

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

SILVIA MARA PEREIRA DA SILVA

Como implantar um balance scorecard em grupo de restaurantes familiar.

CURITIBA

2014

SILVIA MARA PEREIRA DA SILVA

Como implantar um balance scorecard em grupo de restaurantes familiar.

Trabalho de conclusão de curso apresentado em formato de Consultoria Empresarial, do curso de Especialização MBA em Gestão Estratégia, do Departamento de Administração Geral e Aplicada da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Paulo Kruger, Dr.

CURITIBA

2014

Sumário

1.	APRESENTAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....	1
a)	TRECHO DE ABERTURA.....	1
	Situação do problema.	1
b)	ANTECEDENTES E CONTEXTO.....	2
	Antecedentes	2
	Setor de Bares e Restaurantes (Food service)	3
	Análise do ambiente	5
c)	PROBLEMÁTICA	6
2.	PLANO DE INTERVENÇÃO	9
a)	RESUMO EXECUTIVO.....	9
b)	ANÁLISE DA SITUAÇÃO.....	9
c)	ESTRATEGIA – PLANO DE AÇÃO	11
1)	Incorporação da figura de Controller.....	11
2)	Definição de indicadores (KPI's) comuns a todas as lojas.....	12
3)	Agrupação dos resultados em um sistema integrado balance scorecard	13
d)	IMPLANTAÇÃO	13
	Cronograma	14
	Custos:.....	14
e)	CONTROLE	15
f)	CONCLUSÕES	15
	ANEXOS – IMAGENS BALANCE SCORECARD	17
	Outros gráficos de apoio na tomada de decisão.....	21

1. APRESENTAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

a) TRECHO DE ABERTURA

Situação do problema.

Neste caso empresarial, trataremos de um grupo de restaurantes, mais concretamente de restaurantes comerciais. É um grupo de empresas familiar com uma marca consolidada no mercado, iniciou há mais de dez anos com uma única loja, hoje contem sete restaurantes próprios e dois franquizados.

O crescimento do grupo até agora, se deu de forma desordenada, não havendo muito controle ou critério de avaliação. Com a falta de controle, surgem muitos outros problemas, tais como a padronização dos produtos e serviços oferecidos pelo grupo, falta de informação que permitam comparar o desenvolvimento de cada unidade de forma que consinta gerir e tomar decisões.

Se tratando de uma empresa que tem um grande potencial de crescimento, a expansão de lojas se vê comprometida se não houver um amadurecimento e profissionalização estratégica. O Grupo deve entender o que acontece nas suas próprias lojas, para então poder expandir seu crescimento através de lojas próprias ou franquizadas, sabendo que é muito mais fácil dar suporte para uma loja franquizada, onde existe a figura do franqueador que vai estar no negócio com olhos de dono.

No entanto, já houve uma má experiência no passado, foi aberta uma franquia em outro estado que fechou suas portas antes de completar o segundo ano de vida. Este fato é uma mancha negra na marca do grupo, já que houve publicidade nos jornais locais sobre o fechamento dessa unidade, assim com este histórico dificultará um pouco mais na hora de vender uma franquia, já que quando esta é avaliada pelos possíveis compradores, estes normalmente analisam entre

outros fatores, os índices de sucesso e fracasso da franquia e comparam com outras opções.

Para tanto, a proposta deste estudo de caso é, desenvolver um sistema de medição e controle, que possa avaliar e comparar os resultados das diferentes lojas para facilitar a tomada de decisões estratégicas.

Segundo JURAN (1992), Gerenciar é controlar. Sem controle não há gerenciamento. Sem medição, não há controle. Com base nisto, gerenciar a performance gerencial não pode ser uma opção. É um requisito básico em qualquer organização. Uma vez identificado o problema, o foco vai ser desenvolver ferramentas de controle que permitam a medição e avaliação de desempenho da organização.

b) ANTECEDENTES E CONTEXTO

Antecedentes

A empresa em questão, é uma empresa familiar do setor gastronômico, que possui três bandeiras distintas, sete lojas próprias e duas franqueadas, tem presença nos estados do Paraná e São Paulo e mantém um plano de expansão a médio prazo para outros estados do Brasil.

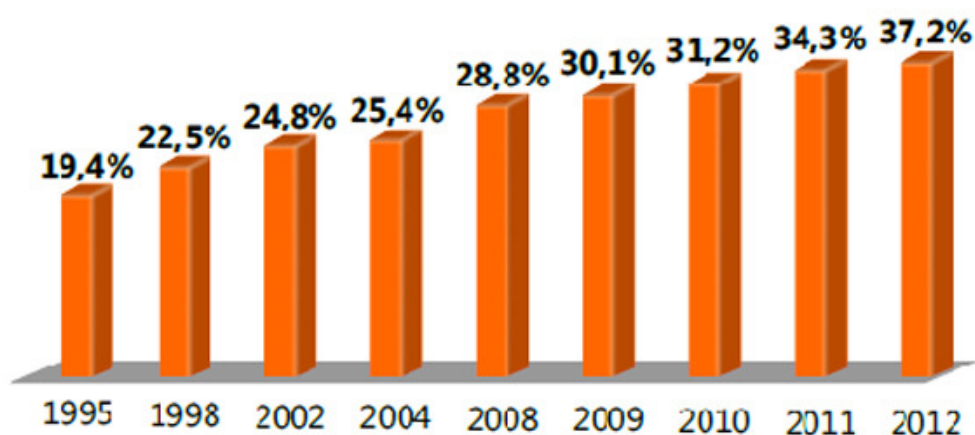
Atualmente emprega cerca de 300 pessoas, e fatura mais de dois milhões e meio de reais ao mês. Possui uma marca forte e um produto inovador no segmento, já superou a duas principais estatísticas do SEBRAE para o setor, que é superar os dois primeiros anos de sobrevivência, onde somente o 35% das empresas no Brasil sobrevivem, e supera os 10 anos de existência, onde somente 1% conseguem superar este índice.

Setor de Bares e Restaurantes (Food service)

Segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel), o setor de restaurantes congrega cerca de um milhão de empresas além de gerar aproximadamente seis milhões de empregos em todo o país, sendo também classificado como uma das ideias de negócio mais rentáveis existentes, porém para todos os negócios existentes, existem fatores positivos e também os negativos.

O setor de restaurantes representa o 2,7% do PIB Brasileiro, e continua ao longo dos anos com um crescimento contínuo do setor motivado principalmente pelas mudanças sociais acontecidas nos últimos anos no Brasil, com o crescimento do poder aquisitivo das classes sociais, também acompanhado pelo componente cultural do hábito do brasileiro de se alimentar fora de sua residência, podendo tomar este último indicador como representação da importância maior do setor para a população que repercute no crescimento gradual do orçamento familiar para consumo de alimentos fora do lar, que já em 2012 correspondia a mais do 37%.

Figura 3. Gastos com Alimentação Fora do Lar.



FONTE: IBGE

É possível analisar uma grande mudança relacionada ao setor de restaurantes, os quais passaram do negócio familiar, onde se era administrado e coordenado pelos próprios donos, caracterizado por sistemas de gestão pouco profissionalizados, a passar à atualidade a uma redução do nível de informalidade, a profissionalização conjugada com a expansão do setor, e a entrada de capital, diretamente por grandes empresários do setor ou por meio de fundos de investimento ou empresas de venture capital, que estão forçando as empresas tradicionais a mudar para conseguir sobreviver num setor cada vez mais competitivo.

