BSC- *BALANCED SCORECARD* EM PEQUENA EMPRESA DO SEGMENTO VAREJISTA DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO – CONSTRUVIP – "BARBUDINHO"

BSC-Balanced Scorecard on retail building materials store, Construvip - Barbudinho

CASARIN, Clenio Pedro
Faculdade de Jaguariúna

RICHTER, Michele P. Dal´Bo
Faculdade de Jaguariúna

RESUMO: O *Balanced Scorecard* (BSC) é um moderno modelo estratégico de gestão do desempenho organizacional, desenvolvido por Kaplan e Norton em 1990 que visa traduzir a missão, visão e estratégia em objetivos e medidas, organizados sob as óticas financeira, dos clientes, dos processos internos, do aprendizado e do crescimento. O modelo disponibiliza estrutura e linguagem para comunicar a estratégia da empresa e o alcance das metas no longo prazo. Este artigo discute a aplicação de um modelo de gestão estratégica para uma loja da Rede Construvip de varejo de matérias para construção, situada na cidade de Pedreira com nome fantasia "Barbudinho".O artigo sugere a possibilidade de implementar conceitos do BSC nas atividades da empresa objetivando construir uma cultura com maior resposta às mudanças, visão estratégica e profissionalização na gestão.
Palavras-chaves: Gestão de empresas, *Balanced Scorecard,* Varejo

ABSTRACT: Balance Scorecard (BSC) is a strategic modern model of Organizational Performance Management developed by Kaplan and Norton in 1990, which aims to translate the mission, vision and strategies into objectives and measures, organized under financial, customers, internal processes, learning and growth views. The model makes available the structure and language for communicating the company strategy and the extension of these objectives in long term basis.
This article is regarding to the model application of Management Strategy for a retail building materials store, which is called Construvip, located in the city of Pedreira, which the fantasy name is "Barbudinho". The article suggests the possibility for implementing the BSC concepts into the company activities, objecting to construct a culture that best answer the changes, strategy visions and professionalism in the management.
Keywords: Business management, *Balanced Scorecard,* Retai

INTRODUÇÃO

Frente as constantes transformações das regras que regem o mercado, impulsionadas principalmente pela influência da globalização e novas variáveis da competitividade, as empresas buscam o aprimoramento contínuo de seus

recursos para fazer frente às ameaças das forças que operam no mercado. Em meio a tantos novos conceitos, métodos e técnicas, é fundamental que as empresas posicionem-se agilmente frente às rápidas e constantes mudanças para garantir a sua sobrevivência.

O principal objetivo de uma empresa é, sem dúvida, maximizar os resultados obtidos sobre o capital investido em produção e comercialização de produtos e serviços, o que implica em gestão das variáveis que influenciam estes indicadores de performance (Rappaport, 2001).

O *Balanced Scorecard* oferece aos executivos as ferramentas necessárias para projetar e controlar as etapas de projetos para alcançar sucesso. Ele traduz a missão e a estratégia de uma empresa num conjunto abrangente de medidas de desempenho que servem de base para um sistema de medição e gestão estratégica e ainda persegue os objetivos financeiros e inclui os vetores de desempenho desses objetivos.

Considerando os conceitos históricos, com o intuito de identificar e promover meios para criação de valor para as organizações, Kaplan e Norton entendendo que os indicadores que eram utilizados não evidenciavam resultados favoráveis que demonstrassem e medissem as atividades criadoras de valor relacionadas com os ativos intangíveis como: habilidade, competência e motivação dos empregados, banco de dados e tecnologia de informação, processo, inovação em produtos e serviços, relacionamento com o cliente, imagem da organização e outras, foi que na década de 90, Robert Kaplan, professor da Harvard Business School, e David Norton, consultor de empresas, publicaram o artigo "*Balanced Scorecard* – Indicadores que impulsionam o desempenho", na Harvard Business Review, estudo este que deu origem ao *Balanced Scorecard* (BSC) como modelo de gestão estratégica.

A elaboração deste artigo tem o objetivo em verificar como aplicar os indicadores de desempenho do *Balanced Scorecard* em uma pequena empresa varejista com gestão familiar. Contextualizando o tema com os modelos vigentes, pode-se perceber que o BSC incorpora uma ferramenta de

gestão estratégica que desde o início dos anos 90 vem se tornado familiar no mundo organizacional, e que apresenta boas perspectivas de aplicação em empresas como a deste estudo.

BSC: FERRAMENTAS DE GESTÃO DE DESEMPENHO

O *Balanced Scorecard* surgiu de um estudo realizado pelo Instituto Nolan Norton no início dos anos noventa, com o objetivo de desenvolver um novo modelo de medição de desempenho para as empresas, baseando-se nos indicadores financeiros e não financeiros. Desse estudo participaram várias empresas de manufatura, serviços, indústria pesada e da alta tecnologia. Liderado por David Norton, principal executivo do Instituto Nolan Norton, a pesquisa teve como consultor acadêmico Robert S. Kaplan, professor da Universidade de Harvard.

O resultado da pesquisa realizada em 1990 foi sintetizado por Kaplan e Norton em forma de artigo em 1992, “The *Balanced Scorecard* – Mensures That Drive Performace” (Harvard Business Review). O artigo publicado trata da frustração dos executivos quanto à inadequação dos sistemas tradicionais de mensuração de desempenho e apresenta o *Balanced Scorecard* como um novo sistema de mensuração capaz de oferecer para a administração uma visão rápida, embora abrangente, de uma empresa. Em 1993, os mesmos autores publicaram um outro artigo mostrando como várias empresas estavam implementando o *Balanced Scorecard*. Posteriormente, em 1996, Kaplan e Norton apresentaram o BSC como sistema gerencial estratégico.

