

ESTRUTURAÇÃO DO BALANCED SCORECARD – BSC, PARA UMA EMPRESA DO SEGMENTO VAREJISTA, COM FOCO NA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DA AÇÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING PROMOCIONAL

RESUMO

Para se avaliar o desempenho das ações estratégicas aplicadas na organização, Alpha Comércio de Gêneros Alimentícios Ltda Me, bem como a estratégia específica de marketing promocional, através da ação de panfletagem, torna-se necessário implantar uma ferramenta administrativa que permita à organização não apenas avaliar o desempenho, mas também gerenciar e controlar todas as suas ações estratégicas. Este artigo tem como objetivo estruturar o *Balanced Scorecard* – BSC, utilizando apenas as perspectivas financeira e do cliente, com foco na avaliação do desempenho da ação estratégica de marketing promocional, utilizando-o como ferramenta de gestão, controle e avaliação do desempenho organizacional. Na pesquisa destaca-se alguns procedimentos metodológicos que buscam facilitar o processo de compreensão do artigo: a descrição dos panfletos promocionais, os processos para a elaboração do BSC, e os procedimentos para a construção do faturamento. Como resultados da pesquisa, destacam-se (i) a criação de indicadores para a indicação do desempenho da ação de marketing promocional, (ii) o impacto financeiro na receita de vendas com a utilização do panfleto que resultou em um aumento de 24% do primeiro para o segundo quadrimestre de 2010.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho, *Balanced Scorecard*, Ação estratégica.

1 INTRODUÇÃO

A necessidade de medir os resultados e avaliar o desempenho das ações estratégicas vem ganhando grande destaque no atual cenário global. As organizações têm incorporado em sua gestão ferramentas que lhe permitam avaliar o seu desempenho. Kaplan e Norton (1997, p.21), que são referências no assunto, confirmam esta importância quando afirmam em um de seus livros que, “o que não é medido não é gerenciado”, para eles as empresas têm que utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades para sobreviver no mercado.

Kaplan e Norton (1997) criaram uma das ferramentas mais utilizadas para a avaliação do desempenho nas organizações, o *Balanced Scorecard* – BSC, que será a ferramenta utilizada no presente estudo. Além de ser uma ferramenta de fácil compreensão, ainda possibilita uma melhor visualização das estratégias, pois agrupa as informações em planilhas e em mapas, onde apresenta a influência que uma ação gera na outra, ou seja, a relação de causa e efeito. Uma outra característica importante do BSC é o fato dele não apenas ser utilizado como ferramenta de avaliação do desempenho, mas também como uma ferramenta de controle e de gestão, que permite à organização gerenciar a aplicação das ações estratégicas obtendo através de indicadores informações em tempo real, que possibilitam a alteração da estratégia ainda em andamento caso necessário, assegurando assim o seu sucesso.

O presente estudo tem como objetivo principal estruturar o *Balanced Scorecard* – BSC da organização Alpha Comércio de Gêneros Alimentícios Ltda, com foco na avaliação do desempenho da ação estratégica de marketing promocional. No entanto, para que se possa alcançar o objetivo principal proposto, é necessário passar primeiramente por pequenas etapas, chamadas de objetivos específicos. São eles: (i) Identificar, reunir e descrever todas as informações que tenham relação com a ação estratégica de criação e distribuição de panfletos promocionais; (ii) Construção do BSC Geral da empresa; (iii) Análise do faturamento.

Para este ano de 2010, um dos objetivos estratégicos da empresa Alpha Comércio de

Gêneros Alimentícios Ltda é o crescimento da receita de vendas em 25% até o final do 3º quadrimestre, para tanto a empresa definiu algumas estratégias a serem adotadas, entre elas a criação e distribuição de panfletos promocionais para divulgar as suas ofertas, e assim atrair novos clientes.

Esta ação estratégica, ao mesmo tempo em que atendia aos objetivos da empresa, também foi uma forma de reagir ao crescimento da concorrência que já havia retirado cerca de 10% de sua carteira de clientes.

Sem um planejamento detalhado a ação foi implantada e o que se pôde perceber é que na prática o volume de pessoas que circulam diariamente na loja aumentou, e conseqüentemente a receita, logo, entende-se que a ação gerou resultados, porém o grande problema é mensurar estes resultados, para tanto, criou-se a seguinte pergunta que motivou o desenvolvimento deste estudo: Como avaliar o desempenho da ação estratégica dos panfletos promocionais? Através desta pergunta chave, a empresa busca compreender melhor o processo de avaliação do desempenho, bem como responder outros questionamentos surgidos a partir deste, como por exemplo: saber de que forma medir o impacto que esta ação gerou na sua receita? Quais indicadores devem servir de base para esta avaliação? Qual a melhor ferramenta de gestão a ser utilizada?

A escolha do tema Avaliação do Desempenho justifica-se devido à necessidade que as microempresas têm em obter o controle de suas ações estratégicas para poder avaliar os resultados e gerenciar as ações. Não há como discordar de Kaplan e Norton, só é possível gerenciar aquilo que medimos, logo, a empresa Alpha, que atualmente não dispõe de uma estrutura organizacional com ferramentas adequadas para a gestão, necessita de uma ferramenta de fácil compreensão, que permita uma visão do todo, e ao mesmo tempo possibilite a administração de cada setor específico, transformando os objetivos de curto e longo prazo em metas e ações compreensíveis para todos os colaboradores. O BSC é a ferramenta mais completa, pois compreende todas estas características.

O presente artigo está organizado da seguinte forma. Primeiro 1 – Introdução, que aborda os caracteres introdutórios, como: descrição do problema, objetivos, justificativa, estrutura do artigo; 2 – Referencial Teórico descreve o processo de avaliação de desempenho, enfatizando sua importância, e o uso da ferramenta do BSC, além de descrever sobre o marketing promocional; 3 – Metodologia da Pesquisa, que define a forma como a pesquisa foi efetuada; 4 – Apresentação e Análise dos dados, que aborda a caracterização da empresa em estudo e os resultados obtidos na pesquisa; 5 – Considerações Finais, que apresenta reflexões sobre o tema, bem como recomendações para futuras pesquisas; E finalmente o item 6 – Referências Bibliográficas, que apresenta a bibliografia utilizada na pesquisa;

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A elaboração do referencial teórico possibilita a construção do conhecimento a partir do estudo de grandes escritores mundiais sobre o assunto, como os professores Robert Kaplan e David Norton, responsáveis pela criação da ferramenta *Balanced Scorecard*. Destacam-se no estudo teórico deste artigo três pontos chaves: (i) a importância da avaliação do desempenho organizacional no atual mercado global; (ii) a ferramenta do BSC, onde se aborda as suas perspectivas, componentes, o seu processo de formulação e operacionalização; (iii) o marketing promocional como ferramenta de vendas.

