

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM PEQUENAS EMPRESAS COMERCIAIS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE COMBUSTÍVEIS

Sandro César Bortoluzzi¹
Luciane Tazinasso²

RESUMO: O atual mercado competitivo exige das empresas capacidade de resposta às necessidades que surgem em termos de gestão, assim sendo, percebe-se que as organizações precisam de ferramentas que permitam o acompanhamento de suas estratégias. O presente trabalho buscou elaborar um sistema de avaliação de desempenho por meio do *balanced scorecard* para uma empresa do comércio varejista de combustíveis. Para atender o objetivo deste trabalho realizou-se uma pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, por meio de um estudo de caso. Os dados foram coletados e analisados dentro das quatro perspectivas propostas pelo BSC: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, e definiu-se 13 (treze) indicadores de desempenho, sendo 3 (três) financeiros e 10 (dez) não financeiros. Por fim, conclui-se que o *balanced scorecard* apresenta-se como uma ferramenta de apoio à gestão estratégica e avaliação de desempenho da empresa, capaz de proporcionar melhorias significativas nas atividades e processos da organização.

PALAVRAS-CHAVE: Avaliação de Desempenho; Pequena empresa; *Balanced Scorecard*; Gestão Estratégica.

PERFORMANCE EVALUATION IN COMMERCIAL SMALL BUSINESS: CASE STUDY IN A FUEL COMPANY

ABSTRACT: The currently competitive market requires companies ability to meet the new needs that arise in terms of management, therefore, it is clear that organizations need tools that allow monitoring of their strategies. The present work sought design a system of performance evaluation through the Balanced Scorecard for a retail fuel company. Order to meet the objective of this work was carried exploratory research, qualitative nature, through a case study. Data were collected and analyzed within the four perspectives proposed by the BSC: financial, customer, internal processes and learning and growth, being 3 (three) financial and ten (10) non-financial. Finally, we conclude that the balanced scorecard is presented as a tool to support strategic management and performance evaluation of the company, capable of providing significant improvements in the activities and processes of the organization.

KEYWORDS: Performance Evaluation; Small business; Balanced Scorecard; Strategic Management.

¹Professor da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Mestre em Contabilidade pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E-mail: sandro@utfpr.edu.br

²Graduada em Ciências Contábeis (UTFPR). E-mail: luciane.tazinasso@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

O contexto atual de alto nível de competitividade exige das pequenas empresas capacidade de resposta às novas necessidades que surgem em termos de gestão (BORTOLUZZI, et. al., 2010). Assim sendo, percebe-se que as pequenas organizações precisam de ferramentas para geração de informações úteis e relevantes, que possibilitem a definição e o acompanhamento de suas estratégias (ALMEIDA, MARÇAL e KOVALESKI, 2004, FRONCHETTI *et al*, 2005; CALLADO, CALLADO e ANDRADE, 2008; BORTOLUZZI, ENSSLIN e ENSSLIN, 2010a). Neste sentido, as metodologias de avaliação de desempenho têm se mostrado uma alternativa importante para apoiar a gestão das organizações (FILHO, LIBONATI e RODRIGUES, 2006; ZAGO *et al*, 2008; BORTOLUZZI, ENSSLIN e ENSSLIN, 2010b).

Atualmente existem várias metodologias focadas na avaliação de desempenho, nas quais fica evidente a presença de indicadores nas perspectivas financeira e não financeira, visando atender as empresas que buscam adotar modelos práticos e objetivos para medir seu desempenho empresarial (LIMA e PONTE, 2006). Portanto, fica evidente a necessidade da construção de indicadores de desempenho financeiros e não financeiros que, porém estes devem ser selecionados considerando os aspectos mais relevantes para o setor em que a empresa atua, considerando-se que sejam capazes de traduzir os objetivos estratégicos da organização (FRONCHETTI *et al*, 2005; CALLADO, CALLADO e ANDRADE, 2008; BORTOLUZZI, ENSSLIN e ENSSLIN, 2010c).

Percebe-se que as abordagens de avaliação de desempenho da atualidade procuram definir indicadores não financeiros a fim de suprir as limitações dos indicadores que se apóiam em medidas estritamente financeiras, observando-se que para obterem êxito faz-se necessária a utilização de ferramentas que possibilitem a correta identificação, acompanhamento e aperfeiçoamento desses indicadores de desempenho ao longo do processo de avaliação (PETRI, 2005, CALLADO, CALLADO e ANDRADE, 2008; BORTOLUZZI, ENSSLIN e ENSSLIN, 2011).

Diante deste contexto propõe-se como foco desse estudo a seguinte questão: Quais os indicadores financeiros e não financeiros necessitam ser construídos para apoiar a gestão estratégica de um pequeno comércio varejista de combustíveis? Para responder a pergunta de pesquisa apresenta-se como objetivo geral deste trabalho: elaborar um sistema de avaliação de

desempenho que considere indicadores financeiros e não financeiros para apoiar a gestão de uma empresa de comércio varejista de combustíveis por meio do *balanced scorecard*.

A fim de atender o objetivo geral proposto determinaram-se como objetivos específicos: (i) formular em conjunto com o gestor, a estratégia da empresa e traduzi-la em objetivos estratégicos específicos; (ii) desenvolver o mapa estratégico da empresa, tendo como ponto de partida sua missão; (iii) estabelecer indicadores de desempenho para acompanhar a implementação dos objetivos estratégicos apresentados no mapa estratégico; (iv) conhecer a situação atual e elaborar o painel estratégico a fim de implantar sugestões de melhoria.

