

A GESTÃO ESTRATÉGICA COM O USO DO BALANCED SCORECARD COMO
DIFERENCIAL COMPETITIVO NO SETOR SUPERMERCADISTA

Rubens Tavares de Faria

MONOGRAFIA SUBMETIDA À COORDENAÇÃO DE CURSO DE ENGENHARIA
DE PRODUÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A
GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA PRODUÇÃO.

Aprovada por:

Prof. Rodrigo Martins Brum

Álvaro Pereira Lage Filho

Prof. Carlos Frederico Corrêa Ferreira

JUIZ DE FORA, MG – BRASIL
JUNHO DE 2007

FARIA, RUBENS TAVARES DE

A Gestão Estratégica com o uso do
Balanced Scorecard como diferencial
competitivo no setor supermercadista
[Minas Gerais] 2007

IX, 45 p. 29,7 cm (EPD/UFJF, Gradu-
ação, Engenharia de Produção, 2007)

Monografia - Universidade Federal de
Juiz de Fora, Departamento de Engenha-
ria de Produção

1. Gestão Estratégica
2. Balanced Scorecard

I. EPD/UFJF II. Título (série)

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Jesus Cristo, *“porque nele foram criadas todas as coisas que há nos céus e na terra, visíveis e invisíveis, sejam tronos, sejam dominações, sejam principados, sejam potestades. Tudo foi criado por ele e para ele. E ele é antes de todas as coisas, e todas as coisas subsistem por ele”*. (Colossenses 1.16,17)

Agradeço também a meus pais, e toda minha família, por todo o apoio e suporte durante toda minha caminhada até aqui. E especialmente a minha namorada, por todo amor, carinho, paciência e compreensão em todos os momentos.

Por fim, agradeço aos meus orientadores, por todas as sugestões e direções, e ao Supermercado Bahamas, pelas informações cedidas e pelo aprendizado ao longo dos últimos anos como profissional da empresa.

Resumo da monografia apresentada à Coordenação de Curso de Engenharia de Produção como parte dos requisitos necessários para a graduação em Engenharia de Produção.

A GESTÃO ESTRATÉGICA COM O USO DO BALANCED SCORECARD COMO
DIFERENCIAL COMPETITIVO NO SETOR SUPERMERCADISTA

Rubens Tavares de Faria

Junho/2007

Orientadores: Rodrigo Martins Brum
Álvaro Pereira Lage Filho

Curso: Engenharia de Produção

O atual cenário do mercado varejista, em especial dos supermercados, mostra uma acirrada concorrência, onde um pequeno número de grandes redes domina, e inúmeros pequenos mercados lutam por sobrevivência. Há uma intensa disputa travada nas campanhas de marketing, e a participação no mercado por parte das grandes redes é, de certa forma, equivalente. Nas políticas de preço, vê-se também bastante similaridade, não havendo diferenças significativas entre os concorrentes. Tal panorama faz com que o diferencial competitivo dos supermercados resida na melhoria de sua gestão e na eficácia de suas operações, pois dessa forma conseguem angariar recursos que podem ser convertidos em investimentos, sendo então percebidos pelos clientes como vantagens sobre a concorrência. E para obter tais vantagens competitivas, um supermercado deve controlar seus processos internos, seus resultados e sua eficácia, através de indicadores que mostrem sua real situação perante o mercado. O uso do Balanced Scorecard é essencial na implantação de uma gestão estratégica que dê os resultados esperados, pois permite a mensuração e o acompanhamento dos indicadores de desempenho, levando a organização a progredir rumo às suas metas de longo prazo, garantindo assim sua posição competitiva no mercado.

Abstract of the monograph presented to the Coordination of the Production Engineering Course as part of the necessary requirements for graduating in Production Engineering.

STRATEGICAL MANAGEMENT WITH THE USE OF BALANCED SCORECARD AS A
COMPETITIVE DIFFERENTIAL IN THE SUPERMARKET AREA

Rubens Tavares de Faria

June/2007

Advisors: Professor Rodrigo Martins Brum

Álvaro Pereira Lage Filho

Course: Production Engineering

The current scene of the retail market, specially of the supermarkets, shows one incited competition, where a small number of big networks dominates, and several small markets struggle for survival. There is an intense dispute waged in marketing campaigns, and the participation in the market by part of the big networks is, somehow, equivalent. In price matters, there is also lots of similarity, not having significant differences between the competitors. Such panorama makes that the competitive differential of the supermarkets be in the improvement of its management and the effectiveness of its operations, thus earning resources that can be converted into investments, this way being then noticed by customers as advantages over other competitors. And to get such competitive advantages, a supermarket must control its internal processes, its results and its effectiveness, through indicatives that show its real situation before the market. The use of the *Balanced Scorecard* is essential in the implantation of a strategical management that gives the expected results, therefore allows the measurement and the accompaniment of the performance indicatives, leading the organization to go forward toward its long stated goals, thus guaranteing its competitive position in the market.

SUMÁRIO

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO.....	10
1.1. Considerações iniciais.....	10
1.2. Objetivos.....	10
1.3. Justificativas.....	10
1.4. Escopo do trabalho, ou condições de contorno.....	11
1.5. Metodologia.....	11
CAPÍTULO II - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA (ESTADO DA ARTE).....	13
2.1. Estratégia empresarial.....	13
2.2. Balanced Scorecard.....	17
2.2.1. Visão geral.....	17
2.2.2. As quatro perspectivas do BSC.....	19
2.2.3. Mapa estratégico.....	21
2.2.4. Implantação do Balanced Scorecard.....	22
2.2.5. Benefícios do Balanced Scorecard.....	22
CAPÍTULO III: O SETOR SUPERMERCADISTA BRASILEIRO.....	25
3.1. Histórico.....	25
3.2. Panorama atual do setor.....	26
3.3. Concentração do mercado.....	27
CAPÍTULO IV: A GESTÃO ESTRATÉGICA E O GANHO DE COMPETITIVIDADE.....	32
4.1. A importância da Gestão Estratégica.....	32
4.2. Investimento em novas tecnologias.....	35
4.3. Investimento em recursos humanos.....	35
4.4. Tendências atuais.....	36
CAPÍTULO V: ESTRUTURA DE INDICADORES.....	38
5.1. Perspectiva financeira.....	39
5.2. Perspectiva dos clientes.....	40
5.3. Perspectiva dos processos internos.....	41
5.4. Perspectiva do aprendizado e crescimento.....	43
CAPÍTULO VI: ASSOCIAÇÕES E REDES: A ALTERNATIVA DOS PEQUENOS.....	46

CAPÍTULO VII: CONCLUSÃO.....	50
BIBLIOGRAFIA.....	52

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: As quatro perspectivas do BSC.....	20
Figura 02: Estratégia, ações e resultado.....	23
Figura 03: Taxa média de concentração de mercado.....	29

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Diagrama de Gantt: Metodologia do trabalho.....	12
Tabela 02: Números do setor.....	27
Tabela 03: As maiores empresas do setor.....	28
Tabela 04: Evolução do grau de concentração do setor.....	28
Tabela 05: Fusões e aquisições no setor supermercadista.....	30
Tabela 06: Perspectiva financeira.....	40
Tabela 07: Perspectiva dos clientes.....	41
Tabela 08: Perspectiva dos processos internos.....	43
Tabela 09: Perspectiva do aprendizado e crescimento.....	45
Tabela 10: Os cinco maiores.....	48

Capítulo I

INTRODUÇÃO

1.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A idéia para a elaboração deste trabalho surgiu da vivência prática, por parte do autor, dos assuntos abordados, da necessidade de adquirir e aprimorar mais conhecimento sobre este tema para posterior aplicação em ambiente de trabalho, e de uma afinidade natural com a área da gestão estratégica organizacional. Partindo de uma análise da evolução histórica e do panorama atual do mercado supermercadista brasileiro, percebe-se uma grande concentração de mercado nas mãos de poucas empresas, e uma parcela bem menor do mercado disputada arduamente por micro, pequenas e médias empresas. Esse cenário de intensa concorrência revela que, para manter-se em condições de operação e sustentabilidade, as empresas devem buscar uma gestão aprimorada de suas operações, baseando-se na gestão estratégica, acompanhada pelo uso do Balanced Scorecard (BSC), como forma de monitorar e gerenciar o desenvolvimento de suas estratégias. Somente tendo um total controle dos indicadores de desempenho nas diversas áreas da organização será possível uma administração cada vez mais eficiente, reduzindo custos, perdas, quebras e gastos desnecessários, o que por sua vez, permitirá à empresa investir em melhorar seus serviços ao cliente, as condições físicas de suas lojas, área de atendimento, treinamento e capacitação de funcionários, e outros fatores que serão percebidos pelos clientes como vantagens sobre a concorrência.

1.2. OBJETIVOS

O objetivo do presente trabalho foi mostrar como a gestão estratégica com o uso do Balanced Scorecard, uma ferramenta para implantação e controle das estratégias, pode tornar-se um grande diferencial competitivo para empresas do setor supermercadista, num cenário de intensa e acirrada competição.

1.3. JUSTIFICATIVAS

Este tema foi escolhido, dentre outras justificativas, por ser extremamente relacionado com atividades desenvolvidas na vida de trabalho, por ser um tema de muita afinidade em relação ao autor, e por ser extremamente necessário em qualquer organização supermercadista que deseja manter sua sustentabilidade e competitividade, levando ao cliente um diferencial de qualidade na prestação de seus serviços. Tendo em vista o alto grau de concentração de parcelas de mercado por parte de grandes redes, em grande parte multinacionais, e o quadro de intensa concorrência daí resultante, faz-se extremamente útil e necessária a gestão estratégica com o uso do Balanced Scorecard como alternativa de

melhoria de desempenho e resultados, gerando assim recursos para investimentos, que poderão ser percebidos pelos clientes como diferencial competitivo.

1.4. ESCOPO DO TRABALHO, OU CONDIÇÕES DE CONTORNO

Este trabalho foi desenvolvido em torno de um conjunto de empresas do ramo supermercadista brasileiro, de grandes redes ou de pequenas lojas. Esse enfoque foi dado porque, independente do tamanho da organização, os princípios do Balanced Scorecard e da gestão estratégica competitiva são os mesmos, produzindo o mesmo resultado, o de permitir melhorias e ganho de competitividade.

1.5. METODOLOGIA

O trabalho foi desenvolvido por meio de atividades e ações seqüenciais e/ou concomitantes, e tem embasamento na teoria do Balanced Scorecard, um modelo de Gestão Estratégica que auxilia na mensuração e acompanhamento do progresso das organizações rumo às suas metas de longo prazo, a partir da tradução da visão em objetivos, indicadores, metas e projetos estratégicos.

De acordo com seus criadores, Robert S. Kaplan e David P. Norton (KAPLAN; NORTON, 1997), a construção do BSC dá-se em quatro etapas:

- 1) Tradução da visão em termos operacionais, com um conjunto de objetivos e indicadores.
- 2) Comunicação e comprometimento da organização com os objetivos.
- 3) Desenvolvimento de Planos de Negócios, a partir dos desdobramentos do direcionamento estratégico.
- 4) Feedback e aprendizado, que proporcionam ao gestor a correção de erros e a revisão da estratégia.

Este trabalho mostra que o uso do BSC pode ser um fator determinante de sucesso de um supermercado perante seus concorrentes, e as atividades para sua elaboração podem ser resumidas em:

- Revisão e estudo bibliográfico a partir dos temas desenvolvidos no trabalho;
- Levantamento de dados históricos do setor supermercadista brasileiro;
- Utilização das ferramentas estratégicas, dentre elas: análise dos ambientes externo e interno, matriz SWOT, identificação de fatores críticos de sucesso, recursos, capacidades e competências essenciais; análise da matriz de Ansoff, que confronta mercado *versus* produtos existentes, para visualização da dificuldade de penetração no mercado.
- Elaboração de uma gestão estratégica com o uso do BSC, partindo da definição de objetivos e indicadores, a partir da missão e da visão de longo prazo, tendo em vista que

Capítulo II

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA (ESTADO DA ARTE)

2.1. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

A formulação da estratégia empresarial é uma atividade que envolve a identificação das oportunidades e das ameaças do ambiente onde a empresa opera, ou pretende operar, bem como a inclusão de alguma estimativa de risco em relação aos cenários encontrados. CAVALCANTI (2001, p.19), cita que “cenários são histórias que dão significados a acontecimentos; não tratam da administração do futuro, mas da percepção dos futuros no presente”. A idéia é avaliar o cenário no qual a organização estará operando, relacionando os fatores internos e externos que possivelmente irão afetar suas operações. Para este propósito, uma projeção deve ser feita na tentativa de prever o que irá acontecer no futuro com a organização. A gestão estratégica tem sido exaustivamente estudada, em inúmeras pesquisas e publicações nos últimos anos. Devido às turbulências ambientais cada vez mais amplas e intensas, e a inegável dependência que as organizações têm do ambiente, torna-se praticamente obrigatório para as empresas o êxito em alcançar seus objetivos organizacionais, e uma maior rentabilidade. Para tanto, deve-se fazer uma análise das forças e fraquezas da empresa, sua capacidade atual ou potencial em se antecipar às necessidades e demandas do mercado ou em competir sob condições de risco com os concorrentes.

A estratégia da empresa define a configuração específica de suas atividades e a maneira como se compatibilizam entre si. As diferentes posições estratégicas envolvem atividades sob medida para a produção de determinada variedade de produtos e serviços, para atender às necessidades de um determinado grupo de clientes. (PORTER, 1999).