2.1 A IMPORTÂNCIA DO USO DE UMA FERRAMENTA COMPLETA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

É necessário voltar ao passado para que, através de uma breve análise histórica, perceba-se a necessidade e a importância de uma ferramenta de gestão completa para a avaliação do desempenho organizacional.

O mercado ainda no período da revolução industrial se alterava lentamente, de modo que as empresas podiam acompanhar o seu crescimento, se adequando a realidade sem tantas mudanças. Para o executivo da época bastava saber investir e administrar os recursos financeiros, por isso, durante muitos anos as medidas contábeis financeiras foram os principais meios utilizados pelos gestores, para a obtenção de informações sobre o desempenho da organização.

Na medida em que o mercado foi evoluindo, medir apenas os resultados através de indicadores financeiros, desconsiderando fatores importantes como o cliente, os processos, não era mais suficiente. Para garantir a sobrevivência na Era da Gestão Estratégica, as organizações tiveram que se adaptar à velocidade com que as informações chegavam, a necessidade de se enfatizar os aspectos qualitativos e buscar sempre a inovação, considerando o mercado e os clientes interno e externo.

Portanto, pode-se dizer que o processo evolutivo proporcionou as organizações o amadurecimento necessário, para criar a percepção sobre a necessidade de se obter uma ferramenta de avaliação de desempenho que ponderasse todos os fatores, e não só os aspectos financeiros.

Um outro desafio a esta ferramenta seria a capacidade de reproduzir em todos os níveis empresariais, seja ele, estratégico, tático ou operacional, a visão, missão e valores da empresa, de modo que criasse uma sinergia entre os níveis.

Semelhante ao passado, hoje as empresas cada vez mais necessitam de ferramentas que lhe permitam não apenas avaliar e medir os resultados, mas também administrar as ações estratégicas em andamento para que se preciso, possa alterá-las, a tempo de reverter a situação a seu favor.

A consciência da necessidade de medir os resultados vai de encontro ao pensamento de Kaplan e Norton (1997, p.21), que afirmam em um de seus livros que “o que não é medido não é gerenciado”. Para eles as empresas têm que utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades, só assim conseguirão sobreviver na era da informação.

Vislumbrando esta necessidade, em 1990 Kaplan e Norton desenvolveram um sistema de avaliação de desempenho, o *Balanced Scorecard*.

2.2 BALANCED SCORECARD – BSC

Os autores, Kaplan e Norton (1997, p. 25), apresentam uma definição objetiva e transparente sobre a ferramenta BSC:

O *Balanced Scorecard* traduz missão e estratégia em objetivos, medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O *scorecard* cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores de sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar as metas de longo prazo.

O BSC é uma ferramenta com várias funções, pois além de fornecer indicadores para o processo de avaliação do desempenho, sua estrutura permite que a empresa o utilize como uma ferramenta de gestão, para controlar e gerir as estratégias. Como ferramenta de avaliação

de resultados faz uso de indicadores de desempenho, que nada mais são do que sensores que sinalizam como andam os fatores e processos críticos, funcionando como um termômetro. O BSC como sistema gerencial busca desenvolver um senso comum no processo de gestão, considerando as estratégias em todos os seus níveis, ele busca unificá-las de modo que todos possam compreender, tornando o processo mais flexível e transparente. Neste ambiente os colaboradores sentem-se mais a vontade, comprometendo-se com os objetivos organizacionais e gerando o *feedback* para os gestores, o que permite aos mesmos utilizar as informações para gerir os processos estratégicos.

Não há uma diferenciação entre o seu uso como ferramenta de avaliação e de gestão, mais sim um complemento entre ambas, pois durante o processo de avaliação da organização, ele fornece informações suficientes para que o gestor possa tomar decisões e medidas corretivas, alterando o curso das estratégias de modo que permita à organização atingir seus objetivos.

Em síntese pode-se dizer que os principais objetivos do BSC são:

- esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico;

Diferente dos executivos da era industrial, Kaplan e Norton, utilizam-se de quatro perspectivas para o processo de avaliação do desempenho organizacional: financeira, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento, representado as principais variáveis que em equilíbrio asseguram as condições para os gestores nos processos de planejamento e controle das estratégias.

2.2.1 Perspectivas do BSC

Kaplan e Norton (1997) traduzem a missão e visão da organização em quatro planos ou perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento. Estas quatro perspectivas abrangem áreas fundamentais para qualquer negócio que almeja o sucesso, além de propor um desafio à organização que através de estratégias eficientes busca atingir seus objetivos, conforme demonstra a figura 1.

