

Área Temática: Estratégia e Organizações

A Utilização do Balanced Scorecard para Análise da Satisfação do Cliente Interno e Externo: Estudo de Caso em uma Empresa de Material de Construção

AUTORES

WENNER GLAUCIO LOPES LUCENA

Universidade Federal de Paraíba
wdlucena@yahoo.com.br

LUCIANA BATISTA SALES

Faculdade do Vale do Ipojuca
lu_batist@yahoo.com.br

CATERINA ISABEL LUPION IULIANO CANDIDO

Faculdade do vale do Ipojuca
wdlucena@yahoo.com.br

EDSON FRANCO DE MORAES

Universidade Federal de Paraíba
wdlucena@hotmail.com

Resumo

O mundo está passando por uma fase de mudanças muito rápidas. Estas mudanças têm trazido ameaças á sobrevivência das empresas em todo mundo. O conhecimento tem mostrado ser uma forte arma para se conseguir a manutenção da capacidade de competir. O *Balanced Scorecard* mostra como esses conhecimentos podem ser aplicados aos tempos modernos, para atender á exigências impostas pelo ambiente competitivo para as empresas, conseqüentemente, aumenta a compreensão entre a estratégia e a cultura organizacional. O objetivo principal desse estudo foi identificar as medidas que analise o desempenho de crescimento empresarial com base nas necessidades e satisfação de clientes e funcionários. Utilizando a pesquisa do tipo exploratória e metodológica com base no estudo de caso. Verificou-se que as vantagens competitivas com porcentagem altamente significativas foram em relação ás atividades de logística, o atendimento, o preço de produto, variedades e qualidade de produtos. Conclui-se que a utilização de uma nova ferramenta de gestão estratégica produz um claro entendimento de como a decisão do gestor é muito importante e que os indicadores de desempenho assumem um papel de destaque nessas análises de resultados.

Palavras-chave: Balanced Scorecard. Estratégia. Planejamento e Perspectivas

Abstract

The world is undergoing a phase as of changes a lot quick. These changes they have carried threats á survival of the companies well into all of world. The knowledge does have showed being a brawny arm about to in case that attain the keep from the capacitance of competing. The one Balancing Scorecard it shows as a those background can be diligent to the times fashionable , about to attend á demands assessment by the atmosphere competitive for the

businesses consequently , increases the comprehension amidst the strategy and the culture organizational. The one object he might give I study he went detect the measures than it is to analyses the performance as of growth corporate under the terms of at the necessities and satisfação as of clients and clerks. By using the search of type exploratory and metodológica based on the I study as of I marry. Verifies - in case that as the competitive advantages along porcentagem highly significativas have been in relation to ace atividades as of logistical , the one atend , the price as of product , varieties and brand as of commodities. Completes - in case that than it is to the use of a nova tool managing strategic produces um of coursese perception as of like the decision from the handler it is very important and that the gauges as of outstanding price they assume um paper as of emphasis in those coverages as of effects.

Key - words Balancing Scorecard. Strategy Planning and Outlook

1 Introdução

Durante muito tempo, foram os dados financeiros os únicos indicadores para avaliarem a gestão empresarial. Nos dias atuais novas necessidades foram impostas às empresas para obter resultados a partir da definição de um planejamento estratégico que integra as diferentes áreas com o mesmo objetivo. Tais mudanças levam a empresa a definir prioridades e fazer com que as atividades do dia a dia sejam consistentes com os objetivos de curto, médio e longo prazo. É preciso que os executivos sejam mais agressivos, na maneira de recrutar seus funcionários capazes e de estabelecer um completo sistema de informações. Todo sucesso de uma empresa começa com uma visão de futuro de seu líder, o *Balanced Scorecard* (Indicadores Balanceados de Desempenho), provê o meio para transformar a visão de futuro em um conjunto de objetivos, foi desenvolvido no início da década de 90, nos Estados Unidos, por Robert S Kaplan e David P. Norton, quando o Instituto Nolan Norton, uma unidade de pesquisa KPMG (hoje com seu novo nome, Bearing Point, é uma consultoria multinacional de gestão norte-americana), patrocinou um estudo de um ano com várias empresas.