Pouco tempo depois da última publicação, os artigos foram transformados em livro, após um maior estudo e aperfeiçoamento.

A metodologia do BSC pressupõe que a escolha dos indicadores para administrar uma organização não deve se restringir às informações econômicas ou financeiras, sendo necessário monitorar também, as perspectivas relacionadas ao mercado, aos processos internos e as pessoas. Pela lógica do BSC, o somatório das pessoas e tecnologias, quando bem

aplicados aos processos internos, possibilita criar valor ao cliente e, com isso, levar aos resultados financeiros esperados.

Os objetivos e medidas utilizados no BSC não são estabelecidos aleatoriamente. Segundo Kaplan e Norton (1997) eles são determinados a partir do estabelecimento da missão, visão e estratégia da organização, que são desdobrados em objetivos, indicadores, metas e iniciativas que atendam de modo equilibrado os fatores críticos associados ao atendimento das necessidades de acionistas, clientes, negócios, inovação e aprendizado.

Para se traduzir a missão em resultados almejados, percorre-se a trajetória dos valores essenciais, no que a organização acredita, na visão do que se quer no futuro. Pela definição e implementação do sistema de medição - BSC, pelo estabelecimento das iniciativas estratégicas, do que é preciso ser feito até chegar ao nível pessoal e a contribuição de cada um para o alcance dos objetivos estratégicos.

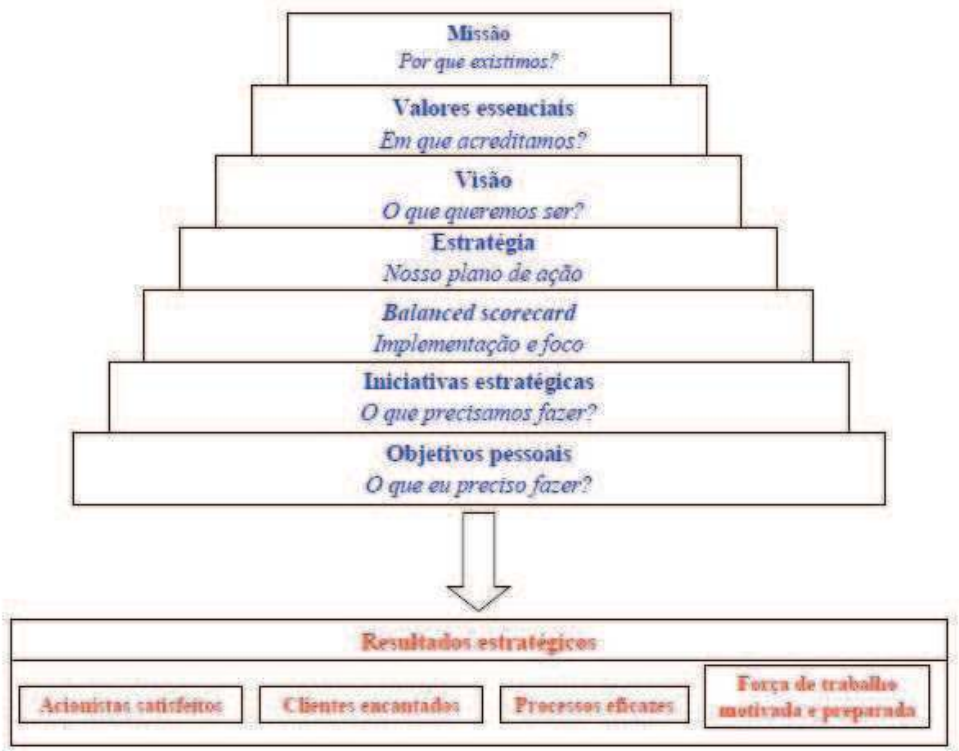

Figura 1 – Traduzindo a Missão em resultados almejados - Fonte: KAPLAN, R. S.; NORTON (2000).

De acordo com Kaplan & Norton (1997), "... o sistema de medição deve tornar explícitas as relações [...] entre os objetivos (e as medidas) nas várias perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas e validadas. A cadeia de causa e efeito deve permear todas as quatro perspectivas de um Balanced Scorecard". Essa cadeia de causa e efeito garantirá um encadeamento entre os objetivos das perspectivas, de modo a refletir as relações de causa e efeito assumidas na formulação das estratégias, gerenciando os processos críticos:

- Tradução da visão – ajuda os gerentes a desenvolver o consenso em torno da estratégia da empresa, expressando-a em termos que orientam a ação no nível local;
- Comunicação e conexão – permite que os gerentes comuniquem a estratégia para cima e para baixo na organização e a conectar as metas das unidades e dos negócios;
- Planejamento de negócios – permite que a empresa integre o plano de negócios e o plano financeiro;
- Feedback e aprendizado – proporciona à empresa a capacidade de aprendizado estratégico, que consiste em reunir feedback, testar as hipóteses em que se baseou a estratégia e efetuar os ajustamentos necessários.

A metodologia BSC visualiza e desdobra a estratégia basicamente por quatro perspectivas e indicadores: Financeiro, Cliente, Processo Interno e por último Aprendizado e Crescimento.



Figura2 -.Perspectivas do *Balanced Scorecard* - Fonte: KAPLAN, R. e NORTON, D. (1997, p.10).