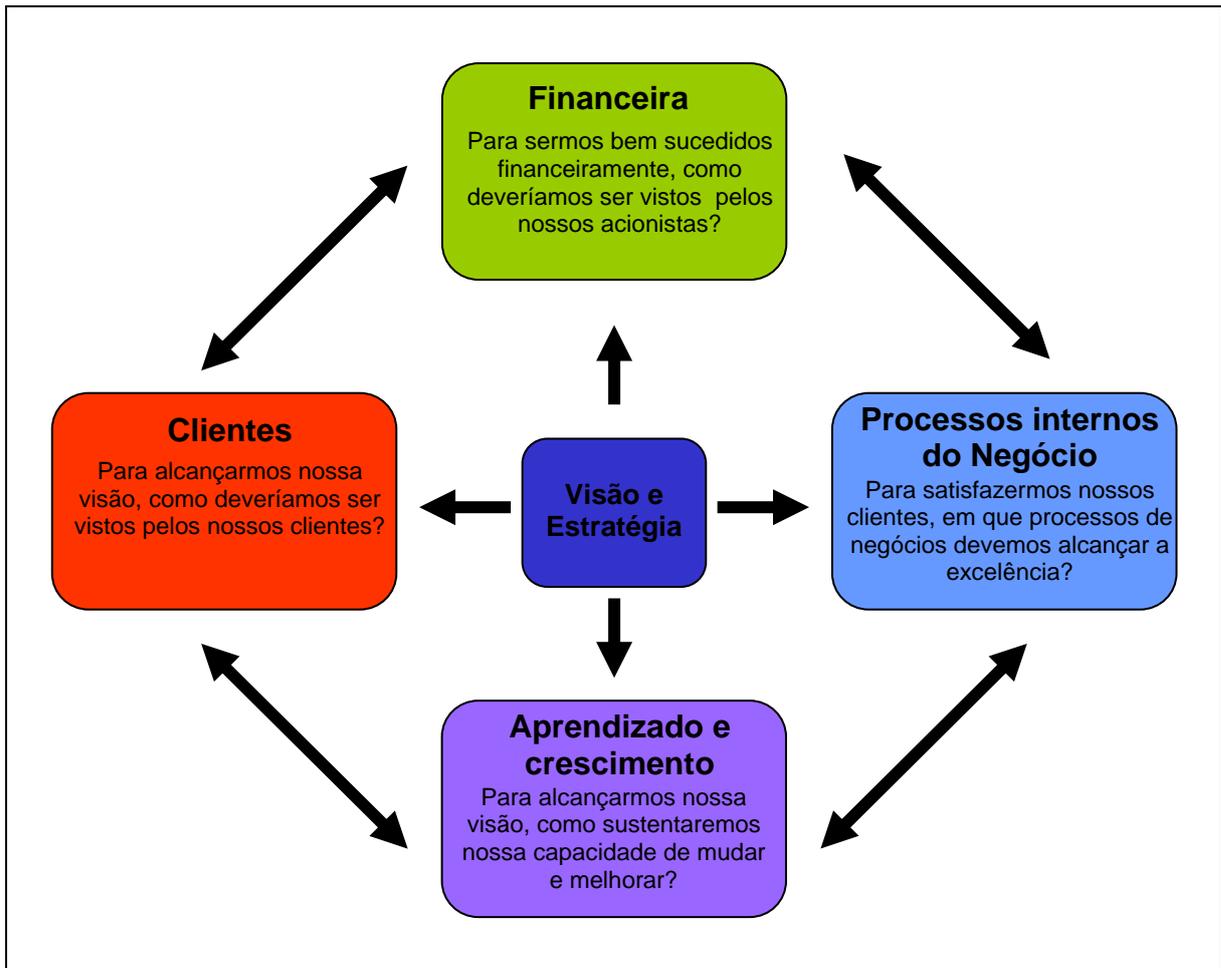


Figura 1 – Perspectivas do BSC
 Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 10)

2.2.1.1 Perspectiva financeira

A perspectiva financeira tem grande relevância no processo avaliativo, tendo em vista que o real sucesso do negócio é medido em termos financeiros. Além de definir o desempenho financeiro da organização, que geralmente está ligado a lucratividade, também serve como meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas.

Os objetivos financeiros podem diferir consideravelmente em cada fase do ciclo de vida de uma empresa, Kaplan e Norton (1997), definem três principais fases: o crescimento, a sustentação e a colheita.

Na fase de crescimento, as empresas estão iniciando o seu ciclo de vida, e possuem produtos ou serviços com grande potencial. Os objetivos para as empresas que estão nesta fase são: o crescimento da receita e o aumento de vendas para determinados mercados, isso porque nesta fase os investimentos são altíssimos fazendo com que muitas empresas trabalhem inclusive com o caixa negativo.

A fase de sustentação caracteriza-se pela alta cobrança de retorno sobre o capital investido. Os projetos de investimento são apenas para ampliar a capacidade e buscar a melhoria contínua e a empresa consegue atrair investimentos e manter a sua participação no mercado.

Na terceira fase, denominada colheita, a empresa colhe os investimentos feitos nas fases anteriores. Sua meta principal é maximizar o fluxo de caixa em benefício próprio.

2.2.1.2 Perspectiva do cliente

A perspectiva do cliente caracteriza-se pela identificação do mercado e dos segmentos em que a organização deseja competir. São esses segmentos que produzirão os componentes da receita de objetivos financeiros.

Algumas medidas são consideradas essenciais aos resultados dos clientes e baseiam-se nos seguintes indicadores: a participação de mercado, retenção, captação, satisfação e lucratividade de clientes.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 68),

[...] as empresas precisam identificar os segmentos de mercado em suas populações atuais e potenciais de clientes, e depois selecionar os segmentos nos quais preferem atuar. A identificação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos específicos é o segredo para o desenvolvimento de objetivos e medidas na perspectiva dos clientes.

Acompanhando o raciocínio de Kaplan e Norton pode-se entender que para uma empresa obter resultados mais duradouros na perspectiva de clientes, ela deve focar nos atributos de valor, ou seja, montar estratégias que valorizem aquilo que o cliente busca e considera importante na organização. Os atributos de valor dividem-se em três categorias: atributos dos produtos e serviços, relacionamento com os clientes, imagem e reputação.

Os atributos de produtos e serviços abrangem a funcionalidade, as características, o preço e a qualidade do produto ou serviço. O relacionamento com os clientes caracteriza-se pelos motivos diferenciadores que fazem com que ele opte pelos serviços da empresa e não da concorrência. O terceiro atributo, a imagem e a reputação, reflete os valores intangíveis que atraem o cliente. O cumprimento das leis, respeito e participação em projetos sociais e ambientais, entre outras ações que a empresa desenvolve e o cliente considera relevante, contribuem para os resultados na perspectiva de cliente.

2.2.2 Componentes do BSC

A estrutura do BSC apresenta alguns componentes fundamentais para a sua elaboração: o mapa estratégico, que descreve a estratégia através dos objetivos relacionados entre si e distribuídos entre as quatro perspectivas; o objetivo estratégico, que define aquilo que a organização quer alcançar; o Indicador, que tem a função de medir e acompanhar o sucesso da estratégia organizacional; as Metas, que se referem ao nível de desempenho ou a taxa de melhorias que tem que ser realizadas para que os objetivos sejam alcançados; e o Plano de Ação que relata as ações práticas necessárias para que se alcancem os objetivos estratégicos organizacionais.

2.2.3 Formulação e Operacionalização do BSC

Para desenvolver uma avaliação de desempenho utilizando o BSC, primeiramente é preciso compreender que esta ferramenta faz parte de um processo contínuo dentro do planejamento estratégico da organização e a sua elaboração tem que seguir uma linha de raciocínio lógico para que o resultado possa ser um BSC bem estruturado e condizente com a realidade da organização. No intuito de facilitar a compreensão, alguns autores dividiram o processo de elaboração do BSC em quatro etapas, conforme representa a Figura 2:

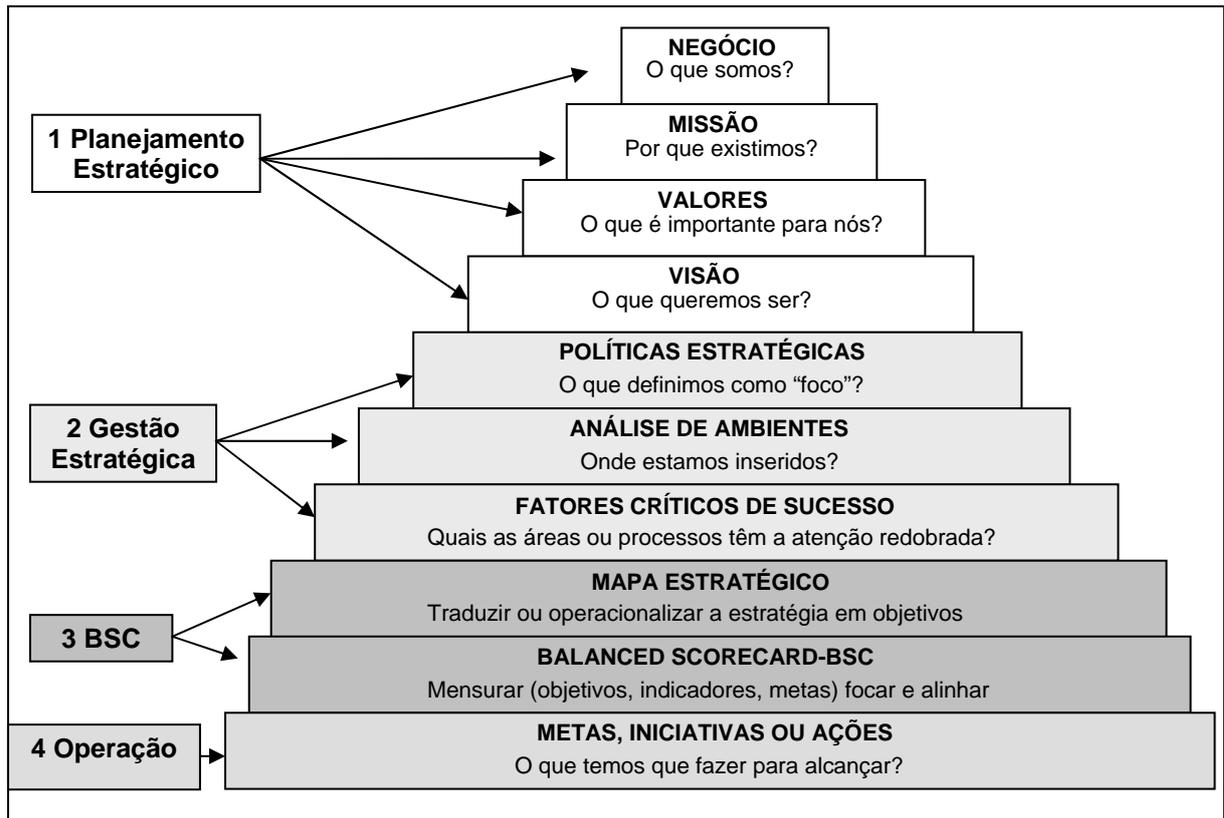


Figura 2 – Etapas para a elaboração de um BSC
 Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004, p. 35)

1 Planejamento Estratégico: onde a empresa define os aspectos que irão direcionar a segunda etapa, as estratégias. Durante o processo de planejamento estratégico a empresa determina qual é o seu negócio; Em seguida a sua missão, pra que ela existe?; Depois define quais princípios e valores são importantes; E por último cria a sua visão de valor, aonde que chegar?

2 Gestão Estratégica: Definido os aspectos de planejamento a organização inicia o processo de elaboração das estratégias, primeiramente determina quais as políticas estratégicas a se adotar, qual será o foco a ser seguido; Em seguida realiza a análise *SWOT*, onde verifica no ambiente interno quais os seus pontos fortes e fracos e no ambiente externo quais as oportunidades e as ameaças existentes; Após esta análise detalhada, segue-se a terceira parte que é a proposição dos fatores críticos de sucesso para o negócio, o que exige uma atenção maior pela empresa, pois, constituem os pontos chaves para o sucesso.

3 BSC: A partir do planejamento e da Gestão Estratégica, o BSC auxilia na identificação e tradução dos objetivos estratégicos e indicadores da organização como um todo. Na criação do mapa estratégica ele define como transformar a estratégia em objetivos dentro das quatro perspectivas, e em seguida auxilia na elaboração do painel de controle onde os indicadores, responsáveis por medir o desempenho, são definidos e alinhados com os objetivos estratégicos em todas as perspectivas;

4 Operação: Na quarta e última etapa são definidas as formas como os objetivos serão atingidos, definidas as metas, as iniciativas e as ações;

Quando se realiza um estudo aprofundado sobre a ferramenta do BSC é possível entender o motivo de tantas empresas a adotarem como método de avaliação de desempenho.

Diante da riqueza dos detalhes que o instrumento oferece, e da possibilidade de utilizá-lo como ferramenta de gestão, na medição de resultados e principalmente na administração das estratégias, sem precisar esperar o fim da avaliação para realizar modificações, proporciona um ganho de tempo e eficiência que são indispensáveis para os dias atuais.

2.3 MARKETING PROMOCIONAL

Segundo a AMPRO (Associação de Marketing Promocional), o marketing promocional define-se como sendo uma “atividade do marketing aplicada a produtos, serviços ou marcas, visando, por meio da interação junto ao seu público-alvo, alcançar os objetivos estratégicos de construção de marca, vendas e fidelização”.

O marketing Promocional integra o que os estudiosos como Philip Kotler chamam de composto de marketing ou 4P's: produto, preço, **promoção** e praça. KOTLER (1998) define o marketing mix como “o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir os seus objetivos de marketing no mercado alvo”. O terceiro P, **promoção**, possui um significado amplo que engloba a ação de promoção de vendas, propaganda, relações públicas, *trade*, entre outras atividades relacionadas.

Para Raupp, Filho e Pinto (2008, p.58), “Promoção de vendas é a atividade mercadológica por meio da qual se oferece ao público-alvo um benefício de caráter extra e temporário como estímulo à venda ou compra de um produto ou serviço”. A promoção de vendas visa agregar valor ao produto através de um preço especial, uma forma de pagamento diferenciada, um brinde que é dado junto ao produto ou uma liquidação de estoque. A principal característica da promoção de vendas é a sua capacidade de produzir uma reação de compra em curto prazo.

No segmento de supermercados, por exemplo, é muito comum trabalhar como promoção de vendas ofertas de produtos com foco na redução de preço. Porém a redução de preços por si só não garante novos clientes e conseqüentemente aumento das vendas. Para que isso ocorra é preciso acrescentar uma estratégia de comunicação forte e eficiente. A comunicação neste caso pode-se dar através de panfletos promocionais, anúncios em jornais, mídia áudio-visual, mídia de áudio, entre outras

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia da pesquisa dividiu-se em quatro pontos: (i) o enquadramento metodológico, (ii) descrição dos panfletos promocionais, (iii) procedimentos para a elaboração do BSC, (iv) procedimentos para a elaboração do faturamento.

No que se refere ao (i) enquadramento metodológico, trata-se de uma pesquisa cuja natureza de seu objetivo a caracteriza como sendo exploratória. Segundo Mattar (2007, p.7), é uma pesquisa que “visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva...”.