A presente pesquisa justifica-se em função de sua importância, originalidade e viabilidade (CASTRO, 1977). Quanto à importância, pode-se dizer que esta pesquisa trará importante contribuição prática, principalmente para a gestão da empresa estudada, pois através da conexão da mensuração à estratégia possibilita-se ao gestor a obtenção de uma visão mais abrangente do negócio, auxiliando-o na tomada de decisão. Observa-se também importância para a comunidade acadêmica, pois através de sua realização será disponibilizado maior conhecimento científico sobre sua aplicabilidade no âmbito empresarial.

Quanto à originalidade, observando-se o estado da literatura sobre o tema, não foram encontrados trabalhos que abordem a aplicação de ferramentas de Avaliação de Desempenho em empresas de comércio varejista de combustíveis. E em relação à viabilidade, analisou-se a disponibilidade de obtenção de informações sobre a empresa e o tema de pesquisa, bem como os prazos, recursos financeiros e teorias já publicadas sobre o assunto a ser tratado, chegando-se a conclusão de que o desenvolvimento desta pesquisa é possível e viável.

O presente trabalho está organizado em cinco seções: (i) introdução, (ii) referencial teórico, (iii) metodologia da pesquisa, (iv) resultados e (v) considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão abordados os seguintes assuntos que orientam este trabalho: (i) planejamento estratégico, (ii) avaliação de desempenho organizacional, (iii) ferramentas de avaliação de desempenho organizacional.

2.1 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico é uma importante ferramenta de gestão para as empresas da atualidade, é através dele que a gestão de uma organização e sua equipe estabelece a estratégia, as metas e os parâmetros que direcionam a organização da empresa, a liderança e controle das atividades. Seu principal objetivo é fornecer informações relevantes para a tomada de decisão, diminuindo a possibilidade de decisões equivocadas, e orientar a organização a atuar de forma pró-ativa, de modo que esteja atenta às mudanças que ocorrem no mercado (ANDION e FAVA, 2002; BARBOSA e BRONDANI, 2005).

A construção do planejamento estratégico das organizações é composta por algumas etapas de análise e definições, de modo que a primeira etapa para a construção do planejamento estratégico é a definição do negócio, ou seja, que atividades que a empresa desenvolve no mercado em que está inserida. Após a definição do negócio, define-se a missão da organização, na qual se especifica a sua razão de ser, seu propósito e, na seqüência são definidos os valores da organização. Em seguida defini-se a visão da empresa, que está relacionada às expectativas futuras do negócio, e as políticas estratégicas que são os meios pelos quais a almeja-se atingir os objetivos traçados (ANDION e FAVA, 2002; POLACINSKI *et al*, 2007).

Por fim, são analisados os ambientes, no ambiente externo são observadas as oportunidades e ameaças; as oportunidades são fatores do ambiente geral que, se bem aproveitados, podem oferecer vantagem competitiva, já as ameaças são fatores que podem vir a perturbar o funcionamento da organização e provocar dificuldades de gestão e desempenho. E, no ambiente interno da organização identificam-se os pontos fortes e pontos fracos, através desta análise a organização poderá determinar com clareza as suas prioridades em termos de ameaças e oportunidades existentes (ANDION e FAVA, 2002; POLACINSKI *et al*, 2007).

Após a elaboração do planejamento estratégico, este deve ser revisado periodicamente a fim de adaptar-se às novas necessidades que possam surgir. Para tal tarefa existem as ferramentas de avaliação de desempenho que proporcionam uma melhor adequação do planejamento e implementação das estratégias (POLACINSKI *et al*, 2007; GRASSENFERTH e SOARES, 2007; KAPLAN e NORTON, 2004; ZAGO *et al*, 2008).

2.2 Avaliação de desempenho organizacional

Diversos pesquisadores conceituam avaliação de desempenho organizacional de diferentes formas, sempre enfatizando o aperfeiçoamento de sistemas ou organizações como a sua principal finalidade (PETRI, 2005; BORTOLUZZI, ENSSLIN e ENSSLIN, 2010c).

Na análise da literatura observa-se que não existe um consenso entre os autores em relação ao conceito de avaliação de desempenho organizacional (BORTOLUZZI, ENSSLIN e ENSSLIN, 2010c). Portanto, para efeito deste trabalho afilia-se ao conceito de que a avaliação de desempenho consiste em identificar indicadores dentro de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, e através da análise e gerenciamento desses indicadores os processos são melhorados continuamente, buscando o alinhamento de pessoas, sistemas e culturas de acordo com as novas necessidades que surgem, com os objetivos estratégicos da organização (KAPLAN e NORTON, 2006).

Vários estudos sobre medidas de avaliação de desempenho têm destacado uma forte relação entre o processo de tomada de decisões operacionais, estratégias e a utilização de medidas não financeiras. Portanto, as entidades que objetivam implantar uma gestão voltada para a excelência em desempenho devem definir uma sistemática de medição e análise que não considere somente seus resultados econômico-financeiros, mas que esteja voltada também para o gerenciamento da estratégia (LIMA, CAVALCANTI e PONTE, 2004; KAPLAN e NORTON, 2004; GRASSENFERTH e SOARES, 2007).

Neste sentido faz-se necessária a análise tanto da perspectiva financeira quanto da não financeira e a construção de indicadores sob vários aspectos do ambiente e desempenho organizacional (KAPLAN e NORTON, 2004, FRONCHETTI *et al*, 2005). No entanto, conforme afirmam Kaplan e Norton (2004), “nenhum indicador isolado é capaz de fornecer metas de desempenho claras ou de concentrar a atenção nas áreas críticas do negócio”. Para suprir esta necessidade, num sistema de avaliação de desempenho é preciso incluir indicadores financeiros que demonstrem os resultados passados e, complementar com indicadores não financeiros que estejam ligados à qualidade dos processos e satisfação de todas as partes envolvidas na atividade da empresa, com o intuito de integrá-los aos objetivos estratégicos da organização (KAPLAN e NORTON, 2004, ENSSLIN *et al*, 2007).