- **Perspectiva Financeiro**: está relacionada com a organização, é vista pelos acionistas e na visão dos mesmos identifica quais são os objetivos que deverão ser o foco principal e possui como medidas de desempenho o valor agregado e retorno do investimento.
- **Perspectiva do Cliente**: está relacionada com a organização, é vista pelo cliente, se ele esta sendo atendido de acordo com suas necessidades e objetivos financeiros levando em consideração o preço, a qualidade e o prazo de entrega e possui como medidas de desempenho a satisfação, retenção, mercado e participação.
- **Perspectiva do Processo interno**: está relacionada aos processos internos críticos nos quais a organização deve concentrar seus esforços para atingir a excelência e satisfazer tanto seus clientes como seus investidores e possui como medida de desempenho, a qualidade, tempo de resposta, custo e introdução de novos produtos.

- **Perspectiva do Aprendizado e crescimento**: está relacionada com a organização, gerencia pessoas, os sistemas e os procedimentos para obter um desempenho inovador e possui como medida de desempenho, a satisfação dos colaboradores e disponibilidade dos sistemas de informação.

Tendo em vista que as respostas dos quatro indicadores estão alinhadas para atingir os objetivos estabelecidos pela organização, o conjunto de indicadores obtido formará uma cadeia de relações causa-efeito que se tornará mais nítida com o passar de diversos ciclos de medição dos mesmos. O impacto do resultado de cada um dos indicadores sobre os demais ficará explícito, como, por exemplo, na influência entre satisfação e lealdade dos clientes e o desempenho financeiro.

Um programa do *Balanced Scorecard* bem elaborado deve contar a história de uma unidade de negócios, identificando as relações de causa-efeito entre os seus resultados, e servir como elemento comunicador do significado da estratégia à organização.

O BSC é um sistema de gestão que auxilia os executivos nas tomadas de decisões, sejam elas uma simples meta individual ou uma meta corporativa. É também uma ferramenta para o estabelecimento e acompanhamento do equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, utilizando tanto nos indicadores financeiros e não financeiros, como nos de tendência e de perspectivas interna e externa. Também é um instrumento para os executivos avaliarem o quanto suas unidades de negócios estão gerando valor para os clientes atuais e futuros e como devem aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos visando melhorar o desempenho futuro.

O BSC pressupõe que o conhecimento não é algo pronto, mas é construído na medida em que novos dados e experiências são adquiridas. Para ser aplicado nas empresas são realizados questionamentos constantes e sucessivos sobre a própria capacidade da empresa, seus concorrentes, clientes, mercado e validade de suas estratégias.

Para implementar o BSC em uma empresa deve-se escolher os indicadores com maior afinidade à atividade desenvolvida nela, entre eles: Dimensão Financeira, Mercado e Clientes, Gestão de Processos, Aquisição e Fornecedores, Ambiente Organizacional, Pessoas, Inovação e Responsabilidade Pública.

Para que a organização implemente o BSC é necessário definir previamente sua visão, missão e estratégia. É de responsabilidade dos gestores definirem os rumos da entidade, formular estratégias e estabelecer objetivos estratégicos sobre o BSC que está sendo implantado.

Antes de iniciar a elaboração do referido projeto, algumas questões devem ter respostas, tais como:

- Qual o objetivo do projeto de BSC?
- Quais problemas atuais o BSC solucionará? Quais as metas?
- Quem coordenará o projeto?
- Quem colaborará na elaboração do projeto?
- Em qual unidade ou áreas será implantado o piloto do projeto?
- Quais os temas estratégicos do planejamento, orçamento e análise de risco.

A proposta de avaliar os componentes organizacionais, mesmo sendo difícil estabelecer critérios para as medições dos indicadores não-financeiros, propõe não apenas decisões mais equilibradas, mas a possibilidade de diagnósticos conclusivos para a adoção de políticas e estratégias com vista à eficácia gerencial.

De modo geral, o BSC é um sistema de gestão baseado em indicadores que impulsionam o desempenho, proporcionando à organização uma visão de negócio abrangente, atual e futura. Funciona como um painel de controle para a organização e é possível visualizar a entidade organizacional destas várias perspectivas de uma só vez.

O Mapa Estratégico, conforme figura 3, utilizando um exemplo prático, representa a estratégia de uma organização possibilitando evidenciar os desafios para alcançar os objetivos estabelecidos a longo prazo. Essa estrutura é formada pelas perspectivas financeiras, pelos clientes, pelos processos internos e pelo aprendizado/crescimento, podendo ainda, dependendo da estratégia da organização, ser adicionadas novas perspectivas como: Relações de causa-efeito, Temas Estratégicos - item primordial para o desenvolvimento do Mapa Estratégico, e a Definição do Tema - representa todos os objetivos em um senso comum, fornecendo a dimensão das análises em termos de negócio e a proposta de valor da organização, que representa o seu posicionamento estratégico e de que forma a mesma irá se apresentar no mercado com o objetivo de entregar valor.

