

UM ESTUDO SOBRE OS INDICADORES DE DESEMPENHO APLICADOS NO E-COMMERCE SOB A ÓTICA DO BALANCED SCORECARD.

RAQUEL DA ROCHA KEIRA

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

CARLOS ALBERTO PEREIRA

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

RESUMO

A análise do desempenho das empresas proposta pelo Balanced Scorecard de Kaplan e Norton (1997) equilibra a visão de curto e longo prazo através da inclusão de indicadores não financeiros sob a perspectiva de clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Tal estilo de análise tende a ser mais importante a partir do momento que as empresas passam a aumentar seu valor com base em ativos intangíveis, que é a situação vivenciada pelas empresas participantes do e-commerce. O objetivo deste estudo foi verificar se a análise limitada aos indicadores financeiros corresponde à análise de indicadores não financeiros de empresas participantes do mercado eletrônico. A fim de identificar a real satisfação do cliente com relação ao negócio realizado é necessário que a empresa realize a análise de seu desempenho através de indicadores não financeiros. Na fundamentação teórica utilizaram-se as principais teorias sobre indicadores de desempenho e Balanced Scorecard. A análise foi feita através da realização de três rankings, um sob a ótica financeira, outro sob a ótica não financeira e outro sob a ótica da satisfação dos clientes do e-commerce, conforme dados disponibilizados pela empresa e-bit, responsável pelo “Prêmio Excelência em Qualidade Comércio Eletrônico B2C” seguindo opinião dos clientes do varejo virtual. O estudo cumpriu o objetivo proposto visto que o resultado final foi a verificação de que o ranking não financeiro se aproximou mais à realidade do mercado, ou seja, a satisfação dos clientes, reforçando a importância de se estabelecer estratégias de longo prazo que proporcionam a continuidade do negócio.

1. INTRODUÇÃO

Em tempos que a necessidade de gerar valor ao acionista é um dos principais objetivos das empresas, prioriza-se a gestão baseada exclusivamente em indicadores financeiros, como por exemplo, o EVA e o MVA. Tal medida faz com que as decisões dos administradores tenham o foco no curto prazo, e foi diante desta situação que Kaplan e Norton desenvolveram o Balanced Scorecard, instrumento de gestão que faz parte do elenco de artefatos da contabilidade gerencial de uma organização (FREZATTI, 2007), que através de indicadores financeiros e não financeiros, busca equilibrar a visão de curto e longo prazo da empresa, mostrar o seu desempenho, apresentar informações relevantes para a tomada de decisão e auxiliar na escolha da estratégia a ser seguida.

É diante desse cenário que o estudo pretende atuar, tendo como objetivo identificar que a análise limitada aos indicadores financeiros não proporciona o real conhecimento da posição da empresa perante o mercado. Além disso, o estudo pretende verificar se a análise das empresas utilizando as perspectivas não financeiras propostas por Kaplan e Norton para o

BSC (processos internos, clientes e aprendizado e crescimento), corresponde melhor à satisfação do cliente no e-commerce ao invés da perspectiva puramente financeira.

Estudos recentes do Brookings Institute estimaram que, no final do século XX, o valor contábil dos ativos intangíveis correspondia a cerca de 90% do valor de mercado das empresas, são exemplos deles: o relacionamento com os clientes, produtos e serviços inovadores, tecnologia da informação, motivação dos empregados, entre outros (KAPLAN e NORTON, 2001). Diante de tamanha relevância desses ativos para a organização, acredita-se que os indicadores não financeiros sejam mais eficazes no controle da estratégia e resultado da empresa, o que acarreta um grau de importância significativo nas tomadas de decisão.

Nota-se que na atual era digital existe uma preocupação ainda maior com relação aos ativos intangíveis e seu controle. Nos últimos anos, a internet é a tecnologia da informação que mais tem se sobressaído, e a mesma é responsável pelo rápido crescimento do e-business, um novo e rentável negócio que estabelece relações de trocas, provendo amplo acesso a serviços, informações e recursos (KALAKOTA e WHINSTON, 1997). Seu uso tem o potencial de revolucionar a forma de operação das organizações, proporcionando ganhos significativos de produtividade, reinventando processos, reduzindo os custos operacionais e eliminando funções que não agregam valor (TURBAN et al., 1999).

Nas últimas décadas, as organizações têm se adaptado às novas demandas de mercado e a um relacionamento cada vez mais exigente por parte dos públicos com os quais interage. O acirramento da competição exige que as empresas encontrem modelos estratégicos e práticas gerenciais que tornem seu negócio cada vez mais sustentável em longo prazo. Para isso, as técnicas de gestão têm evoluído a fim de atender às necessidades emergentes de clientes, acionistas, executivos, funcionários e da comunidade.