Neste contexto, os objetivos da avaliação de desempenho e o sucesso de sua implementação podem ser traduzidos por Kaplan e Norton (2004), Ensslin *et al* (2007), Grassenferth e Soares (2007), como: (i) medir somente o que é importante para a organização,

(ii) equilibrar um conjunto de medidas, considerando as perspectivas dos responsáveis pela tomada de decisão, (iii) considerar tanto medidas financeiras quanto não financeiras, (iv) envolver os integrantes da organização na definição e na implementação de medidas, (vi) alinhar as medidas sugeridas com os objetivos estratégicos e operacionais.

Em suma, a Avaliação de Desempenho pode ser dividida em quatro etapas básicas: planejamento, medição, análise e melhoria (MIRANDA, 2005; MARINHO e SELIG, 2009), de acordo com o Quadro 1.

Quadro 1: Etapas de desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho

Etapa	Descrição
Planejamento	Levantamento de todos os processos da organização, identificando-se as áreas chave que impulsionam o desempenho e definindo-se os respectivos indicadores e metas.
Medição	Definição os atributos da avaliação de desempenho, ou seja, determinar a coleta e o rastreamento dos dados e a maneira de executar o <i>feedback</i> .
Análise	Definição do plano de ação baseado em objetivos estratégicos e táticas para o alcance das metas em cada área do processo.
Melhoria	Análise das informações para reavaliar e reestruturar o sistema de avaliação de desempenho e divulgação dos resultados na empresa a fim de envolver todos os seus integrantes neste processo de mudança.

Fonte: adaptado de Miranda (2005) e Marinho e Selig (2009).

Um sistema de medição de desempenho que direcione o foco das atividades operacionais de modo que auxilie a tomada de decisões e que auxilie no controle dos esforços de melhoria, é um dos principais elementos para empresas que buscam melhores resultados (MARTINS e MIRANDA, 2005).

2.3 Ferramentas de avaliação de desempenho organizacional

Na análise dos artigos publicados nas décadas de 80, 90 e 2000, pode-se observar o aumento das pesquisas sobre sistemas de avaliação de desempenho organizacional após a publicação do primeiro artigo sobre *balanced scorecard*, desenvolvido por Kaplan e Norton na década de 1990 (MARINHO e SELIG, 2009).

No Quadro 2 são apresentadas algumas ferramentas alternativas de avaliação de desempenho encontradas na literatura desde a década de 80, identificando-se o marco inicial de seu desenvolvimento, a abordagem, os autores ou instituições que a idealizaram e as idéias centrais de cada uma das abordagens.

Quadro 2: Lista de ferramentas de avaliação de desempenho.

Período	Abordagens	Autores/ Entidades	Aspectos básicos
1980	McKinsey 7-S.	Mckinsey em Pascale & Atos	Considera 7 (sete) itens chave para o sucesso organizacional.

Recebido em: 08/09/2011

Aprovado em: 30/08/2012

Quadro 2: Lista de ferramentas de avaliação de desempenho.

1988	Malcolm Baldrige National Quality	Baldrige Institute (2003)	Considera 7 (sete) critérios para gerar ranking das melhores gestões.
1990	Fundação para o Prêmio Nacional de Qualidade - PNQ	Fundação do Prêmio Nacional de Qualidade®	Considera 8 (oito) critérios para gerar ranking das melhores gestões.
1990	Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão	Roy, Bana e Costa, Keeney	Considera o evento e o sujeito físico, ou seja, é construtivista.
1992	<i>Balanced Scorecard</i>	Kaplan & Norton	Operacionalizar e estratégia.
2004	Integração BSC e PNQ	Goldzmidt e Profeta	Verifica o desempenho alcançado em cada indicador.
2006	Integração do BSC e PAEX	Lima e Ponte	Identifica fatores chave agrupados em sete temas.

Fonte: Adaptado de Petri (2005) e Bortoluzzi, Ensslin e Ensslin, (2010a).

Percebe-se que essas ferramentas de avaliação de desempenho possuem particularidades e tem em comum o objetivo de mensurar e melhorar o desempenho das organizações. Dentre essas ferramentas a que apresenta maior popularidade entre os estudiosos e possui significativa aplicabilidade prática é o *Balanced Scorecard* (BSC) (BORTOLUZZI, ENSSLIN e ENSSLIN, 2010a). Nota-se também a aplicabilidade do BSC em conjunto com outras ferramentas de avaliação de desempenho (GOLDZMIDT e PROFETA, 2004; LIMA e PONTE, 2006).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Nesta seção serão abordados os seguintes assuntos: (i) enquadramento metodológico, (ii) procedimentos para construção do modelo.

3.1 Enquadramento metodológico

Em relação à abordagem do problema, esta pesquisa caracteriza-se como Qualitativa. Os estudos que adotam a metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de um determinado problema, analisar a interação de determinadas variáveis, contribuir no processo de mudança e possibilitar o entendimento de particularidades do comportamento de um grupo de indivíduos (RICHARDSON, 2010). Dessa forma, pode-se dizer que o presente trabalho possui natureza qualitativa tendo em vista que buscou descrever a atual situação da empresa, com o intuito de analisar as variáveis que interferem no seu desempenho a fim de propor medidas de melhorias no decorrer do seu desenvolvimento.

Quanto à classificação dessa pesquisa com base em seus objetivos entende-se que esta é exploratória. Para Gil (2002) as pesquisas exploratórias “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Assim sendo, esta pesquisa pretende familiarizar os gestores da empresa em relação ao objetivo estudado, visando destacar informações de caráter financeiro e não financeiro, a fim de gerar maior conhecimento para o gestor e para os colaboradores a fim de tornar as preocupações em relação ao desempenho da empresa mais explícitas.