Todavia, a estratégia se preocupa basicamente com "o que fazer", que está muito relacionado com a definição de prioridades, e não com "como fazer". Dizendo em outras palavras, a estratégia exige toda uma implementação dos meios necessários para a sua execução. Como esses meios envolvem a empresa como um todo, trata-se aqui de atribuir incumbências a todos os níveis da empresa: o nível estratégico, o nível tático e o nível operacional. PORTER (1996), também afirma que a estratégia é uma combinação dos fins que a empresa busca com os meios pelos quais está buscando chegar lá.

Para que os objetivos possam ser alcançados, faz-se necessário determinar a estratégia a ser utilizada. As decisões estratégicas dizem respeito ao estabelecimento da interação entre a empresa e o meio ambiente. Muitas podem ser as estratégias escolhidas pela organização. Entretanto, esta deve estabelecer um filtro para executar a que lhe possibilita um melhor resultado dentro dos limites e recursos disponíveis, de acordo com o mercado em que atua, e com suas diretrizes funcionais. As estratégias que não aproveitam

as potencialidades da empresa, não exploram suas oportunidades, não reduzem as vulnerabilidades e não eliminam as ameaças do ambiente externo e interno, devem ser desconsideradas. Segundo afirma PORTER (1999, p.40), “após avaliar as forças que influenciam a competição no setor e as respectivas causas subjacentes, o estrategista empresarial tem condições de identificar os pontos fortes e fracos da empresa”. Uma vez selecionadas as estratégias, elas devem ser relacionadas juntamente com os objetivos estratégicos a que se referem e com as estimativas de investimentos necessárias.

As estratégias para o desenvolvimento das empresas dependem do momento, e são formuladas basicamente em função do tempo no ciclo das vidas organizacionais. Um dos principais componentes é o controle dos faturamentos, que se refere a uma carteira de clientes iniciais que uma empresa de um determinado ramo de negócios possa ter e, a partir daí, determinar o público alvo desejado.

Quando uma organização passa por uma relativa estabilização do seu faturamento, sinalizada por um declínio da taxa de crescimento das vendas, a estratégia passa a ser um fator de combinação administrativo e financeiro, que pode ser traduzida na prática pela adoção de um programa de qualidade, associado a um bom controle dos custos de suas atividades operacionais. Duas devem ser as principais preocupações da estratégia: a de possibilitar o crescimento do negócio e a de manter (e posteriormente aumentar) a lucratividade. Segundo JOÃO (2001), as estratégias iniciais são baseadas no tempo ou voltadas para inovação e conhecimento. O planejamento estratégico deve envolver toda a cultura organizacional. Durante décadas, as empresas utilizaram intensivamente o planejamento estratégico, sendo que com essa demanda, planejamento tornou-se sinônimo de estratégia. Mas deve-se ir mais longe, tentando compreender a natureza das coisas, as raízes das mudanças e dos fenômenos. Para ser considerado efetivo, o planejamento estratégico deve ser compartilhado com muitos indivíduos, através dos quais um caminho de ação pode ser independentemente coordenado através da organização. (JOÃO, 2001).

O planejamento estratégico, como toda ferramenta de gestão, tem apenas um propósito: ajudar a organização a realizar um trabalho melhor. Isso significa, dentre outras coisas, focar sua energia, garantir que os membros da organização estejam trabalhando em direção aos mesmos objetivos, medir e ajustar a direção da organização em resposta a mudanças do ambiente. É o esforço disciplinado para que sejam tomadas decisões fundamentais e que sejam colocadas em prática as ações que modelem e guiem a organização para que ela saiba o que é, o que faz e por que faz, com foco no futuro. O processo é estratégico porque envolve a preparação da melhor maneira de responder às circunstâncias do ambiente da organização, se estas circunstâncias são conhecidas antecipadamente. Ser estratégico, então, significa que os objetivos da organização devem

ser claros, estando atentos aos recursos, e incorporando ambos - objetivos e recursos - em atitudes conscientes para um ambiente dinâmico, em constante mudança.

Kaplan e Norton conceituam estratégia como

a escolha dos segmentos de mercado e clientes que as unidades de negócios pretendem servir, identificando os processos internos críticos nos quais a unidade deve atingir a excelência para concretizar suas propostas de valor aos clientes dos segmentos alvo, e selecionando as capacidades individuais e organizacionais necessárias para atingir os objetivos internos, dos clientes e financeiros. (KAPLAN; NORTON, 1997, p.38).

Normalmente, fala-se em planejar porque esta atividade envolve, intencionalmente, a determinação de objetivos (por exemplo, escolher um futuro almejado) e o desenvolvimento de uma abordagem para atingir tais objetivos. O planejamento estratégico determina o rumo da organização nos próximos anos, como ela vai chegar lá e como ela vai saber se chegou lá ou não. Bem mais importante que o documento do plano estratégico é o processo de planejamento em si. Há uma grande variedade de perspectivas e de abordagens utilizadas nos processos de planejamento estratégico. Com frequência, os responsáveis pelo planejamento estratégico sabem o que é necessário num plano (estratégico ou de negócios). Contudo, o desenvolvimento do plano estratégico ajuda a tornar mais claros e patentes os propósitos da organização e assegurar que os líderes-chave estejam todos alinhados.

Certamente não é suficiente apenas descobrir e descrever detalhadamente a estratégia adequada. A chave para melhorar o desempenho está em implementar corretamente a estratégia. Além disso, as empresas precisam descobrir formas de utilizar o planejamento estratégico como ferramenta de aprendizado para o desenvolvimento de mentes preparadas, que são os profissionais responsáveis pelas decisões. Eles precisam ter uma visão sólida do empreendimento, compartilhar a mesma base de conhecimento e concordar com a equipe em decisões sobre questões essenciais. Esses profissionais contribuem para a tomada de decisões no dia-a-dia e ajudam a empresa a evitar movimentos equivocados. O segredo para que as reuniões de planejamento passem de mera exibição individual a veículos de aprendizado está em encará-las como oportunidade de diálogo. Certamente poucas decisões estratégicas são tomadas a partir de um processo formal, mas o planejamento formal é uma fonte real de vantagem competitiva.

Para MINTZBERG (1991), assim como as pessoas desenvolvem personalidades através da interação de suas características com o meio, da mesma forma as organizações desenvolvem um caráter a partir das interações com o mundo, por meio de suas habilidades e propensões naturais. Planejar requer pensar, que é um processo físico e mental. Requer ainda comprometimento das pessoas - daí a importância do lado humano do planejamento:

os envolvidos devem ter credibilidade pessoal e abertura à mudança. Isso porque planejamento estratégico diz respeito a planejar a mudança. Desta forma, devem ser escolhidas pessoas dispostas a considerar mudanças significativas, sem criar resistências que podem atrapalhar todo o desenvolvimento. Credibilidade também é importante, porque são estas pessoas que vendem as mudanças para as outras, e é fundamental que o clima na organização seja propício às mudanças que precisarem acontecer.

Um plano estratégico confere propósito à organização, independentemente do tamanho e da área de atuação. As pequenas e médias empresas são imprescindíveis, tanto nas economias desenvolvidas quanto nas que estão em desenvolvimento. Apesar de sua importância, tais empresas normalmente são ineficazes nas decisões estratégicas. Muitos dos problemas apresentados nas pequenas e médias empresas são de natureza estratégica, e apenas uma pequena parte resulta de recursos insuficientes. Certamente deverá existir simplificação, e também adaptação da metodologia de planejamento utilizada nas grandes corporações, mas sem dúvida o planejamento estratégico permite que o pequeno e o médio empresário detectem problemas e se antecipem a eles. Essa é uma das grandes virtudes do planejamento estratégico, e particularmente do Balanced Scorecard: sua ampla aplicabilidade.

Muito se fala em planejamento estratégico, e nas organizações de maneira geral ainda pode-se encontrar uma série de interpretações em relação a esta ferramenta da administração. KOTLER (1975), um dos defensores da sua utilização, propõe o seguinte conceito: “o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente”. A direção engloba os seguintes itens: âmbito de atuação, macro políticas, políticas funcionais, filosofia de atuação, macro estratégia, estratégias funcionais, macro objetivos e objetivos funcionais. O planejamento estratégico, que se tornou o foco de atenção da alta administração das empresas, volta-se para as medidas positivas que uma empresa poderá tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente.

Empresas de todos os tipos estão chegando à conclusão de que essa atenção sistemática à estratégia é uma atividade muito proveitosa, e peça fundamental para sua evolução, ou até mesmo sobrevivência. Empresas pequenas, médias e grandes, distribuidores e fabricantes, bancos e instituições sem finalidade de lucro, todos os tipos de organizações devem decidir os rumos que sejam mais adequados aos seus interesses. E o quadro não é diferente quando se trata do mercado supermercadista.

As razões dessa atenção crescente à estratégia empresarial são muitas, algumas mais evidentes que outras. Dentre as causas mais importantes do crescimento recente da importância do planejamento estratégico, pode-se citar que os ambientes de praticamente todas as empresas mudam com surpreendente rapidez. Essas mudanças ocorrem nos

ambientes econômico, social, tecnológico e político. A empresa somente poderá crescer e progredir se conseguir ajustar-se à conjuntura, e o planejamento estratégico é uma técnica comprovada para que tais ajustes sejam feitos com inteligência. O mais importante em sua utilização é o seu estreito vínculo com a administração estratégica nas organizações. Não se pode tratar isoladamente o planejamento estratégico sem entrar no processo estratégico, contribuindo assim de forma mais eficaz com a gestão dos administradores na obtenção dos seus resultados.

2.2. BALANCED SCORECARD

2.2.1. VISÃO GERAL

BSC, ou Balanced Scorecard, é uma abordagem estratégica de longo prazo sustentada por um sistema de gestão, comunicação e medição de desempenho, cuja implementação permite criar uma visão ampla dos objetivos da empresa, e atingir todos os níveis da organização.

O BSC foi desenvolvido inicialmente por Robert Kaplan, professor da Harvard Business School (Estados Unidos), e por David Norton, executivo principal do Instituto Nolan Norton, no início da década de 90. Essa ferramenta nasceu com o objetivo de transformar em realidade as estratégias antes fadadas a permanecerem no papel. Sua criação surgiu devido ao fato de que a escolha dos indicadores para a gestão de uma empresa não deveria mais se restringir a informações econômicas ou financeiras, como há muito vinha sendo feita pela grande maioria das empresas. Havia a necessidade de soluções inovadoras frente aos novos desafios organizacionais das empresas inseridas na economia do conhecimento e na era da informação. De acordo com os estudos e pesquisas desenvolvidas por Kaplan e Norton, as razões motivadoras foram:

- Somente 5% do nível operacional de trabalho têm conhecimento da estratégia da empresa.
- Apenas 25% dos gerentes têm incentivos ligados ao alcance da estratégia organizacional.
- 60% das empresas não vinculam orçamentos à estratégia.
- 85% dos executivos gastam menos que uma hora por mês discutindo a estratégia.

O BSC é, portanto, um mecanismo eficiente para gerenciar o desempenho empresarial, e tem como principais objetivos: implementar estratégias efetivas, transformar a estratégia em medidas de ações específicas, comunicar e alinhar a estratégia em todos os níveis da organização, direcionar as mudanças operacionais com a estratégia, e a criação de valor aos ativos intangíveis.

O Balanced Scorecard é o instrumento ideal para as empresas que têm o propósito de transformar sua estratégia em ação, por meio de objetivos, indicadores de desempenho, e uma aplicação integrada de medidas. Trata-se de uma ótima oportunidade para a empresa transmitir sua missão e estratégia em objetivos tangíveis e mensuráveis. O BSC não é apenas um sistema de controle, mas também um sistema de informação, comunicação e aprendizado, já adotado pelas maiores empresas norte-americanas e em crescente expansão no Brasil e em todo o mundo. A metodologia utilizada pelo Balanced Scorecard consiste, basicamente, nas seguintes etapas:

- Mobilização dos líderes para o processo de mudança cultural.
- Tradução da estratégia e elaboração do mapa estratégico, com indicadores e metas.
- Alinhamento da organização e dos processos à estratégia, com o desdobramento da mesma nos diversos níveis.
- Motivação, conscientização e educação do comportamento das pessoas em direção à estratégia.
- Monitoramento dos desempenhos, avaliação da implementação, revisão e ajuste da estratégia.

Segundo KAPLAN e NORTON (1997), Balanced Scorecard é uma técnica que visa à integração e balanceamento de todos os principais indicadores de desempenho existentes em uma empresa, desde os financeiros e administrativos até os relativos aos processos internos, estabelecendo objetivos da qualidade (indicadores) para funções e níveis relevantes dentro da organização. Ou seja, o desdobramento dos indicadores corporativos em setores, com metas claramente definidas. Assim, esse modelo traduz a missão e a estratégia de uma empresa em objetivos e medidas tangíveis. As medidas representam o equilíbrio entre os diversos indicadores externos (voltados para acionistas e clientes), e as medidas internas dos processos críticos de negócios (como a inovação, o aprendizado e o crescimento). O BSC sinaliza em quais segmentos de mercado se deve competir e que clientes conquistar. Oferece uma visão do futuro e um caminho para chegar até ele. O Balanced Scorecard não é uma ferramenta destinada a contadores, deve ser utilizada pelos executivos que precisam tomar uma série de decisões a respeito de suas operações, de seus processos de produção, de seus objetivos, produtos e clientes. Os autores ainda afirmam que

o Balanced Scorecard leva o conjunto de objetivos das unidades de negócios além das medidas financeiras sumarizadas. Os executivos podem agora avaliar até que ponto suas unidades de negócios geram valor para os clientes atuais e futuros, e como devem aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos, visando a melhorar o desempenho futuro. (KAPLAN; NORTON, 1997, p.8).

2.2.2. AS QUATRO PERSPECTIVAS DO BSC

Ainda de acordo com Kaplan e Norton, o Balanced Scorecard é baseado em quatro perspectivas, que são: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Juntas, elas formam um conjunto coeso e interdependente, com seus objetivos e indicadores se inter-relacionando e formando um fluxo ou diagrama de causa e efeito que se inicia na perspectiva do aprendizado e crescimento e termina na perspectiva financeira.