Segundo Maricato (2010, p.14), o setor de restaurantes “estão entre os empreendimentos mais numerosos, em meio aos três milhões de micro e pequenas empresas do Brasil, muitas das quais não funcionam informalmente”, porém essa informalidade apresentada pelo autor supracitado, vai além onde diversas outras qualidades e aspectos positivos na caracterização do setor.

Segundo Maricato (2010), quando um novo empreendedor sente o desejo em ter o seu próprio comércio o setor de restaurantes predomina, por parecer ter menos segredos, além de ser comum conhecer profissionais de diversos ramos iniciarem um novo desafio profissional no setor de restaurantes e que grande parte dos empresários aprende com a vivência no cotidiano de um restaurante, entre erros e acerto, a mortalidade dos negócios nesse setor atinge cerca de 80% dos restaurantes, pois devido à grandes quantidades de estabelecimentos existentes, o mesmo se destaca cada vez mais por buscar inovações e diferenciais aos seus clientes.

O setor de restaurantes é um promissor, pois tem apresentados grandes e aparentes resultados na economia, e também nos setores relacionados, entretanto como qualquer outro também passa por grandes dificuldades sejam elas na fidelização de seus clientes, na sofisticação de seus ambientes, e principalmente em “fazer dar certo” o seu negócio.

Análise do ambiente

Fornecedores

O setor de bares e restaurantes na cidade de Curitiba abrange uma grande quantidade de estabelecimentos, e poderíamos agrupar estes em função do patamar de clientes aos que se dirigem, desta forma embora a primeira vista existe grande quantidade de fornecedores, também é certo que este volume é reduzido quando se exige uma pronta entrega e alta qualidade dos produtos, mas de qualquer forma sempre existe capacidade de negociação que permite não ter que ficar nas mãos de um grupo exclusivo de empresas, exceto com as empresas que fornecem de refrigerantes e chopp, existem duas empresas principais que concorrem entre si, e com estas, o poder de barganha é menor.

Clientes

O cliente ao que se dirige o Grupo de restaurantes é principalmente de classes A e B, sendo um público que busca qualidade, bom atendimento, e diferenciação nos produtos oferecidos, isto exige uma continua avaliação dos processos e inovação criativa de pratos. O cliente tem certa fidelidade, no entanto no momento que o serviço não estiver dentro dos patamares esperados, o cliente tem altas possibilidades de não voltar e até se converter em “cliente terrorista” buscando que sua rede de contatos também deixe de ser cliente.

Concorrência

A cidade de Curitiba é uma cidade com muita cultura gastronômica, existem restaurantes de todo tipo, e cada ano são criados centos de novos negócios, a concorrência é muito elevada, no momento que é criado um produto ou novo serviço está é tentada copiar por grande número de concorrentes que buscam obter o mesmo sucesso.

A sobrevivência do negócio está nos dois primeiros anos, se este consegue sobreviver este período, podemos disser que obteve uma penetração adequada no mercado e a guerra com os concorrentes não será tão severa.

Produtos substitutos

Existem inumeráveis produtos ou serviços alternativos, que as vezes são incorporados por sucesso em outros países como EU ou na Europa, estes tentam competir no mercado oferecendo um valor diferencial que consiga atrair os consumidores. Normalmente são apostas arriscadas com investimento de muito capital e que não todas essas oportunidades triunfam, no entanto as que são aceitas pelo consumidor obtém a merecida recompensa.

Novos concorrentes

O setor permite uma entrada fácil de concorrentes, de forma tradicional era considerado erroneamente, que montar um restaurante era um negócio fácil que não precisava de muito para dar lucro, o mercado tinha mais demanda que oferta, atualmente isto mudou 180º, temos um mercado com todo tipo de alternativas e uma concorrência agressiva, o consumidor tem grande variedade de opções para escolher. Agora precisa-se maior conhecimento na área e capacidade de gestão, por isto muitos empresários optam pela via rápida de montar uma franquia, uma das opções que mais tem crescido em Curitiba nos últimos anos.

Desta forma, também o setor está se profissionalização cada vez mais, estão se criando grandes grupos de alimentação que começam a mudar a forma de entender o negócio, que partindo da visão clássica de empresários que montam restaurantes com estruturas empresariais básicas replicadas em cada unidade e gerida diretamente por eles, aos novos grandes grupos de restaurantes que estão incorporando estruturas organizacionais mais próprias de outros setores, como unidades corporativas departamentais de coordenação, e controle das unidades.

c) PROBLEMÁTICA

O processo de crescimento do Grupo de restaurantes foi mediante a criação de gestores independentes, que no gerenciamento da unidade, reportavam aos donos da Empresa as situações financeiras por um período de tempo mensal, e

de uma forma mais ou menos precária se controlavam o resto de áreas do negócio. Quando foram se incorporando mais lojas dentro da cidade, a estrutura continuo sendo a mesma, os donos obtinham os resultados tradicionais financeiros, assim como o reporte do resto de departamentos de cada loja, ampliando a dificuldade quantas mais lojas eram abertas, de poder analisar essas informações de forma conjunta, e compará-las para ajudar na toma de decisões estratégicas.

Os problemas de gerir os diferentes fluxos de informação começaram a ser maiores com a incorporação de unidades em outros estados, e o desenvolvimento do sistema de franquias. Os donos encontravam-se cada vez mais tempo recopilando informações heterogêneas para obter resultados que avaliando as ações para conseguir cumprir os planos estratégicos.

Sucede que como em todas as empresas existem incidências que devem ser solucionadas, o problema fundamental é que vão se solucionando problemas, mas quando está se solucionando um, aparece outro e assim continuamente, chegando a uma percepção que comumente se nomeia como “apaga fogos”, que obriga a donos e gestores a estar no dia a dia da solução de incidências deixando pouca margem para o análise e gestão estratégica do negócio.

Desta forma o passado dia 15 de março os donos se reuniram para definir os problemas de forma objetiva e a partir de aqui encontrar possíveis soluções.

Os pontos principais desta reunião foram:

- Experimentamos um importante crescimento nos últimos anos, mas não temos uma estrutura adaptada à nova organização.
- Cada unidade de negócio funciona como uma unidade independente, e o reporte de informação não está padronizado, nem por formato, nem por tipos de informações que nos conseguem reportar.
- A maioria dos problemas que nos encontramos aparecem porque não soubemos anteciparmos, para anteciparmos devemos ter informações de

todas as áreas da empresa e detectar desvios para corrigi-los antes que o problema seja maior.

2. PLANO DE INTERVENÇÃO

a) RESUMO EXECUTIVO

O Grupo de Restaurantes é um conjunto de lojas ou restaurantes que embora dirigidos por os mesmos donos, funcionam como unidades plenamente autónomas devido à progressiva incorporação de cada uma delas dentro do Grupo. Estas embora estejam abaixo da mesma marca e de determinados padrões de pratos, tipo de comida oferecida e infraestrutura, internamente são gerenciadas pela figura do Gerente ao que reportam todas as áreas de cada unidade.

Existe uma carência na padronização das informações, e cada unidade dependendo do seu critério de gestão e/ou tamanho utiliza maior ou menor grau sistematização e exploração de informações, também é certo que existe uma pseudo padronização no reporte dos indicadores financeiros.