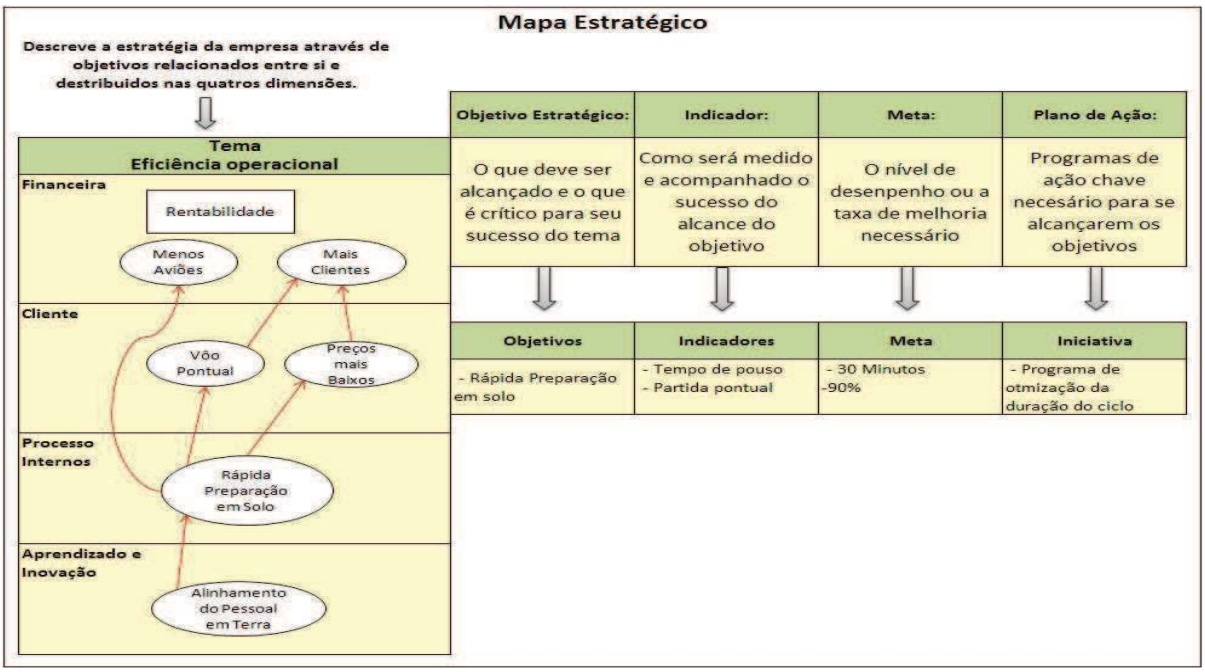

Figura 3. Processo do Balanced Scorecard - Fonte: KAPLAN, R. e NORTON, D., *Balanced (*1997, p. 252).

Os autores concluíram que as organizações que tiveram sucesso após a implementação de suas estratégias, basearam-se em cinco princípios das organizações orientadas para a estratégia: transformar a estratégica em termos operacionais; alinhar a organização para criar sinergia; transformar a estratégia em tarefa de todos; transformar a estratégia em processo contínuo e liderança executiva para mobilizar a mudança.



Figura 4 - Organização Orientada para a Estratégia - Fonte: KAPLAN; NORTON, (2000, p. 176).

Segundo Kaplan e Norton (2004), o uso efetivo do conceito *Balanced Scorecard* vem sendo empregado para a gestão estratégica das organizações, tanto no Brasil como no exterior, de forma permanente e crescente como parte integrante da gestão estratégica.

O BSC tem se mostrado um modelo capaz e muito efetivo, aumentando a velocidade na comunicação e tomada de decisões, garantindo o foco em reuniões de gestão estratégico e integrado com a operação garantindo a geração de valor para toda a cadeia produtiva: clientes, fornecedores e acionistas.

O BSC hoje é uma poderosa ferramenta de gestão independente da estratégia adotada. Sua diferenciação dos outros modelos de gestão se dá pelo fato de que ele pode agregar todos os modelos de controle financeiros e não financeiros existentes. Ele tem total capacidade de mensurar o desempenho indicando a realidade de uma organização, mostrando onde a mesma deve competir, que cliente ela deve conquistar, o que precisa ser feito para gerar valor aos clientes e acionistas e além do mais, identifica e interage para o crescimento e aprendizado das pessoas que compõem a organização e, ainda pode maximizar o lucro trazendo resultados para toda a organização.

ESTUDO DE CASO – EMPRESA "BARBUDINHO"

A empresa pesquisada neste artigo é uma pequena loja varejista do setor de material de construção fundada em 1969. Inicialmente, a loja era administrada pelo Sr. Howard Oliveira Santos e após seu falecimento os cinco filhos assumiram a gestão dos negócios. Está localizada na cidade de Pedreira – SP e iniciou suas atividades visando ser uma empresa consistente nas suas ações, com o objetivo de atender seus clientes com presteza e atenção.

Acreditando no mercado da construção civil como um agente de crescimento e desenvolvimento do país, a "BARBUDINHO" disponibiliza ao seu público uma linha completa de produtos e serviços que atende toda a região de mais de 20 cidades.

Atualmente a empresa faz parte da Rede Construvip que contempla a região de Campinas. A Construvip é uma associação com um grupo de empresas filiadas que incorpora a Marca Construvip no nome fantasia da loja e passa a fornecer vantagens aos clientes por ter descontos e benefícios em compras por atacado de materiais para revenda. Participa do planejamento de marketing, de concursos e premiações para os clientes e até para o estabelecimento de regras de mercado. As empresas filiadas à rede pagam uma mensalidade para garantir e usufruir da participação no grupo.

O quadro de funcionários esta composto por dois sócios-gerentes, cinco

pessoas no setor financeiro, quatro pessoas no setor de vendas, doze pessoas na logística, totalizando um quadro de vinte e quatro funcionários. A faixa etária dos funcionários é de 25 anos e o tempo de emprego mais antigo é de 13 anos.