A perspectiva financeira avalia a lucratividade da estratégia. Permite medir e avaliar resultados que o negócio proporciona e necessita para seu crescimento e desenvolvimento, e também para satisfação dos seus acionistas. Entre os indicadores financeiros que podem ser considerados, constam: o retorno sobre o investimento, o valor econômico agregado, a lucratividade, o aumento de receitas, redução de custos e outros objetivos de cunho financeiro que estejam alinhados com a estratégia.

A perspectiva dos clientes identifica os segmentos de mercado visados e as medidas do êxito da empresa nesse segmento. Identificar os fatores que são importantes na concepção dos clientes é uma exigência do BSC, e a preocupação desses situa-se, em geral, em torno de quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviço. Em termos de indicadores considerados como essenciais nessa perspectiva, constam a participação de mercado, aquisição, retenção, fidelidade e nível de satisfação dos clientes.

A perspectiva dos processos internos deve ser elaborada após as perspectivas financeira e dos clientes, pois essas fornecem as diretrizes para seus objetivos. Os processos internos são as diversas atividades empreendidas dentro da organização que possibilitam realizar desde a identificação das necessidades até a satisfação dos clientes. Abrange os processos de inovação (criação de produtos e serviços), operacional (produção e comercialização) e de serviços pós-venda (suporte ao consumidor após as vendas). A melhoria dos processos internos no presente é um indicador chave do sucesso financeiro no futuro.

Por fim, a perspectiva do aprendizado e conhecimento oferece a base para a obtenção dos objetivos das outras perspectivas. Com isso, identifica-se a infra-estrutura necessária para propiciar o crescimento e melhorias em longo prazo, a qual provém de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Identifica também as capacidades de que a empresa deve dispor para conseguir processos internos capazes de criar valor para clientes e acionistas. Como indicadores importantes podem ser considerados: nível de satisfação, rotatividade, capacitação e treinamento dos funcionários, lucratividade por funcionário, e a participação dos mesmos com sugestões para redução de custos ou aumento de receitas.

A figura a seguir, proposta por Kaplan e Norton, ilustra essas quatro perspectivas, as perguntas que devem ser feitas para se pensar corretamente cada uma delas, seus

objetivos, medidas metas e iniciativas, e seu relacionamento com a visão e a estratégia adotadas pela organização.

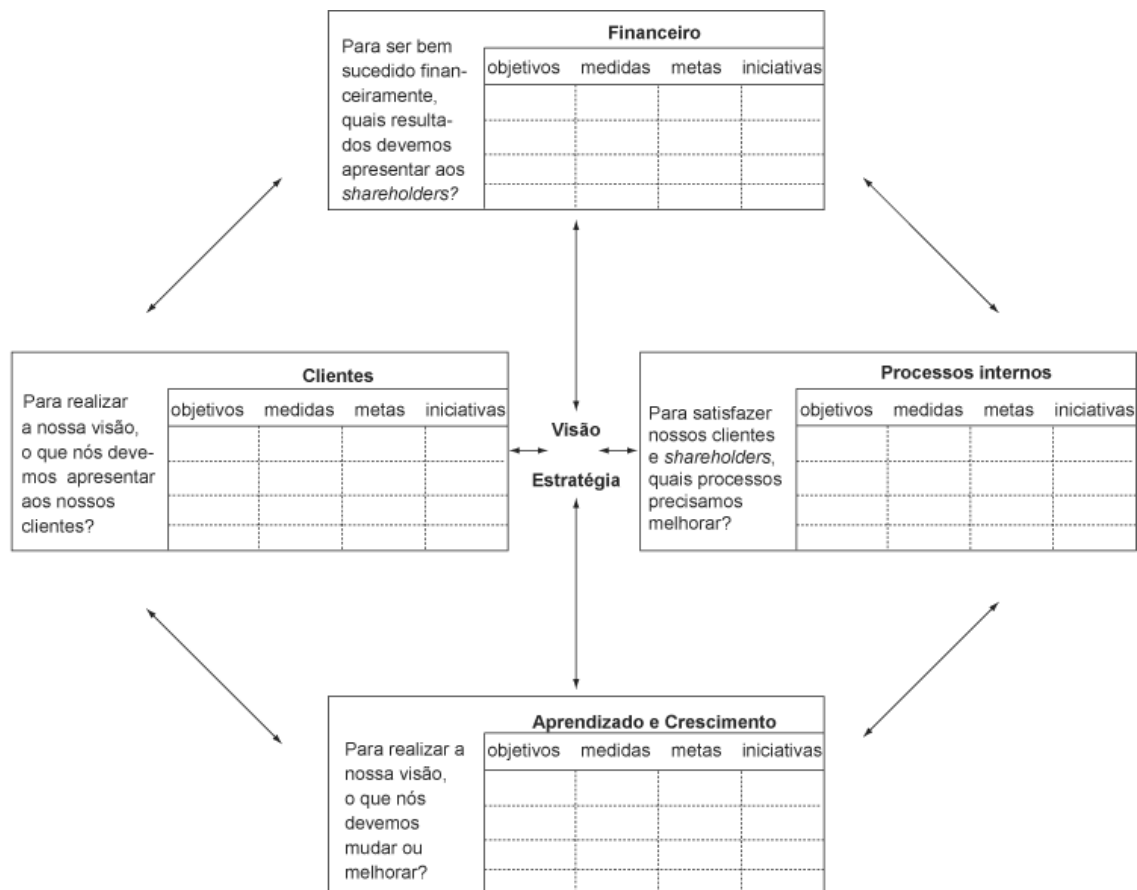


Figura 01 - As quatro perspectivas do BSC. (Adaptado de KAPLAN; NORTON, 1997)

Quando integradas essas quatro perspectivas proporcionam uma análise e uma visão ponderada da situação atual e futura do desempenho do negócio, produzindo um equilíbrio entre os seguintes quesitos:

- Objetivos de curto prazo x objetivos de longo prazo;
- Indicadores financeiros x indicadores não financeiros;
- Medições com foco externo (acionistas, clientes) x foco interno (processos internos de negócio, inovação, aprendizado);
- Medições de resultado de esforços passados x impulsionadores de desempenho futuro.

2.2.3. MAPA ESTRATÉGICO

De acordo com GREBIN (2004), “o mapa estratégico do Balanced Scorecard mostra como a estratégia liga os ativos intangíveis a processos que criam valor”. A estratégia consiste em um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos, cujas relações ligam os objetivos entre si, nas quatro perspectivas. De cima para baixo, a hipótese inicial é a de que os resultados financeiros só serão alcançados se os clientes estiverem satisfeitos. A meta de aumentar o valor para os clientes descreve como gerar vendas e aumentar a fidelidade. Na prática, são os processos internos que criam o aumento de valor percebido pelos clientes. Os ativos intangíveis que possibilitam os processos internos sustentam os pilares da estratégia. O alinhamento com os objetivos das perspectivas é a chave para a criação de valor e, portanto, para uma estratégia focada e dotada de consistência.

Esta relação de causa e efeito, interligando as perspectivas, é a estrutura em torno da qual se desenha o mapa estratégico, que é um diagrama que mostra todas essas relações. Ainda segundo GREBIN (2004), “a construção do mapa força a organização a esclarecer a lógica de como e para quem ela criará valor”. O mapa estratégico é uma representação visual da estratégia, que mostra numa única página como os objetivos de cada perspectiva se integram e se combinam para descrever a estratégia. Cada empresa adapta o mapa estratégico ao seu conjunto específico de objetivos estratégicos.

Para KAPLAN e NORTON (1997), “o sistema de medição deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas várias perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas e validadas”.

O processo deve ser iniciado na perspectiva financeira e terminar na de aprendizado e crescimento, para que os objetivos do mapa estratégico sejam alcançados. Tais objetivos são obtidos através de entrevistas com a liderança da organização. No mapa estratégico, as relações de causa e efeito são demonstradas através de setas que interligam os objetivos considerados estratégicos pela empresa. Os objetivos estratégicos são acompanhados de indicadores de desempenho e suas respectivas metas, e iniciativas estratégicas serão criadas para alcançar tais metas. O mapa ilustra as relações de causa e efeito que conectam os resultados almejados. Além disso, o mapa identifica as competências específicas dos ativos intangíveis da organização – capital humano, capital de informação e capital organizacional – necessários para o desempenho excepcional nos processos internos críticos.

2.2.4. IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD

O processo de construção e implantação do balanced scorecard só deve ser iniciado se houver a participação e o comprometimento da alta administração e de todo seu corpo de executivos. Sem isso, o BSC não dará certo, pois é uma iniciativa que parte de cima para

baixo, e que busca a sinergia através de um processo sistemático que procura o consenso e a clareza sobre como traduzir a missão e a estratégia da organização em objetivos e medidas operacionais.

Olve, Roy e Wetter afirmam que

o balanced scorecard inclui medidas de vários aspectos e condições que são importantes para um negócio. Temos enfatizado que as medidas, em si mesmas, não são o que interessa. O fato de apenas se colocar algumas medidas no papel não nos dará um balanced scorecard. A essência do scorecard é o processo de discussão relativo às medidas – antes, durante e depois. (OLVE et al, 2001, p. 169).

Portanto, o primeiro passo é obter o consenso sobre os motivos para desenvolver o scorecard, ou quadro de indicadores, identificando e chegando a um acordo quanto aos principais propósitos do projeto. Esses propósitos servirão para orientar o estabelecimento de objetivos e medidas para o scorecard. Alcançado o consenso, a organização deve definir a pessoa que atuará como arquiteto do projeto, que será o responsável pela organização, filosofia, metodologia e pelo desenvolvimento do scorecard. Ele manterá o processo no rumo certo, disponibilizando todos os recursos necessários, abrangendo a orientação, supervisão do cronograma de entrevistas e reuniões, disponibilidade de documentação, material de leitura, informações de mercado e informações competitivas. Para a construção adequada do BSC existem quatro etapas que se seguidas produzirão um scorecard útil e ajudarão a alcançar os objetivos:

1. Definição da arquitetura de indicadores;
2. Obtenção do consenso em função dos objetivos estratégicos;
3. Escolha e elaboração dos indicadores;
4. Elaboração do plano de implementação.

2.2.5. BENEFÍCIOS DO BALANCED SCORECARD

Para Kaplan e Norton,

o Balanced Scorecard é basicamente um mecanismo para a implementação da estratégia, não para sua formulação [...] qualquer que seja a abordagem utilizada [...] para a formulação de sua estratégia, o Balanced Scorecard oferecerá um mecanismo valioso para a tradução dessa estratégia em objetivos, medidas e metas específicas. (KAPLAN; NORTON, 1997).

Nesse contexto, CAMPOS (1998) ressalta que o BSC deve preocupar-se em espelhar a estratégia e que, ao fazê-lo, soluciona uma das principais deficiências

normalmente encontradas nos sistemas gerenciais tradicionais: “a incapacidade de integrar e sintonizar a estratégia a longo prazo com as ações e os resultados a curto prazo.”

Kaplan e Norton também afirmam que

o scorecard deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois à seqüência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e, por fim, dos funcionários e sistemas, a fim de que, em longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado. (KAPLAN; NORTON, 1997).

A figura 02 ilustra esse conceito.

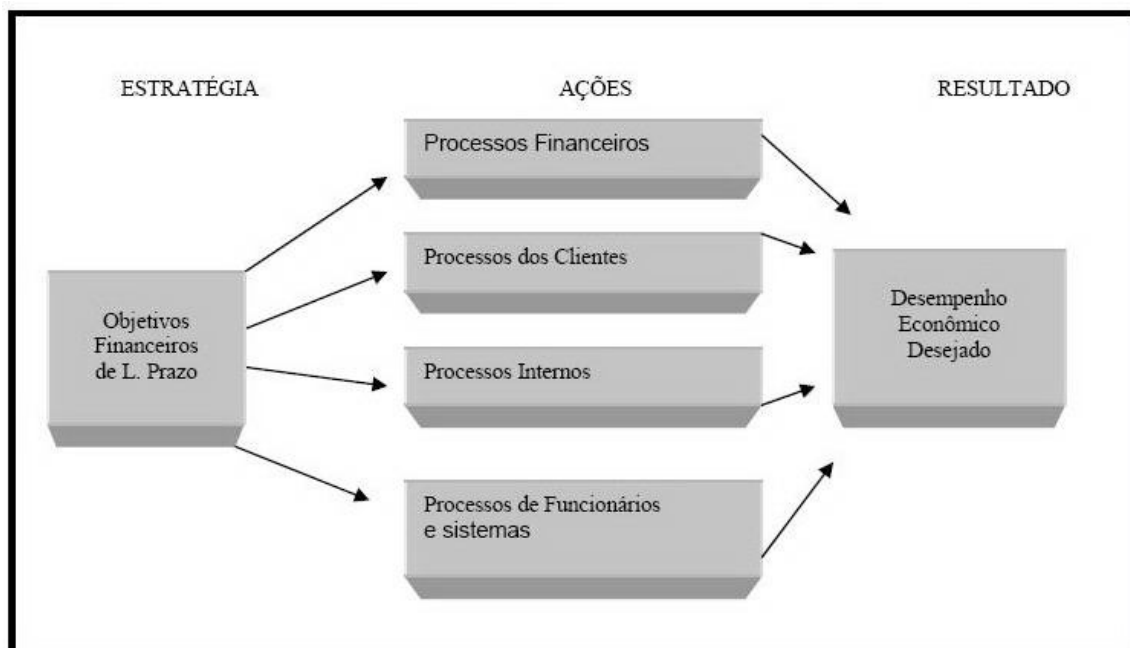


Figura 02 - Estratégia, ações e resultado. (Adaptado de KAPLAN; NORTON, 1997)

Na concepção de Olve, Roy e Wetter (OLVE et al, 2001), os principais benefícios conseguidos através da implantação do BSC, estão relacionados com:

- Fornecer à gerência um controle de dimensões estratégicas;
- Comunicar, de forma clara, qual o compromisso individual de cada funcionário para com a organização;
- Criar oportunidades para um aprendizado sistemático a partir de fatores importantes para o sucesso da organização;
- Criar consciência sobre o aspecto de que nem todas as decisões e investimentos realizados pela empresa resultarão em resultados imediatos de aumentos dos lucros ou redução dos custos.