Aclamado pela *Harvard Business Review* como um dos mais revolucionários modelos de gestão dos últimos 75 anos, está ligado à implementação da estratégia de forma completa e efetiva. Os objetivos se transformaram num sistema de medidas de desempenho que comuniquem, com maior clareza, o enfoque estratégico das empresas, onde é essencial que considere quatro medidas que impulsionaram o desempenho: Finanças, Cliente Externo, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento.

Kaplan e Norton (2000) concluem que desenvolveram o BSC (sigla usada para o *Balanced Scorecard*) como um modelo que pudesse avaliar os fatores primordiais para o crescimento da empresa, que em geral são ativos intangíveis não contemplados nas demonstrações contábeis tradicionais. Perceberam que os indicadores financeiros que vinham sendo empregados não estavam à altura de representar fatores intangíveis como o desenvolvimento de funcionários, os sistemas de informação utilizados, a eficiência dos processos, a capacidade de pesquisar e desenvolver novos serviços e produtos, a reputação da empresa, as características e expectativas dos clientes, dentre outros fatores.

Conforme Kaplan (2000, p. 60) “*Balanced Scorecard* é um sistema de gerenciamento e de avaliação que vê o desempenho de uma unidade de negócios. A habilidade para mobilizar e explorar os ativos intangíveis ou intelectuais tem-se tornado imprescindível para empresas que investem e administram ativos físicos e tangíveis”.

Segundo Horngren et al. (1999, p.465), a perspectiva do cliente “identifica os segmentos de mercado visados e as medidas do êxito da empresa neste segmento”. Quando a empresa precisar ou quiser controlar seus objetivos de crescimento de mercado, esta poderá usar medidas como “fatia de mercado, número de novos clientes e nível de satisfação dos clientes”.

As estratégias das empresas que antes priorizavam processos de produção, custos e qualidade, mostraram-se insuficientes aos novos conceitos no mercado, no cliente e na criação de valor, decorrentes do fato delas estarem acostumadas a agir em um ambiente instável, preocupadas com os acontecimentos do dia a dia. Os modelos tradicionais de performance financeira serviam bem a era industrial, mas já não são apropriados para direcionar e avaliar habilidades e competências que as empresas da era do conhecimento devem dominar.

Crepaldi (2004), enfatiza que “as medidas tradicionais têm sido utilizadas no mundo dos negócios, como retorno sobre investimento, produtividade por pessoa, todas focalizadas

em controle, originadas da função financeira tradicional e referente ao histórico empresarial, podem dar algum sinal relacionado a performance atual e crescimento pontual da empresa, mas não explicitam esforços e resultados orientados para essas áreas, como melhorias, inovações e investimentos voltados a aprendizagem organizacional”.

O *Balanced Scorecard*, como sistema gerencial consegue traduzir a missão e a estratégica de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis. As medidas são o equilíbrio entre indicadores externos, que estão voltados para acionistas e clientes e as medidas internas dos processos críticos de negócios, que se volta para inovação, aprendizado e crescimento. Analisando estes fatores, acredita-se de que este estudo ajude as empresas brasileiras a serem cada vez mais competitivas no mercado nacional e internacional, ampliando seus conhecimentos sobre gestão empresarial.

2 Problemática

A necessidade de inter-relação entre os elementos eficácia organizacional, fatores críticos de sucesso e medidas de desempenho tem sido largamente reconhecida. No entanto, a implementação dessa integração pode apresentar alguns problemas, relacionados com a definição precisa desses elementos como objetos de mensuração, que podem ser influenciados por outros fatores, tais como: cultura da empresa, condições mercadológicas, tecnologia das operações, etc.

O desafio está em identificar as medidas de desempenho capaz de fornecer informações sobre a concorrência e sobre fatores geradores de sucesso internos e externos que, indicados, avaliados e monitorados, constituem elementos essenciais para se atingirem os objetivos e para aumentar a eficácia organizacional.

Com a necessidade de um sistema de planejamento e estratégias competitivas, o problema que se coloca neste trabalho de pesquisa está relacionado com o grau de satisfação dos clientes internos e externos de uma empresa de material de construção. *Poderá ser utilizado o indicador de medida de desempenho do BSC para as estratégias da empresa?*

3. Objetivos

3.1. Objetivo Geral

O objetivo principal deste estudo é identificar as medidas que analise o desempenho de crescimento empresarial com base nas necessidades de atendimento e satisfação dos clientes e funcionários.