Quanto à natureza do artigo caracteriza-se de abordagem prática, uma vez que o artigo baseou-se em um estudo de caso, que segundo Miriam Goldenberg (1997, p. 33) é um método que “...supõe que se pode adquirir conhecimento de fenômeno estudado a partir da exploração intensa de um único caso.” Trata-se de uma análise profunda de um ou de poucos objetos, sujeitos, situações, contextos, de modo a permitir o seu amplo e detalhado conhecimento. Caracteriza-se estudo de caso quando o objeto de estudo é único.

No processo de coleta de dados utilizaram-se dados secundários, que de acordo com Richardson (1999), são aqueles dados obtidos através de obras bibliográficas ou relatórios de

pesquisas anteriores sobre o tema. Para a elaboração do referencial teórico, utilizou-se como fonte de pesquisa o levantamento bibliográfico. Segundo Mattar (2007, p.9), “uma das formas mais rápidas e econômicas de aprofundar um problema de pesquisa é através do conhecimento dos trabalhos realizados por outros, via levantamentos bibliográficos.” Este método baseia-se no processo de investigação sobre o tema escolhido, em revistas, dissertações, livros, entre outros materiais. Para a elaboração do artigo, também se fez uso do levantamento documental, que segundo Mattar (2007) compreende os arquivos que a empresa mantém seus dados de receita, informações sobre resultados de outras pesquisas, promoções de vendas, entre outros. Em síntese são informações contidas dentro da própria organização, documentos já escritos anteriormente e que possam fornecer dados relevantes para a atual pesquisa.

No que se refere a abordagem do problema, a pesquisa pode ser considerada qualitativa e quantitativa ao mesmo tempo. Para Richardson (1999) enquanto a pesquisa qualitativa caracteriza-se pelo não emprego de instrumentos estatísticos no processo de análise de um problema, a pesquisa quantitativa é o oposto, utiliza-se de recursos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados. Na primeira fase ela adquire caráter qualitativo ao abordar o processo de absorção do conhecimento através da construção do referencial teórico e da descrição do processo de criação e distribuição dos panfletos promocionais. No segundo momento, ela passa a ser quantitativa, caracterizando-se pela coleta dos dados financeiros referentes ao impacto gerado pela ação estratégica de panfletagem na receita de vendas. Portanto, pode-se definir que a pesquisa tem como natureza um complemento entre ambas as formas de pesquisa, conceituando-se como pesquisa quali quantitativa.

O instrumento utilizado na pesquisa, foi a análise documental, onde buscou-se avaliar os dados levantados, fornecendo informações para o diagnóstico situacional da empresa e consequentemente contribuindo para a elaboração do BSC geral da organização. De acordo com Oliveira (2003, p. 65) a análise documental é “uma forma de coleta de dados em relação a documentos, escritos ou não, denominados fontes primárias”.

A descrição dos panfletos promocionais e de todo o processo que o envolve (ii), detalha como é um panfleto promocional, como ocorre o seu processo de produção e distribuição.

Por se tratar de uma microempresa, onde geralmente os processos ocorrem de modo informal, sem nenhum tipo de documentação, a empresa não possui um planejamento estratégico definido e formalizado, impossibilitando a construção do BSC. (iii) Alguns procedimentos foram adotados para a elaboração do BSC - (a) elaboração do planejamento estratégico: definição do negócio, missão, valores e visão; (b) gestão estratégica: definição das políticas estratégicas, análise do ambiente, fatores críticos de sucesso; (c) criação do mapa estratégico; (d) construção do painel de controle.

No intuito de verificar o impacto da ação estratégica em estudo no faturamento da empresa, buscou-se através de alguns (iv) procedimentos coletar os dados financeiros: (a) coleta dos dados financeiros da receita de vendas entre o período de 4 meses antes e após a implantação da ação de panfletagem promocional, de modo a possibilitar a visualização da oscilação do faturamento após os panfletos; (b) média de crescimento dentro de cada item descrito no faturamento; (c) elaboração da tabela com o percentual de crescimento das vendas; (d) em seguida foi feita a análise da tabela verificando o crescimento das vendas após a aplicação da ação estratégica.

A pesquisa foi realizada no período entre 03 de agosto a 02 de outubro de 2010, na empresa Alpha Comércio de Gêneros Alimentícios Ltda-Me. O pesquisador descreveu com

riqueza de detalhes, todo o processo de desenvolvimento e produção dos panfletos promocionais, registrou os aspectos de planejamento e gestão estratégica necessários para a elaboração do BSC da organização (ver figura 2 p.8), e através da pesquisa exploratória documental identificou as planilhas de faturamento mensais da empresa desde janeiro até agosto de 2010.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A compreensão dos fatos se dá ao passo em que os conhecemos melhor, com maior riqueza de detalhes, e deste modo nesta seção apresenta-se: (i) caracterização da empresa, do mercado em que ela está inserida; (ii) apresentação e análise dos dados da pesquisa, onde se descrevem os processos de desenvolvimento e distribuição dos panfletos promocionais, o desenvolvimento do BSC geral da organização, e a apresentação do faturamento da empresa.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Alpha Comércio de Gêneros Alimentícios Ltda Me, atua a mais de 15 anos no segmento de varejo, mais precisamente no ramo de supermercados. Fundada em maio de 1992, Localiza-se na cidade de Tubarão em um bairro mais afastado do centro. Atualmente a empresa é considerada de pequeno porte e com traços familiares muito fortes, sendo 3 do total de 7 colaboradores membros da família. A atual loja possui uma área construída de 200m², com possibilidade de expansão no mesmo terreno.

Dois irmãos do proprietário também possuem lojas de supermercado na cidade de Tubarão, e todas as três lojas tem o mesmo nome fantasia, mercado Alpha, porém a administração é individual. Aproveitando esta característica as empresas apresentam-se como uma rede de supermercados, e trabalham em conjunto no desenvolvimento de algumas ações estratégicas no intuito de minimizar custos e fortalecer sua imagem e representatividade na região.

A empresa está inserida numa região que contém cerca de, 15 outros supermercados de pequeno, médio e grande porte, e para sobreviver frente a tanta concorrência, busca o seu espaço enfatizando ações como os panfletos promocionais aliados a um atendimento personalizado e de qualidade.

4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE

Nesta seção, busca-se demonstrar como ocorre o processo de produção e distribuição dos panfletos promocionais, enfatizando a sua importância para o crescimento da organização; o desenvolvimento completo do BSC, incluindo as etapas do planejamento estratégico, a construção do mapa, e do painel de controle; e o impacto que a ação estratégica gerou na receita de vendas da empresa.