Conforme sua evolução e uso, o BSC tornou-se uma importante ferramenta de gestão estratégica. Mais que um exercício de medição, ele motiva melhorias não-incrementais em áreas críticas, como o desenvolvimento de produtos, processos, clientes e mercados. A abordagem do BSC tem sido utilizada por grandes organizações, no mundo e no Brasil, e vem despertando a atenção de organizações de menor porte tanto do setor privado quanto do terceiro setor. O sucesso desta abordagem deve-se, em grande parte, à sua capacidade de vincular a visão às ações do dia-a-dia e, simultaneamente, em delinear o impacto dessas ações sobre o sucesso da estratégia traçada pela organização.

Capítulo III

O SETOR SUPERMERCADISTA BRASILEIRO

3.1. HISTÓRICO

Na atual conjuntura econômica de competitividade da oferta de produtos e serviços, o setor terciário apresenta-se como o de maior importância, representando cerca de 50% do produto interno bruto, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Entre os vários serviços ofertados por esse setor, destaca-se o varejo, uma atividade integrada e relevante pela enorme expressão econômica, mas também por ser o elo final de todos os participantes de uma cadeia de abastecimento e por manter contato com os consumidores, servindo como um indicador das tendências do mercado de consumo e da distribuição de bens em geral.

Em praticamente cinco décadas de implantação no Brasil, o supermercado tornou-se um elemento indissociável do modo de vida e das preocupações de qualquer consumidor. Os principais supermercados foram instalados no país a partir da década de 60, e na década seguinte houve sedimentação das grandes cadeias, inclusive com a abertura dos primeiros hipermercados (MARQUES; NORONHA, 2001). A década de 80 foi caracterizada por instabilidades políticas e econômicas no país, enquanto que a década de 90 é marcada por uma enorme competição no setor, inclusive com o aparecimento de grandes aquisições e expansões realizadas por alguns grupos supermercadistas (ROJO, 1998). Na transição dos anos 90 para o novo século, esse processo foi muito intenso, tanto pela incorporação de várias redes nacionais pelas estrangeiras, como também pela aquisição das redes de pequeno e médio porte pelas redes nacionais maiores, resultando em uma mudança estrutural do mercado, com a presença de maiores concentrações nesta área de varejo (GHISI et al, 2003). O ano de 2002 foi de acomodação das aquisições antes realizadas pelas empresas do setor.

O cenário atual, bem como as projeções para o futuro do segmento varejista supermercadista, revelam uma continuação desse movimento de concentração, que se justifica pela grande quantidade de fusões e aquisições locais e globais, reflexo do próprio processo de abertura da economia, iniciado no governo Collor, e liberalização do fluxo de bens e capital. Acompanhando tendências mundiais, esse segmento no Brasil passou a ser assediado por grandes redes mundiais, as quais dominam o segmento na Europa e Estados Unidos. Países como a França, Alemanha, Inglaterra e Estados Unidos já experimentam esse fenômeno. Nos EUA, surgiu o maior representante do segmento varejista e atualmente a maior empresa do mundo em faturamento, a rede Wal-Mart. Esse lugar era anteriormente ocupado pelo setor de combustíveis. A rede começou a sua internacionalização na década de 90 no México, e desde então, já conseguiu conquistar presença em onze países: Estados

Unidos, México, Canadá, Brasil, Argentina, Porto Rico, Alemanha, China, Coréia, Inglaterra e Japão. São nove bandeiras em todo Brasil: Wal-Mart Supercenter, SAM'S CLUB, Todo Dia, Bompreço, Hiper Bompreço, Nacional, Mercadorama, Hipermercado Big, Maxxi Atacado, totalizando 300 lojas, e empregando 55 mil funcionários. É importante salientar que a Wal-Mart tem se distanciado cada vez mais do modelo tradicional de supermercados e hipermercados, e migrado para o modelo lojas de departamentos, oferecendo aos seus clientes uma gama de produtos muito maior do que os seus concorrentes, incluindo eletro-eletrônicos, informática, livros, cds, presentes, artigos esportivos, dentre outros. Assim, a comparação entre essa grande rede americana e seus concorrentes tem que levar em consideração estas diferenças, a fim de que não se comparem segmentos distintos.

3.2. PANORAMA ATUAL DO SETOR

O Ranking Abras 2006, estudo oficial do setor de supermercados realizado pela Associação Brasileira de Supermercados em parceria com a AC Nielsen, com as 500 maiores empresas do setor, com faturamento anual acima de 100 mil reais, e que contempla dados relativos ao ano de 2005, apresenta um cenário de contínuo desenvolvimento, demonstrado pelos altos investimentos em novas lojas, equipamentos e diversificação das operações. O que confirma a importante participação dos supermercados na sociedade, não só como canal de abastecimento alimentar, mas também como grande gerador de empregos, tendo terminado 2005 com cerca de 800 mil empregos diretos, número 1,6% maior que o total de 2004. O setor movimentou no ano de 2005, ainda segundo o ranking da Abras, aproximadamente R\$ 106 bilhões em vendas. Esta cifra representa aproximadamente 5,5% do PIB (Produto Interno Bruto), o que revela o peso deste negócio no panorama econômico brasileiro. Porém, apesar dos números significativos, o lucro líquido manteve-se abaixo da média histórica de 2%, registrando uma pequena queda em relação ao ano anterior, com 1,7% sobre o faturamento (considerando que 341 empresas, das 500 pesquisadas, informaram seus percentuais de lucro líquido). Em 2004 este índice havia sido de 1,8%. Mesmo assim, os investimentos realizados foram 85,1% acima do realizado em 2004. Somaram mais de R\$ 2,3 bilhões em 2005, divididos em novas lojas, reformas, automação e equipamentos, entre outros.

A tabela 02 mostra alguns dos principais dados de 2005, comparados com o ano de 2004.

Tabela 02 – Números do setor. (Ranking Abras edição 2006)

	2005	Varição (2005 x 2004)
Faturamento nominal	R\$ 106,4 bilhões	+0,9%
Número de lojas	72.884	+1,3%
Número de Check-Outs	169.853	+1,8%
Número de funcionários	800.922	+1,6%
Área de vendas, em m ²	18,4 milhões	+1,7%

3.3. CONCENTRAÇÃO DE MERCADO

O padrão de crescimento do setor tem acompanhado as tendências de globalização econômica. Há evidências de aumento de concentração de mercado, logo após a implantação do Plano Real, em 1994, e maior entrada de redes supermercadistas estrangeiras. Paralelamente ao aumento da concentração, as fusões dentro do setor aumentaram expressivamente em meados da década de noventa, enquanto a participação de redes estrangeiras, como a francesa Carrefour, a norte-americana Wal Mart, a portuguesa Sonae e a holandesa Royal Ahold, entre outras, se acentuou no País (AGUIAR; SILVA, 2002). Em 2005, cerca de 50% das vendas do setor foram geradas pelas 20 maiores, enquanto os outros 50% são repartidos por centenas de empresas, reforçando esta tendência de concentração de receita ocorrida, em especial, nas duas últimas décadas.

Existe um princípio estatístico do qual essa realidade do setor está próxima: o Princípio de Pareto. Ele foi criado no século XIX por um economista italiano chamado Vilfredo Pareto que, ao analisar a sociedade concluiu que grande parte da riqueza se encontrava nas mãos de um número demasiado reduzido de pessoas. Após concluir que este princípio estava válido em muitas áreas da vida quotidiana, estabeleceu o designado método de análise de Pareto, também conhecido como dos 20:80 e que significa que um pequeno número de causas (geralmente 20%) é responsável pela maioria dos fenômenos (geralmente 80%).

A regra clássica formulada por Pareto está baseada na proporção 80:20, mas ela poderia ser de 70:30, ou de 90:10. Assim, quando se fala em problemas de qualidade, pode-se concluir, por exemplo, que 20% das ocorrências causam 80% de um dado problema. Quando se fala de receitas, ou dos lucros da empresa, geralmente percebe-se que 80% deles são obtidos com 20% das categorias de produtos vendidos. Analogamente, observa-se que 30% dos vendedores são responsáveis por 70% das vendas. Que 20% das cores de automóveis - entre elas a prata e o preto - disponíveis no mercado são preferidas por 80% dos compradores. Que numa sorveteria onde se oferecem 40 sabores, oito deles respondem por 80% das vendas.

A tabela 03 apresenta as 20 maiores empresas, segundo o Ranking abras 2006.

Tabela 03 – As maiores empresas do setor. (Ranking Abras 2006)

Classif. 2005	Classif. 2005	EMPRESA	SEDE	FATURAMENTO BRUTO EM 2005 (R\$)	PART. SOBRE O SETOR (%)
1	1	COMPANHIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO	SP	16.168.968.046	15,2
2	2	CARREFOUR COM E IND LTDA	SP	12.546.232.768	11,8
3	3	WAL-MART BRASIL LTDA	SP	11.731.759.991	11,0
4	5	CIA ZAFFARI COMÉRCIO E INDÚSTRIA	RS	1.410.185.010	1,3
5	7	GBARBOSA COMERCIAL LTDA	SE	1.227.023.563	1,2
		TOTAL 5 MAIORES		43.084.169.378	40,5
6	6	DMA DISTRIBUIDORA S/A - EPA	MG	1.212.276.038	1,1
7	8	IRMÃOS BRETAS, FILHOS E CIA LTDA	MG	1.144.635.735	1,1
8	9	COOP - COOPERATIVA DE CONSUMO	SP	1.076.619.724	1
9	10	A. ANGELONI & CIA LTDA	SC	992.810.531	0,9
10	-	PREZUNIC COMERCIAL LTDA	RJ	781.709.800	0,7
		TOTAL 10 MAIORES		48.292.221.206	45,4
		TOTAL 6º AO 10º		5.208.051.828	4,8
11	15	Y. YAMADA S/A	PA	767.725.801	0,7
12	12	CONDOR SUPER CENTER LTDA	PR	765.895.534	0,7
13	13	SONDA SUPERMERCADOS EXP E IMP LTDA	SP	752.195.264	0,7
14	14	LIDER SUPERMERCADOS E MAGAZINE LTDA	PA	733.881.395	0,7
15	16	EMPRESA BAIANA DE ALIMENTOS S/A	BA	496.123.154	0,5
16	17	SAVEGNAGO SUPERMERCADOS LTDA	SP	424.125.485	0,4
17	22	SUPERMERCADO GIMENES LTDA	SP	423.298.693	0,4
18	19	CARVALHO & FERNANDES LTDA	PI	405.905.643	0,4
19	20	SUPERMERCADO BAHAMAS LTDA	MG	397.979.384	0,4
20	18	D'AVÓ SUPERMERCADOS LTDA	SP	394.149.650	0,4
		TOTAL 20 MAIORES		53.853.501.209	50,6
		TOTAL 11º AO 20º		5.561.280.003	5,3

A concentração no segmento de supermercados é uma tendência mundial. No Brasil, em apenas dez anos, o índice de concentração em relação às cinco maiores redes passou de menos de 30% para mais de 40%. Este fenômeno ainda está a meio caminho se tomarmos como parâmetro os Estados Unidos e a Europa, onde a concentração das maiores redes se aproxima da casa dos 70%.

Até o ano de 1994, período anterior à abertura econômica brasileira, o faturamento das duas maiores redes de supermercado, representava 26% do faturamento das trezentas maiores, como pode ser verificado na tabela 04.

Tabela 04 – Evolução do grau de concentração do setor. (Revista SuperHiper, Maio/1999)

	1994	1997	1998
Faturamento das duas maiores redes/faturamento das 300 maiores	26	26	33
Faturamento das cinco maiores redes/faturamento das 300 maiores	37	40	48
Faturamento das dez maiores redes/faturamento das 300 maiores	47	49	58
Faturamento das vinte maiores redes/faturamento das 300 maiores	57	50	67

De acordo com a tabela, pode-se notar que o faturamento das duas maiores redes de supermercado passou de 26% do faturamento das trezentas maiores, para 33% em 1998, o que também é um indicador de concentração da economia do país. A figura 03 abaixo ilustra a evolução da taxa de concentração de 2000 a 2005.