Abaixo o quadro representa o organograma atual da empresa "BARBUDINHO":

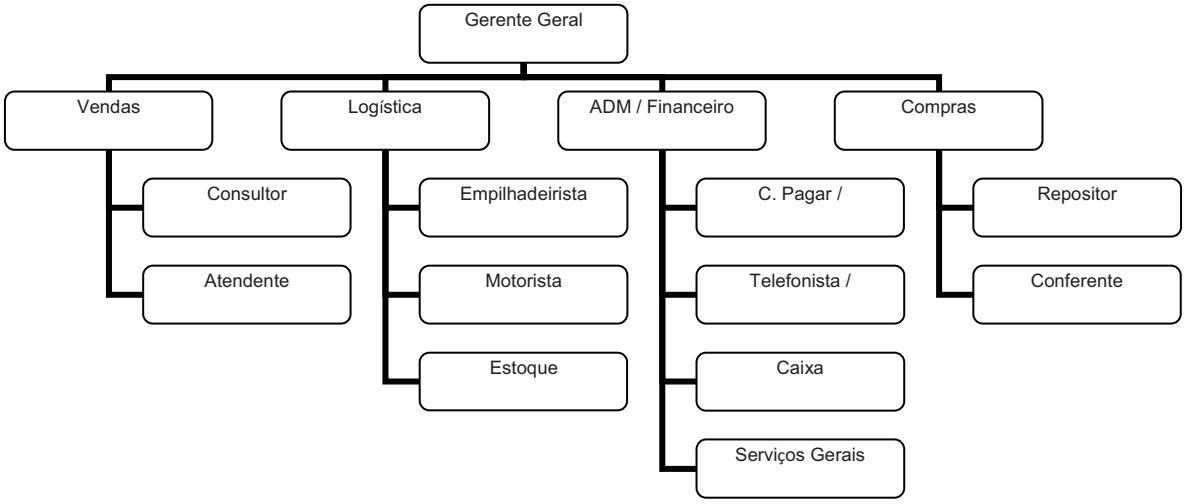

Figura 5. Organograma da Empresa "BARBUDINHO"

A empresa traduz a missão e a estratégia num conjunto abrangente como:

- **Missão -** Fornecer soluções em construção civil com criatividade, confiabilidade e segurança para público de pequenas e médias obras;
- **Visão -** Ser referência no mercado regional em excelência no relacionamento e nível de serviços oferecidos ao publico usuário de materiais de construção;
- **Princípios e Valores –** Confiabilidade, integridade, honestidade e ética nas relações com clientes e fornecedores e superar as necessidades dos clientes, segurança em todo o ambiente de trabalho, colaboradores comprometidos e motivados.

A empresa "BARBUDINHO" hoje possui condições de oferecer mais de 15.000 produtos aos seus clientes desde o material mais básico até os mais

exigente e modernos tanto no designer como em acabamento cerâmico, elétrico, metais, hidráulico entre outros.

DIAGNÓSTICO DA EMPRESA

No quadro abaixo, procurou-se analisar a estrutura interna da empresa "BARBUDINHO" através de fatores observados na empresa, apresentando suas forças e fraquezas, assim como desenvolver plano de ação para os itens classificados como fraco.

Organizacionais: Análise da estrutura interna da empresa.			
Fatores	**Forças**	**Fraquezas**	**Ações**
Rede de comunicação interna	Sistema integrado de informação.	Equipe não explora o potencial gerencial	Desenvolver capacidade de análise
Hierarquia dos objetivos		Não existência formal de objetivos a curto e a longo prazo	Criação do plano de administração estratégica.
Política, procedimentos e regras		Não existência de manual para políticas, procedimentos e padrões.	Desenvolver um material com as políticas, procedimentos e regras da empresa.
Motivação da equipe administrativa	Quadro de sócios com motivação gerencial	Comodidade da equipe sem perspectiva de desenvolvimento profissional	Elaborar um plano de incentivo e motivação funcionários administrativos
Estrutura da organização	Poucos níveis		Nenhuma ação.
Pessoal: Análise de pessoas da empresa.			
Fatores	**Forças**	**Fraquezas**	**Ações**
Seleção de pessoas	Não há necessidade de especialização para desempenho na empresa	Interferência relacionamento pessoal/profissional	Melhoria na gestão e seleção pessoas
Programas de treinamento técnico		Ausência de interesse em aperfeiçoamento na função desempenhada	Investir em treinamento técnico.
Avaliação de desempenho do funcionário	A empresa desenvolveu um programa de performace individual de desempenho.		Nenhuma ação.
Incentivos e benefícios concedidos	Premiação mensal de acordo com a performace	A empresa não oferece plano de saúde (Unimed) convênio com farmácias e outros	Investir em benefícios para os funcionários
Rotatividade dos funcionários	A rotatividade é baixa (existem funcionários com mais de 5 anos)		Programa de reciclagem para os funcionários mais antigos

Absenteísmo dos funcionários	Baixo índice		Nenhuma ação.
Política de salários		O salário é na média do setor – não identificado aumento além do % acordado pelo sindicato	Propor uma tabela de política salários por desempenho
Comprometimento do pessoal para realizar as tarefas		Nível de satisfação da gerencia não exigida do funcionário	Maior comprometimento dos funcionários

Figura 6 - Análise da Estrutura interna da Empresa “BARBUDINHO”

Uma proposta de novo organograma para fazer frente ao modelo de gestão por BSC foi elaborado conforme abaixo:

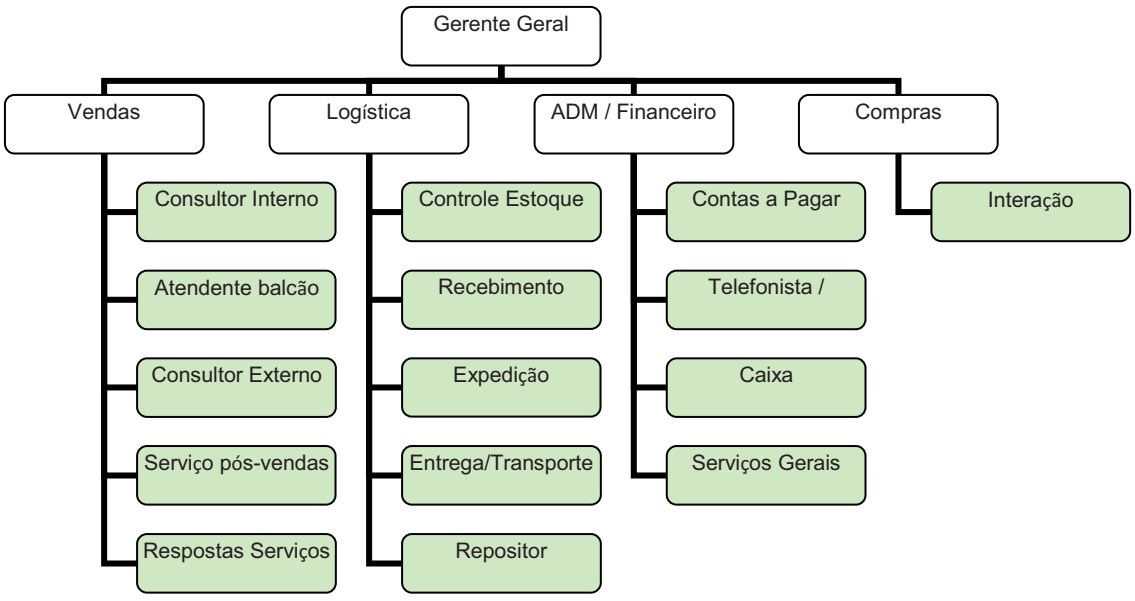

Figura 7. Proposta de Organograma da Empresa “BARBUDINHO”

Verificou-se ainda que a empresa não possui um funcionário que seja deslocado para efetuar visitas de acompanhamento e entrega de materiais nas obras. Não é realizado um feedback com o cliente após a venda e entrega dos materiais.

No setor de vendas é utilizado um software integrado que cadastra os dados dos clientes e orçamentos já solicitados, mas não foi encontrado nenhum controle sobre os orçamentos.

A empresa possui um cartão fidelidade com um fornecedor de produtos

de encanamento (AMANCO) que oferece descontos em produtos da marca e não na loja toda.

No setor administrativo, houve a implantação de forma de pagamento em cheques parcelando em 10 vezes a compra sem acréscimo de juros onde houve um aumento significativo nas vendas e por conseqüência uma melhora na performance do resultado financeiro. A forma de pagamentos das venda na loja são quatro: cheque a vista, boleto bancário, cartão de crédito/débito e dinheiro. A empresa “BARBUDINHO” foi a pioneira em financiamentos direto com os bancos, onde teve a oportunidade de divulgar a loja nas agências dos bancos da cidade de Pedreira.

Os gestores da empresa possuem uma retirada fixa mensal. O lucro obtido ao final de cada exercício é reinvestido na empresa, buscando melhorias. A pretensão de crescimento e expansão da loja é desejada entre os sócios, porém, não há incentivo de melhores taxas de financiamento das lojas filiadas ao Construvip. A resistência atual se dá por falta de disponibilidade financeira para as melhorias desejadas pelos sócios.

A rede Construvip tem o poder de negociação com os fornecedores de materiais, buscando melhores preços e condições de pagamentos para seus associados, porém a empresa “BARBUDINHO” compra de outros fornecedores que oferecer melhor preço e condições.

Abaixo segue mapa estratégico do instrumento de diagnóstico:

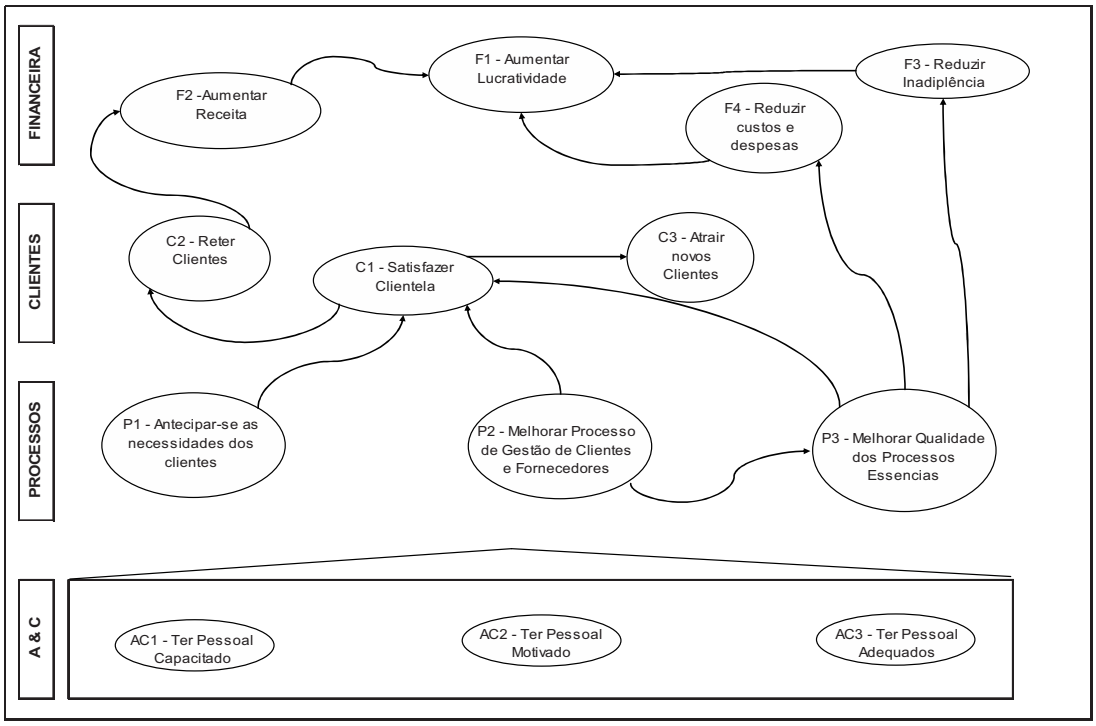

Figura 8 – Mapa Estratégico do instrumento de diagnóstico

A definição dos objetivos estratégicos foi gerada a partir da análise de cada problema identificado, considerando os principais benefícios que a sua resolução traria ao longo prazo, como por exemplo, planos de ação voltados para a solução de problemas de retenção de clientes que provavelmente estarão associados a fatores críticos de sucesso e objetivos estratégicos tais como “satisfazer clientes”.