3.2. Objetivo Específico

Para tanto se define como objetivos específicos:

- Verificar a situação da logística da loja e depósito para enfrentar novos desafios;
- Analisar o estoque de mercadorias para melhorar o atendimento das entregas;
- Identificar maneiras de conquistar a fidelidade e satisfação do cliente diante da concorrência;
- Motivar e capacitar os funcionários com seminários e treinamentos para contribuir no desempenho da empresa;
- Diagnosticar os processos internos e estratégias administrativas para melhorar a eficácia organizacional.

4. Justificativa da Pesquisa

Para a empresa sobreviver e prosperar na era da informação, necessita ter um instrumento de gestão e medidas de desempenho de suas estratégias e capacidades operacionais, que permita integrar a visão de curto, médio e longo prazo.

Robert Kaplan, professor da Harvard Business School, e David Norton, presidente do *Renaissance Worldwide Strategy Group*, constataram a incapacidade dos indicadores contábeis financeiros de medir as atividades criadoras de valor relacionadas principalmente com os ativos intangíveis como as habilidades, competências e tecnologia da informação.

O *Balanced Scorecard* tem-se mostrado altamente eficaz como um sistema de gestão estratégica que proporciona traduzir a visão em um conjunto de objetivos das diversas áreas da empresa, e permite monitorar o progresso na construção das competências que precisam dispor para continuar crescendo e se diferenciando no mercado. Pode, ainda, revelar-se como uma efetiva ferramenta para a gestão do conhecimento, recolhendo e consolidando *feedback* da atuação gerencial e empresarial, mantendo sempre atualizada a estratégia organizacional.

“Em meados da década de 90, [...] a qualidade deixou de ser uma vantagem estratégica para se tornar uma necessidade competitiva. Muitas empresas que não foram capazes de oferecer de forma confiável produtos ou serviços sem defeitos deixaram de ser concorrentes sérias”. (KAPLAN & NORTON, 1997: p. 92)

Cada vez mais o dinamismo e a competição do mercado exige um diagnóstico freqüente e preciso das necessidades e demandas dos consumidores. São de fundamental importância monitorar a satisfação do cliente, a aceitação do produto e o desempenho da empresa em relação aos seus concorrentes e funcionários.

A informação gerencial contábil é uma das fontes informacionais primárias para a tomada de decisão e controle nas empresas. Sistemas gerenciais contábeis produzem informações que ajudam funcionários, gerentes e executivos a tomar melhores decisões e a aperfeiçoar os processos e desempenhos de suas empresas.

“As empresas da era da informação devem aprender a oferecer produtos e serviços customizados aos seus diversos segmentos de clientes, sem serem penalizadas nos custos por operações de alta variedade e baixo volume”. (KAPLAN & NORTON, 1997: p. 5).

Devem estar sempre atentos às expectativas do cliente procurando surpreendê-lo, oferecendo produtos de qualidade com variedade e preço.

5. Metodologia

Demo (2001, p. 19) diz que metodologia “é uma preocupação instrumental. Trata das formas de se fazer ciência, cuida dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos”.

Ressaltando a necessidade de atingir os objetivos específicos se propõe utilizar a pesquisa exploratória e metodológica sobre o *Balanced Scorecard*, para saber se ele é uma contribuição original á literatura de contabilidade gerencial.

Gil (1996) aponta algumas vantagens do estudo de caso: estímulo a novas descobertas, uma ênfase na totalidade e a simplicidade dos procedimentos.

Para realizar a pesquisa exploratória será utilizado o estudo de caso específico em uma empresa do comércio de material de construção na Cidade de Caruaru/PE.

Iudícibus (1996, p.76) critica os que “se utilizam às vinculações com conhecimentos

estabelecidos para minimizar as contribuições teóricas recentes que aperfeiçoam a teoria contábil”. Extrai-se daí um critério complementar: aumentar a compreensão do tema, aperfeiçoando a teoria.

Os sistemas tradicionais de mensuração de desempenho, como suporte a gestão das grandes empresas com múltiplas atividades e produtos, foram criticados por não auxiliarem na avaliação da eficiência dos processos e da lucratividade de seus produtos.

Os sistemas gerenciais contábeis pobres não eram os únicos causadores das falhas das empresas, mas davam uma contribuição importante para essas falhas. Os geradores precisavam definir os fatores-chaves estratégicos que deveriam guiar a empresa, pois é impossível atingir todos os objetivos ao mesmo tempo. Esses fatores-chaves estratégicos, assim como o desenho do novo sistema gerencial, segundo Johnson & Kaplan (1987), “não podiam ser definidos pelos contadores gerenciais, precisam ser definidos com o envolvimento da alta administração”.