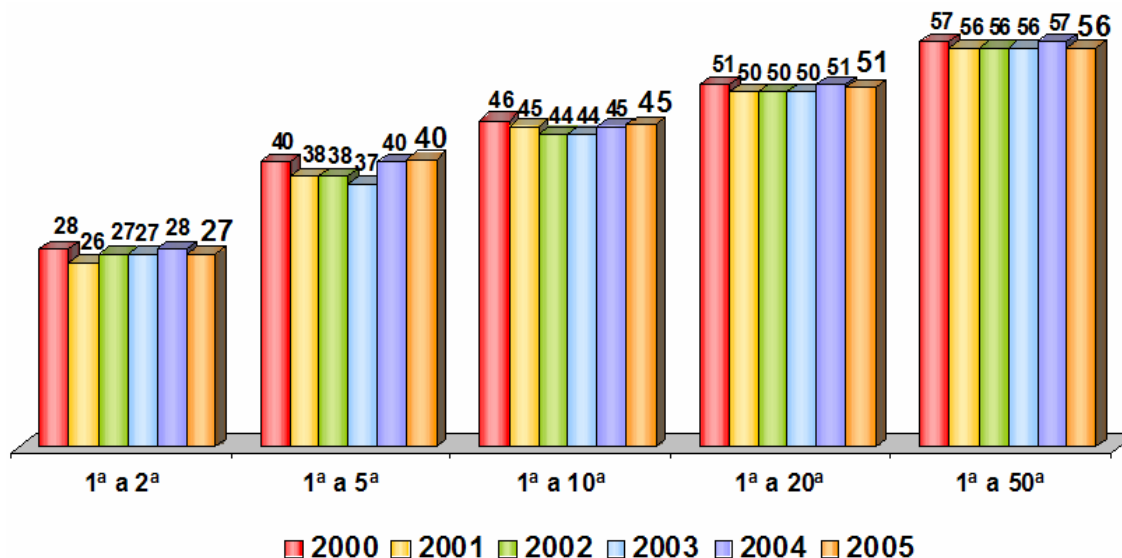


Figura 03 – Taxa média de concentração de mercado. (Ranking Abras 2006)

A partir da década de 90, ocorreu uma grande retomada de investimentos em função da entrada de novas empresas estrangeiras no país, impulsionando o movimento de fusões e aquisições de grandes grupos brasileiros e internacionais. Analisando a concentração sob outros aspectos além do analisado faturamento, podemos verificar a intensificação do movimento de negociação de lojas, principalmente tendo como compradores grupos estrangeiros.

A tabela 05 ilustra esse movimento de disputa pela aquisição e fusão no Brasil.

Tabela 05 – Fusões e aquisições no setor supermercadista. (Abras/Imprensa)

Ano	Rede compradora	Origem do capital	Rede comprada	UF	Negociação/operação (Quantidade adquirida)
1995	Nacional	Brasil	CIA do Sul	RS	14 lojas
1996	Royal Ahold	Holanda	Bom Preço	PE	50%
	Super Mambo	Brasil	Bazar 13	SP	Total
1997	Bom Preço	Brasil	Supermar	BA	Total
	Carrefour	França	Eldorado	SP	8 lojas
	Irmãos Breta	Brasil	SAB (Brasília)	DF	Concessão
	Jerônimo Martins	Portugal	Sé	SP	Total
	Pão de Açúcar	Brasil	Freeway	RJ	Total
	Pão de Açúcar	Brasil	Super Mambo	SP	3 lojas
	Pão de Açúcar	Brasil	Pamplona	SP	2 lojas
	Pão de Açúcar	Brasil	SM Ipcal	SP	2 lojas
	Sé	Brasil	São Jorge	SP	Total
	Sonae	Portugal	Cia. Real Distribuição	RS	Total
	1998	Carrefour/Comptois Modernes (*)	França	Lojas Americanas	RJ
Continente		Brasil	Paes Mendonça	RJ	4 lojas
Nacional		Brasil	Superm. Zottis	RS	Total
Pão de Açúcar		Brasil	Rede Barateiro	SP	Total
Pão de Açúcar		Brasil	Millo's	SP	Total
Superm. Dallas		Brasil	Chave de Ouro	RJ	2 lojas
Sonae		Portugal	Mercadorama	PR	Total
Sonae		Portugal	Cândia	SP	Total
Superm. ABC		Brasil	SM Max Box	RJ	9 lojas
Superm. Zona Sul		Brasil	Bonjour	RJ	2 lojas
Casas Sendas		Brasil	Superm. Parle	RJ	Total
1999	Pão de Açúcar	Brasil	Peralta	SP	Total
	Pão de Açúcar	Brasil	Superm. Iguaçu	SP	Total
	Pão de Açúcar	Brasil	Paes Mendonça	BA	25 lojas (arrendamento)
	Pão de Açúcar	Brasil	Mappin	SP	2 lojas (arrendamento)
	Sonae	Portugal	Nacional Central	RS	Total
	Sonae	Portugal	Superm. Coletão	RS	Total
	Sonae	Portugal	Exxtra Econômico	RS	Total
	Carrefour	França	Planaltão	DF	16 lojas
	Carrefour	França	Roncetti	ES	13 lojas
	Carrefour	França	Mineirão	MG	33 lojas
	Carrefour	França	Rainha	RJ	10 lojas
	Sé/Jerônimo Martins	Portugal	Superm. Sto. Antônio	SP	Total
	Vitória	Brasil	Superm. Angelina	SC	Total
	ABC/Garantia	Brasil	Serra e Mar	RJ	2 lojas
BomPreço/Ahold	Brasil/Holanda	Peti Preço	BA	Total	
Sendas	Brasil	Três Poderes	RJ	Total	

(*): Em agosto/98 o Carrefour comprou parte dessa rede na França.

As redes Carrefour e Pão de Açúcar continuam a disputar o primeiro lugar no ranking brasileiro. O Carrefour, por exemplo, adquiriu em 1999 o supermercado Planaltão, de Brasília, e o Roncetti, de Vitória, e nesse mesmo ano, comprou 33 lojas da rede de supermercados Mineirão, de Belo Horizonte. O Pão de Açúcar, por sua vez, já tinha incorporado, através de arrendamento, 25 lojas do Paes Mendonça, em 1999, duas das maiores lojas do Mappin em São Paulo, e em 2000, 60 lojas do Sé Supermercados, além da retomada da bandeira Comprebem de Pernambuco, que ficou durante mais de 20 anos arrendada ao Grupo Arranja.

Mais recentemente, houve uma disputa acirrada pela rede Bompreço, do grupo holandês Ahold, na qual Pão de Açúcar e Wal-Mart disputaram a aquisição do grupo, que acabou sendo negociado ao grupo americano, que chegou ao Brasil em 1995, e até então não havia conseguido aumentar sua atuação, ficando com suas operações restritas ao sudeste do país. A compra do Bompreço era a oportunidade que faltava para uma expansão. No final de 2005, o Wal-Mart dá outro passo no processo de expansão, comprando a rede portuguesa instalada no sul do país, a Sonae.

Segundo dados da Abras, o maior grupo varejista brasileiro é o CBD (Central Brasileira de Distribuição), que atende pelas bandeiras: EXTRA, Pão de Açúcar, Barateiro e Comprebem. Este grupo segue as estratégias dos grandes grupos globais como Wal-Mart, frente à disputa pelo mercado nacional, passando a comprar as grandes (exemplo: Barateiro) e pequenas e médias redes (exemplo: Sé Supermercados). Em 2005, o grupo que até então tinha a maior parte de suas ações nas mãos da família Diniz, passou 50% das mesmas para o grupo Casino, para o qual deve passar todo o restante nos próximos sete anos. O grupo Casino, depois do Carrefour, é a maior rede de supermercados da França.

O processo de concentração do segmento varejista supermercadista no Brasil, deve continuar, embora num ritmo menos agressivo, uma vez que as redes grandes e médias já foram quase todas compradas. Nesse momento, o que se observa é uma estratégia de compra de redes menores (com faturamento anual inferior a R\$ 150 milhões) e com atuação predominantemente em áreas mais periféricas dos grandes centros urbanos e de regiões do interior.

Capítulo IV

A GESTÃO ESTRATÉGICA E O GANHO DE COMPETITIVIDADE

4.1. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA

A estabilidade econômica alterou, significativamente, a forma de atuação de grupos varejistas e reestruturou o mercado de consumo. A nova realidade econômica, aliada ao avanço tecnológico, à globalização e ao surgimento de novos formatos, provocou mudanças relevantes na forma de o varejo operar, abrindo espaço para questionamentos e aprimoramento do seu gerenciamento. A disparidade entre as grandes cadeias supermercadistas e o pequeno varejista não está limitada apenas à concentração de receita, mas aprofunda-se no emprego de ferramentas de gestão e tecnologia, impactando diretamente nos resultados das respectivas empresas.

Até 1994 o varejo, em especial o supermercadista, tinha em sua gestão financeira a principal fonte de resultados, pois em um ambiente hiper-inflacionário, que chegou ao índice de 82,18% ao mês (INPC março/1990), pouco interessava à administração dos negócios a eficiência na operação comercial, bem como na gestão dos produtos ou ainda no treinamento de seus colaboradores, mas sim na rapidez com que o dinheiro poderia migrar do caixa para o banco, para que as taxas de overnight (taxa de financiamento no mercado interbancário para operações de um dia) pudessem remunerar os recursos financeiros. Um curioso paradigma estava implantado, o diretor financeiro era a peça mais importante da equipe de uma empresa varejista, enquanto as diretorias comercial e operacional eram consideradas apenas geradoras de despesas.

Com a implantação do Plano Real em 1994, e conseqüente estabilização da moeda, as empresas passaram a preocupar-se com as operações que pudessem gerar eficiência ou naquelas onde o desperdício nunca fora observado anteriormente. A ordem natural do negócio varejista estava restabelecida, as operações de compra e venda, mas especialmente as gestões de produtos e pessoas tornaram-se prioridades na pauta de decisões das empresas.

Associado a esta estabilidade, o acirramento da concorrência, com o desembarque de bandeiras mundiais como o francês Casino e a americana Wal-Mart, obrigaram os supermercadistas a manterem suas margens em níveis reduzidíssimos e suas despesas operacionais sob controle permanente. Foram criados mecanismos de repasse para outros participantes da cadeia, como o contrato de fornecimento entre o fabricante e o varejista, na tentativa de vitaminar margens anêmicas. O varejo investiu pesadamente em tecnologia para a obtenção de informações que pudessem nortear suas decisões e, certamente dentro

desta miríade de dados observou-se um ralo por onde parte de sua rentabilidade esvaía: as perdas.

Perdas são todas as diferenças observadas entre o estoque físico e contábil, geradas através de furtos, fraudes, erros, ineficiência administrativa, deterioração, violação de produtos, má manipulação, deficiência na armazenagem e falhas nos processos internos, dentre outros fatores. Dados da Pesquisa Nacional de Prevenção de Perdas no Varejo Brasileiro, realizado em 2002 pelo GPP (Grupo de Prevenção de Perdas) ligado ao Provar (Programa de Administração do Varejo) da Universidade de São Paulo, expressa a urgência no tratamento das perdas: “a Prevenção de Perdas torna-se uma variável imprescindível e de extrema importância na obtenção de resultados superavitários das empresas, podendo significar, inclusive, a sobrevivência de muitas”. (Pesquisa Nacional de Prevenção de Perdas no Varejo, 2002). Entretanto, segundo este mesmo estudo, os supermercadistas não estão organizados, nem aptos a gerir e atuar sobre as causas das perdas, que atingiram 1,98% sobre a receita, ou seja, um índice próximo à rentabilidade total líquida percebida pelo setor. Observa-se, portanto, uma carência de informações e de atuação sobre esta causa que corrói os resultados da empresa, muitas vezes condenando o negócio ao fracasso. Avaliando a forte concorrência que pressiona as margens cada vez mais para baixo e os altos investimentos necessários para inaugurar uma nova loja ou bancar uma campanha promocional, os ganhos representados pelo combate às perdas podem representar o lucro ou o prejuízo da empresa.

Existe um fosso que separa os grandes varejistas dos pequenos e médios supermercadistas, especialmente no que se refere ao instrumental tecnológico aplicado aos seus respectivos negócios, que podem revelar caminhos e soluções para a otimização de resultados, daí a ênfase na implantação e implementação da prevenção de perdas pelas grandes cadeias supermercadistas nos últimos anos, preocupação esta que necessita ser despertada no médio e pequeno varejo. E a utilização do Balanced Scorecard é uma forma extremamente eficaz de se obter avanços na área de prevenção de perdas, e consequentemente, na melhoria contínua e no ganho de competitividade.

Como no caso citado do índice de perdas, diversos outros indicadores podem ser melhorados com a utilização do BSC, e de uma gestão estratégica efetiva. Como exemplos, podem-se citar:

- Perspectiva financeira: volume de vendas, lucratividade, índice de inadimplência, EBITDA (sigla em inglês para Earnings before interest (or incoming), taxes, depreciation and amortization, que traduzido literalmente para o português significa: lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização.)
- Perspectiva dos clientes: satisfação, fidelização, e retenção de clientes, captação de novos clientes.

- Perspectiva dos processos internos: índice de giro de estoque, redução de despesas, produtividade dos funcionários, índice de perdas, índice de falta de mercadorias em estoque.
- Perspectiva da aprendizagem e do crescimento: treinamento de funcionários, satisfação e motivação dos funcionários, rotatividade de pessoal.

Em virtude do quadro de alto índice de concentração do mercado, e da concorrência acirrada, as empresas ficam impossibilitadas de buscar melhores resultados através de aumentos de preços, pois isso levaria boa parte de seus clientes para a concorrência. Portanto, para obter melhor lucratividade e vantagens competitivas, resta às empresas melhorar sua gestão, reduzir suas despesas operacionais, financeiras e administrativas. E o BSC é uma ferramenta eficaz para se alcançar êxito nessa busca de melhoria contínua.

O crescente nível de competição tem levado as organizações a desenvolverem estratégias que tem por objetivo torná-las menos vulneráveis às mudanças que vêm ocorrendo nos ambientes externo (que é incontrolável, porém previsível) e interno (controlável). O processo de globalização (financeiro, produtivo e comercial), a introdução de novas tecnologias e a implantação de novos processos organizacionais levam alguns segmentos a um cenário de fusões, incorporações e reestruturação, com o objetivo de manter a competitividade. Para minimizar os efeitos negativos deste ambiente turbulento, deve-se estimular a elaboração de um planejamento estratégico. Este planejamento precisa ser desenvolvido levando-se em consideração os cenários político, econômico e cultural nos quais a empresa pretende atuar.