Considerando a classificação desta pesquisa quanto à natureza do trabalho, esta caracteriza-se como prático, por meio de um estudo de caso. Gil (2002) afirma que um estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Portanto, neste trabalho, realizou-se um estudo de caso em uma empresa do comércio varejista de combustíveis.

Em relação à coleta de dados foram utilizados dados primários, coletados por meio de entrevistas com o gestor, e secundários, obtidos através de análise documental, através da análise dos documentos, demonstrativos e relatórios da empresa. Os dados primários são aqueles desenvolvidos por um indivíduo que teve uma relação direta com os fatos analisados, existindo um relato ou registro da experiência vivenciada (RICHARDSON, 2010). Já os dados secundários são transcritos resultantes de fontes primárias contemporâneas elaboradas por outras pessoas (MARCONI e LAKATOS, 2010).

3.2 Procedimentos para construção do modelo

O presente trabalho tem por objetivo a construção de indicadores financeiros e não financeiros estruturados por meio da ferramenta de avaliação de desempenho *balanced scorecard* (BSC). Esta ferramenta foi desenvolvida por Kaplan e Norton na década de 1990 e entende-se que é mais do que um mero exercício de mensuração, é um instrumento que oferece meios para traduzir os objetivos estratégicos em um conjunto coerente de indicadores de desempenho, um sistema gerencial capaz de motivar melhorias significativas em áreas da organização que apresentem dificuldades (KAPLAN e NORTON, 2004).

O BSC abrange tanto indicadores financeiros quanto não financeiros e divide-se em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, de modo que aborda, de forma abrangente, todas as áreas da organização (KAPLAN e NORTON, 2004), conforme se especifica no Quadro 3.

Quadro 3: Perspectivas do *balanced scorecard*.

Perspectivas	Descrição
Perspectiva Financeira	Indica se a empresa está obtendo êxito com as estratégias traçadas em relação à melhoria dos resultados financeiros, em geral o êxito desse indicador é medido pela lucratividade.
Perspectiva dos Clientes	Pressupõe a identificação dos clientes e mercado no qual a empresa deseja competir, bem como as medidas de desempenho nas unidades de seus segmentos alvo.
Perspectiva dos Processos Internos	Neste indicador a empresa identifica os pontos críticos internos para a realização das duas perspectivas anteriores, buscando a excelência nesses processos.
Perspectiva do Aprendizado e Crescimento	Resume-se à capacidade de aprender, isso pode ocorrer por meio de investimentos em novos equipamentos, sistemas e procedimentos e recursos humanos da empresa.

Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (2004).

A estruturação do BSC se inicia pela definição da visão da empresa, a partir da visão é definida estratégia num âmbito geral e, posteriormente são definidos indicadores para o alcance dos objetivos estratégicos em cada uma das perspectivas desta ferramenta (KAPLAN e NORTON, 2004).

Após esta estruturação inicial é elaborado o mapa estratégico, que proporciona aos empregados uma percepção clara da ligação de suas funções aos objetivos gerais da empresa, este conhecimento possibilita que eles colaborem em prol das metas da empresa, em outras palavras, o mapa demonstra os objetivos da empresa e a relação de causa e efeito pelas quais as melhorias implantadas produzem os resultados almejados (KAPLAN e NORTON, 2004).

Com base na estruturação proposta por Kaplan e Norton (2004) foi criada uma estrutura própria para a implementação do *balanced scorecard* na empresa objeto de estudo deste trabalho, de acordo com sua realidade e suas necessidades, conforme o Quadro 4.

Quadro 4: Etapas de construção do *balanced scorecard* na empresa estudada.

Etapa	Descrição
Planejamento Estratégico	Definição da Missão, da Visão e do planejamento estratégico da empresa.
Elaboração da Estratégia	A partir das definições anteriores, selecionar os objetivos estratégicos e as ações dentro das quatro perspectivas do BSC.
Mapa estratégico	Elaboração do mapa estratégico da empresa.
Construção dos Indicadores	Construir indicadores para as quatro perspectivas do BSC, de acordo com os objetivos estratégicos.
Análise dos Fatores Críticos	Análise e consolidação dos dados obtidos, para que se faça a análise dos fatores críticos para o sucesso.
Definição das Metas	Definição das metas e iniciativas para o alcance dos objetivos propostos.
Painel Estratégico	Elaborar um painel onde constem todas as informações obtidas nas etapas anteriores.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme se observa no Quadro 4, definiu-se o planejamento estratégico, os objetivos estratégicos dentro das quatro perspectivas do BSC; elaborou-se o mapa estratégico e foram construídos os indicadores de desempenho. Após a consolidação desses dados, realizou-se a análise dos fatores críticos, e na etapa final, foram reunidos todos os dados obtidos nas etapas anteriores em um painel, denominado painel estratégico, para que se possa expor toda a organização de que forma será realizada a avaliação de desempenho e a gestão estratégica da organização (POLACINSKI *et al*, 2007).

4 RESULTADOS

Nesta seção serão apresentadas: (i) caracterização da empresa, (ii) resultados do estudo de caso.

4.1 Caracterização da empresa

O presente estudo foi realizado na empresa Panda Comércio de Combustíveis e Serviços Ltda., cujo nome fantasia é denominado Posto Panda, a mesma possui matriz na cidade de Francisco Beltrão, Paraná.

Esta empresa está em atividade desde 1994, possui três sócios, sendo que a sua administração é desempenhada por um sócio administrador. A empresa atua nos ramos de comércio varejista de combustíveis para veículos automotores, lubrificantes, produtos alimentícios e bebidas em geral (loja de conveniência), serviços de manutenção e reparação mecânica de veículos automotores e serviços de lavagem.

Para efeito deste trabalho foi desenvolvido um estudo de caso em uma das suas filiais, a Filial 6, sediada na cidade de Francisco Beltrão, Paraná. Esta empresa iniciou suas atividades no ano de 2010 e conta com uma equipe de 14 (quatorze) funcionários.