O *Balanced Scorecard*, indicado como decidir sobre o que deve ser medido (os fatores-chaves estratégicos) e como essas informações devem ser dispostas para que possam ter maior utilidade na gestão do negócio, aparece em Kaplan & Norton (1992).

Devido ao entendimento de que as tradicionais medidas contábeis e financeiras não mais ajudavam, depois do teste da viabilidade de implantação em alguns setores de algumas empresas, o *Balanced Scorecard* pode ser utilizado para comunicar e alinhar a estratégia da empresa.

Com o intuito de atingir os objetivos a pesquisa se deterá a uma empresa do comércio varejista de material de construção na cidade de Caruaru/PE, com uma loja de 1.950m², e um depósito com 1.200m², gerando mais de 100 empregos diretos e mais de 300 indiretos.

Conforme a ACIC (Associação do Comércio e Indústria de Caruaru), em 2004, a cidade de Caruaru tinha 28 lojas de comércio de material de construção, onde a empresa pesquisada se destaca com 42.086 clientes em todo o agreste pernambucano e estados vizinhos.

Atualmente é uma das 06 maiores lojas de Pernambuco (Revista Anamaco, 2005), e conta com a variedade de mais de 14.000 itens, dividida em 09 seções: pisos e revestimentos, louças sanitárias, tubos e conexões, material elétrico, tintas e acessórios para pintura, cimento e amianto, madeiras, metais sanitários e portas e janelas.

Essa pesquisa desenvolve um estudo de caso, com entrevistas de clientes e funcionários que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado.

Estudo de caso: utilizado para desenvolver entrevistas estruturadas ou não, questionário, observações de fatos, análise documental. O objeto a ser pesquisado pode ser o indivíduo, a empresa, uma atividade ou até mesmo uma situação.

Gil (1996) aponta algumas vantagens de estudo de caso que são: “estímulo a novas descobertas, uma ênfase na totalidade e a simplicidade dos procedimentos”.

A preparação do estudo de caso envolve habilidade, preparação para o estudo de caso específico. A exposição do estudo de caso será tanto escrita quanto oral.

Serão utilizadas técnicas na obtenção da coleta de dados:

- Questionário: constituído por uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador;
- Formulário: roteiro de perguntas enunciadas pelo entrevistador e preenchidas por ele com as respostas do pesquisado;
- Pesquisa de mercado: é a obtenção de informações sobre o mercado, de maneira organizada e sistemática, tendo em vista ajudar o processo decisivo na empresa.

Grawitz (1975: II 122) especifica os principais cuidados que deve tomar o pesquisador

que se utiliza fontes estatísticas; “encontrar a definição exata da unidade coletada e generalizada; verificar a homogeneidade do elemento generalizado; verificar a homogeneidade da relação entre a quantidade medida mediante o total e seus diversos elementos, assim como a quantidade que interessa ao investigador; saber com referência a que devemos calcular as percentagens”.

6. Referencial Teórico

David Norton, executivo principal do Instituto Nolan Norton, foi o líder do grupo, que teve Robert Kaplan como consultor acadêmico. Kaplan já era conhecido no meio acadêmico por suas publicações a respeito de critérios de mensuração, como o custeio ABC (COOPER & KAPLAN, 1988,1991). Durante o ano de 1990, representantes de dezenas de empresas, de diversos setores da economia, reuniram-se a cada dois meses durante o ano de 1990, com a finalidade de desenvolver um novo modelo de medição de desempenho.

Para divulgar o método Kaplan e Norton apresentaram as linhas gerais do *Balanced Scorecard* (BSC) em três publicações na Harvard Business Review. O primeiro foi “*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*”, publicado em 1992; em seguida publicaram em 1993, o artigo “*Putting The Balanced Scorecard to Work*” e “*Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*”, em 1996.

Tais autores, nestes artigos, propuseram uma simplificação da metodologia de elaboração do BSC que logo se ampliou e foi transformado no livro “*The Balanced Scorecard*” publicado em 1996 nos Estados Unidos. Posteriormente, em 1997, tal obra foi publicada no Brasil sob o título “A estratégia em ação: *Balanced Scorecard*”, segundo Wernke e Bornia (2001, p.3). O conceito foi formalmente trazido ao Brasil em 2000 pela Consultoria Symnetics Ltda.