A contabilidade gerencial é vista como um conjunto de informações que tem por propósito auxiliar o usuário no processo de tomada de decisão organizacional (SPRINKLE, 2003). Diferentemente da evidenciação contábil, orientada a atender os critérios estabelecidos pelos órgãos reguladores da contabilidade, as informações geradas pela contabilidade gerencial podem adequar-se às necessidades dos gestores (KAPLAN e ATKINSON, 1998). Em um cenário em que a informação ganhou velocidade e o ambiente econômico e social se tornaram mais complexos e competitivos, a agilidade na tomada de decisão pode trazer vantagem competitiva aos negócios da empresa.

Tendo em vista que muitos processos presentes no e-commerce apresentam grande dificuldade de controle por meio de indicadores financeiros e, admitindo-se que o nível de satisfação do cliente é um indicador importante para o sucesso da empresa, verifica-se a necessidade de complemento às análises puramente financeiras, utilizando-se da análise dos indicadores propostos pelas perspectivas do BSC, visto que este é capaz de se aproximar mais da real situação da organização no mercado eletrônico brasileiro. Através das conclusões proporcionadas pelo trabalho, viabiliza-se o surgimento de novos estudos que continuem a pesquisar o BSC como uma ferramenta para contabilidade gerencial, visto que a mesma relaciona a visão dos clientes com relação ao negócio. Sendo assim, é razoável concluir que o objeto do presente estudo evoca notoriedade e utilidade.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Indicador de desempenho

O ato de indicar remete a adquirir conhecimento, revelar ou demonstrar algo através de um indicador. Quanto à palavra desempenho, ela encerra em si a idéia de algo que já foi realizado, executado ou exercido.

Para Neely, Gregory e Platts (1996), um indicador de desempenho pode ser definido como sendo um meio utilizado para quantificar a eficiência e/ou a eficácia de uma tomada de decisão feita pela empresa. Portanto, um indicador de desempenho possibilita que uma determinada organização possa saber a evolução dos efetivos resultados decorrentes de suas atividades enquanto unidade de negócio.

Sendo assim, conhecer o que foi realizado através de indicadores é importante para que a empresa possa atingir seus objetivos de forma eficiente, pois o que não é medido não é gerenciado, comparado e não é possível aperfeiçoar.

A utilização de indicadores de desempenho é uma técnica muito utilizada na análise de empresas, a característica fundamental dos índices é proporcionar uma visão ampla da situação financeira e operacional da empresa (MATARAZZO, 2008).

Com os indicadores é possível esclarecer e comunicar a estratégia adotada pela empresa, alinhar as metas dentro da organização, associar objetivos estratégicos com as metas de curto, médio e longo prazo e obter feedback para a melhoria contínua do negócio.

2.1.1. Indicador financeiro

Indicador financeiro é uma medida quantitativa, expressa em valor monetário, resultante das ações tomadas pelas empresas. Auxiliam os gestores a determinar se a organização está gerando riqueza para seus proprietários. Como exemplos de indicadores financeiros têm-se: lucro e retorno sobre os investimentos (MORISSETE, 1977).

Através das demonstrações financeiras das empresas é possível estabelecer relações entre contas e grupos a fim de gerarem indicadores financeiros que auxiliarão na análise de estrutura de capitais, liquidez, rentabilidade, gestão de capital de giro, geração de fluxo de caixa, entre outras.

A perspectiva financeira tem por objetivo mostrar se as escolhas estratégicas implementadas pela organização estão contribuindo para a elevação do valor de mercado da empresa, gerando valor econômico agregado para acionistas e demais stakeholders (HERRERO FILHO, 2008). Já Kaplan e Norton (1997) levantam como temas estratégicos para a perspectiva financeira o crescimento e mix de receita, a redução de custos/ melhoria de produtividade e a utilização dos ativos/ estratégia de investimento para norteio da estratégia empresarial.

Os indicadores considerados financeiros devem considerar o agente a ser privilegiado pela informação, devem possuir uma hierarquia entre eles, definindo-se um indicador principal e também devem definir a amplitude da análise pretendida (FREZATTI, 2009).

2.1.2 Indicador não financeiro

Indicador não-financeiro é uma medida quantitativa que não será expressa em valor monetário, ou seja, o indicador não-financeiro é apresentado em uma métrica diferente de uma unidade monetária. Como exemplos de indicadores não-financeiros têm-se: participação no mercado e evolução do volume de produção (MORISSETE, 1977).