O Grupo em 2011 começou a se expandir por outros estados do país e já no ano 2013, se aproveitando do posicionamento da marca, lançou o projeto de franquias, que teve uma grande demanda de empresários que queriam abrir unidades de negócio baixo o guarda-chuva da marca, e foi nesse momento quando os donos tomaram consciência da necessidade de incorporar novas mudanças nos sistemas de gestão.

b) ANÁLISE DA SITUAÇÃO

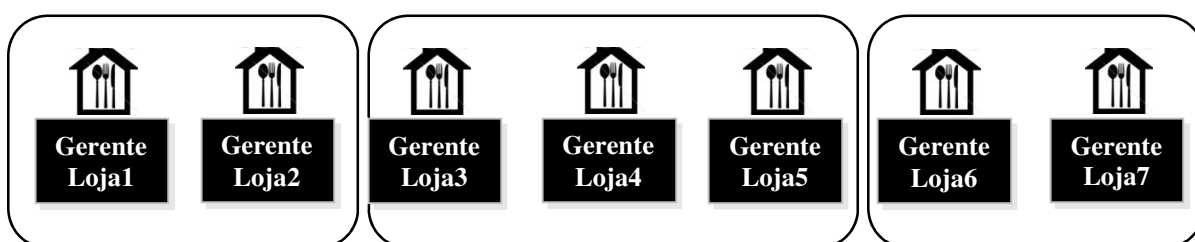
Estrutura organizativa de mandos plana

O Grupo de Restaurantes é composto por 7 unidades de negócio, cada uma gerida pela figura do Gerente Geral, acima destes estão diretamente os donos. Não existem figuras corporativas que aportem uma visão geral do negócio.

Carência de indicadores de controle nas unidades.

Os Gerentes de cada unidade som profissionais experientes com um mínimo de 5 anos de experiência no setor, e a maioria deles com uma trajetória profissional em variados restaurantes da região, desta forma ao se incorporar e não se tratar de pessoal júnior, estes não receberam nenhum treinamento técnico, e cada um deles foi adaptando os sistemas e ferramentas de controle e análise que existiam junto com as que pela sua experiência lhes tinha funcionado no passado.

Atualmente se utiliza os seguintes indicadores para gerir as unidades:



- Indicadores Financeiros
- Numero de atendimento
- Ticket médio
- Turnover de funcionários
- Vendas por funcionário.
- Custo de mercadoria vendida

- Indicadores financeiros
- Ticket médio
- Custo de mercadoria vendida

- Indicadores financeiros

Foco na análise dos resultados financeiros

Percebe se que tradicionalmente o Grupo de restaurantes esteve focado na análise dos resultados financeiros, de forma que a avaliação da situação de cada negócio era vista desde um prisma econômico.

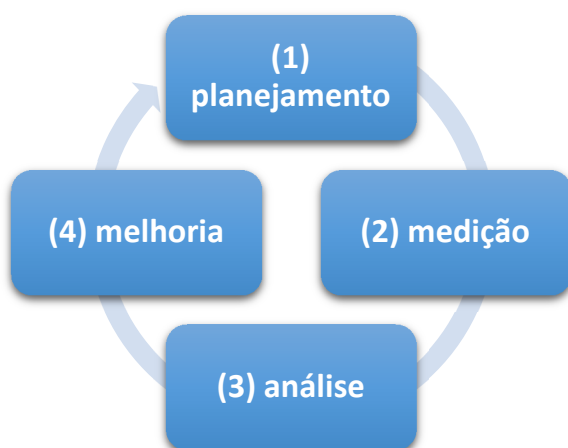
O problema de um excesso de foco nos indicadores econômicos tradicionais leva à empresa a dar prevalência ao resultado, desta forma uma análise negativa econômico levará automaticamente a buscar uma ação para tentar corrigi-la, mas ao não ter visibilidade do resto das áreas da empresa esta decisão se tornará mais complicada de definir caindo em subjetividades que podem induzir ao empresário ao erro.

Da mesma forma em grande número de ocasiões, um resultado económico negativo vem precedido de uns sintomas que se forem corretamente medidos e controlados poderiam antecipar a toma de decisão e diminuir a perda econômica.

c) ESTRATEGIA – PLANO DE AÇÃO

Temos como objetivo principal de estabelecer um plano de atuação que permita implementar um sistema completo e contínuo de fluxo de informações que ajude no controle, análise e toma de decisões dos órgãos da Administração.

Para conseguir este objetivo nos baseamos na frase “*o que não se mede não pode se melhorar*” de Peter Drucker, e no modelo de melhoria continua definido por Miranda (2005) no qual relaciona os esforços das atividades do dia-a-dia com a visão e a missão organizacional, incorporando 4 etapas no seu método: planejamento, medição, análise e melhoria.



Para corrigir a problemática detectada se decide implantar as seguintes ações:

- 1) Incorporação da figura do Controller.
- 2) Definição de indicadores (KPI's) comuns a todas as lojas.
- 3) Agrupação dos resultados em um sistema integrado balance scorecard

- 1) Incorporação da figura de Controller.

Com o objetivo de promover a eficácia organizacional, viabilizar a gestão econômica, e promover a integração das áreas de responsabilidades da empresa se cria um novo posto: Controller, do qual dependerão hierarquicamente todos os Gerentes administrativos-financeiros das lojas e que

suas primeiras funções serão as de definir a padronização do fluxo de informações que tem que fluir das lojas para facilitar a toma de decisões.

2) Definição de indicadores (KPI's) comuns a todas as lojas.

Definição de indicadores chave de desempenho, que permitam mostrar a situação e evolução de todos os departamentos e áreas de cada loja e de todo o Grupo em conjunto.

O processo de recopilação dos indicadores será mensal e ao abranger todas as áreas da empresa já só seu acompanhamento envolverá toda a equipe de Gerentes, desta forma os responsáveis serão envolvidos na missão de alcançar os alvos estratégicos estabelecidos pela empresa.

Estes indicadores chave de desempenho funcionarão como um veículo de comunicação, garantindo que os trabalhadores entendam como os seus trabalhos são importantes para o sucesso da organização, e permite compreender a toma de decisões da organização.

Foram definidos os seguintes indicadores chave de desempenho para o grupo.

- I. Número de atendimento,
- II. Ticket médio,
- III. Faturamento bruto,
- IV. Gastos com impostos,
- V. GATE , (gás, água, telefone e energia elétrica),
- VI. Gastos com mão de obra, (salários, impostos diretos e benefícios),
- VII. Turn Over de funcionário.
- VIII. Venda por funcionário,
- IX. CMV, (custo da mercadoria vendida),
- X. Custo com ocupação de loja, (aluguel e GATE),
- XI. Aquisição de bens e serviços,
- XII. Custo de manutenção e infraestrutura,
- XIII. Rentabilidade.

3) Agrupação dos resultados em um sistema integrado balance scorecard

Para cada indicador de desempenho estabelecido, foi desenvolvido um gráfico com foco na Gestão à vista, ou seja, é aquela comunicação que está disponível em uma linguagem acessível para todos aqueles que posam vê-la, trazendo uma nova luz e uma nova vida à cultura no local de trabalho, através do compartilhamento das informações.

Para poder comparar dados de lojas com volumes e casuísticas diferentes, se estabeleceu uma meta para cada um dos indicadores de acordo com a média dos resultados atingidos no ano anterior e o melhor desempenho.