4.2 Resultados do estudo de caso

De acordo com a metodologia adotada a primeira etapa deste trabalho consistiu na definição do planejamento estratégico da empresa através de entrevistas realizadas com o gestor. No quadro 5, pode-se observar o posicionamento estratégico da empresa, ou seja, os pontos principais do planejamento estratégico.

Quadro 5: Posicionamento Estratégico Posto Panda (continua)

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO POSTO PANDA
Missão: Atender os clientes consumidores com combustíveis, lubrificantes, serviços, acessórios e produtos alimentícios de alta qualidade, atendimento diferenciado, com competitividade, rentabilidade e responsabilidade social e ambiental.
Visão: <ul style="list-style-type: none">• Ser o fornecedor e prestador de serviços preferido dos consumidores;• Buscar inovação constante, com o intuito de atender melhor e oferecer maiores e melhores opções aos clientes;• Garantir qualidade e segurança nos produtos e serviços, a ser percebida pelo consumidor;• Ser o líder de mercado nas cidades em que atua;• Ter RH qualificados em gestão e atendimento.• Aprimorar os controles e indicadores de gestão do negócio;• Garantir a rentabilidade desejada pelos sócios.

Quadro 5: Posicionamento Estratégico Posto Panda (continuação)

Estratégias: <ul style="list-style-type: none">• Comprar com qualidade e bons preços para que isto possa ser repassado ao cliente;• Superar as expectativas dos clientes no fornecimento dos produtos e serviços;• Qualificação do pessoal;• Buscar a melhoria contínua no atendimento e nos processos desenvolvidos.

Fonte: Dados da pesquisa.

Partindo-se do Planejamento Estratégico segue-se para a próxima fase, que consiste em definir os objetivos estratégicos dentro das quatro perspectivas do BSC: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, através dos quais foi possível elaborar-se o mapa estratégico, onde são expostos os objetivos estratégicos e a relação de causa e efeito entre eles, conforme pode ser visualizado na Figura 1.

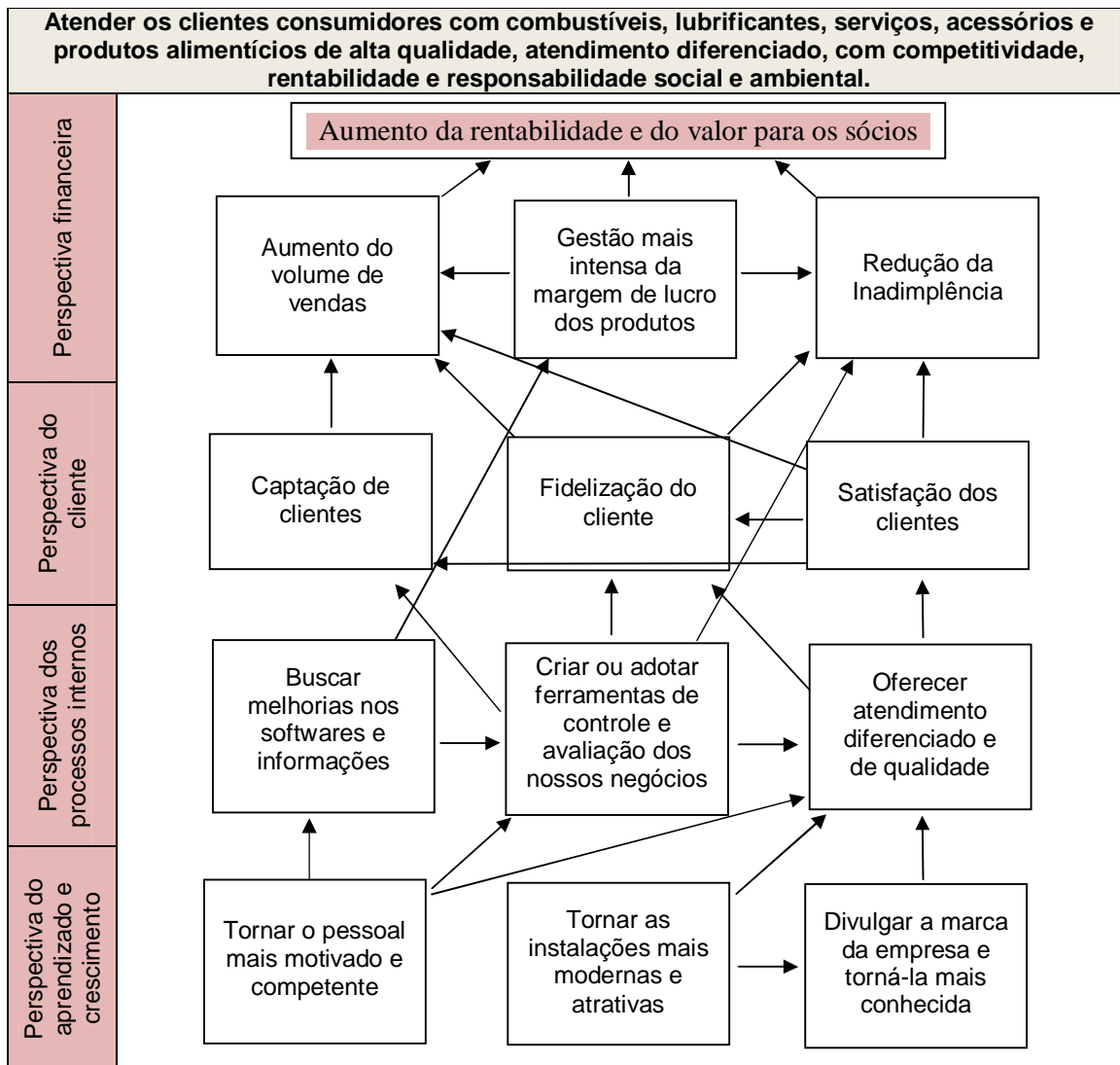


Figura 1: Mapa estratégico Posto Panda.