4.2.1 Descrição do desenvolvimento e distribuição da ação estratégica dos Panfletos Promocionais

A produção dos panfletos promocionais iniciou no mês de maio de 2010, com o objetivo principal de atrair novos clientes, aumentando a receita de vendas. Os panfletos promocionais são feitos sempre no começo e no final de cada mês. Para elaborá-los os gerentes de cada loja se reúnem sempre dez dias antes do seu lançamento para discutir propostas e definir os produtos que devem ser ofertados.

O panfleto dividi-se em duas partes, frente e verso. Na parte da frente destacam-se os principais produtos, fotos em tamanho maior, destaque nos preços, tudo para despertar o interesse do consumidor. As ofertas que estão na parte da frente são válidas durante todo período da promoção, que em média dura dez dias. No verso do folheto, ficam as ofertas de cada dia da semana, ou seja, as ofertas da segunda, terça, quarta e assim sucessivamente. A intenção de criar ofertas válidas somente para um único dia, é de estimular o cliente a vir mais vezes na loja e conseqüentemente consumir mais. A criação da arte e a produção dos panfletos ficam a cargo de uma empresa gráfica terceirizada. Cada panfleto tem um tema específico, como o dia das mães, dia dos pais, dia da criança, festa Junina, entre outros.

Os panfletos sempre começam a valer na sexta-feira, assim aproveita-se o movimento do fim de semana, época que os clientes recebem o pagamento. A distribuição dos folhetos é feita antes deles começarem a valer, sendo entregues de casa em casa na região próxima a loja.

4.2.2 Descrição do desenvolvimento do BSC

De modo geral a atual estrutura administrativa da organização carece de ferramentas de gestão, não dispondo de nenhum tipo de ferramenta específica para avaliação de desempenho. Para atender o objetivo do artigo e disponibilizar uma ferramenta de gestão capaz de auxiliar na administração de outras estratégias, foi criado um *Balanced Scorecard* geral para a empresa, baseado na estrutura apresentada por Kaplan e Norton (2004, p.35), que já apresenta a proposta de avaliação do desempenho da estratégia em estudo.

4.2.2.1 Planejamento estratégico

Definição do Negócio da empresa: “Disponibilizar aos consumidores produtos que atendam as suas necessidades”. Esta definição possibilita uma futura expansão dos segmentos de varejo, permitindo a abertura de uma loja de roupas, padaria, farmácia, entre outras;

Missão: “Disponibilizar aos consumidores produtos de qualidade que atendam as suas necessidades de compra (alimentação, higiene e beleza, vestuário, saúde, bem-estar...) bem como oferecer um atendimento diferenciado que gere satisfação e fidelize o consumidor, assegurando assim o crescimento e a rentabilidade do negócio”.

Valores: “Qualidade, comprometimento, valorização do capital humano, inovação, criatividade e respeito”.

Visão: “Ser reconhecido nacionalmente pelos clientes, parceiros e segmento do varejo como referência em qualidade nos serviços prestados até o ano de 2018”.

4.2.2.2 Gestão estratégica

Políticas Estratégicas: Foco no cliente, Gestão da Qualidade, Crescimento financeiro e melhoria da produtividade;

Análise de ambiente:

- Ambiente interno

Pontos fortes: atendimento personalizado, *feedback* direto do consumidor, experiência no ramo, localização, horário de atendimento.

Pontos fracos: escassez de ferramentas de gestão, colaboradores com excesso de trabalho em suas funções, espaço físico pequeno, falta de capital de giro devido ao excesso de

vendas à prazo, ausência de políticas de recursos humanos, auto índice de rotatividade de funcionários, empresa de caráter familiar sem profissionalização das funções.

- Ambiente externo

Oportunidades: aumento do poder de compra das classes C e D, duplicação da BR-101 facilitando o transporte das mercadorias compradas, aumento da utilização de cartões de débito e crédito, crescimento populacional da região, abertura de novos loteamentos.

Ameaças: elevada carga de impostos, crescimento da concorrência com a abertura de grandes redes de supermercados nas proximidades da loja, inadimplência, atraso no recebimento das contas.

Fatores críticos de sucesso: qualidade dos produtos e serviços, praticidade, conforto, disponibilidade dos produtos na loja, variedade (mix de produtos), localização, estacionamento, logística (entrega, disposição dos produtos na loja), promoções.

4.2.2.3 Mapa estratégico

Baseado nas duas etapas anteriores, planejamento e gestão estratégica, elaborou-se um mapa estratégico, que segundo Kaplan e Norton (2004), permite uma melhor forma de visualizar os objetivos estratégicos através da relação de causa e efeito. A figura 3, reflete claramente esta afirmação de Kaplan e Norton, demonstrando a influência que um objetivo exerce sobre o outro, e o quanto eles estão interligados.

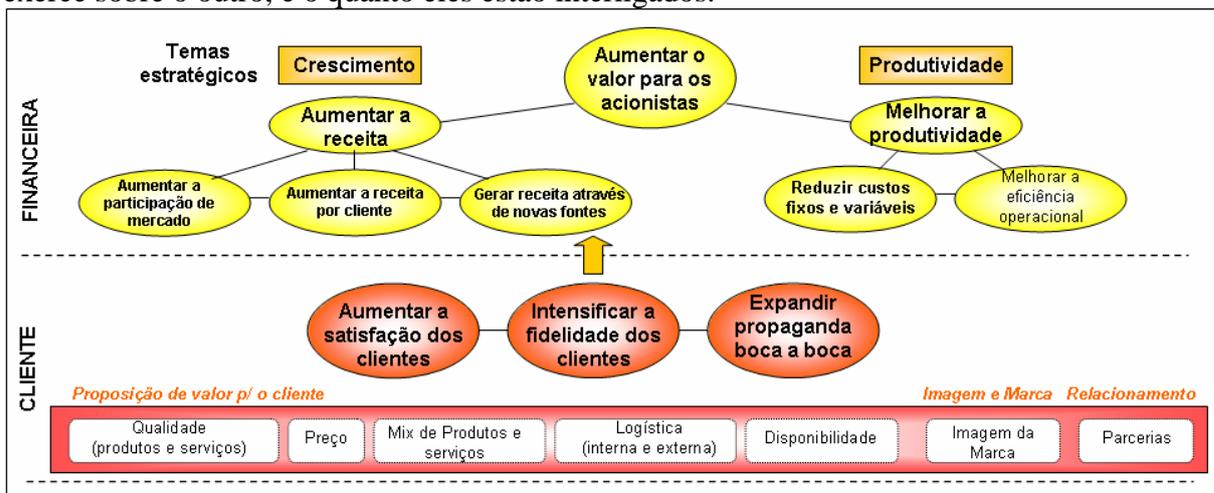


Figura 3 – Mapa Estratégico da empresa Alpha Comércio de Gêneros Alimentícios Ltda - ME

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa

4.2.2.4 Painel de Controle

Após a elaboração do mapa e sua compreensão, conclui-se a última etapa do processo, que é a construção do painel de controle. O painel de controle funciona como um painel de carro que dispõe de diversos botões e sensores como marcador de combustível, marcador de temperatura do automóvel, marcador de óleo, entre outros, que tem a função de indicar a situação em que o veículo se encontra. No painel estão cada perspectiva com os seus respectivos objetivos estratégicos, indicadores, a atual situação da empresa, as metas a serem atingidas, e as iniciativas ou ações estratégicas, que devem ser adotadas pela organização para que alcance os objetivos propostos.