Os indicadores não financeiros buscam quantificar o desempenho de determinada atividade levando-se em conta tanto o ambiente interno quanto o ambiente externo da empresa (MAKITA, 2001):

- Ambiente Interno: empregados, clientes e fornecedores internos, produção, atividades, processos, modelos de gestão, unidade de negócio, etc.
- Ambiente Externo: clientes e fornecedores externos, marcas, concorrente, comunidade, etc.

Dentre os indicadores não financeiros mais encontrados, levando em conta uma abordagem baseada no balanced scorecard é possível encontrar indicadores de clientes como market share, número de clientes, evolução do crescimento de clientes (novos cliente, clientes perdidos), satisfação dos clientes; indicadores de processos internos como inovação, operações e pós venda; indicadores de aprendizado e crescimento como turnover de funcionários, desenvolvimento educacional, climômetro organizacional (FREZATTI, 2009).

2.2 Balanced Scorecard (BSC)

O Balanced Scorecard (sistema balanceado de indicadores) possibilitou a quantificação de intangíveis críticos, como informações, pessoas, cultura, que vêm revolucionando o sistema de avaliação de desempenho. A adoção do BSC permite não só um sistema de mensuração, mas também uma forma de gestão estratégica de seus negócios.

O BSC foi originalmente criado pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton em 1992 e permite uma visão integrada e balanceada da empresa, por trabalhar não só a perspectiva financeira, mas também a de clientes, processos internos e aprendizado e crescimento organizacional.

Os autores argumentam que os sistemas de medição de performance tradicionais eram demasiadamente focados na área financeira e tal foco conduziria a organização à miopia na visão de seus negócios, o que a levaria a tomar decisões voltadas apenas aos aspectos financeiros de curto-prazo. Os aspectos não-financeiros, segundo os autores, associados à sustentação em longo-prazo e criação de valor para o acionista ficavam, assim, prejudicados (KAPLAN e NORTON, 2000).

Pace et al. (2003) confirmam essa tendência de utilização de medidas não-financeiras na busca do melhor entendimento dos modelos de gestão. Os autores ressaltam, ainda, a ligação dessas medidas não-tradicionais aos recentes desenvolvimentos na área de planejamento estratégico.

Segundo Atkinson et al. (2000), o BSC reflete a primeira tentativa sistemática de desenvolver um sistema de avaliação de desempenho que enfoque os objetivos organizacionais, a coordenação do processo decisório e a provisão de uma base para o aprendizado organizacional. Este sistema avalia os aspectos do desempenho organizacional, que sinalizam o que os gestores acreditam serem os direcionadores da performance empresarial, ou seja, as causas da eficiência ou ineficiência da empresa (MACEDO, 2008).

2.3 E-commerce (Comércio eletrônico)

Comércio eletrônico é o compartilhamento de informações do negócio, manutenção de relações de negócios e condução de transações por meio de redes de telecomunicação (ZWASS, 1996). Nota-se que a tecnologia está transformando muitos aspectos dos modelos de negócios e atividades do mercado, sendo assim, também se pode dizer que comércio eletrônico se refere a usar meios eletrônicos e tecnologias para conduzir o comércio, incluindo interações dentro da empresa, entre empresas e da empresa com consumidores (CHOI, STAHL e WHINSTON, 1997).

O comércio eletrônico é a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio em um ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e de informação, atendendo aos objetivos do negócio. Desta forma, é uma ferramenta que permite reduzir os custos administrativos e o tempo do ciclo fabricar, vender, comprar, agilizar processos de negócios e aperfeiçoar o relacionamento tanto com os parceiros de negócios quanto com os clientes (FRANCO, 2001).

Análises feitas pela empresa B2W mostram que a indústria de comércio eletrônico do Brasil vem se desenvolvendo rapidamente, como resultado do aumento no número de pessoas buscando comprar produtos e serviços pela Internet. De acordo com a Forrester Research, as vendas online de produtos atingiram R\$2,8 bilhões em 2005 e deverão chegar a R\$12,8 bilhões até 2010, representando uma taxa de crescimento anual de 38%. Da mesma forma, as vendas online de serviços também deverão crescer rapidamente. De acordo com a Júpiter Research, as vendas online de viagens atingiram R\$2,6 bilhões em 2005 e chegarão a R\$10,2 bilhões até 2010, representando uma taxa de crescimento anual de 31%.