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se no mapa estratégico elaborado para a empresa Posto Panda, conforme Figura 1, a relação de causa e efeito entre os objetivos de cada perspectiva, sendo que esta relação tem o objetivo de impulsionar o desempenho da organização, de acordo com a afirmação de Kaplan e Norton (2004).

Após a construção do mapa estratégico, foram definidos os indicadores de desempenho para os objetivos estratégicos dentro das quatro perspectivas do BSC, conforme dados do Quadro 6. Pode-se perceber que estes indicadores traduzem os objetivos estratégicos da organização corroborando com a afirmação de Fronchetti *et al* (2007).

Quadro 6: Indicadores de desempenho Posto Panda.

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Indicadores
Financeira	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento do faturamento • Gestão mais intensa da margem de lucro dos produtos • Redução da inadimplência 	<ul style="list-style-type: none"> • Volume de vendas • Faturamento • Margem de lucro • Índice de inadimplência
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Fidelização do cliente • Captação de clientes • Satisfação dos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de clientes fiéis • Índice de clientes novos • Índice de satisfação dos clientes (produtos, processos)
Processos Internos	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar melhorias nos softwares e informações • Criar ou adotar ferramentas de controle e avaliação dos nossos negócios • Oferecer atendimento diferenciado e de qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de novas informações úteis geradas pelos softwares • Número de informações geradas pelas ferramentas de controle e avaliação • Satisfação dos clientes em relação ao atendimento
Aprendizado e Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> • Tornar o pessoal mais motivado e competente • Tornar as instalações mais modernas e atrativas • Divulgar a marca da empresa e torná-la mais conhecida 	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de motivação e satisfação dos funcionários • Visão dos clientes em relação às instalações • Índice de popularidade da empresa

Fonte: Dados da pesquisa.

No Quadro 6 estão definidos os indicadores de desempenho para cada objetivo traçado, estes indicadores serão medidos periodicamente. Conforme recomendam Kaplan e Norton (2004), os indicadores de desempenho podem ser mensurados mensalmente, trimestralmente, semestralmente ou anualmente, de acordo com o que for estipulado no planejamento e em conformidade com as necessidades da organização.

Após a análise dos dados verificou-se com o gestor os fatores críticos para o sucesso da implantação das estratégias:

- Pessoal capacitado e pró-ativo: o gestor verifica dificuldades em tornar e manter o pessoal capacitado e pró-ativo, pois percebe significativa resistência às mudanças propostas pela empresa até o momento, e dificuldade em se adequar em relação às novas rotinas;
- Ação da concorrência: o decisor analisa a concorrência como um fator que pode dificultar as ações estratégicas, haja vista que os concorrentes podem ter ações que ameacem o sucesso esperado, como a prática de preços insustentáveis, por exemplo.

Através da coleta de dados efetuada elaborou-se o painel estratégico, com a finalidade de demonstrar em um único documento os objetivos estratégicos, as medidas de desempenho e ações definidas para o alcance dos objetivos e metas, levando a empresa a atingir os resultados esperados. Assim sendo, O painel estratégico da empresa Posto Panda, constituído para o ano de 2011, apresenta indicadores, metas e ações para cada uma das quatro perspectivas do *balanced scorecard*, conforme se verifica no Quadro 7.

Recebido em: 08/09/2011

Aprovado em: 30/08/2012

Quadro 7: Painel estratégico da empresa estudada (continua)

Indicadores	Metas	Ações
<ul style="list-style-type: none"> • Volume de vendas • Faturamento • Margem de lucro • Índice de inadimplência 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar o volume de vendas de combustíveis em 69% • Aumentar o faturamento: conveniência em 145% e lubrificantes em 38% • Reduzir o índice de inadimplência para 2% • Recuperar prejuízo do ano anterior (R\$ -74.000) e auferir lucros em 2011 (R\$ 82.000,00) 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar promoções de pelo menos 4 (quatro) produtos por semana • No setor da agricultura, disponibilizar um caminhão tanque pequeno para oferecer serviços de entrega e disponibilizar um tanque de armazenamento em comodato • Comprar a preços melhores para que se possa vender a preços competitivos • Adotar um sistema de cobrança por meio de boletos bancários
<ul style="list-style-type: none"> • Índice de clientes fiéis • Índice de clientes novos • Índice de satisfação dos clientes (produtos, processos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a fidelização em 10% • Aumentar a captação de clientes em 10% • Atingir um índice de satisfação de 90% 	<ul style="list-style-type: none"> • Praticar preços competitivos • Proporcionar um atendimento diferenciado em relação à concorrência • Oferecer produtos com qualidade e segurança • Avaliar o desempenho através de pesquisa • Identificar clientes potenciais e realizar visitas a fim de apresentar os produtos e serviços
<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de novas informações úteis geradas pelos softwares • Número de informações geradas pelas ferramentas de controle e avaliação • Satisfação dos clientes quanto ao atendimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Encontrar um novo software até dezembro de 2011 e implantá-lo em 2012 • Atingir um nível satisfatório de informações no âmbito de controle a avaliação dos negócios • Atingir um índice de satisfação de 90% 	<ul style="list-style-type: none"> • Adotar um novo sistema de softwares que atenda melhor às necessidades da empresa • Automatizar o sistema de pagamento dos funcionários através de conta salário • Implantar sistema de compras centralizado • Centralizar as compras em apenas uma unidade de negócio
<ul style="list-style-type: none"> • Índice de motivação e satisfação dos funcionários • Visão dos clientes em relação às instalações • Índice de popularidade da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Oferecer treinamentos uma vez por mês • Reformar as instalações e modernizá-las nos quesitos acesso e aparência até dezembro de 2011 • Divulgar o nome da empresa através de anúncios em rádio, TV, jornal, calendários e através da exposição de placas mais visíveis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oferecer treinamento para o pessoal • Avaliar o desempenho dos funcionários em relação ao volume de vendas realizado • Premiação por produtividade e vendas • Reformar e adequar as instalações físicas • Participação em feiras nacionais e internacionais do ramo para melhorar o conhecimento técnico e tecnológico • Melhorar a visualização do nome da empresa