Algumas tentativas foram feitas para se traduzir a expressão “*Balanced Scorecard*” do idioma inglês para o português. Campos, J. (1998) utiliza “cenário balanceado”. OLVE et al. (2001) utilizaram o termo “condutores de performance”. Na visão de JÚLIO & NETO (2002:181) o *Balanced Scorecard* é referenciado como “cartão de pontos equilibrado”. Trata-se de uma expressão que no idioma original contém diversos significados e qualquer tentativa de tradução pode implicar imperfeições na interpretação. Como o termo vem sendo usado com frequência no Brasil, em sua forma original, optou-se pelo uso do termo inglês ou de sua sigla (BSC).

Observando a evolução e uso do BSC, “tornou-se uma importante ferramenta de gestão estratégica. Mais que um exercício de medição, o BSC motiva melhorias não incrementais em áreas críticas, como desenvolvimento de produtos, processos, clientes e mercados”. (KAPLAN & NORTON, 1993: p. 134).

Hoje, com crescimento das empresas e da concorrência, a utilização de estrutura para ação estratégica, de acordo com o Quadro 1, passou a ser encarada como ferramenta de gestão, com a função de fornecer informações de controle e orçamentos, para acompanhar o desempenho da empresa.

Conforme Atkinson (2000, p. 60) “O *Balanced Scorecard* é um sistema de mensuração para esclarecer, comunicar e implementar a estratégia empresarial, [...]”

O BSC compreende-se em um sistema de gerenciamento que visa estabelecer medidas de desempenho, tomando como base à visão e estratégia da empresa. Ele não se limita a estruturar em questões financeiras, focando também o desempenho organizacional sob as seguintes perspectivas: financeiras, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

Ao integrar o BSC a empresa ultrapassa uma visão de controle e passa a ter um sistema de comunicação, informação e aprendizado. Precisando de indicadores que possam traduzir suas medidas, para obter o equilíbrio entre as perspectivas.

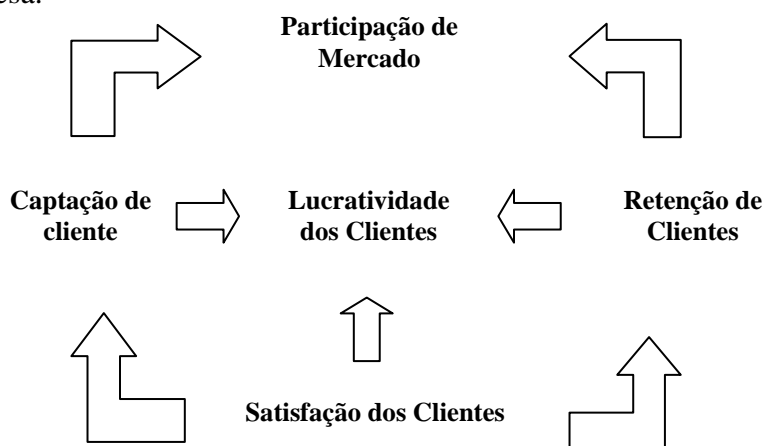
No processo empresarial interno, se faz necessárias medidas para que um sistema gerencial promova a integração das ações.

Atkinson (2000, p.62) “O *Balanced Scorecard* traduz a estratégia empresarial, em objetivos e medidas, por meio de um conjunto equilibrado de perspectivas”.

No mundo de competitividade, os comerciantes estão buscando o diferencial para atrair os clientes. Hoje, além de rapidez e eficácia, o mercado está exigindo flexibilidade das empresas.

Esta pesquisa visa apresentar a proximidade existente entre a perspectiva de satisfação do cliente e a perspectiva de aprendizado e crescimento organizacional do *Balanced Scorecard*.

Clientes, como consumidores finais de um produto da empresa, definem as medidas de desempenho no controle do processo. O BSC permite ajudar os gerentes o que eles têm que produzir e entregar aos clientes para gerar vendas correntes e futuras como uma função de receita para empresa.