O principal objetivo foi alocar todas as informações cruciais melhora em um mesmo sistema para favorecer a análise e a identificação de oportunidades graças a permitir uma:

- Visibilidade global de conjunto das tendências do Grupo
- Favorecer a comparativa inter-lojas.
- Detectar sazonalidade, comparando os dados com períodos de anos anteriores.
- Cruzar dados obtendo novas informações.
 - Faturamento por M²
 - Faturamento por número de lugares.
 - Pessoas atendidas por número de lugares.
 - Número de pessoas atendida por M².
 - Compras de insumos em relação ao faturamento bruto.

d) IMPLANTAÇÃO

Para implantação, após terem sido desenvolvidos os indicadores de desempenho, foi realizado uma reunião com todos os gerentes, onde o foco principal foi o envolvimento e comprometimento de todos nesta nova forma de gestão. O sucesso desta nova gestão dependera principalmente dos gerentes de cada unidade.

Nesta reunião foi explicada a importância dos indicadores de desempenho, como funcionam os gráficos e as planilhas, a forma correta de alimentá-los, onde buscar as informações pertinentes, e a forma correta de analisa-los, a quem comunicar, o que e quando.

Cronograma

Elaborou-se um projeto de implantação em todo o Grupo, mas dado que para algumas lojas a mudança poderia supor um reto importante o processo foi cuidadosamente organizado nas seguintes fases:

CONCEITO / TAREFA	ESTADO	01/10	16/10	31/10	15/11	30/11	15/12	30/12	14/01	29/01	13/02	28/02	15/03	30/03	14/04
A. Planejamento projeto Controladoria															
1) DEFINIÇÃO PROJETO															
a) Contratação Controller	Fechado	√													
b) Comunicação contratação Controller: objetivo, posicionamento hierárquico	Fechado	√													
c) Definição do projeto	Fechado		√												
i) Definição KPI's	Fechado		√												
ii) Elaboração entorno sistemas de análise	Fechado			√											
d) Aprovação pela Diretoria	Fechado			√											
2) COMUNICAÇÃO INTERNA															
a) Elaboração de plano de comunicação interna	Fechado			√											
b) Comunicação aos Gerentes administrativos-financeiros de todas as lojas	Em andamento				√										
c) Comunicação a todos os mandos médios de todas as lojas	Em andamento							√							
i) Loja 1, Loja 2, Loja3	Em andamento					√									
ii) Loja 4, Loja 5	Não iniciado						√								
iii) Loja 6 e Loja 7	Não iniciado							√							
2) IMPLANTAÇÃO TESTE															
a) Implantação teste na Loja 1	Não iniciado						√								
b) Treinamento e acompanhamento à equipe de mandos médios	Não iniciado							√							
c) Reporte de dados primeiro mês (mês de teste)	Não iniciado								√						
d) Ajustes, correção de incidências	Não iniciado									√					
d) Reporte 2º mês, real	Não iniciado										√				
2) IMPLANTAÇÃO LOJAS															
a) Implantação nas Lojas 2, 3, 4, 5, 6 e 7	Não iniciado									√					
b) Treinamento e acompanhamento à equipe de mandos médios	Não iniciado										√				
c) Reporte de dados primeiro mês (mês de teste)	Não iniciado											√			
d) Ajustes, correção de incidências	Não iniciado												√		
d) Reporte 2º mês, real	Não iniciado													√	

Custos:

Incorporação do Controller.....	70.000 R\$/ano
Despesas com desenho sistema.....	2.000 R\$
	=====
	72.000 R\$

e) CONTROLE

Estabelece-se um controle mensal das informações, para isto é primordial, e assim ter que ser comunicado, que todos os mandos médios e principalmente, todos os Gerentes administrativos-financeiros de todas as lojas sejam capazes de entender o processo, manter um fluxo contínuo das informações e reportar as informações no tempo acordado e na forma prevista ao Controller.

Acorda-se que o reporte dos indicadores de desempenho acontecerá mensalmente, no dia três de cada mês, se apresentara as tabelas e gráficos preenchidos com dados do mês anterior, podendo ser comparados mês a mês.

A figura do Controller tem como funções promover que todos os Gerentes das lojas entreguem seus dados para poder uma vez agrupados dentro do sistema de balance scorecard:

- Analisar e avaliar as informações.
- Verificação de incidências com os Gerentes de loja correspondente.
- Apresentação do resultado da análise, incidências encontradas e ações de melhoria contínua.
- Aprovação, alteração ou proposta de novas ações.
- Feed-back à loja e planejamento de cronograma de implantação de ações e seguimento.

f) CONCLUSÕES

A elaboração do balance scorecard supõe uma mudança no conceito de gestão dentro do Grupo, já que até o momento a gestão estava baseada em sistemas estancos para cada loja, como pouca comunicação entre elas e falta de padronização no fluxo de informações, o que dificultava a análise e toma de decisões.

O reto está em não só na implantação de um novo sistema e reporte de informações interno, que involucra a todos os mandos médios, se não também um processo de mudança cultural onde todos os níveis hierárquicos desde os donos, passando pelos níveis médios, e até os níveis inferiores, onde muitas das decisões estratégicas fruto desta nova capacidade de análise terão sua repercussão nos procedimentos existentes na parte operacional da companhia.

A figura do Controller permite ajudar na gestão e liberar aos donos de tarefas pouco estratégicas, permitindo lhes focar mais na melhora de resultados. Este será um elemento unificador que abrirá portas ao compartilhamento de novas experiências entre os diferentes centros, promovendo com sua visão geral incorporar medidas e políticas que ajudem ao desenvolvimento das lojas que não estejam atingindo as metas marcadas.

Com o sistema de medição e análise que permite o balance scorecard, o projeto de expansão por meio de franquias torna se mais simples, permitindo que uma nova unidade de negócio entre no sistema de forma ágil, assim como a orientação nos momentos iniciais que são os mais complicados para um novo negócio, graças a análise comparativo com as unidades atuais que permitirá a ferramenta, desenvolvendo um sistema proativo de detecção de incidências, planejamento de ações de correção e seguimento das unidades.

Por tanto a incorporação do sistema do balance scorecard vai mais além da incorporação de uma ferramenta com gráficas e tendências, abrange uma mudança cultural, uma mudança organizativa, profissionalização, aumento do sentimento de pertencer ao grupo, e a capacidade para alavancar um processo de expansão.