Em conjunto com o plano de ação, deve-se estimular a formação de competências do indivíduo e da organização, pois estas são importantes para que a empresa tenha condições de se manter competitiva. Essas competências devem ser desenvolvidas no interior da organização, garantindo aos clientes da empresa uma agregação de valor. No segmento de supermercados, encontramos um cenário de mudanças com a entrada de novos atores, concentração e elevada competição. Estes fatores levam as organizações a se reestruturarem através de fusões, incorporações, profissionalização do corpo gerencial e na montagem de um plano de ação estratégico. Para este segmento o enfoque do planejamento tem sido o de adotar uma estratégia orientada para serviços, pois a melhora no seu nível e a fidelização do cliente visam ao aumento da competitividade. Contudo, o setor não pode se afastar da busca por uma excelência operacional. Diversas ações estratégicas estão sendo adotadas pelas empresas do setor de supermercados, como: lançamentos de marca própria, adoção de novas tecnologias, introdução de novos processos organizacionais, enfoque logístico, comércio eletrônico, ECR (Resposta Eficiente ao Consumidor), CRM (Gerenciamento de Relacionamento com o Consumidor), novos formatos de lojas, segmentação de mercado, profissionalização do corpo gerencial e

responsabilidades social e ambiental. Todas estas ações têm como objetivo final aumentar a competitividade e rentabilidade da organização.

4.2. INVESTIMENTO EM NOVAS TECNOLOGIAS

O cenário de acirrada competição no segmento tem obrigado as principais redes a investir de maneira mais intensa em novas tecnologias. Nesse sentido, foram iniciados processos de automação, introdução de novos instrumentos, como o EDI (Intercâmbio Eletrônico de Dados), e gerenciamento por categorias, por exemplo. Normalmente, considera-se uma loja automatizada quando tem check-out (caixa) informatizado, porém, além do check-out, a informatização deve abarcar outras áreas, como: recepção, departamento financeiro (contabilidade, tesouraria, pedidos), estoque, recebimento de mercadorias, etc.

Além da automação, que é crescente, outro processo que vem sendo implementado no Brasil é o Efficient Consumer Response (ECR, resposta eficiente ao cliente). O ECR nada mais é do que a busca constante pela maior eficiência em todas as etapas da cadeia de produção e distribuição, que envolvem o fabricante, o varejista e o consumidor. O ECR abrange o EDI, gerenciamento por categoria e logística. A logística está associada, fundamentalmente, à centralização ou não das operações (implica a construção de grandes centrais de distribuição) e à tecnologia da informação.

O CRM (Customer Relationship Management, ou gerenciamento do relacionamento com o cliente) é um sistema integrado de gestão com foco no cliente, constituído por um conjunto de procedimentos/processos organizados e integrados num modelo de gestão de negócios. O software que auxilia e apóia esta gestão é normalmente denominado sistema de CRM. Para trabalhar com qualidade é necessário observar a visão e a percepção do cliente em relação ao produto ou serviço que está sendo oferecido, daí a importância de ser trabalhado o CRM, pois é através dessa ferramenta que os clientes mostram para as empresas o caminho que os levam aos resultados mais efetivos e que atendam ambas partes. Esta ferramenta detém os controles e se propõe a trabalhar com os clientes num ambiente de aprendizado de compartilhamento e colaboração.

4.3. INVESTIMENTO EM RECURSOS HUMANOS

O setor supermercadista tem enfrentado nos últimos anos profundas transformações, exigindo de seus executivos a capacidade para adaptar suas organizações às oscilações do ambiente organizacional. Neste sentido, as atividades desempenhadas por gestores e funcionários do setor têm-se modificado completamente, exigindo novos conhecimentos, habilidades e atitudes, para atender com qualidade as exigências dos clientes.

Por outro lado, os avanços tecnológicos têm se revelado poupadores de mão-de-obra, fazendo com que se eleve, ainda mais, a concorrência no mercado de trabalho. Portanto, faz-se necessária a busca contínua por melhorias na qualificação profissional. Os supermercados precisam estar atentos aos novos paradigmas e tecnologias que surgem a cada momento no sentido de propiciar facilidade, conveniência e comodidade para o cliente. Com isso, torna-se imperioso, que a cada dia, o supermercadista entenda de forma clara e objetiva os padrões de comportamento do consumidor. Nesse sentido, o treinamento e o aperfeiçoamento da mão-de-obra deverá ser uma preocupação essencial das organizações. O setor supermercadista amadureceu, profissionalizou-se e passou a demandar mão-de-obra mais qualificada e multifuncional.

Esse novo cenário do segmento supermercadista está criando um modelo de competitividade que tem implicado novos padrões de gestão. A introdução da gestão profissionalizada e, em larga medida, os padrões trazidos pelas multinacionais que aqui se instalaram colocam a necessidade, para muitas empresas, de rever alguns conceitos e práticas por elas adotadas.

Por exemplo, começa a ganhar corpo a questão relacionada a maiores investimentos e valorização das políticas de recursos humanos, no sentido de uma maior preocupação com os aspectos associados ao treinamento e qualificação/re-qualificação da força de trabalho do segmento. Obviamente, as exigências e os requisitos de maior escolaridade e de melhor qualificação não significam necessariamente requerimentos de habilidades e competências para funções/postos de trabalho que se abrem no mercado, mas derivam muito mais de contingências conjunturais. Ou seja, um contingente elevado de desempregados faz com que a oferta de trabalhadores seja n vezes maior do que a demanda.

Sendo o varejo e, em particular, os supermercados caracterizados por um trabalho intenso em horário amplo e que envolve muitos detalhes, onde o contato com o consumidor é permanente e direto, a questão do treinamento tem relevância. Isso exige uma política de recursos humanos mais adequada e que abranja os vários aspectos envolvidos na relação empregado/empregador, e não só um ou outro aspecto dessa relação.

4.4. TENDÊNCIAS ATUAIS

As estratégias das grandes redes supermercadistas podem variar sobre vários aspectos, no entanto, uma é comum a todas: ganhar mercado ou pelo menos manter a sua posição no mercado. As estratégias das multinacionais, por exemplo, dependem em larga medida da cultura que desenvolveram nos seus países de origem. A francesa Carrefour dá muita ênfase na estratégia de comercialização, já a americana Wal-Mart tem na logística e na tecnologia de informações armas importantes para enfrentar a concorrência.

Em resumo, as transformações no setor industrial vêm ocorrendo e sendo destaque desde o início da década de 90, porém o comércio (e em particular os supermercados) se depara atualmente com grandes mudanças que têm culminado em processos de reestruturação em termos de empresas e setorialmente. Em face desse quadro, podem-se verificar algumas tendências no setor, decorrentes desse processo de reestruturação em curso, tais como:

- Maiores investimentos em automação comercial;
- Avanço da tecnologia da informação;
- Redução dos postos de trabalho;
- Mudanças nos modelos de gestão, através da modernização dos métodos de gestão, profissionalização, gerência por categoria de produtos;
- Ampliação das formas de crédito: aceitação de cartões de crédito próprio ou de administradoras, cheques pré-datados, tíquete-alimentação;
- Otimização da área de vendas;
- Estreitamento das margens de lucro;
- Melhoria na qualidade do atendimento ao consumidor (mais exigente), através do conforto, facilidade de acesso, higiene e limpeza mais valorizados;
- Ênfase e uma melhor gestão em treinamento de recursos humanos;
- Vendas por meio da Internet (pouco representativas, embora crescentes);
- Melhoria da qualidade dos produtos;
- Aumento do número de itens ofertados (mix mais variado, sem perder a qualidade).

Capítulo V

ESTRUTURA DE INDICADORES

O desempenho dos diversos segmentos do comércio varejista encontra-se entre os primeiros e mais importantes sinais de aumento ou redução das atividades econômicas de um país. Assim, os indicadores desse desempenho são de grande importância como termômetro da atividade econômica, tornando-se um parâmetro fundamental para a tomada de decisões estratégicas pelas entidades governamentais, industriais, e, também, pelo próprio comércio.

KAPLAN e NORTON (2000) dizem que em geral um Balanced Scorecard tem de 20 a 25 indicadores assim distribuídos: 5 indicadores para a perspectiva financeira (22%), 5 indicadores para a perspectiva dos clientes (22%), 8 indicadores para a perspectiva interna (34%) e 5 indicadores para a perspectiva do aprendizado e crescimento (22%). Além disso, observam também a importância de que cerca de 80% dos indicadores sejam não-financeiros.

ROCHA (2002), ao elaborar o Balanced Scorecard para uma indústria de confecção de médio porte, selecionou 20 indicadores assim distribuídos: 6 indicadores para a perspectiva financeira (30%), 4 indicadores para a perspectiva dos clientes (20%), 6 indicadores para a perspectiva interna (30%) e 4 indicadores para a perspectiva do aprendizado e crescimento (20%), sendo 70% dos indicadores não-financeiros.

KINAL (2002), ao formar o Balanced Scorecard para uma operadora de saúde de autogestão, selecionou 45 indicadores assim distribuídos: 11 indicadores para a perspectiva financeira (24%), 9 indicadores para a perspectiva dos clientes (20%), 13 indicadores para a perspectiva interna (29%) e 12 indicadores para a perspectiva do aprendizado e crescimento (27%), sendo 75% dos indicadores não-financeiros.

O Balanced Scorecard de um supermercado não deve fugir a essa distribuição de indicadores comumente usada, selecionando cerca de 20 a 25 indicadores que não podem ser escolhidos ao acaso, mas sim selecionados por sua importância e relacionamento direto com a estratégia da empresa. Segundo KAPLAN e NORTON (1997), toda medida escolhida para um Balanced Scorecard, deve ser um elemento de uma cadeia de relações de causa e efeito, que comunique o significado da estratégia da empresa a todos os seus níveis (estratégico, tático e operacional). As relações devem ser expressas por uma seqüência de afirmativas do tipo “se-então”, de forma a explicar as relações entre os objetivos nas perspectivas, para que possam ser gerenciadas e validadas. A interligação das relações de causas e efeitos nas quatro perspectivas é fundamental para manter-se o foco na estratégia da organização, e é a garantia na avaliação de desempenho de estar se medindo o que de fato interessa.

Os indicadores aqui apresentados não constituem, de maneira alguma, uma análise exaustiva da ampla gama de indicadores existentes no setor, mas de uma maneira geral, são os de maior participação e importância dentro da estratégia supermercadista. Obviamente, a realidade de cada empresa irá determinar indicadores a serem acrescentados ou suprimidos, não sendo este estudo uma regra fixa para a implantação de um BSC. De modo semelhante, as metas devem ser estudadas e propostas por cada empresa de acordo com sua situação atual e seus planos estratégicos, não cabendo aqui nenhuma proposição de valores específicos para as mesmas. Todavia, algumas considerações podem ser feitas, por parte dos estrategistas das empresas, com base nos indicadores médios apresentados pelo setor como um todo, de modo que elas, ao formularem suas metas, podem ter uma referência sobre como as demais empresas do país se saem, e partirem do princípio de que, no mínimo, elas precisam alcançar o desempenho médio das demais empresas.

5.1. PERSPECTIVA FINANCEIRA

Apesar de recomendar que cerca de 80% dos indicadores sejam não-financeiros, o Balanced Scorecard não os despreza, sempre evidenciando que os objetivos estabelecidos nas outras perspectivas devem ser o caminho para se alcançar os objetivos financeiros, ou seja, aumentar o financeiro sem olhar totalmente para ele.

Para aumentar a margem de venda dos produtos é necessário que se aumente e reforce o valor da empresa, pois a imagem da empresa perante os clientes não deve ser simplesmente de preços baixos, uma vez que com margens muito baixas torna-se difícil a sobrevivência no setor. É preciso conciliar a necessidade de uma margem que cubra os custos, com um reconhecimento por parte dos clientes de que a empresa pratica preços baixos. Nessa perspectiva, a estratégia deve ser direcionada para eficiência e crescimento, com redução de custos operacionais e administrativos, melhores negociações e parcerias com fornecedores, melhor utilização dos ativos, para que se possam melhorar as margens sem elevar de maneira significativa, aos olhos do cliente, os preços de venda. Para promover o crescimento das receitas, é importante aumentar as vendas dos produtos de maior valor agregado, e também as vendas por cliente. As perdas também têm um impacto significativo, e precisam ser reduzidas. PARENTE (2000, p.383) diz que “como o desperdício é uma característica presente em todas as empresas, o custo pago pelos varejistas por suas mercadorias está, conseqüentemente, onerado pelos desperdícios presentes em todos os elos da cadeia de suprimentos, incluindo os fornecedores dos fornecedores”. Além de impactar diretamente nos resultados financeiros, as perdas estão muito relacionadas também com a perspectiva dos processos internos, uma vez que melhores processos diminuem as perdas.

A tabela 06 sintetiza os objetivos estratégicos, os indicadores da perspectiva financeira, e suas formas de cálculo.

Tabela 06 – Perspectiva financeira.

Objetivos estratégicos	Indicadores	Forma de cálculo ou obtenção
Melhorar utilização dos ativos	Rentabilidade do Ativo	Lucro Líquido / Ativo total
Redução dos custos	Margem de lucro operacional	Lucro Operacional / Vendas
Redução do índice de perdas	Índice de perdas	Valor das perdas / Vendas
Aumentar vendas com maior valor agregado	Giro do ativo	Vendas líquidas / Ativo total
Aumentar vendas por cliente	Venda média por cliente	Total da venda líquida / nº médio de clientes

5.2. PERSPECTIVA DOS CLIENTES

De acordo com Kaplan e Norton,

as propostas de valor apresentadas aos clientes são os atributos que os fornecedores oferecem, através de seus produtos/serviços, para gerar fidelidade e satisfação em segmentos-alvo. Proposta de valor é o conceito fundamental para o entendimento dos vetores das medidas essenciais de satisfação, captação, retenção e participação de mercado e de conta. (KAPLAN; NORTON, 1997, p.77).