O crescimento contínuo do comércio eletrônico é impulsionado por maior utilização da internet, de acordo com o relatório de pesquisa do Unibanco, o Brasil possui 37 milhões de usuários de internet (aproximadamente 20% da população), tendo crescido a uma taxa anual de 21% desde 2001, devendo chegar a 55 milhões em 2010, o aumento do hábito de compras online entre os usuários de internet também é um fator relevante para esse crescimento, a alta penetração de serviços como online banking, transmissão da declaração do imposto de renda pela internet e comunidades virtuais denotam a propensão da população brasileira para adotar novas tecnologias. O crescimento do uso da banda larga também favorece o aumento de compras online por usuário, de acordo com o relatório do Credit Suisse, o Brasil possui 8,8 milhões de usuários de banda larga (aproximadamente 4,7% da população), tendo crescido a uma taxa anual de 88% desde 2003, devendo chegar a 21 milhões em 2010.

Mesmo diante da crise econômica mundial, pesquisa divulgada pelo e-bit informações aponta o crescimento de 27% no faturamento do comércio eletrônico no primeiro semestre de 2009, as empresas virtuais faturaram R\$ 4,8 bilhões nesses seis primeiros meses, sendo que o mesmo período do ano passado o valor foi de R\$ 3,8 bilhões.

É dentro desse recente mercado em rápido crescimento que surgem novas necessidades de controles para auxiliar a tomada de decisão, terminologias como e-CRM passam a ganhar espaço em discussões desse ramo, o e-CRM – customer relationship management propõe atender cada cliente de forma unificada, mesmo que através de meios de comunicação e interação diferentes (e-mail, telefone, mala-direta, pessoalmente na loja), ou seja, fazer com que o cliente perceba ‘a empresa’ em cada atendimento. Para que tal ação seja executada com sucesso é necessário um acompanhamento de desempenho através de indicadores focados no cliente, como o proposto pela ferramenta BSC.

2.3.1 Prêmio Excelência em Qualidade Comércio Eletrônico B2C

O e-bit é uma organização reconhecida no mercado eletrônico que acompanha diariamente as movimentações do universo online e anualmente premia as melhores empresas do ramo com o troféu diamante caracterizado como o “Prêmio Excelência em Qualidade Comércio Eletrônico B2C” seguindo opinião dos clientes do varejo virtual.

Presente no mercado brasileiro desde janeiro de 2000, a e-bit é referência no fornecimento de informações sobre e-commerce nacional. Para os consumidores, a e-bit atua como um consultor de compras online, responsável pela publicação da certificação das lojas virtuais por excelência de serviços obtida a partir das avaliações de pessoas que efetivamente realizaram compras na internet. Para as empresas, a e-bit disponibiliza diversos produtos e

serviços que auxiliam na orientação e elaboração das estratégias de marketing de seus clientes (SITE e-bit, setembro 2009).

A premiação pode ser considerada como uma forma de reconhecimento do mercado com relação ao negócio das empresas do ramo, para tal estudo utilizou-se tal prêmio como premissa para representar a satisfação dos clientes.

3. METODOLOGIA

Todo trabalho científico demanda um método de análise, ou seja, um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que visam alcançar um objetivo, conhecimento válido e verdadeiro, permitindo dessa forma que seja traçado um caminho a ser seguido que possa identificar possíveis erros e auxiliar nas decisões do pesquisador (LAKATOS E MARCONI, 2000).

A questão foi investigada inicialmente através da coleta de informações disponíveis nas demonstrações contábeis de 2007 e 2008, relatório de administração, relatório anual e informações gerenciais/ estratégicas divulgadas pelas empresas ao mercado. Foram analisadas durante esse trabalho seis empresas, sendo todas Sociedades Anônimas e com alguma participação no ramo de comércio eletrônico.

Para análise das empresas sob a perspectiva financeira definiu-se dois indicadores, lucratividade (Lucro Líquido/Vendas) e ROE – Return on Equity (Lucro Líquido/Patrimônio Líquido), tais indicadores tem como objetivo identificar se a organização tem gerado riqueza, além de especificar os fatores críticos de sucesso requeridos pelos shareholders (FREZATTI, 2009).

Para a análise operacional das empresas escolheu-se um indicador para cada uma das demais perspectivas proposta pelo BSC, na análise de clientes utilizou-se o prazo médio de recebimento de vendas ((clientes/vendas)x360) visto que essa perspectiva busca identificar se as expectativas dos clientes foram atendidas, sendo assim entende-se que quanto maior o prazo de pagamento oferecido aos clientes mais será sua satisfação.