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se, através do painel estratégico, que foram analisados os fatores internos e externos à organização, identificou-se as áreas e indicadores chave para selecionar-se metas de desempenho. Nesta perspectiva determinaram-se os métodos de coleta de dados, definiram-se metas através dos dados atuais, e estabeleceram-se objetivos e táticas para os

processos e atividades chave da organização, de modo que todas as áreas da empresa foram envolvidas neste processo, conforme o conceito de Miranda (2005) e Marinho e Selig (2009).

Portanto percebe-se que a construção do *balanced scorecard* para o Posto Panda proporcionou a formulação de estratégias, indicadores, metas e ações de forma estruturada. Assim sendo, perante o perceptível interesse e comprometimento por parte da gestão da empresa, pode-se dizer que esta será uma ferramenta útil para a gestão estratégica e avaliação de desempenho dos processos e atividades desenvolvidos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como problema de pesquisa: quais os indicadores financeiros e não financeiros necessitam ser construídos para apoiar a gestão estratégica de uma empresa de comércio varejista de combustíveis? Esta questão foi respondida por meio da identificação de 13 (treze) indicadores de desempenho para a empresa, sendo que estes indicadores dividem-se em 3 (três) indicadores financeiros como: faturamento e índice de inadimplência, por exemplo, e 10 (dez) indicadores não financeiros como: índice de satisfação dos clientes, índice de satisfação e motivação dos funcionários, índice de popularidade da empresa entre outros, conforme se verifica no Quadro 6.

Tendo em vista que, para a realização deste trabalho, afiliou-se ao conceito de que a avaliação de desempenho consiste em identificar indicadores dentro de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, e através da análise e gerenciamento desses indicadores os processos são melhorados continuamente, buscando o alinhamento de pessoas, sistemas e culturas de acordo com as novas necessidades que surgem, com os objetivos estratégicos da organização (KAPLAN e NORTON, 2006), buscou-se construir um modelo dentro desta perspectiva a fim de atender os objetivos definidos para a elaboração desta pesquisa.

Quanto ao objetivo geral, este foi construir um modelo de avaliação de desempenho que considere indicadores financeiros e não financeiros para apoiar a gestão de uma empresa de comércio varejista de combustíveis por meio do *balanced scorecard*, este objetivo foi atingido por meio da construção de um *BSC* para a empresa Posto Panda.

Para o alcance do objetivo geral elaborou-se o sistema de avaliação de desempenho de acordo com os objetivos específicos. Assim sendo definiu-se, em conjunto com o gestor, o

planejamento estratégico da empresa e, a partir da missão da empresa definiram-se as estratégias da organização e estas foram desdobradas em objetivos estratégicos específicos.

Após a elaboração dos objetivos estratégicos construiu-se o mapa estratégico, conforme Figura 1, tendo como ponto de partida a missão da empresa, a fim de demonstrar a relação de causa e efeito entre os objetivos estratégicos definidos. Na seqüência, definiram-se indicadores de desempenho financeiros e não financeiros, conforme Quadro 6, para acompanhar a implementação das estratégias elaboradas para o alcance dos objetivos apresentados no mapa estratégico.

Por fim, estabeleceram-se as metas de desempenho e as ações ou estratégias para atingi-las e, por meio desses dados, elaboraram-se o painel estratégico, no qual são apresentadas em um único documento, os objetivos, indicadores, metas e ações de melhoria dentro das quatro perspectivas do BSC, conforme Quadro 7.

Portanto, por meio da elaboração do *balanced scorecard* a empresa poderá acompanhar a implantação de suas estratégias, bem como o desempenho das atividades e processos afetados pelas ações de melhoria. Dessa forma, proporcionou-se ao Posto Panda uma ferramenta capaz de proporcionar melhorias significativas para a organização, tendo em vista que este sistema de avaliação de desempenho foi desenvolvido baseado em informações idôneas e confiáveis, que demonstram a real situação da empresa.

As limitações desta pesquisa são: (i) o modelo foi apenas elaborado, não se realizou a efetiva aplicação da ferramenta na empresa, (ii) o modelo foi elaborado de acordo com o contexto organizacional da empresa estudada, de modo é válido apenas para esta empresa.

Sugerem-se para a realização de futuras pesquisas que a ferramenta construída por meio da realização deste trabalho seja aplicada e que sejam realizadas as etapas seguintes de avaliação e acompanhamento. Outra sugestão é a realização de outros trabalhos utilizando esta ferramenta para que esta se torne cada vez mais viável em relação à avaliação de desempenho organizacional e a gestão estratégica.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Simone de; MARÇAL, Rui Francisco M.; KOVALESKI, João L. Metodologias para avaliação de desempenho organizacional. **XXIV Encontro Nac. de Engenharias de Produção**, Florianópolis, SC, ENEGEP, anais, 2004. Disponível em: <http://www.pg.cefetpr.br/ppgep/Ebook/ARTIGOS/3.pdf>. Acesso em: 25/04/2011.

ANDION, Maria C.; FAVA, Rubens. Planejamento Estratégico. **Coleção Gestão Empresarial**. FAE *Business School* Associação Franciscana de Ensino Bom Jesus, Curitiba, v. 02, Editora Gazeta do Povo, 2002.