A solução da falta de controles internos adequados certamente terá um impacto positivo no alcance do objetivo estratégico “melhorar qualidade dos processos essenciais”, não só por tratar de um processo essencial em si, como também por ser responsável em prover informações indispensáveis para o acompanhamento de outros processos essenciais.

A implementação do scorecard na empresa deve possibilitar o acompanhamento contínuo dos seus objetivos estratégicos. Portanto, ganhos de desempenho devem ser passíveis de mensuração, para que a empresa possa avaliar a qualidade de seu planejamento, ações, processos, etc.

A definição de indicadores de desempenho, no entanto, foi uma barreira

importante enfrentada na empresa “BARBUDINHO” com o processo de implantação do BSC.

PROPOSTA

Através de visitas a empresa e entrevistas com os sócios, pode-se elencar alguns pontos como proposta de melhoria:

- Treinamento dos funcionários;
- Melhor divulgação da loja nos materiais de *marketing* (folhetos, *outdoors*, revistas, jornais, televisão, internet, etc);
- *Feedback* com os clientes
- Deslocamento de funcionário para visitas externas em obras;
- Buscar parcerias com construtores e pedreiros da região;
- Melhor organização e disposição dos produtos no interior da loja;
- Melhor organização e identificação dos produtos existentes na loja.

O quadro de Planejamento Estratégico abaixo demonstra que as estratégias de gestão devem ser fundamentadas e focadas nas quatro perspectivas apresentadas. Os mecanismos indicam como controlar as ações e efeitos de cada tema estratégico. Uma característica da ferramenta BSC é apresentar o alinhamento das ações e os esforços de cada área da empresa no intuito de atingir os objetivos.

BSC da empresa: Temas, Objetivos e Indicadores

Temas Estratégicos	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Plano de Ação
Financeiro	F1. Aumentar a Lucratividade	* Lucro Liquido / Receita Bruta	(F1A) Monitorar entradas e saídas de caixa
	F2. Aumentar Receita	* Receita Bruta	(F2A) Aumentar linha de produtos
			(F2B) Criar recompensas ao grupo de empregados
			(F3A) Criar controle de previsão de custos e despesas
	F3. Reduzir Custos/Despesas	* Analise de Porcessos Organizacionais	(F3B) Adequação do pessoal para reduçãode horas extras desnecessárias)
	F4. Reduzir a Inadiplencia	* Analise de Crédito	(F4A) Efetivar a cobrança
			(F4B) Criar limite de crédito para osclientes que compram fiado
Clientes	C1. Satisfazer Clientela	* Pesquisa Mercadológica	(C1A) Oferecer descontos
			(C1B) Implantar cartão de vantagens
	C2. Reter Clientes	* Preço PM / Preço concorrencia	(C2A) Implantar serviço de pós-venda
			(C2B) Garantir excelência nos serviços de atendimento
	C3. Atrair Novos Clientes	* Pesquisa de Mercado	(C3A) Realizar propaganda no bairro
			(C3B) Oferecer produtos casados com descontos
			(C3C) Aumentar nº de produtos de acabamento
			(C3D) Realizar Promoções de produtos
Processos Internos	P1. Antecipar-se as necessidades dos clientes	* % Custo Merc.Vendida por praça	(P1A) Acompanhar faltas de produtos de interesse ao cliente
			(P1B) Realizar previsão de vendas
			(P1C) Monitorar tendências do mercado
	P2. Melhor Processo de Gestão dos Clientes e Fornecedores	* Receita Bruta / empregado	(P2A) Buscar melhor preço de produtos
			(P2B) Realizar previsão de compras
			(P2C) Criar Parcerias com fornecedores
	P3. Melhor Qualidades dos Processos Essenciais	* % Perda de inventário	(P3A) Controlar estoque (faltas e disponibilizar determinados produtos)
			(P3B) Controlar entregas
			(P3C) Implantar feedback dos cliente
Aprendizagem e Conhecimento	AC1. Ter Pessoal Capacitado	* % de posições com backups	(AC1A) Implantação de metas individuais com avaliação de desempenho
			(AC1B) Propor rodizio de atividades dos funcionários
			(AC1C) Implentar cargos e salários por desempenho
	AC2. Ter Pessoal Motivado	* pesquisa de clima organizacional	(AC2A) Implantar pesquisa de opinião aos clientes externos
			(AC2B) Implantar pesquisa de melhorias aos clientes internos
	AC3. Ter Pessoal Adequados	*% de pessoas treinadas em melhoria contínua e atendimento ao cliente	(AC3A) Investir em treinamento de reciclagem e aperfeiçoamento

Figura 9 – BSC da empresa: Temas, Objetivos e Indicadores

Em continuidade a proposta de gestão estratégica, abaixo um modelo simplificado de como desenvolver cada um dos indicadores propostos:

INDICADOR:	**Efetividade de Vendas**
RELEVÂNCIA	**FÓRMULA**
Publico Interno => Continuidade e estabilidade da empresa Acionista=> Capacidade de geração de resultado, Retorno de Investimento Público Externo => Retorno e fidelização	Efetividade de Vendas = Total de Pedidos Efetivados (/) Total Orçado
FREQUÊNCIA DE MEDIÇÃO	**DESCRIÇÃO**
Mensal	Efetividade de Vendas é a relação entre o total de pedidos efetivados pelo total de orçamentos em reais (R$).
RESPONSABILIDADE	**UNIDADE DE MEDIDA**
Gerente de Geral	Porcentagem - %
FONTE DE DADOS	**ONDE APLICAR**
Sistema Interno	Departamento Vendas

Figura 10 – Modelo Simplificado de Desenvolvimento dos Indicadores

Empresas do ramo varejista do mercado de construção devem trabalhar com a efetividade de vendas maior que 70%, para isso demanda um bom relacionamento com clientes e controle do orçamento.