Primeiramente é importante compreender que a ação de distribuição de panfletos promocionais não é um objetivo estratégico, mas sim uma forma de atingir o objetivo de atrair e conquistar novos clientes, por exemplo. Para realizar o controle desta ação estratégica é

importante dentro da atual estrutura do BSC da empresa verificar sua relação com as duas perspectivas em estudo.

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	SITUAÇÃO ATUAL	META	INICIATIVA
PERSPECTIVA FINANCEIRA	Aumentar a participação de mercado;	Percentual de participação do mercado;	share 3%	Aumentar para 4% o percentual de participação de mercado;	Desenvolver ações estratégicas de marketing que permitam conquistar novos clientes;
	Aumentar a receita por cliente;	Participação nas compras do cliente;	40%	Aumentar em 30% a participação no orçamento de cada cliente;	Aumentar o mix de produtos;
	Gerar receita através de novas fontes;	Receita oriunda de novos clientes;	5%	Elevar em 20% o atual percentual de receita oriunda de novos clientes;	Desenvolver ações estratégicas de marketing que permitam conquistar novos clientes;
		Receita oriunda de novos produtos e serviços;	5%	Aumentar a receita de novos produtos e serviços em 20% com a instalação de padaria própria;	Realizar o orçamento para a instalação da padaria com os fornecedores;
	Reduzir custos fixos e variáveis;	Custos e despesas fixas e variáveis;	90% da receita total	Reduzir em 10%	Cortar custos e despesas superficiais que não afetem diretamente o andamento da empresa;
	PERSPECTIVA FINANCEIRA	Melhorar a eficiência operacional;	Índice de reclamações dos clientes;	10 ao mês	Zerar o número de reclamações ao mês;
Tempo médio para a entrega das mercadorias;			45 min	Reduzir o tempo de entrega das compras para 30min após o cliente tê-la efetuado;	Contratar mais um colaborador para o setor de entrega;
Melhorar a eficiência operacional;		Índice de retrabalho;	20%	Reduzir o índice de retrabalho para no máximo 5%;	Contratação de mais colaboradores para diminuir a carga de atividades de cada membro da equipe;
PERSPECTIVA DO CLIENTE	Aumentar a satisfação dos clientes;	Percentual de clientes altamente satisfeitos com a qualidade dos serviços prestados;	85%	Alcançar o índice para 95% de clientes satisfeitos;	Realizar pesquisa para identificar o nível de satisfação;
	Expandir propaganda boca a boca;	Percentual de negócios oriundos da indicação de outros clientes;	15%	Aumentar em 10% o número de negociações realizadas com novos clientes indicados por outros;	Incentivar os atuais clientes a indicarem outros clientes através de descontos nas suas compras;
		Número de clientes que conhecem a marca da empresa;	0% (pesquisa não realizada ainda)	Desenvolver pesquisa de lembrança de marca;	Desenvolver o roteiro;
	Intensificar a fidelidade dos clientes;	Percentual de retenção de novos clientes;	40%	Reter no mínimo 50% dos clientes que compram pela primeira vez na loja;	Aplicar um atendimento diferenciado para estes clientes de modo que sintam-se encantados e possam retornar a loja;
		Lealdade;	45%	Fazer com que 50% das compras dos clientes sejam feitas só na loja;	Mapear os produtos que os clientes necessitam comprar;
		Número de clientes que a empresa perde ao mês;	3 ao mês	Reter 100% dos atuais clientes;	Aumentar o mix de produtos;

Tabela 1 – Painel de controle da empresa Alpha Comércio de Gêneros Alimentícios Ltda – ME

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa

Ao observar a tabela 1, painel de controle do BSC geral da organização verifica-se que a ação estratégica de panfletos promocionais, está em perfeita sintonia com os objetivos estratégicos estabelecidos dentro da **perspectiva financeira**. A ação aparece como iniciativa em dois dos cinco objetivos financeiros da empresa, aumento da participação de mercado e geração de receita através de novas fontes. Vale ressaltar ainda que estes objetivos estão alinhados a principal política estratégica da empresa, o crescimento.

Mas, para avaliar o desempenho da ação estratégica é preciso observar os seus respectivos indicadores, pois segundo Kaplan e Norton (1997), eles funcionam como termômetros e indicam a atual situação em que a empresa se encontra. Somente através dos indicadores é possível saber se a ação está encaminhando para o propósito original, ou seja, para o objetivo estratégico ao qual ela atende, ou se está indo para o caminho errado, onde poderá ser alterada a fim de garantir o sucesso do objetivo.

Descreve-se a seguir a proposta de avaliação do desempenho da ação estratégica de panfletos promocionais dentro de cada perspectiva que ação exerce influência.

Observando na perspectiva financeira o percentual de participação de mercado, a empresa saberá se a ação está sendo eficaz ou não. No presente estudo pode-se dizer que o objetivo está sendo alcançado, uma vez que o percentual de participação de mercado cresceu 20% entre o período de maio à agosto. Um outro indicador importante e que tem relação direta com a ação em estudo é a receita oriunda de novos clientes, como os números revelam o faturamento da empresa cresceu 24%, entende-se que este crescimento é proveniente de novos clientes que até a aplicação da ação estratégica não compravam na loja.

Na perspectiva do cliente, mesmo que a ação não esteja especificada nas iniciativas estratégicas, sabe-se que ela exerce influência e colabora muito na obtenção dos resultados almejados. A ação de panfletos promocionais está indiretamente ligada ao objetivo de expandir a propaganda boca a boca, cujo indicador é o número de clientes que conhecem a marca. Ao receber os panfletos em sua casa, nota-se que diversos consumidores chegavam na loja e afirmavam: “eu não conhecia a loja de vocês, nem sabia que existia.” A distribuição dos panfletos promocionais pela região a qual a loja está localizada é uma ferramenta fundamental para a percepção de valor do cliente quanto ao aspecto da imagem. Através do encarte, diversos clientes passaram a conhecer a loja, e conseqüentemente, se eles vêm até a loja e tem uma experiência de compra positiva, a sua propaganda será a melhor possível. Para medir a ação de panfletagem deve-se utilizar outra ação estratégica, uma pesquisa sobre a lembrança da marca na mente do consumidor e o número de clientes que conhecem a marca.