Nessa perspectiva, uma proposição de valor de grande impacto é a de melhor custo total para o cliente. Com essa proposição pretende-se atrair e reter o maior número de clientes, aumentando o seu nível de satisfação. Dentre os fatores que mais influenciam os clientes em sua avaliação da empresa, estão os preços competitivos, variedade de produtos, agilidade no atendimento, colaboradores atenciosos e bem informados, aliados a uma loja com boa apresentação, comunicação visual adequada, e de fácil acesso.

Um supermercado precisa ser lembrado não somente por ter preços baixos, mas sim um melhor custo total, o que significa oferecer produtos e serviços consistentes, de qualidade e com variedade, no momento certo e com preço justo. Deve facilitar a vida dos clientes, tornando fácil e prazeroso o processo de compras.

Ter preços competitivos significa estar no mesmo nível de seus concorrentes, de forma que os clientes não vejam a empresa como praticante de “preços altos”. Para isso, uma estratégia largamente utilizada no setor é o acompanhamento direto das promoções e preços praticados pela concorrência, principalmente nos produtos mais vendidos.

Também gera grande valor para o cliente o fato de sempre encontrar o que procura ao fazer suas compras. No jargão do setor, o mix das lojas deve ser bem gerenciado, de forma a suprir a demanda dos consumidores, sem deixar faltar determinado produto.

Segundo PARENTE (2000, p.183), “obter mercadorias que satisfaçam suas necessidades é a motivação principal dos consumidores quando compram produtos nas lojas”.

A apresentação e localização da loja também são fatores que levam à satisfação e retenção de clientes. Consideram-se como aspectos de apresentação da loja: a limpeza, a sinalização adequada dos ambientes que facilite ao consumidor encontrar os produtos desejados (boa comunicação visual), as gôndolas devidamente abastecidas, os corredores livres, os carrinhos limpos e sem defeitos. Com relação à localização da loja, deve-se facilitar o acesso do cliente ao estacionamento, evitando-se transtornos, tais como entrada e saída de veículos pelo mesmo espaço físico, provocando congestionamento e espera indesejada, prejudicando uma nova visita do cliente a loja.

Colaboradores atenciosos e bem informados impressionam e cativam os clientes. Eles devem estar preparados para solucionar, ou ao menos direcionar os clientes à solução de seus problemas. PARENTE (2000, p.19) afirma que “os consumidores estão também desejosos de receber respostas mais eficientes dos varejistas, e mostram-se receptivos a estabelecer relações mais contínuas, apoiadas na confiança e na qualidade dos serviços”.

O atendimento do conjunto de objetivos apresentados na tabela 07 provoca a satisfação do cliente, tornando possíveis a captação e retenção dos mesmos.

Tabela 07 – Perspectiva dos clientes.

Objetivos estratégicos	Indicadores	Forma de cálculo ou obtenção
Preços competitivos	Preço da concorrência	Pesquisas diretas nos concorrentes
Variedade de produtos	Crescimento do <i>mix</i> de produtos	Nº de itens na área de vendas
Agilidade no atendimento	Tempo de espera nos pontos de atendimento	Tempo médio gasto em cada atendimento
Apresentação e localização da loja.	Satisfação dos clientes	Pesquisas de opinião
Colaboradores atenciosos e bem informados	Satisfação dos clientes	Pesquisas de opinião com clientes
O conjunto dos objetivos	Captação/Retenção de clientes	Nº médio de clientes/mês

5.3. PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

Nas palavras de KAPLAN e NORTON (1997, p.121), “na perspectiva dos processos internos, os executivos identificam os processos críticos em que devem buscar a excelência, a fim de atender aos objetivos dos acionistas e de segmentos específicos de clientes”.

Os processos internos da organização devem criar condições para que se possam atingir os objetivos propostos nas perspectivas financeira e do cliente. As estratégias adotadas atualmente pelos supermercadistas incluem, dentre outras, a busca por:

- Excelência na cadeia de abastecimento dos produtos;

- Excelência operacional; e
- Excelência na aparência e nas condições das lojas.

De acordo com Parente,

a parceria com fornecedores vem sendo também estabelecida pelo gerenciamento de categorias. Um processo apoiado na intensa sinergia entre fornecedor e varejista, no qual o varejista gerencia todos os produtos dentro de uma categoria de produtos e que, envolve a gestão simultânea do preço, espaço em prateleira, esforços promocionais e outros elementos do composto de marketing de uma categoria, para melhorar as vendas e o desempenho da categoria. (PARENTE, 2000, p.17)

A otimização das atividades do setor de compras implica em estreitar as relações com os fornecedores, criando parcerias, e firmando acordos de fornecimento. Dessa forma é possível reduzir a quantidade de fornecedores e melhorar a seleção dos produtos, oferecendo aos clientes produtos de qualidade e preço justo, com abastecimento constante e sem falhas. Quanto melhor a seleção de produtos, menor a possibilidade de que o cliente não encontre o produto desejado. As necessidades de estoques devem ser bem administradas pela distribuição, não devendo um pedido solicitado pela loja demorar a ser atendido. O setor de compras deve atender às necessidades das lojas contribuindo com a formação adequada do mix de venda.

O uso do gerenciamento por categoria, onde existem gestores específicos para as diferentes famílias de produtos, pode proporcionar uma adequada combinação de produtos na loja, um aumento do giro dos mesmos e da rentabilidade das categorias de uma loja, bem como uma visão mais completa sobre o perfil e os hábitos de compra dos consumidores, o que é fundamental para o processo de diferenciação e posicionamento competitivo no mercado.

Dentre as decisões operacionais pertinentes à atividade varejista, como layout, ambientação e exposição dos produtos de uma forma que agrade aos clientes, são fundamentais as relacionadas à disposição dos produtos nas gôndolas. Frente às limitações de espaço interno, o arranjo encontrado para a distribuição dos produtos não somente irá influenciar diretamente as vendas de cada loja, como também pode significar um componente importante da estrutura de custos do supermercado.

A aparência também é um aspecto fundamental. A loja deve estar sempre limpa, obedecer a padrões e estar bem sinalizada. Os funcionários dos setores de perecíveis, principalmente, devem usar roupas adequadas e limpas, e os produtos sujeitos a mau cheiro e decomposição rápida (como açougue, frutas e verduras) devem ter cuidados especiais. Esses setores são as maiores vitrines das lojas, aos olhos dos clientes. Os corredores não devem estar ocupados por mercadorias, para não atrapalhar o fluxo dos

clientes, e facilitar seu acesso aos produtos. Proporcionar segurança para os veículos que estão no estacionamento também é um fator de segurança para os clientes.

Esses são apenas alguns dos aspectos que precisam ser observados para se alcançar a excelência operacional e das condições das lojas. Com a melhora dos processos, é possível alcançar-se a redução dos custos e melhorar a utilização dos ativos, proposta na perspectiva financeira, além de criar valor para os clientes na perspectiva deles.

A tabela 08 apresenta os indicadores da perspectiva dos processos internos.

Tabela 08 – Perspectiva dos processos internos.

Objetivos estratégicos	Indicadores	Forma de cálculo ou obtenção
Otimização das operações do setor de distribuição e compras	Tempo de entrega dos pedidos para as lojas	Tempo desde a entrega do pedido até o recebimento das mercadorias na loja
	Dias de giro do estoque	Valor do estoque total / venda diária média
	Percentual de produtos em falta	Nº produtos em falta / nº de itens do mix
Melhorar seleção de produtos	Quantidade de produtos por categoria/família	Nº de itens no mix de cada categoria
Melhores processos operacionais	Nº clientes por caixa por dia	Nº de clientes do dia / nº de caixas
	Vendas por funcionário	Venda total / nº de funcionários
	Vendas por caixa	Venda total / nº de caixas
Melhorar as condições de organização, limpeza e segurança das lojas.	Nº de furtos ou tentativas de furto em veículos no estacionamento	Nº de ocorrências / mês
	Nº de carrinhos disponíveis	Nº carrinhos / nº médio de clientes
	Nível de desobstrução dos corredores	Pesquisas de opinião
	Satisfação do cliente quanto aos itens citados	Pesquisas de opinião

5.4. PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Os indicadores da perspectiva do aprendizado e crescimento destinam-se a responder a questão de como a organização deve aprender, aperfeiçoar e inovar para que possa atingir seus objetivos estratégicos. Muito desta perspectiva é relacionada com a própria força de trabalho da organização, ou seja, com os seus empregados. Uma empresa pode funcionar muito bem financeiramente, ter boas relações com os clientes e ter excelentes processos, mas também precisa mudar e aperfeiçoar sua atuação continuamente.

Rocha salienta que

os processos internos da empresa são construídos a partir do trabalho que as pessoas realizam. As pessoas, como principal elemento de funcionamento da organização, é que constroem a cadeia de valor da

empresa. Com o atual ajuste do foco da economia e das empresas para a necessidade de inovação e mudanças, amparadas pelo conhecimento organizacional, os processos, para serem melhorados, dependem da capacidade das pessoas que constituem a empresa. (ROCHA, 2002, p.89).

As melhores pessoas, com as melhores ferramentas de gestão proporcionam melhores resultados. Para que seja viável alcançar os objetivos sugeridos nas outras três perspectivas, percebe-se a necessidade de desenvolver os capitais humano, organizacional e de informação, e de se alcançar os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento. Portanto, a perspectiva do aprendizado e crescimento é o alicerce do mapa estratégico da organização, uma vez que seus objetivos oferecem a infra-estrutura que possibilita a consecução dos objetivos propostos nas outras três perspectivas. (KAPLAN; NORTON, 1997).

Dentre os objetivos fundamentais para que a estratégia de desenvolver os capitais citados acima possa ser atingida estão: atrair, reter e desenvolver os melhores colaboradores, desenvolver uma política de remuneração de acordo com o desempenho, melhorar a comunicação com os colaboradores e implementar treinamentos contínuos.

É de grande importância que a empresa melhore a motivação e envolvimento dos colaboradores, e reduza os índices de rotatividade (turn over) e absenteísmo, além de aumentar o nível de treinamento, para que seja possível atrair, reter e desenvolver as melhores pessoas. Importante observar também a taxa de vacância nas funções estratégicas, que significa verificar se as vagas surgidas em funções estratégicas são preenchidas por funcionários da própria empresa, que estejam preparados para ela (recrutamento interno). Como colaboradores em funções estratégicas podem ser considerados: gerentes de categoria, compradores, gerentes de departamentos, diretores, supervisores e gerentes de loja.

PARENTE (2000, p.364) ressalta que “uma programação contínua de treinamento e desenvolvimento é um pré-requisito para a empresa conseguir melhor retorno sobre o investimento em recursos humanos”.

Outra forma já consagrada pelo mercado de aumentar a motivação dos funcionários é atrelar remuneração a desempenho, através de incentivos alinhados à estratégia. Explicar ao novo colaborador como a empresa funciona e recepcioná-lo bem faz parte de um processo de comunicação eficiente, pois assim fica evidente para o mesmo qual a visão e a missão da organização em que está inserido, e qual seu papel nesse contexto. Além disso, reuniões periódicas com as equipes podem incentivar os colaboradores a oferecerem sugestões e compartilharem melhores práticas, pois os próprios colaboradores têm a melhor visão dos acontecimentos rotineiros, e normalmente apresentam valiosas sugestões de melhorias.

A tabela 09 apresenta os principais indicadores dentro da perspectiva de aprendizado e conhecimento, ou crescimento.

Tabela 09 – Perspectiva do aprendizado e crescimento.

Objetivos estratégicos	Indicadores	Forma de cálculo ou obtenção
Atrair, reter e desenvolver os colaboradores	Índice de turn over	Média de admitidos e demitidos no mês / nº total de colaboradores no mês
	Turn over das funções estratégicas	Idem ao turn over, considerando somente as funções estratégicas.
	Taxa de vacância nas funções estratégicas.	Nº de vagas estratégicas preenchidas por colaboradores da empresa / nº total de vagas estratégicas
	Horas de treinamento por colaborador	Nº de horas de treinamento por colaborador / mês
Relação remuneração/desempenho	% de colaboradores com incentivos alinhados à estratégia	Nº colaboradores com incentivos / nº total de colaboradores
Melhorar a comunicação com os colaboradores.	% de colaboradores capazes de identificar a visão e missão da organização.	Nº colaboradores capazes / nº total de colaboradores
	Nº de reuniões de equipe por trimestre	Total de reuniões realizadas
Melhorar o clima organizacional	% de colaboradores que acham o clima organizacional favorável	Pesquisas de opinião

Capítulo VI

ASSOCIAÇÕES E REDES: A ALTERNATIVA DOS PEQUENOS

Como foi dito até aqui, nos últimos anos o setor supermercadista no Brasil vem sendo influenciado pelas estratégias das empresas líderes, que envolvem grandes investimentos em expansão, internacionalização do capital, busca de maior participação no mercado, segmentação de formatos e atuação em novas regiões. Paralelamente a essas macro políticas, as empresas líderes também procuram maximizar a sua eficiência operacional e fidelizar o cliente, seja oferecendo um formato de loja adequado, um atendimento diferenciado, seja agregando alguns serviços especiais, tais como entregas em domicílio e cartões para clientes preferenciais. Com essas ações, as maiores empresas vêm avançando sobre os segmentos de mercado, que, em geral, são atendidos por empresas de menor porte. Dessa forma, há a necessidade de reação a essas ações, para que essas empresas possam permanecer no mercado.

Um dos aspectos mais notáveis a respeito do Balanced Scorecard é sua ampla aplicabilidade. Conforme ressaltado no início deste trabalho, seus princípios aplicam-se a qualquer tipo de atividade, em qualquer porte de empresa, permitindo um controle eficiente e uma melhoria contínua.