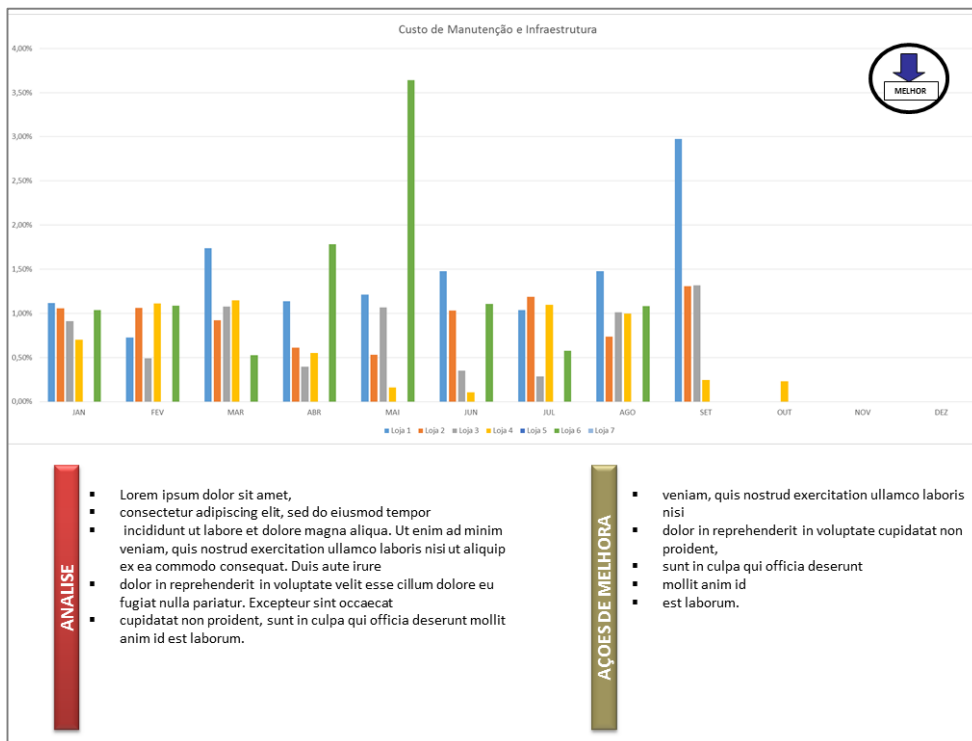
ANEXOS – IMAGENS BALANCE SCORECARD

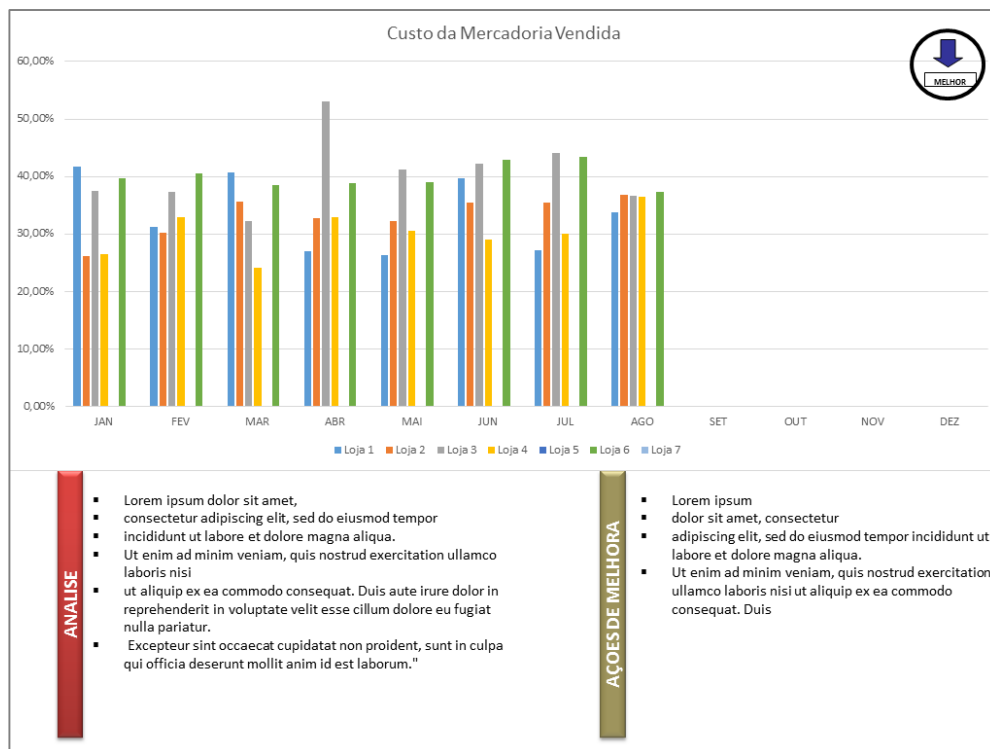
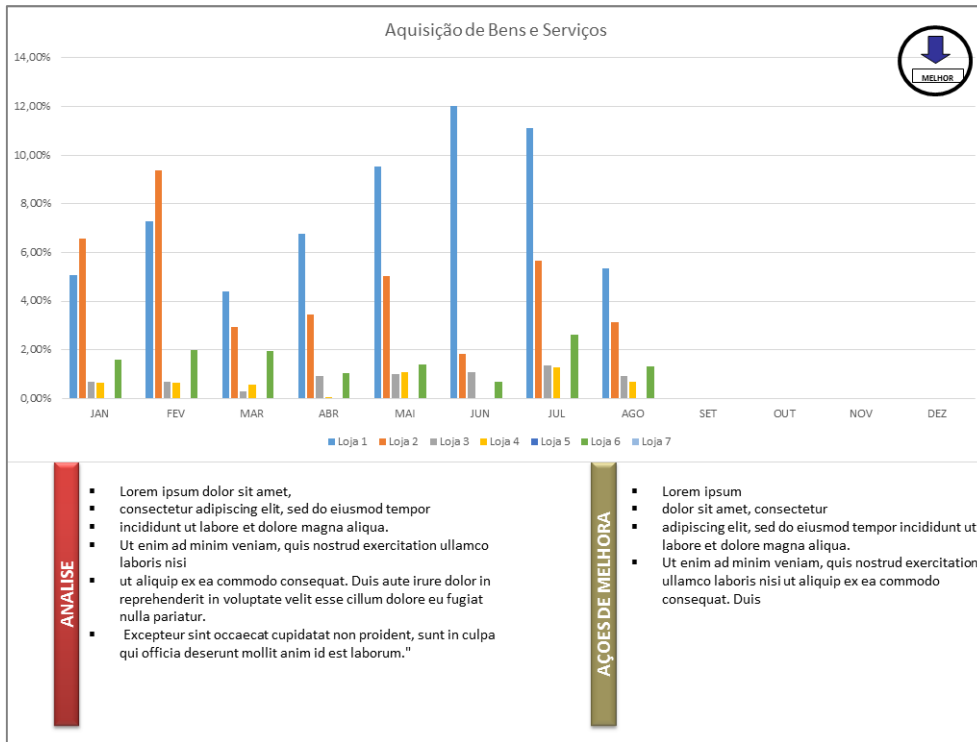
Análise de resultados mensais e desvio em relação às metas estabelecidas através do balance scorecard.