Para análise da perspectiva de processos internos utilizou-se o tempo médio de entrega do pedido no Brasil (região norte, nordeste, centro oeste, sudeste e sul) tendo em vista que o processo de entrega dos produtos é crítico para a satisfação dos clientes, sendo assim entende-se que quanto menor o prazo de entrega, melhor.

A relação gasto com pessoal por colaborador (gasto pessoal/nº.colaborador) foi o indicador utilizado para a perspectiva aprendizado e crescimento, tal análise revela o que a empresa oferece à sua infra-estrutura, no caso aos seus colaboradores, para que seus objetivos sejam alcançados.

A análise de tais indicadores teve como objetivo desenvolver a princípio quatro rankings, sendo eles, financeiro, cliente, processo interno e aprendizado e crescimento, atribuiu-se 6 pontos para a empresa que obteve o primeiro lugar, 5 pontos para a que ficou em segundo, 4 pontos para a terceira, 3 pontos para quem ficou em quarto, 2 pontos para a quinta e 1 pontos para a sexta. Somou-se a pontuação de cada empresa e no caso de empate usou-se como critério de desempate a pontuação alcançada na perspectiva de processos internos, tendo em vista que é a partir de tal perspectiva que se observa maior correlação com o grau de satisfação dos clientes do e-commerce.

Posteriormente foram elaborados dois rankings sendo o primeiro ranking das melhores empresas do ramo apenas através da análise da pontuação dos indicadores

financeiros e um segundo ranking considerando a análise da pontuação dos indicadores não financeiros.

Após a elaboração desses rankings comparou-se a posição das empresas com o ranking do “Prêmio Excelência em Qualidade Comércio Eletrônico B2C” realizado pela empresa e-bit, sendo que o critério de classificação foi quantidade de prêmios recebidos até o ano de 2009, procurando dessa forma, identificar qual das análises dos indicadores mais se aproximava da percepção dos clientes, ou seja, a visão da mesma perante o mercado.

O presente estudo apresenta limitações tendo em vista que se utilizou de número reduzido de empresas e indicadores, visto a dificuldade em obter as informações não financeiras no mercado, o que não permite a generalização dos resultados obtidos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Através das demonstrações contábeis, relatório da administração, relatório anual e busca nos sites oficiais, foram levantadas informações das empresas como receita líquida, lucro líquido, patrimônio líquido, conta clientes, número de colaboradores, gasto com pessoal e tempo médio de entrega do pedido nas regiões do Brasil para que fosse possível realizar os cálculos dos indicadores financeiros e não financeiros, chegando-se aos seguintes valores:

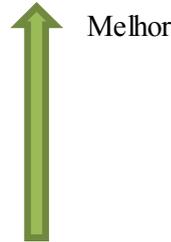
Indicadores de desempenho	Financeiros				Clientes		Processos Internos	Aprendizado e Crescimento	
	LL/Vendas		LL/PL		(clientes/vendas)*360		tempo médio de entrega	gasto pessoal/nº colaborador	
	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2008	2007
- Marisa	0,04	0,04	0,08	0,08	146,35	152,17	3,8	17,35	15,11
- Pão de açúcar	0,01	0,01	0,05	0,04	37,47	43,88	1	41,72	38,87
- Saraiva	0,07	0,10	0,21	0,25	65,73	87,00	1,6	29,76	35,98
- Americanas	0,02	0,02	0,35	0,36	44,64	73,74	5,8	23,17	23,00
- Loja abril	0,09	0,33	1,18	-18,53	44,04	48,05	4,4	73,66	63,07
- Tim	0,01	0,01	0,02	0,01	72,53	87,67	7	52,19	55,84

(Tabela I) Indicadores de desempenho

Depois de calculados os indicadores referentes aos anos de 2007 e 2008, foi feita a média entre os dois anos, para análise de cada indicador individualmente, o qual apresentou o seguinte resultado:

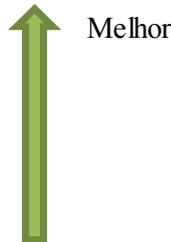
- Financeiros:

Lucratividade	
1º	Loja Abril
2º	Saraiva
3º	Marisa
4º	Americanas
5º	Pão de Açúcar
6º	Tim



(Tabela II) Lucratividade

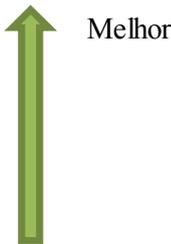
ROE	
1º	Americanas
2º	Saraiva
3º	Marisa
4º	Pão de Açúcar
5º	Tim
6º	Loja Abril



(Tabela III) ROE

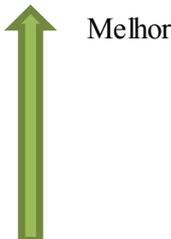
- Não Financeiros:

Clientes	
1º	Marisa
2º	Tim
3º	Saraiva
4º	Americanas
5º	Loja Abril
6º	Pão de Açúcar



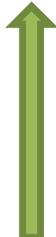
(Tabela IV) Clientes

Processos Internos	
1º	Pão de Açúcar
2º	Saraiva
3º	Marisa
4º	Loja Abril
5º	Americanas
6º	Tim



(Tabela V) Processos internos

Aprendizado e Crescimento	
1º	Loja Abril
2º	Tim
3º	Pão de Açúcar
4º	Saraiva
5º	Americanas
6º	Marisa



Melhor

(Tabela VI) Aprendizado e crescimento

Para que se desse início a análise das posições das empresas, aplicamos a técnica da pontuação por posição alcançada e chegamos aos seguintes rankings:

- I) Análise apenas dos indicadores financeiros: após feita a média entre os dois anos de análise, foi feito dois rankings um da lucratividade e outro do ROE, e aplicou-se o critério da pontuação de acordo com a posição de cada empresa, verificando o seguinte resultado final:

Posição	Financeiro
1º	Saraiva
2º	Americanas
3º	Marisa
4º	Loja Abril
5º	Pão de Açúcar
6º	Tim

(Tabela VII) Ranking da perspectiva financeira

Através da análise financeira das empresas do e-commerce verifica-se que na média dos anos de 2007 e 2008 a Saraiva apresentou os melhores indicadores, acredita-se que tal resultado seja devido à aquisição da empresa Siciliano feita em 2008. A empresa Americanas ocupa o segundo lugar na análise puramente financeira, tal resultado também pode ser justificado pela fusão com a Submarino em 2006, pois desde então a empresa tem buscado otimizar seus ganhos e ampliar seu mercado.

Já as empresas Pão de Açúcar e Tim ao serem analisadas financeiramente apresentam os piores indicadores visto que seu faturamento e patrimônio líquido são bastante relevantes, porém o lucro líquido não é tão alto, devido aos altos custos incorridos no ramo de negócio que atuam.

- II) Análise apenas dos indicadores não-financeiros: após feita a média entre os dois anos de análise, foi feito um ranking para cada perspectiva não financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, e na seqüência aplicou-se o critério da pontuação de acordo com a posição de cada empresa, verificando o seguinte resultado final:

Posição	Não Financeiro	Clientes	Processos Internos	Aprendizado e Crescimento
1º	Saraiva	Marisa	Pão de Açúcar	Loja Abril
2º	Pão de Açúcar	Tim	Saraiva	Tim
3º	Marisa	Saraiva	Marisa	Pão de açúcar
4º	Loja Abril	Americanas	Loja Abril	Saraiva
5º	Tim	Loja Abril	Americanas	Americanas
6º	Americanas	Pão de Açúcar	Tim	Marisa

(Tabela VIII) Ranking da perspectiva não financeira

Ao analisar as empresas sob a perspectiva não financeira verificam-se diferenças significativas com relação à análise puramente financeira. No caso da perspectiva clientes nota-se que a Tim apesar de não apresentar uma boa posição financeira, ocupa a liderança na questão clientes, ou seja, é uma empresa que oferece facilidades e longos prazos de pagamento de seus consumidores, assim como a empresa Marisa. Já na perspectiva de processos internos evidencia-se a liderança da empresa Pão de Açúcar com relação à agilidade e prazo de entrega dos pedidos e a empresa Americanas apresenta-se inferior às demais nessa questão, nota-se que sob essa ótica a análise puramente financeira já começa a ser bastante questionada. O mesmo acontece com a perspectiva aprendizado e crescimento que tem em 2º lugar a empresa Tim e em 5º lugar a empresa Americanas, situação bastante diferente da verificada na análise financeira.

III) Análise do Prêmio Excelência em Qualidade Comércio Eletrônico B2C: após feito o levantamento das empresas ganhadoras do troféu diamante oferecido pela E-bit desde 2004, elaborou-se um ranking das mais premiadas, sendo esse considerado a visão dos consumidores desse mercado:

Posição	E-bit
1º	Pão de Açúcar
2º	Saraiva
3º	Marisa
4º	Loja Abril
5º	Tim
6º	Americanas

(Tabela IX) Ranking do e-bit

Para compreensão dos resultados da pesquisa, elaborou-se uma tabela comparativa dos rankings analisados e através da mesma foi possível comparar qual dos rankings mais se aproximou da visão dos clientes, ou seja, qual mais se aproximou do ranking da empresa E-bit.