No entanto, para que seus benefícios possam ser aproveitados ao máximo, o desenvolvimento do BSC depende da participação e do comprometimento da alta administração e de todo o corpo de executivos. É uma iniciativa que deve partir de cima para baixo, ou seja, deve ser iniciada no nível mais alto da organização, a partir da definição das estratégias de longo prazo, e em seguida comunicada aos níveis inferiores, atingindo assim a todos na empresa.

Por estas razões, sua implantação nas grandes organizações geralmente revela-se mais eficiente, e nas pequenas e médias empresas, mais problemática. Enquanto os pequenos varejistas preocupam-se mais, em geral, com a manutenção da renda familiar, e, portanto, apenas em manter sua posição, as grandes empresas, profissionalizadas, visam à remuneração do acionista e a maximização da rentabilidade sobre o capital, o que implica na busca da expansão e do aumento permanente de produtividade. As grandes empresas já possuem uma cultura organizacional voltada para estratégias de longo prazo e para melhoria contínua, o que não ocorre nas pequenas e médias.

Assim sendo, para sobreviver na guerra contra as grandes corporações, uma arma poderosa dos pequenos supermercadistas é o comportamento organizacional. Nesse sentido, o pensamento do filósofo chinês Sun Tzu, no clássico milenar *A Arte da Guerra*, está mais vivo do que nunca. Segundo ele, agir em conjunto é fator determinante para a vitória. Milhões de anos depois, seus conhecimentos concretizam-se no mundo dos

negócios. Hoje, com a aplicação de estratégias comerciais aliadas, as pequenas empresas conseguem sobreviver e manter-se num mercado extremamente concentrado e competitivo.

Muitas empresas menores vêm, através do associativismo, procurando tirar proveito das vantagens que esse arranjo proporciona. As associações são formadas por pequenas empresas do ramo, apresentam problemas semelhantes e buscam soluções em comum. Desta forma, tais empreendimentos de pequeno porte quebram o isolamento, promovem o desenvolvimento da competitividade da empresa, do setor e da economia local e regional. As redes podem ser localizadas num mesmo local ou não. Os especialistas costumam chamar as redes localizadas num determinado território de arranjos produtivos locais (APL), distritos industriais e clusters, enquanto as redes dispersas geograficamente são definidas como alianças estratégicas.

Uma das vantagens mais visíveis dessas atividades em conjunto tem a ver com a barganha. As compras passam a ser feitas em conjunto, aumentando o poder de compra junto aos fornecedores, tornando as negociações mais fáceis. Com as centrais de compras, as negociações são realizadas por profissionais, concentrados apenas nessa atividade, havendo, assim, uma especialização do processo de compra. Como consequência, para as empresas, os preços das mercadorias ficam menores e os prazos para pagamento maiores, permitindo, portanto, o aumento das margens operacionais das empresas associadas.

Porém, não é somente o poder de compra a vantagem apresentada pela associação de pequenas empresas, no que se refere a ganhos de escala. Diversas redes foram constituídas como uma central de compras e, posteriormente, expandiram seu foco de atuação. O trabalho em conjunto pode abranger as mais diversas iniciativas, tais como: cartão de fidelidade, cartão de crédito, campanhas de marketing, assessoria jurídica e contábil, marca própria, automatização, treinamento de funcionários e, até mesmo a centralização da seleção e administração de recursos humanos.

Outra vantagem do associativismo é que ele permite a padronização das operações em busca da criação de uma maior identidade com os consumidores. Essa padronização pode atingir o layout das lojas, o uniforme dos funcionários, as sacolas, os pacotes, as tabelas de preços, os cartazes e as promoções. Mais um aspecto relevante é que uma associação pode estar integrada com um operador logístico, que garanta a centralização e a distribuição. Assim, as lojas podem diminuir os espaços de depósito e evitar os inconvenientes de diversos caminhões abastecendo uma loja.

Como se vê, o associativismo pode proporcionar uma redução nos custos das empresas e permitir a prática de menores preços para os clientes. A utilização do associativismo, na estruturação das empresas menores, já vem despertando, sobre as mesmas, o interesse dos grupos maiores, ou seja, torna-as competitivas o suficiente para atrair a atenção de outras redes.

Além das vantagens trazidas pela economia de escala, existem diversos outros aspectos positivos para as empresas, como a possibilidade de troca de experiências, que permite uma maior profissionalização das operações e acarreta diversas conseqüências, como a redução dos desperdícios.

Uma rede recentemente formada e que tem tudo para tornar-se uma potência do setor é a Rede Brasil de Supermercados, formada por 13 supermercados de médio porte, com atuação marcadamente regional, dentre eles o D'avó, de São Paulo, Gimenes, do interior paulista, Extrabom, de Vitória, no Espírito Santo, e Bahamas, de Juiz de Fora, Minas. Nesse caso a consolidação, que é tendência mundial no setor de varejo, não seguiu o caminho óbvio das fusões e aquisições. Apenas as operações de compras foram unificadas, numa tentativa de ganhar maior poder de negociação e competitividade. A estratégia, ainda em fase inicial, está criando o que promete ser o quarto maior grupo de supermercados do Brasil. Os faturamentos anuais somados das 13 redes chegam a 3 bilhões de reais, mais que o dobro do da rede Zaffari, do Rio Grande do Sul, atual quarta colocada no ranking da Associação Brasileira de Supermercados (Ranking Abras 2006). Até agora, a Rede Brasil tem funcionado em caráter experimental. As empresas participantes ainda estudam o formato da entidade jurídica que deve encabeçar as negociações com fornecedores. Por enquanto, a Rede Brasil não será exatamente uma empresa, mas uma central de relacionamentos com a indústria. Cada um dos 13 supermercados mantém sua administração independente. Seus executivos se reúnem apenas para trocar experiências e, principalmente, negociar em peso. A estratégia do grupo agora é apresentar-se formalmente aos grandes fornecedores nacionais, que já reconhecem o poder dos varejistas. Os supermercados que formam a Rede Brasil são: ABC (MG), Bahamas (MG), Condor (PR), D'avó (SP), Extrabom (ES), Fortaleza (AP), Gimenes (SP), Imperatriz (SC), Modelo (MT), Nordeste (RN), Super Nosso (MG), Tonin (MG) e Zona Sul (RJ).

Tabela 10 - Os cinco maiores. (Abras).

A Rede Brasil teria o quarto maior faturamento anual entre as redes de supermercados do Brasil. ⁽¹⁾ (em bilhões de reais)	
1 - Pão de Açúcar (SP)	16,1
2 - Carrefour (SP)	12,5
3 - Wal-Mart (SP)	11,7
4 - Rede Brasil	3,3
5 - Zaffari (RS)	1,4

⁽¹⁾ Faturamento anual de 2005

A reunião de empresas em associações é uma tendência que está reinventando o varejo brasileiro desde a metade da década de 90. É um fenômeno típico de setores pulverizados que passam por um processo de consolidação e aumento da competição. De acordo com a Abras, existem hoje cerca de 150 associações apenas no varejo supermercadista. Elas foram uma reação ao violento processo de concentração no setor, que praticamente isolou os três líderes. A grande chance de sobrevivência dos pequenos é justamente essa: associar-se. Além da Rede Brasil, que chama a atenção pelo tamanho, já existem outros exemplos. Um deles é a rede Smart, do grupo atacadista Martins, de Minas Gerais, a maior do gênero até agora, que reúne 800 lojas com faturamento conjunto de 2,5 bilhões de reais. Analistas especializados em varejo esperam um futuro promissor para grupos como Smart e Brasil. O faturamento de associações de supermercados cresce a um ritmo dez vezes maior que o de redes tradicionais, e as associações já são responsáveis por 13% das vendas no setor supermercadista do país, segundo a 6ª Pesquisa Anual das Redes e Associações de Negócios no Brasil, promovida pela Abras.

Capítulo VII

CONCLUSÃO

O comércio varejista vem passando por profundas transformações nas últimas décadas. O dinamismo do setor supermercadista e o volume de capital deste segmento chamam a atenção. As mudanças ocorridas no mercado consumidor criaram clientes mais exigentes, tanto no que se refere à qualidade dos produtos e serviços, quanto no que diz respeito ao preço e valor agregado.

Tudo aponta para uma maior competitividade. Os gestores precisam de uma estratégia bem elaborada, colaboradores preparados para executá-la, e infalivelmente, de informação de valor.

Para monitorar adequadamente os negócios, a empresa precisa acompanhar os acontecimentos, com um modelo de avaliação de desempenho que forneça informações precisas e adequadas à sua estratégia. O grande desafio dos atuais gestores não é buscar informações, mas selecionar as que são de fato relevantes. A avaliação de desempenho de uma organização, para que auxilie a gestão, deve estar voltada para a sua estratégia, e acompanhar constantemente se ela está ou não sendo alcançada.

O Balanced Scorecard (BSC) contribui significativamente para que a organização tenha a habilidade de traduzir sua estratégia em ações e em acompanhar os resultados destas ações, entretanto, ele não substitui a habilidade em gerenciar uma organização de um executivo. Para que um projeto de implementação de Balanced Scorecard tenha sucesso é necessário que ele não seja visto como apenas um projeto de indicadores de desempenho, e sim como um projeto de mudanças.

Dentro da realidade das pequenas e médias empresas, as redes de cooperação entre supermercados representam importante estratégia para a promoção do desenvolvimento de vantagens competitivas. O uso de novas estratégias de gestão empresarial dentro desse contexto contribui para o fortalecimento do comércio varejista, assim como constitui poderosa ferramenta de fomento aos processos de aprendizagem coletiva, cooperação e dinâmica de inovação.

Para que a organização possa manter a sua competitividade, precisa se posicionar no mercado com uma vantagem competitiva, atributo que decorre da sua capacidade de gerar valor para o cliente através de seus produtos. O desafio para as organizações é lidar com a incerteza, a turbulência e a instabilidade de um mundo em transformação.

Nesse contexto, é de fundamental importância para a sobrevivência da organização assegurar a sua vantagem competitiva diante dos concorrentes, apesar das mudanças constantes no ambiente de negócios. A organização deve antecipar-se às mudanças, enxergar as oportunidades e observar com olhos críticos o panorama socioeconômico,

monitorando de forma permanente o fluxo de informações sobre os negócios e atividades em que está envolvida, para que possa progredir rumo às suas metas de longo prazo, garantindo assim sua posição competitiva no mercado.

BIBLIOGRAFIA

AGUIAR, D. R. D.; SILVA, A. L. Changes in beef consumption and retailing competitiveness in Brazil: a rapid appraisal. **Agribusiness**, New York, v. 18, n. 2, p. 145-161, Spring 2002.

ANSOFF, H. Igor. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H. Igor. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

BOWER, Marvin. **The will to manage**. New York: MacGraw-Hill, 1966.

CAMPOS, José Antônio. **Cenário Balanceado**: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios. São Paulo: Aquariana, 1998.

CAVALCANTI, Marly (Org). **Gestão Estratégica de Negócios**. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

GHISI, F. A. et al. **Redes de compras de supermercados de pequeno e médio porte**: um estudo multicaso no interior do Estado de São Paulo. *Varejo Competitivo*, São Paulo, v.7, p.217-240, 2003.

GREBIN, J. A. **Empresasaúde-RS: Estudo de Caso**: o painel de pilotagem para utilização do Balanced Scorecard como ferramenta de efetiva implantação da estratégia empresarial. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

JOÃO, Belmiro. **Estratégias Emergentes**. In: CAVALCANTI, Marly (Org.). *Gestão Estratégica de Negócios*. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. 13.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotaram o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KINAL, Alessandro Paulo. **Proposta de sistema de avaliação de desempenho organizacional fundamentado no *Balanced Scorecard* para operadora de saúde de auto-gestão**. 2002. 112p. Dissertação (Mestrado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1975.

LOBATO, David Menezes et al. **Estratégia de empresas**. 7.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

MARQUES, E. F.; NORONHA, A. B. **Avaliação e dimensionamento da percepção de excelência de serviços no setor supermercadista**: uma abordagem quantitativa. Varejo competitivo, São Paulo, v.5, p.173-197, 2001.

MINTZBERG, H. et al. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. **Five Ps for strategy**. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. The strategy process, concepts, contexts, cases. 2. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1991.

MOREIRA, Fábio F. et al. **A importância da Gestão Estratégica**: utilizando o balanced scorecard como modelo de gestão. São Paulo: 3GEN Gestão Estratégica, 2005.

MOREIRA, Fábio F. et al. **O que é o Balanced Scorecard?** A evolução do BSC: de um sistema de indicadores para um modelo de gestão estratégica. São Paulo: 3GEN Gestão Estratégica, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**: conceito, metodologia e práticas. 18.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLVE, Nils-Goran et al. **Condutores da performance**: um guia prático para o uso do balanced scorecard. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PARENTE, Juraci. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000.

PESQUISA NACIONAL DE PREVENÇÃO DE PERDAS NO VAREJO BRASILEIRO, 3ª, 2002, São Paulo. São Paulo: Programa de Administração de Varejo-Provar, 2002.

PORTER, M. **Competição**. 11ª ed. São Paulo: Campos, 1999.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PORTER, M.; MONTGOMERY, C. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ROCHA, Augusto César Barreto. **Avaliação de desempenhos alicerçado no *Balanced Scorecard* para uma indústria de confecções de médio porte**. 2002. 128p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Florianópolis, 2002.

ROJO, J. G. **Supermercados no Brasil**: qualidade, marketing de serviços, comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 1998.

TAYLOR, B. Strategies for planning. **Long Range Planning**, Elmsford, p.27-40, Aug. 1975.

TZU, Sun. **A arte da guerra**. Rio de Janeiro: Record, 1983.