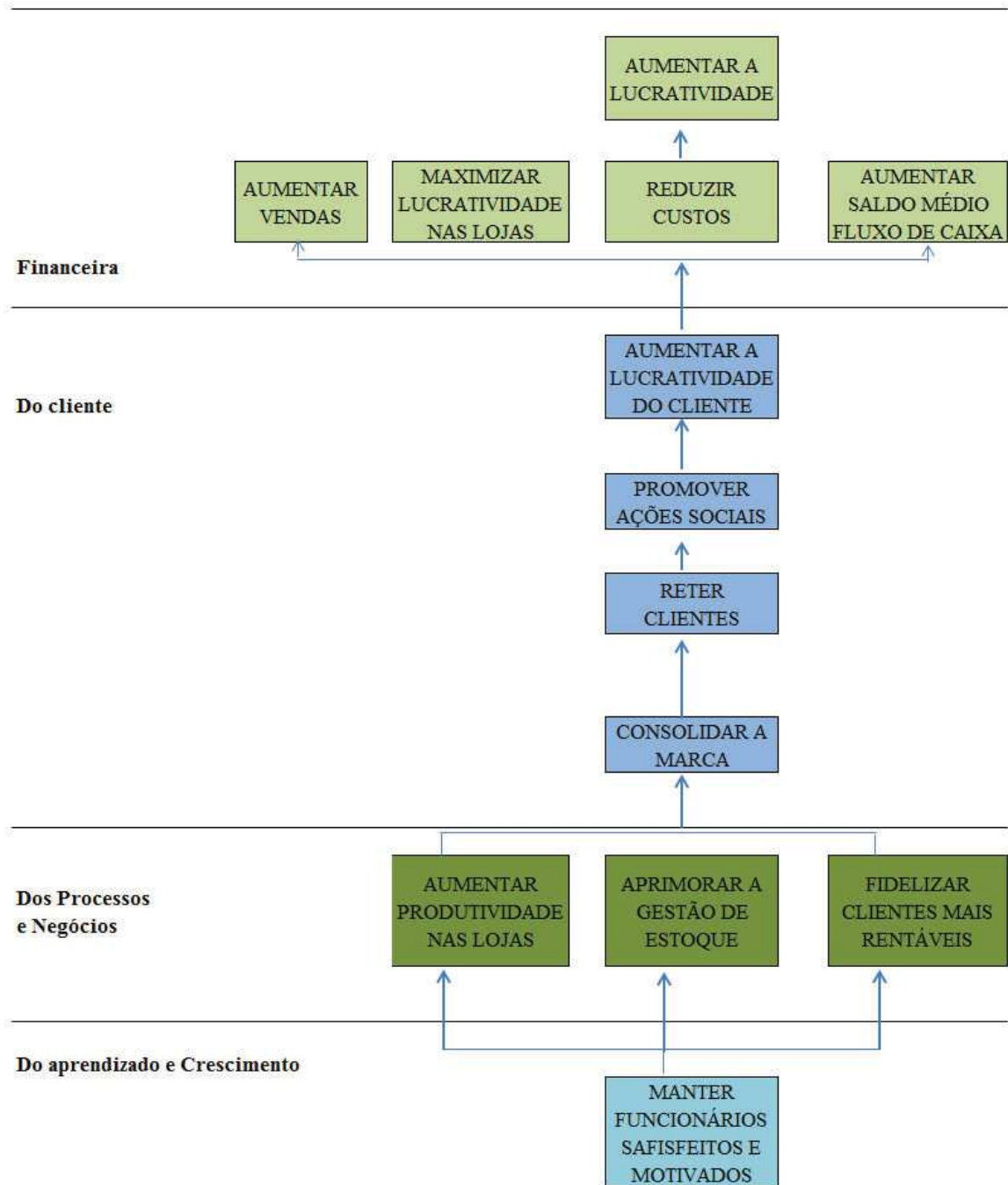


**Figura 9:** Proposta Painel Indicadores Glicofarma Farmácias

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Considera, nesse quadro, que todas as perspectivas apresentam relação, sendo que o objetivo final é atingir a perspectiva financeira.

A seguir, na Figura 10, apresenta-se a relação de causa e efeito.