Posição	E-bit	Financeiro	Não Financeiro	Clientes	Processos Internos	Aprendizado e Crescimento
1°	Pão de Açúcar	Saraiva	Saraiva	Marisa	Pão de Açúcar	Loja Abril
2°	Saraiva	Americanas	Pão de Açúcar	Tim	Saraiva	Tim
3°	Marisa	Marisa	Marisa	Saraiva	Marisa	Pão de açúcar
4°	Loja Abril	Loja Abril	Loja Abril	Americanas	Loja Abril	Saraiva
5°	Tim	Pão de Açúcar	Tim	Loja Abril	Americanas	Americanas
6°	Americanas	Tim	Americanas	Pão de Açúcar	Tim	Marisa

(Tabela X) Ranking geral

Nota-se que tanto no ranking financeiro quanto no ranking não financeiro a empresa Saraiva ocupa a primeira posição e as empresas Marisa e Loja Abril a terceira e quarta posição, respectivamente. Tais posições podem ser confirmadas com a visão dos clientes, visto que com a exceção da Saraiva as outras duas empresas obtiveram exatamente a mesma posição identificada pela análise da E-bit. Já a Saraiva apesar de não estar em primeiro lugar na lista da E-bit, ocupa a segunda posição do ranking, o que pode ser considerado também uma posição bastante estratégica no mercado.

Se separarmos a análise em três blocos, sendo as posições 1° e 2° lugar o bloco da liderança, as posições 3° e 4° lugar o bloco intermediário e as posições 5° e 6° lugar o bloco secundário, nota-se que a utilização de indicadores de desempenho para acompanhamento da posição da empresa no mercado é bastante relevante visto que tanto o ranking financeiro quanto o não financeiro aproximam-se da visão dos clientes. Porém é possível analisar que o ranking dos indicadores não financeiros está mais próximo do ranking da E-bit, com exceção das posições do bloco de liderança, todas as demais posições são exatamente as mesmas. Mas vale observar também que no bloco da liderança do ranking não financeiro ocorre apenas uma inversão entre o primeiro e segundo lugar, diferente do ranking financeiro que aponta como segundo lugar a empresa Americanas que pela visão do E-bit ocupa a última posição.

A análise puramente financeira aponta a empresa Pão de Açúcar em 5° lugar, sendo que a mesma pela visão dos clientes (E-bit) é líder no e-commerce, tendo em vista que a satisfação do consumidor está mais ligada a questões operacionais do negócio. É possível evidenciar claramente a importância de analisar os processos internos quando comparamos este ranking com o da empresa E-bit, com exceção do bloco secundário, todas as demais posições são exatamente iguais. Sendo que as últimas posições apenas invertem a classificação.

Sendo assim, dentre os três indicadores não financeiros é possível identificar uma correspondência maior do indicador de processos internos com a satisfação do cliente. Acredita-se que tal resultado ocorra, pois ao optar por realizar uma compra on-line a prioridade do cliente, além do comodismo de não precisar sair de sua casa ou trabalho, é a velocidade na realização da entrega de seu pedido, visto que caso a entrega seja demorada, compensará mais o cliente ir pessoalmente ao estabelecimento de compra.

Nota-se também que a análise de prazo de pagamento evidenciado pela perspectiva clientes é importante para a análise de satisfação do consumidor, visto que o mesmo procura comodidade e facilidade ao optar por realizar compras no ambiente on-line. Já o indicador de aprendizado e crescimento será importante para analisar o quanto a empresa se preocupa em ter colaboradores satisfeitos e reconhecidos para que os mesmos possam oferecer o melhor atendimento aos seus clientes.

5. CONCLUSÃO

O aumento da concorrência global, aumento da exigência dos clientes, inovações tecnológicas, ambiente em constante mudança e aspectos estratégicos sobre o negócio da empresa são cenários que proporcionam uma maior preocupação da contabilidade gerencial em integrar suas informações com a estratégia de longo prazo da organização de forma garantir a continuidade e sucesso da empresa.

Após analisar seis empresas no ramo do e-commerce nota-se que a análise dos indicadores não financeiros aproximou-se mais da realidade do mercado, analisada através do ranking do Prêmio Excelência em Qualidade Comércio Eletrônico B2C realizado pelo e-bit. Sendo assim conclui-se que as empresas que se utilizam de tais artefatos podem monitorar melhor seu desempenho e orientar de forma mais eficiente a estratégia da organização, a fim de satisfazer seus clientes.