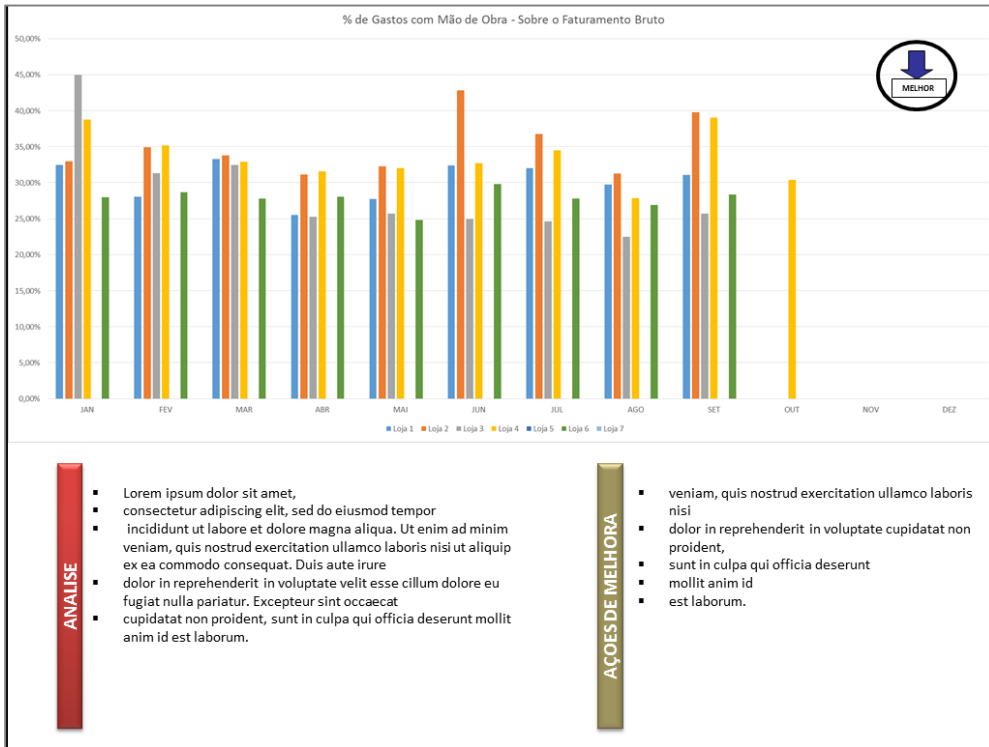


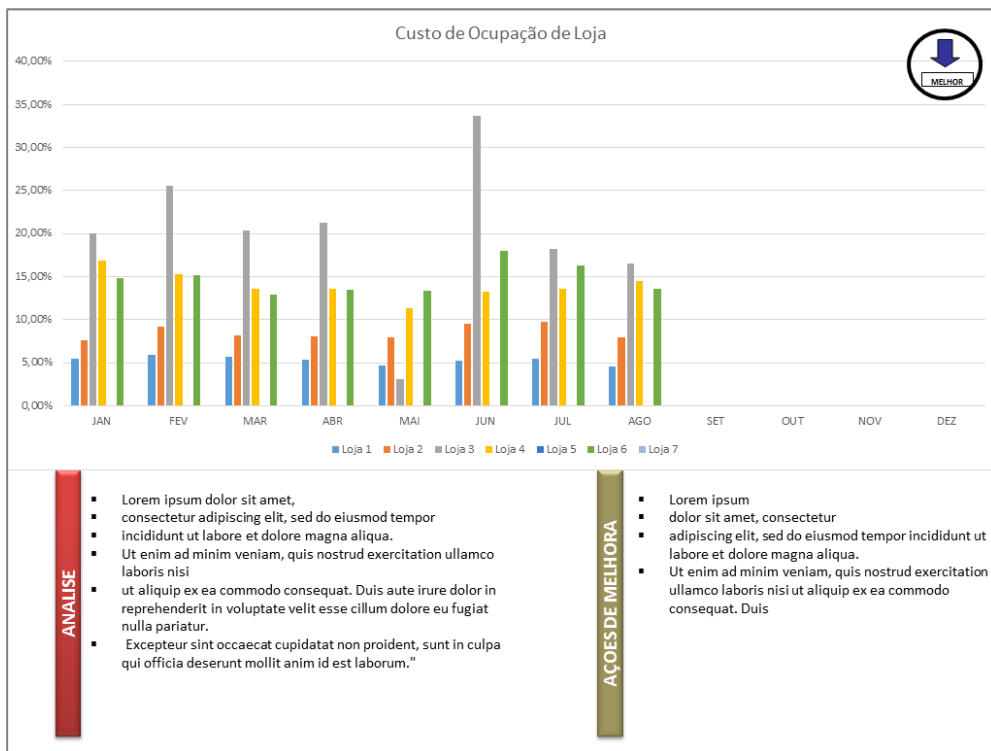
Análise da trajetória de cada indicador durante o ano atual, análise dos resultados e ações de melhora propostas para os indicadores:

- 1) Venda por funcionário
- 2) Custo de manutenção e Infraestrutura
- 3) Custo de Aquisição de bens e serviços
- 4) Custo de mercadoria vendida
- 5) Gastos em mão de obra
- 6) Rentabilidade
- 7) Custo de Ocupação de Loja