**Figura 10:** Relação causa e efeito Glicofarma Farmácias  
**Fonte:** Elaborado pela autora.

Nessa relação de causa e efeito apresentada na Figura 10, mostra-se que espera que a empresa, ao investir em capacitação e motivação dos funcionários, conseguirá aumentar a produtividade operacional, conseguirá aprimorar a gestão de estoque, promoverá a fidelização

do cliente, consolidará a marca, irá reter o cliente, aumentará as vendas, conseguirá maximizar a lucratividade nas lojas, reduzirá custos que e essas ações possibilitarão o aumento do saldo médio de fluxo de caixa e atingirá o objetivo que é aumentar a lucratividade dessa carteira, e aumentará as vendas e, por consequência, o lucro.

Essa foi a apresentação de uma situação de causa e efeito, as demais situações seguem com a mesma proposta, sempre tendo interligação entre as perspectivas para atingir os objetivos da perspectiva financeira.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma vez identificada a necessidade de se realizar a gestão de indicadores financeiros e não financeiros da empresa Glicofarma Farmácias, o objetivo dessa pesquisa foi, com base na fundamentação teórica e, principalmente, no tema *Balanced Scorecard*, propor um modelo de painel de indicadores.

A partir da revisão bibliográfica foi possível projetar uma ferramenta para atender as necessidades das administradoras da empresa onde foi aplicado o estudo de caso.

Para a execução da pesquisa, foram aplicadas técnicas de metodologia e análise de dados que facilitaram a seleção e descrição dos indicadores que a empresa deve gerir a partir da implantação do painel.

Cada perspectiva teve dois ou mais indicadores priorizados, conforme breve resumo nos parágrafos a seguir.

Tratando da perspectiva de aprendizado e crescimento os indicadores foram o percentual de rotatividade dos funcionários e o valor investido em capacitação com os mesmos, nesse ramo, os colaboradores são as pessoas que passam a imagem da empresa, o primeiro indicador deve mostrar um resultado alto enquanto que o segundo deve ser bem baixo, porque assim, é possível acompanhar se as ações que a empresa propõe para os funcionários são suficientes.

Quando trabalhado na perspectiva dos processos internos, a receita líquida por empregado foi um dos indicadores porque esse é o resultado da motivação e satisfação e também o indicador da margem bruta dos clientes, que assim a empresa já está analisando quais são os clientes que terá que trabalhar com mais foco para o lucro.

Na perspectiva do cliente os indicadores foram, o resultado da pesquisa de opinião sobre atendimento e satisfação do cliente e a lucratividade por cliente, o primeiro indicador passa a informação da visão do cliente sobre a empresa a nível de atendimento e satisfação e com o segundo a empresa continua acompanhando em maior detalhe a lucratividade.

Para a última perspectiva, a empresa trabalha com três indicadores prioritários, aumento do lucro líquido/receita líquida, redução das despesas e o saldo médio de caixa, que terá acompanhamento do fechamento mensal e acumulado, os três indicadores selecionados têm como objetivo o aumento do lucro essa foi a razão de serem considerados prioritários.

A empresa aprovou a proposta de painel apresentada e as próximas etapas serão as seguintes: (a) definir metas e iniciativas para cada um dos indicadores definidos; (b) apresentar para os colaboradores as metas de cada indicador; e (c) criar um plano de ação.

Neste momento, cabe relatar que a apresentação do painel foi realizada em uma reunião semanal que acontece em cada uma das unidades e o *feedback*, tanto das administradoras quanto dos funcionários, foi positivo uma vez que conseguirão fazer a gestão de indicadores que não geriam e, por consequência, terão condições de visualizar o impacto sobre o lucro esperado.

Entende-se, finalmente, que a pesquisa teve seu objetivo alcançado de ordem intelectual, pois agregou à autora um conhecimento mais aprofundado da ferramenta de gestão *Balanced Scorecard* e sobre a criação de painel de indicadores financeiros e não financeiros. Adicionalmente, o objetivo de ordem prática também foi atingido, uma vez que o modelo de painel de indicadores foi construído e poderá servir como um modelo que contribuirá com a gestão da empresa Glicofarma Farmácia, bem como para outros gestores de empresas de mesmo porte.

Para uma próxima pesquisa, sugere-se que sejam feitas comparações de quais são os indicadores mais usados separando por perspectiva para empresas de mesmo ramo e porte empresarial e região demográfica.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D.A. Administração Estratégica de Mercado. 5ª ed. Porto Alegre, Editora Bookman, 2001.

BANCALEIRO, J. *Scorecard* de Capital Humano. Lisboa, Editora HR, 2006.

BORGET, Altair. **Construção de sistema de gestão de produtos à luz de uma metodologia construtivista multicritério**. Florianópolis: Tese – UFSC, 1999.