Participação de mercado	Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido).
Captação de clientes	Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com a qual uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios.
Retenção de clientes	Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com a qual uma unidade de negócios mantém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.
Satisfação dos clientes	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
Lucratividade dos clientes	Mede o lucro líquido de clientes ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

Fonte: Robert S. Kaplan e David P. Norton (1997, p. 72)

Quadro 1 – A Perspectiva do Cliente

Essas cinco medidas essenciais dos clientes de acordo com o Quadro 4, elas devem ser customizadas para grupos específicos de clientes com os quais a unidade de negócios espera obter seu maior crescimento e lucratividade. (Kaplan e Norton, 1997, p.72).

Conforme Atkinson (2000, p.83) “Os três processos dos fatores críticos de sucesso, que refletem o que a maioria dos clientes quer, são serviço, qualidade e custo”.

Desempenho do cliente	
Fator Crítico de Sucesso	Exemplo de Indicadores Críticos de Desempenho
Serviço	O número de clientes, número de novos clientes, número de clientes perdidos, divisão de mercado, compras por cliente, tempo para atender aos pedidos do cliente, prazo para resolver as reclamações dos clientes.
Qualidade	Número de clientes que reclamam por cada 1.000 pedidos preenchidos, pesquisa sobre a satisfação do cliente, percentagem de entregas pontuais, certificados de garantia.
Custo	Índice entre custos e receitas, índice entre a qualidade do material no produto final e a quantidade do material comprado, custo de uma atividade particular, lucratividade por cliente, índice entre mão de obra em corrida e a mão de obra total, vendas por hora durante o pico das operações.

Fonte: Robert S. Kaplan e David P. Norton (2000, p. 86)

Quadro 2 – Desempenho do Cliente

As medidas de desempenho acima no Quadro 5, referem-se aos clientes finais ou externos.

Para Atkinson (2000, p. 86) “Se os clientes valorizam o desempenho do serviço, da qualidade, e do custo, então a empresa deve calcular estes atributos usando indicadores críticos de desempenho”.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p.29), a perspectiva de aprendizado e crescimento “identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria em longo prazo. As perspectivas do cliente e dos processos internos identificam os fatores mais críticos para o sucesso atual e futuro”.

Como as chaves para o sucesso mudam ao longo do tempo, exigindo que as empresa melhore, constantemente, seu produto e seu atendimento e tenham a habilidade para introduzir novo produto e serviço no mercado.

Essa perspectiva aponta para três categorias principais que são:

- Capital humano: habilidades, talento e conhecimento;
- Capital da informação: banco de dados, sistemas de informação, redes e infra-estrutura tecnológica.
- Capital organizacional: cultura, liderança, alinhamento dos empregados, trabalho em equipe.

Além das perspectivas do BSC, é necessário promover condições internas que possibilite a organização detectar e corrigir erros nas normas de operação, para que se possa desenvolver um processo de aprendizagem.

Segundo Morgan (1996, p. 93), “existe um problema geral que os enfoques burocráticos à organização impõe estruturas fragmentadas de pensamento aos seus membros e, na realidade, não encorajam os empregados a pensar por si próprio”.

Kaplan e Norton (2004 p. 216):

Os ativos intangíveis não deveriam ser medidos pelo dinheiro gasto em seu desenvolvimento nem por análises independentes sobre capacidades e contribuições de ativos de RH e de TI. O valor desses itens decorre da efetividade do seu alinhamento com as prioridades da organização e não do quanto valem isoladamente. Quanto mais estreito for o alinhamento dos ativos intangíveis com a estratégia, maior será o seu valor para a organização.

A interação entre pessoas, tecnologia e clima organizacional pode ajudar a perspectiva do aprendizado e crescimento a sustentar a estratégia empresarial.

As necessidades dos clientes e as metas financeiras estabelecidas norteiam os processos internos que a empresa precisa ter para satisfazê-las. As empresas precisam definir os processos e a competências para superar e especificar medidas adequadas para avaliar se o objetivo está sendo atingido.

As abordagens tradicionais procuram monitorar e melhorar os processos existentes, mesmo quando incorporam medidas de qualidade e tempo. Já a abordagem do BSC, completa também a avaliação de novos processos que precisam ser incorporados.

Kaplan e Norton (1997, P 133) afirmam “as idéias que permitem melhorar os processos e o desempenho para o cliente cada vez mais emanam dos funcionários da linha de frente, que se encontram mais próximos dos processos internos e dos clientes da organização”.

Após estabelecer metas organizacionais, a empresa defina as funções estratégicas para funcionários com competência para responder aos desafios dos processos críticos.