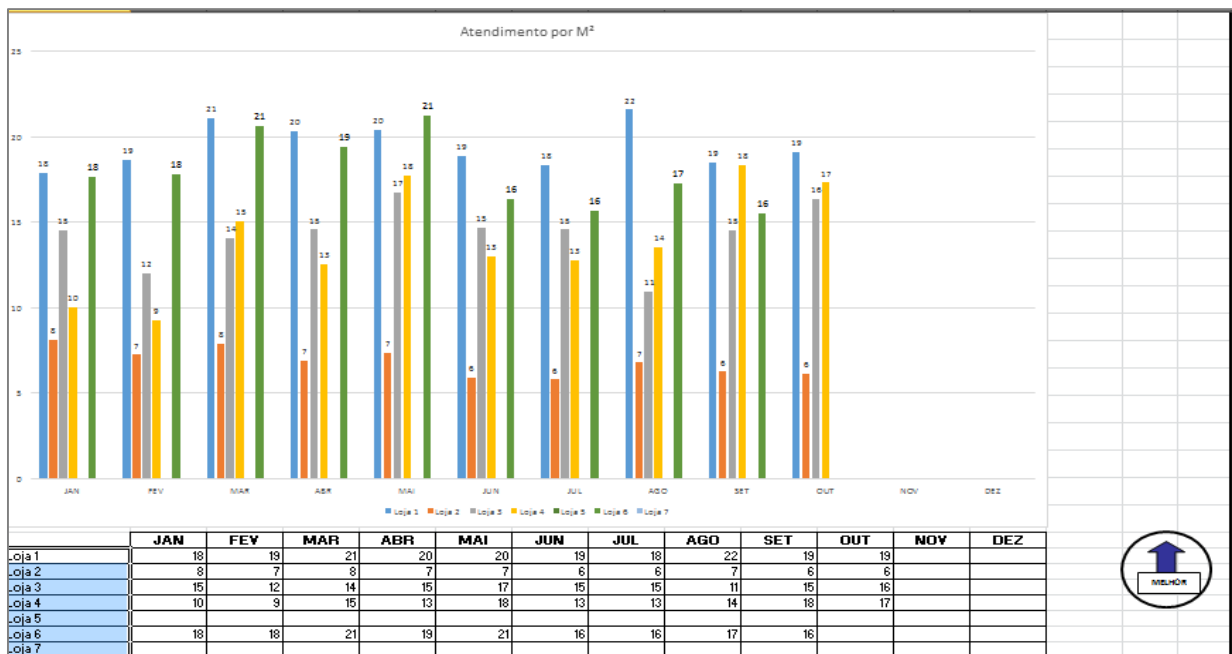


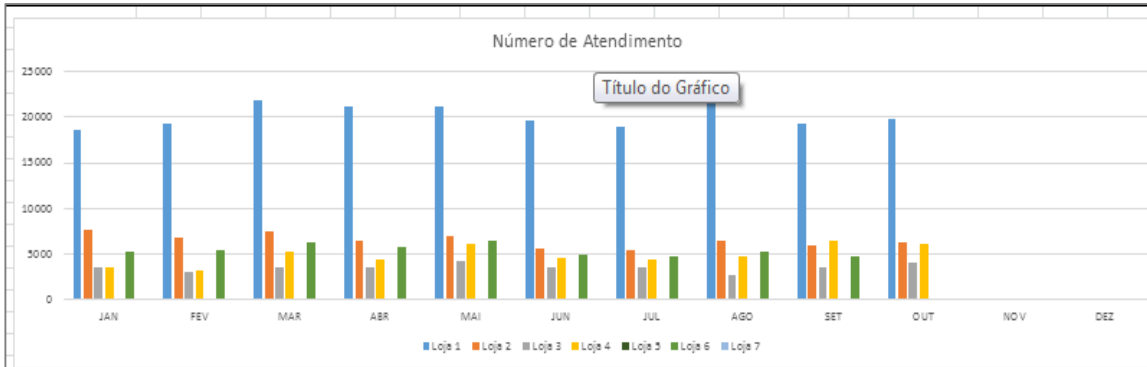




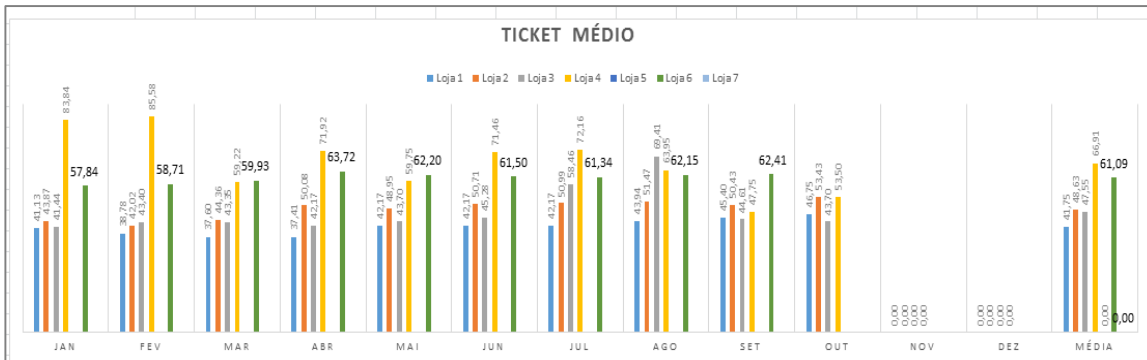


Outros gráficos de apoio na tomada de decisão.

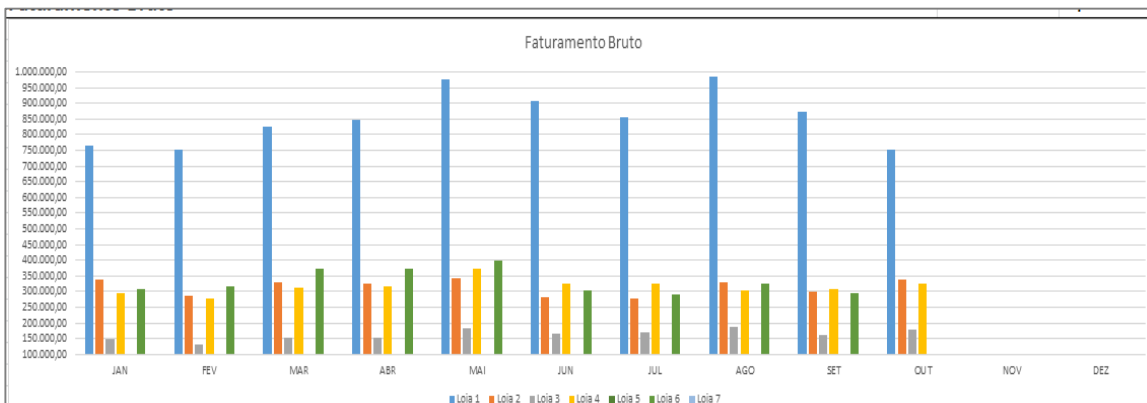




	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Loja 1	18534	19377	21926	21147	21214	19575	19039	22240	19234	19623		
Loja 2	7677	6850	7465	6523	6984	5558	5470	6411	5902	6.333	0	0
Loja 3	3633	2993	3522	3638	4185	3666	3638	2730	3633	4084		
Loja 4	3519	3246	5294	4406	6221	4562	4486	4756	6439	6075		
Loja 5												
Loja 6	5345	5387	6246	5870	6436	4953	4747	5234	4.698			
Loja 7												