CERVO, Amado L; Bervian, Pedro A.; Da Silva, Roberto. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CEVEY, Mauricio de Jesus; RODRIGUES, Luis Henrique. Desenvolvimento de uma abordagem metodológica para construção de painel de controle executivo, utilizando os conceitos do *Balanced Scorecard* e a sistemática de indicadores da teoria das restrições: uma aplicação para atividade de operadoras de planos de saúde. In: Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Contabilidade, 14, 2007. Gramado. *Anais.....* Gramado: ANPCONT, 2007. CD-ROM.

FISCHMANN. A. A., ALMEIDA, M.I.R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Editora Atlas, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Editora Atlas 2006.

HERRERO FILHO, Emílio. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica – Uma abordagem prática**. 10 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review, Jan.-Feb.-1996.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

KAPLAN, Robert. S.; Cooper, R. **Custo e Desempenho – Administre seus custos para ser mais competitivo**. São Paulo: Editora Futura, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David. P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos**

**intangíveis em resultados tangíveis.** Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004.

LIMA, Andréa Cavalcanti Correia. **Da Onda da gestão da qualidade a uma filosofia da qualidade da gestão: *Balanced Scorecard* promovendo mudanças.** Revista Contabilidade & Finanças – USP, São Paulo, ed. Especial. Junho/2004.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada.** 2 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

MOUTINHO SILVA, M.H.C. **Desenvolvimento de um Método Prescritivo para Mudança de Sistema de Indicadores à Luz da Teoria das Restrições.** Dissertação de Mestrado de Engenharia de Produção PPGEP: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

NIVEN, Paul R. ***Balanced Scorecard* Passo-a-Passo: Elevando o Desempenho e Mantendo Resultados.** Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2005.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia Empresarial: uma abordagem empreendedora.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Planejamento orçamentário: texto e exercícios.** São Paulo: Editora Pioneira Thomson Learning, 2005.

PAULA, Regina Noemia Cavalin de; ICHIKAWA, Elisa Yoshie. **Indicadores de produtividade em cooperativas do Paraná: um estudo comparativo de casos.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Salvador. Anais. Salvador: ANPAD, 2002.

PÚBLIO, Marcelo A. **Como Planejar e Executar uma Campanha de Propaganda.** São Paulo: Editora Atlas, 2008.

RICHARDSON, Robert Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 2 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

SERRA, Afonso Celso da Cunha. **Planejamento Estratégico *On Advances In Strategy*** (Tradução). Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

TAKASHINA, N.T.; FLORES, M.C.X. **Indicadores de qualidade e do desempenho: Como estabelecer metas e medir resultados.** Rio de Janeiro, Editora Qualitymark, 2005.

TARAPANOFF, K. **Inteligência internacional e competitiva** . Brasília: Editora UNB, 2001.

TIFFANY, Paul.; PETERSON, Steven D. **Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

TIFFANY, Paul.; PETERSON, Steven D. **Planejamento Estratégico: O jeito divertido de aprender**. 11 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

WALTER, F.; KLIEMANN Neto, F. J. Uma proposta de metodologia de elaboração do Balanced Scorecard. In: Anais do Congresso Brasileiro de Custos, 7, 2000, Recife: UFPE, 2000.

WRIGHT, Kroll e Parnel. **Administração Estratégica**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2005.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

### ENTREVISTA COM AS SÓCIAS

A entrevista com as sócias seguiu com as seguintes perguntas que foram intercaladas conforme o tema tratado no momento.

- 1) A empresa tem informação da participação de mercado que ocupa no município?
- 2) Como foi feito esse mapeamento da participação?
- 3) Como está dividida a carteira de clientes?
- 4) De que forma a empresa acompanha a lucratividade dos clientes?
- 5) Na empresa tem indicador de retenção dos clientes?
- 6) De que forma é acompanhada a produtividade dos colaboradores?
- 7) A empresa busca desenvolver com os funcionários a inovação de melhorias nos processos?
- 8) Preocupada com o clima organizacional a empresa aplica pesquisa de clima?
- 9) Qual é o objetivo de lucro líquido para o ano de 2011? Quais indicadores utilizam para acompanhar?
- 10) Poderia indicar alguns indicadores que gostariam de implantar?

### ENTREVISTA COM COLABORADORES

- 11) Como está dividida a carteira de clientes atendida por vocês?
- 12) O que pode ser vendido ou agregado ao serviço oferecido pela empresa para torná-la mais competitiva?
- 13) Vocês conhecem a visão, missão e valores da empresa?
- 14) Qual o seu grau de instrução?
- 15) Quanto tempo trabalha na empresa?
- 16) Você projeta seu crescimento na empresa? De que forma?