Os indicadores financeiros também são importantes para a organização, mas a análise purista desses indicadores proporciona uma visão muito limitada do negócio, analisando apenas impactos de curto prazo, não permitindo decisões estratégicas de longo prazo para a empresa, sendo que serão essas que permitirão a continuidade no mercado.

Com este trabalho acredita-se ter contribuído para discussões relacionadas a quais são as informações relevantes que a contabilidade gerencial pode disponibilizar para o tomador de decisão analisar seu negócio da forma mais confiável e estratégica.

Este trabalho pode ter continuidade através de uma análise com uma amostra maior de empresas e em outros segmentos, além de utilizar-se de mais indicadores através da metodologia abordada.

6. REFERÊNCIAS

ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, S. M. *Contabilidade Gerencial*. São Paulo: Atlas, 2000.

CHOI, Soon-Yong, STAHL, Dale, WHINSTON, Andrew. *The economics of electronic commerce*. Indianápolis: McMillan Technical Publishing, 1997.

COSTA, Ana Paula Paulino. *Contabilidade Gerencial: um estudo sobre a contribuição do Balanced Scorecard*. Dissertação de Mestrado. São Paulo, FEA/USP, 2001.

DIETSCHI, D. A., NASCIMENTO, A.M. *Um estudo sobre a aderência do balanced scorecard às empresas abertas e fechadas*. Revista de Contabilidade e Finanças USP, v.19, n.46, p.73-85. São Paulo, 2008.

FRANCO JR, Carlos. *E-business – tecnologia da informação e negócios na internet*. São Paulo: Atlas, 2001.

FREZATTI, Fabio; RELVA, Tania R. S.; JUNQUEIRA, Emanuel R. *Balanced scorecard e a estrutura de atributos da contabilidade gerencial: uma análise no ambiente Brasileiro*. EnANPAD 2007. Rio de Janeiro, 2007.

FREZATTI, F., ROCHA, W., do Nascimento, A.R. e JUNQUEIRA, E. *Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico*. São Paulo: Atlas, 2009.

KALAKOTA, Ravi; WHINSTON, Andrew B. *Electronic Commerce*. Editora Addison Wesley, 1997.

KAPLAN, R; ATKINSON, A. *Advanced Management Accounting*. Editora Prentice Hall, 1998.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotaram o balanced scorecard prosperaram no novo ambiente de negócios*. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Kaplan e Norton na prática*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Metodologia Científica*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MACEDO, M.; BARBOSA, A.C.; CAVALCANTE, G. *Desempenho de agências bancárias no Brasil: aplicando análise envoltória de dados (DEA) a indicadores relacionados às perspectivas do BSC*. Congresso USP Controladoria e Contabilidade, 2008. São Paulo, 2008.

MAKITA, Fábio. *Proposta para desenvolvimento de indicadores de desempenho como suporte estratégico*. Dissertação de Mestrado. São Carlos, USP, 2001.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEOPHILO, Carlos Renato. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MATARAZZO, Dante C. *Análise Financeira de Balanços: abordagem básica e gerencial*. São Paulo: Atlas, 2008.

MISTRY, Jamshed. *Performance Measurement in the E-commerce Industry*. Journal of Business and Economics Research, v.1, n.11, p. 33-42, 2001.

MORISSETE, R. *Toward a theory of information choices in organizations: an integrative approach*. Ph.D. Dissertation in Accounting. University of Waterloo, 1977.

NEELY, A; GREGORY, M; PLATTS, K. *Performance Measurement System Design: should Process Based Approaches be adopted?* International Journal Production Economics, Amsterdam, vol. 46-47, 1996.

PACE, E. S. U.; BASSO, L. F. C.; SILVA, M. A. *Indicadores de Desempenho como Direcionadores de Valor*. Revista de Administração Contemporânea. v.7, n. 1, p. 37-65, 2003.

SPRINKLE, G. *Perspectives on experimental research in managerial accounting*. Accounting Organization and Society. Vol.28, p.287-318, 2003.

TURBAN, E. et al. *Electronic Commerce*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1999.

YAMENKO, R., HARARI,H., HARRISON, R. C. & LYNN, E. *Handbook of research and quantitative methods in psychology*. Hilldale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1986.

ZWASS, Vladimir. *Electronic commerce: structures and issues*. International Journal of Electronic Commerce, 1996.

Disponível em: <http://www.ebitempresa.com.br/web-shoppers.asp>. Acesso em: 27 de setembro de 2009.

Disponível em: <http://www.b2winc.com/pt-br/institucional/comercio-eletronico-no-brasil>. Acesso em 27 de setembro de 2009.