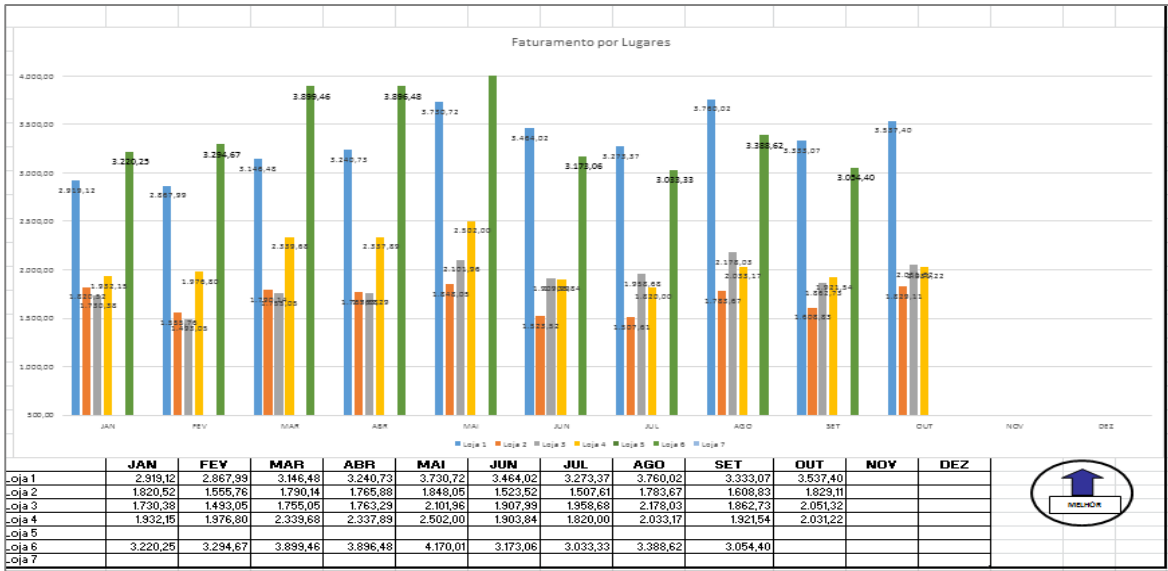


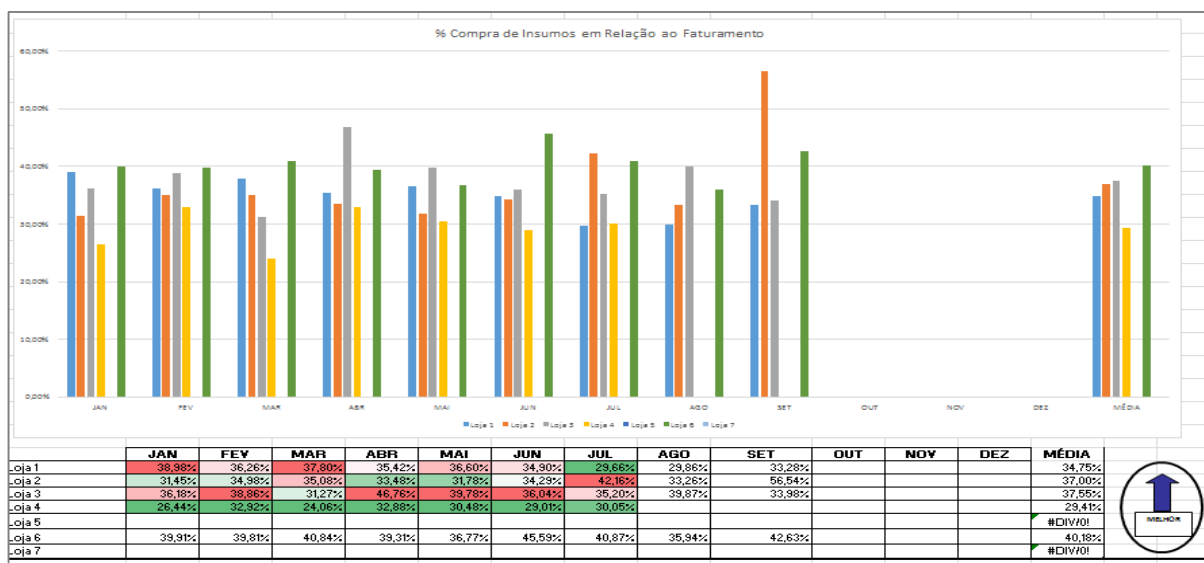
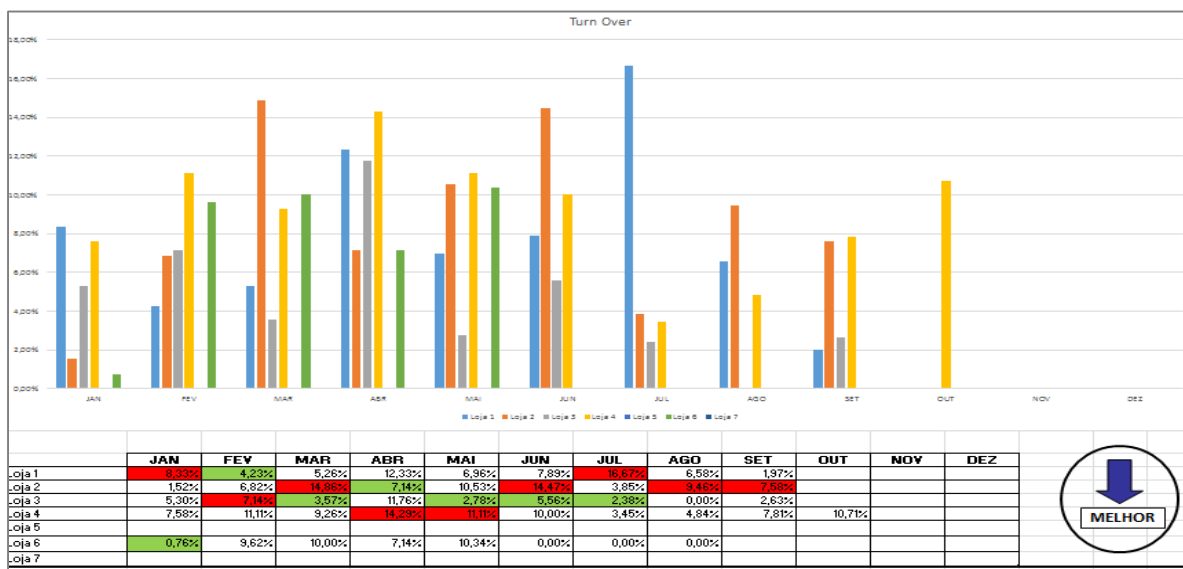
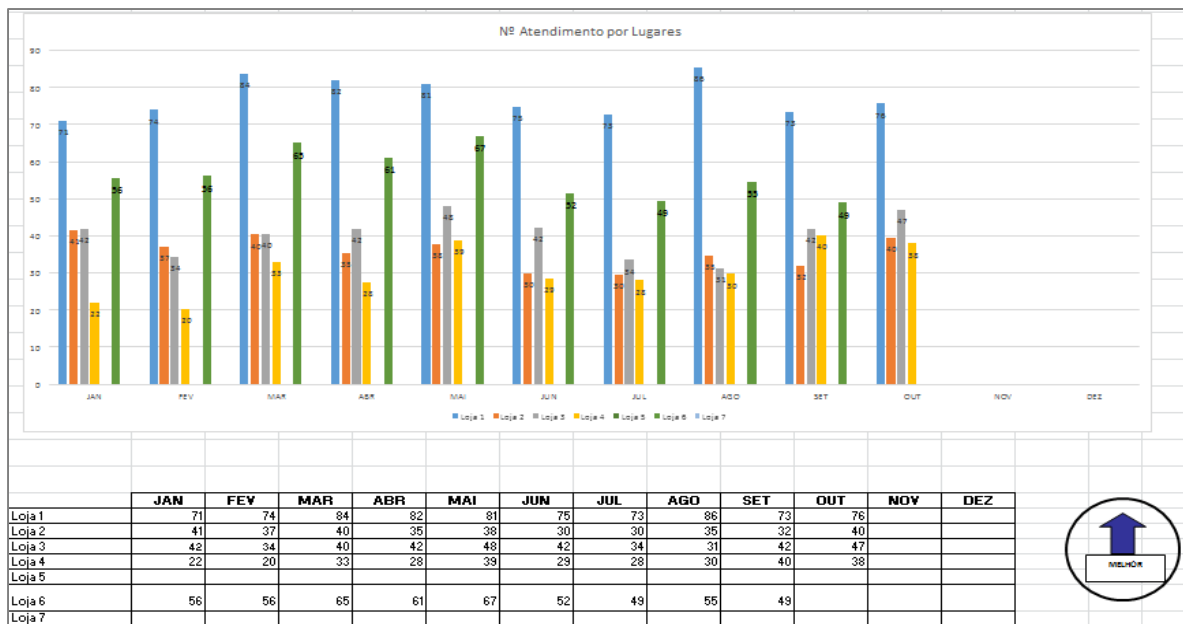
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	MÉDIA
Loja 1	41,13	38,78	37,60	37,41	42,17	42,17	42,17	43,94	45,40	46,75			41,75
Loja 2	43,87	42,02	44,36	50,08	48,95	50,71	50,99	51,47	50,43	53,43			48,63
Loja 3	41,44	43,40	43,35	42,17	43,70	45,28	58,46	69,41	44,61	43,70			47,55
Loja 4	83,84	85,58	59,22	71,92	59,75	71,46	72,16	63,95	47,75	53,50			66,91
Loja 5													#DIV/0!
Loja 6	57,84	58,71	59,93	63,72	62,20	61,50	61,34	62,15	62,41				61,09
Loja 7													#DIV/0!



	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	MÉDIA
Loja 1	764.808,88	751.413,79	824.377,26	849.070,34	977.447,67	907.573,15	857.624,24	985.125,10	873.265,40	752.859,78			854.356,56
Loja 2	336.796,55	287.815,84	331.176,58	326.688,32	341.889,15	281.851,07	278.907,44	329.978,51	297.633,98	338.385,75			315.112,32
Loja 3	150.543,30	129.895,09	152.689,60	153.406,18	182.870,51	165.995,47	170.405,24	189.488,79	162.057,65	178.465,24			163.581,71
Loja 4	295.026,55	277.784,31	313.519,92	316.866,05	371.701,97	326.004,89	323.692,13	304.123,71	307.446,43	324.995,72			316.116,17
Loja 5													#DIV/0!
Loja 6	309.143,66	316.287,94	374.348,48	374.061,81	400.320,64	304.613,73	291.199,52	325.307,73	293.222,36				332.056,21
Loja 7													#DIV/0!







BIBLIOGRAFIA

1. JURAN (1992), Juran Planejando para a Qualidade 2° Ed
2. MARICATO (2010)
3. MIRANDA (2005), Jorge Manuel Moura Loureiro de Miranda
4. PETER DRUCKER, *Concept of the Corporation* (1945) (A study of General Motors)
5. MOACYR AMARAL DOMINGUES FIGUEIREDO (2005), Definição de Atributos DESEJÁVEIS
6. CLARK (1995)
7. BITITCI, U.S., TURNER, T. & BEGEMANN, C. (2000) Dynamics of performance measurement systems.
8. NEELY, ANDY, ed. 2002. Business Performance Measurement: Theory and Practice
9. SILVA E SANCHES (2001).