No intuito de demonstrar o lado prático da avaliação de desempenho, traduzindo em números, a influência que a ação de panfletagem exerce sobre os objetivos estratégicos, através da pesquisa, verifica-se junto ao histórico de faturamento da organização o impacto sofrido pela ação. Para tanto, precisa-se avaliar o faturamento de quatro meses antes da implantação da ação estratégica e quatro meses depois, deste modo será possível perceber qualquer alteração no faturamento. Um ponto relevante é o fato de que ao longo destes oito meses a empresa manteve as mesmas ações estratégicas: propagandas de moto uma vez ao mês e patrocínio em uma emissora de rádio AM. Este fato reforçará ainda mais a contribuição exclusiva da ação no crescimento do faturamento.

Percebe-se que a ação de panfletos promocionais gerou um bom resultado, registrando um crescimento de 24% nas vendas do 1º para o 2º quadrimestre. Destaca-se o aumento no percentual de vendas à vista com o mastercard, registrando um crescimento de 57%. A venda à vista como um todo teve um bom crescimento chegando a quase 22%. Já a venda a prazo cresceu 28%, o que é uma média interessante, uma vez que a venda a prazo representa receita futura. Vale ressaltar ainda que durante o 1º quadrimestre o cartão Sodexo pass não estava habilitado, sendo liberado somente a partir do 2º quadrimestre, este fato explica o crescimento de 100% das vendas deste item.

Segue a tabela com o percentual de crescimento das vendas do primeiro para o segundo quadrimestre.

Forma de Venda	Média de Crescimento no faturamento do 1º para o 2º Quadrimestre
À vista	
Dinheiro	17,50%
Visa	18,50%
Mastercard	57,00%
Visa Vale	7,00%
Ticket Alimentação	30,00%
Cheques	57,00%
Sub Total à vista	21,70%
À Prazo	
Cheques	20,00%
Visa crédito	24,50%
Mastercard crédito	35,90%
Sodexo pass	100,00%
Caderneta Fiado	30,50%
Sub Total à prazo	28,20%
TOTAL	24,00%

Tabela 2 – Média de Crescimento no faturamento do 1º para o 2º quadrimestre da empresa Alpha Comércio de Gêneros Alimentícios Ltda - ME

Fonte: Dados da pesquisa

Em síntese pode-se afirmar que a ação estratégica de panfletos promocionais contribuiu significativamente para o crescimento das vendas, conforme os números revelam. Utilizando-se destes indicadores a organização pode controlar com frequência os resultados que não só esta ação, mas várias outras estão gerando.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O mercado em que a empresa Alpha Comércio de Gêneros Alimentícios Ltda-Me está inserido, é altamente competitivo, com concorrentes fortes, e consumidores exigentes, que buscam preço, qualidade e bom atendimento em um só lugar. O desafio de unir esta tríplice em uma só loja, é o que motiva a organização a evoluir constantemente para atender ao mercado de forma competitiva. Diante deste cenário, uma das ações estratégicas adotadas pela empresa foi a produção e distribuição de panfletos promocionais para divulgar as ofertas, e assim atrair os clientes aumentando a receita. Porém, como é a realidade da maioria das microempresas, ela não dispõe de ferramentas de gestão que lhe permita gerir, controlar e avaliar as suas estratégias, logo não havia como mensurar se esta ação estaria gerando resultados ou não. Foi então que surgiu o questionamento propulsor para a elaboração deste artigo, Como avaliar o desempenho da ação estratégica de panfletos promocionais?

Procurou-se primeiramente compreender melhor o processo de avaliação de desempenho, bem como as ferramentas a serem utilizadas, no caso em análise o BSC. Após adquirir este conhecimento foi necessário estruturar o *Balanced Scorecard* geral da organização, focando na avaliação da ação estratégica de panfletos promocionais. Através dele foi possível alinhar os objetivos da organização nas quatro perspectivas, financeira, do cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento, e identificar os indicadores que permitem à organização mensurar os resultados e ainda controlar a ação estratégica em estudo. O objetivo proposto foi superado, pois além de elaborar uma proposta de avaliação do desempenho para a ação estratégica dos panfletos promocionais, a pesquisa abordou o

impacto que a ação gerou no faturamento da empresa, demonstrando na prática, a influência da ação junto a perspectiva financeira.

A pesquisa limitou-se apenas a elaborar uma proposta de avaliação do desempenho, enfatizando o impacto da ação estratégica de panfletos promocionais na receita de vendas da empresa, não realizando efetivamente a avaliação completa com base nas quatro perspectivas descritas. Assim, permite-se a realização de futuros estudos, onde se pode avaliar o impacto da ação estratégica de panfletos promocionais nas outras perspectivas, do cliente, processos internos, e aprendizagem e crescimento. E possibilita também através de pesquisas de causalidade, verificar o quanto a ação estratégica específica de panfletos promocionais contribui para o crescimento das vendas.

6 REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Martinho Isnard R. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001.
- AMPRO, Associação de Marketing Promocional. Disponível em: http://www.ampro.com.br/ampro/mkt_promocional/
Acesso em: 26 de out. 2010.
- ANSOFF, H. I. **Strategic Management**, New York: Wiley. 1979.
- CASAGRANDE, Jacir L. **Metodologia da Pesquisa**. Florianópolis, 2010. Apostila da disciplina de Metodologia da Pesquisa do curso de especialização MBA em Gestão de negócios da Unisul.
- FERNANDES B. H. R., BERTON L. H. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**, São Paulo : Saraiva, 2005.
- GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. 1 ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- KAPLAN R., NORTON, D. **Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- KAPLAN R., NORTON, D. **A estratégia em Ação: Balanced scorecard**. 15 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas S.A., 1998.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1994.
- KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LUCENA, Maria D. da S. **Avaliação de Desempenho**, São Paulo: Atlas, 1992.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**, 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial: abordagem empreendedora**. São Paulo: Atlas, 1991.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- RAUEN, F. J. **Elementos de Iniciação à pesquisa**. Rio do Sul, 1999.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA. **Biblioteca Universitária**. Disponível em: http://aplicacoes.unisul.br/pergamum/trabalhos_academicos/index.htm. Acesso em 01 de set. 2010.
- WIKIPÉDIA, Enciclopédia L. **Balanced Scorecard** Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard
Acesso em: 01 de set. 2010.
- ZAGO, Camila A.; RIGONI Jociane; ABREU Leonor F.; RODRIGUEZ, Carlos M. T. **Perspectivas metodológicas de avaliação de desempenho organizacional: aplicabilidade na logística**. Disponível em: <http://www.uff.br/sg/index.php/sg/article/viewFile/SGV3N3A2/58>> Acesso em: 01 de set. 2010.