BARBOSA, Emerson R.; BRONDANI, Gilberto. Planejamento Estratégico Organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade Curso de Ciências Contábeis UFSM**. V. 01, n. 02, 2005. Disponível em: <http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/vIn02/a08vIn02.pdf>, acesso em: 06/07/2011.

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

BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Avaliação de Desempenho dos Aspectos Tangíveis e Intangíveis da Área de Mercado: estudo de caso em uma média empresa industrial. **RBGN Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 12, n. 37, p. 425-446, 2010a.

BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Construção de um modelo de avaliação de desempenho para a gestão financeira de uma empresa de informática. **CAP-Accounting and Management**, v. 4, n. 4, p. 12-22, 2010b.

BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Congruências e divergências na avaliação de desempenho organizacional em pesquisas publicadas em periódicos nacionais e internacionais. **Revista Ciências Sociais em Perspectivas**, v. 9, n. 17, 2010c.

BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Avaliação de desempenho econômico-financeiro: uma proposta de integração de indicadores contábeis tradicionais por meio da metodologia multicritério de apoio a decisão construtivista (MCDA-C). **Revista Alcance**, v. 18, n. 2, p. 200-218, 2011.

CASTRO, Cláudio de M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: Editora McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CALLADO, Antônio A. C.; CALLADO, Aldo L. C.; ANDRADE, Luciano P. de. Padrões de utilização de indicadores de desempenho não-financeiros: um estudo exploratório nas empresas de Serra Talhada/PE. **Revista ABC Custos Associação Brasileira de Custos**, v. III, n. 2, mai/ago 2008.

ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra R.; DUTRA, Ademar; PETRI, Sérgio M.; LIMA, Marcus V. A.; SCHEID, Luiz Carlos M.; VIANNA, William; GALLON, Alessandra V.; ESPINDOLA, Caroline L.; LYRIO, Maurício V. L.; RAUPP, Tiago. Avaliação de desempenho: objetivos e dimensões. **I Seminário sobre Avaliação de Desempenho do Setor Público**, 2007.

FRONCHETTI, A., MONTANHA, E., HENRIQUE, E., GABRIEL FILHO, S., BERNARDI NETO, R. Conhecendo o *balanced scorecard* – BSC: premissas para implementação de indicadores de performance. **Revista Cesumar – Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, América do Norte, v. 10, jul. 2005. Disponível em:

Recebido em: 08/09/2011

Aprovado em: 30/08/2012

<http://www.cesumar.br/pesquisa/periodicos/index.php/revcesumar/article/view/258/927>.
Acesso em: 20/04/2011.

FILHO, Harry Marcos da S. O.; LIBONATI, Jeronymo José; RODRIGUES, Raimundo N. Informação gerencial baseada no *balanced scorecard*: um estudo em uma distribuidora de combustíveis de Pernambuco. **Revista Contexto**, Porto Alegre, v. 6, n. 9, 2006. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/11252/6648>. Acesso em: 20/04/2011.

GRASSENFERTH, Walter; SOARES, Maria Augusta M. Uma análise da evolução do *balanced scorecard* como ferramenta de controle de desempenho e sua relação com os indicadores financeiros. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 2, p. 162-186, 2007.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GOLDZMIDT, Rafael G. B.; PROFETA, R. A. Implementação da Estratégia: um estudo de caso da interação BSC – PNQ. **Revista Alcance**, v. 11. N. 1, p. 101-119, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Kaplan e Norton na prática**. 11ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Alinhamento**. 5ª Triagem. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2006.

LIMA, Andréia C. C.; PONTE, Vera M. R. Um Estudo sobre os fatores chave na implementação de modelos de medição do desempenho organizacional. **Base - Revista de Contabilidade e Administração Unisinos**, p. 285-296, 2006. Disponível em: http://www.unisinos.br/publicacoes_cientificas/images/stories/pdfs_base/v3n3/art07_correia.pdf. Acesso em: 22/04/2011.

LIMA, Andréia C. C.; CAVALCANTI, Arlei A.; PONTE, Vera. Da onda da gestão da qualidade a uma filosofia da qualidade da gestão: *balanced scorecard* promovendo mudanças. **Revista Contabilidade e Finanças - USP**, São Paulo, Edição Especial, p. 79-94, 2004.

MARTINS, Roberto A.; MIRANDA, Raissa A. de M. M. Fatores que afetam o suporte da medição de desempenho para o processo de melhoria contínua: estudos de caso em empresas certificadas ISO 9001. **XII SIMPEP - Bauru, SP**, 2005.

MARINHO, Sidnei V.; SELIG, Paulo M. Análise comparativa do *balanced scorecard* com alguns dos principais sistemas de medição de desempenho. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa, v. 05, n. 03, p. 177-197, 2009.

MARCONI, Marina de A; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

MIRANDA, Raissa A. de M. M. **Fatores que afetam o suporte fornecido pela medição de desempenho ao processo de melhoria contínua das empresas certificadas iso 9001**. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de São Carlos, 2005.

PETRI, Sérgio Murilo. **Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos: sob a ótica construtivista.** Tese de Doutorado, UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

POLACINSKI, Édio; WOLF, Leonardo; ABREU, Aline F. de; ENSSLIN, Leonardo; PETRI, Sérgio M. Análise do processo de implementação do BSC em uma organização de transporte escolar: um estudo de caso. **XIV SIMPEP Simpósio de Engenharia e Produção**, UFSC Universidade Federal de Santa Catarina , 2007.

RICHARDSON, Robert J. **Pesquisa social métodos e técnicas.** 3º Edição. São Paulo: Editora Atlas: 2010.

ZAGO, Camila A.; ABREU, Leonor F.; GRZEBIELUCKAS, Cleci; BORNIA, Antonio C. Modelo de avaliação de desempenho logístico com base no *balanced scorecard* (BSC): proposta para uma pequena empresa. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.2, n. 1, p. 19-37. 2008.