Segue abaixo o cronograma de implementação do Plano de ação proposto:

Cronograma de implementação do Plano de Ação												
Plano de Ação	**Mês 1**	**Mês 2**	**Mês 3**	**Mês 4**	**Mês 5**	**Mês 6**	**Mês 7**	**Mês 8**	**Mês 9**	**Mês 10**	**Mês 11**	**Mês 12**
(F1A) Monitorar entradas e saídas de caixa												
(F2A) Aumentar linha de produtos												
(F2B) Criar recompensas ao grupo de empregados												
(F3A) Criar controle de previsão de custos e despesas												
(F3B) Adequação do pessoal para reduçãode horas extras												
(F3C) Reduzir retrabalhos (nº de viagens de caminhão, compras desnecessárias)												
(F4A) Efetivar a cobrança												
(F4B) Criar limite de crédito para osclientes que compram fiado												
(C1A) Oferecer descontos												
(C1B) Implantar cartão de vantagens												
(C2A) Implantar serviço de pós-venda												
(C2B) Garantir excelência nos serviços de atendimento												
(C3A) Realizar propaganda no bairro												
(C3B) Oferecer produtos casados com descontos												
(C3C) Aumentar nº de produtos de acabamento												
(C3D) Realizar Promoções de produtos												
(P1A) Acompanhar faltas de produtos de interesse ao cliente												
(P1B) Realizar previsão de vendas												
(P1C) Monitorar tendências do mercado												
(P2A) Buscar melhor preço de produtos												
(P2B) Realizar previsão de compras												
(P2C) Criar Parcerias com fornecedores												
(P3A) Controlar estoque (faltas e disponibilizar determinados produtos)												
(P3B) Controlar entregas												
(P3C) Implantar feedback dos cliente												
(AC1A) Implantação de metas individuais com avaliação de desempenho												
(AC1B) Propor rodizio de atividades dos funcionários												
(AC1C) Implentar cargos e salários por desempenho												
(AC2A) Implantar pesquisa de opinião aos clientes externos												
(AC2B) Implantar pesquisa de melhorias aos clientes internos												
(AC3A) Investir em treinamento de reciclagem e aperfeiçoamento												

Figura 11 – Cronograma de Implementação do Plano de Ação

Para que as estratégias sejam atingidas, é necessário acompanhamento rigoroso e constante de cada plano. Desta forma será possível um diagnóstico preciso e de forma detalhada que possibilitará analise do desempenho de cada indicador, tornando possível a aplicação de uma ação imediata com foco no problema antes que se ele agrave.

Para isso, é importante que as informações sejam claras e objetivas de forma a transmitir e associar aos interessados.

CONCLUSÃO

A competição no mercado cada vez mais intensa faz com que as organizações utilizem ferramentas de gestão capazes de cumprir exigências dos novos processos. Essas ferramentas que devem centrar o foco na estratégia, priorizar os projetos e que envolva toda a organização motivando-a e assegurando o comprometimento das pessoas nas discussões a respeito da estratégia.

O Cenário Balanceado (Balanced Scorecard) está desenhado para atender ao tipo de organização que muitas empresas almejam ser, trazendo para o centro das atenções a visão de futuro, substituindo a atual visão de controle.

Aplicando a ferramenta de gestão BSC na empresa do comércio varejista “BARBUDINHO”, pode-se trazer resultados esperados e propostos observando também que para implementação das melhorias propostas o fundamental é o comprometimento e interesse dos gestores da empresa e que não somente força de vontade de crescer e colocar a sua empresa no foco dos clientes e elevar as vendas como principais itens para o sucesso.

A empresa “BARBUDINHO” se mostrou interessada em aplicar as ações propostas para que o resultado almejado possa ser atingido. Algumas ações propostas, como por exemplo, feedback com os clientes, deve ser tratado como um interesse profissional, procurando quebrar paradigmas de empresa familiar.

A ferramenta BSC tratou a empresa como uma organização jurídica, utilizando o conhecimento e cultura de empresa familiar como segundo plano.

Pela integração das perspectivas financeiras, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, o BSC auxilia os gestores a abrir campo de visão e compreender as interações existentes entre muitas

das diversas funções.

O BSC mostra, assim, como esses conhecimentos estabelecidos podem ser aplicados aos tempos modernos, para atender às exigências impostas pelo ambiente mais competitivo para as empresas e, conseqüentemente, aumenta a compreensão do tema transformando idéias em ação.

REFERÊNCIAS

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A Estratégia em Ação: *Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Organização Orientada para a Estratégia. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Mapas Estratégicos: *Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RAPPAPORT, Alfred. **Gerando Valor para o Acionista:** Um guia para administradores e investidores. São Paulo: Atlas, 2001.

www.construvip.com.br > acesso em abril 2010.

www.construvipbarbudinho.com.br > acesso em março 2010.