Através de melhorias em pessoas, sistemas e procedimentos é possível conseguir um desempenho superior nos processos internos, que, por sua vez, irão proporcionar resultados satisfatórios junto á clientes e, conseqüentemente, junto a acionistas.

7. O comércio Varejista no Brasil

Parente et al (2000, p.15)

Na última década do século XX, presenciamos uma dramática modificação no varejo brasileiro. As grandes empresas varejistas globais (como Carrefour, Wal-Mart, Ahold, Casino) vêm ampliando sua participação no mercado brasileiro, trazendo novas técnicas de gestão, acirrando a concorrência no mercado brasileiro, e provocando rápido processo evolutivo e seleção natural da nova “espécie” varejista que conseguirá sobreviver no século XXI. Nesse período, verificamos o rápido desaparecimento de grandes grupos varejistas brasileiros (como Mesbla e Mappin), a maioria do quais não dispunha do conhecimento necessário para mapear as oportunidades e ameaças de mercado e não conseguir evoluir na velocidade exigida por ele. Esses grupos sucumbiram e foram absorvidos por concorrentes mais bem equipados em competência gerencial e em inteligência competitiva.

O varejo vem assumindo uma importância crescente no panorama empresarial no Brasil e no mundo. Notícias sobre o varejo aparecem quase diariamente nos cadernos econômicos dos principais jornais brasileiros. Com o acelerado ritmo de consolidação que vem caracterizando as atividades varejistas brasileiras, um número crescente aparece na relação das maiores empresas do Brasil. À medida que elas se expandem, passam a adotar avançadas tecnologias de informação e de gestão, e desempenham papel cada vez mais importante na modernização do sistema de distribuição e da economia brasileira.

O crescimento da demanda por melhores serviços, qualidade e variedade de produtos, associado ao acirramento da concorrência, tem forçado os varejistas a repensar a maneira de administrar seu negócio. O conhecimento das ferramentas de automação comercial passou a permitir uma gestão mais eficiente e lucrativa, maximizando o retorno de investimentos e transformando o ganho real em melhores condições de competitividade para atender expectativas do consumidor.

Para que se entenda a importância dessa evolução, deve-se refletir sobre as transformações sofridas pelo varejo nas últimas quatro décadas e o possível cenário que se abre a sua frente. A preocupação em atualizar-se tecnologicamente; os novos conceitos de eficiência e gestão; o uso da informação oriunda de sistemas de automação, aliado a modernas técnicas de gestão e marketing, visando a atender o cliente; menor restrição às mudanças; e a idéia de que a empresa do futuro deve competir em “valor” e não em preço.

8. Análise dos Resultados

A empresa Cazanova Construção está localizada em Caruaru, interior do estado de Pernambuco, atuando no mercado varejista de material de construção. É uma empresa considerada familiar, sendo que os principais cargos e decisões estão centralizados na própria família.

Possui três diretorias: financeiro, administrativo e comercial, e as gerências: administrativa, compras, vendas e depósito que estão organizados em departamentos: contas à receber, tesouraria, contas à pagar, crediário, financeiro, faturamento, contabilidade, compras, pessoal, manutenção e limpeza, telefonia, recepção, caixas, atendimento e loja. Conta com um quadro de 100 funcionários, com as funções de: gerente, encarregado, supervisor, tesoureiro, assistente, auxiliar, motorista, empilhador, cobrador, vendedor, repositor, técnico, embalador, ajudante e estagiário.

No quadro funcional da empresa 80% está na linha operacional, 17% na linha intermediária e 2% na linha estratégica.

A maioria está na linha operacional e predominam pessoas com menor tempo de empresa. Isto é, mais da metade da empresa é constituída por menos de 03anos. Supõe-se que este perfil dificulta a utilização de estratégias.

Com relação á pesquisa num universo de 50% dos funcionários entrevistados, divididos igualmente por departamentos, detectou-se que desconhecem as metas da empresa, relata que falta incentivo para apresentar sugestões e estímulo à criatividade. Percebe-se a tendência a estimular e apoiar o saber técnico e científico.

Detectou-se interesse de executar reuniões e treinamento para o departamento de vendas, no qual o departamento administrativo solicita reuniões mensalmente. A empresa investe em treinamento e qualificação técnica para seus funcionários, mas relatam desconhecer a missão e metas.

Predomina a preocupação e orientação para venda dos produtos da empresa, para satisfazer o cliente, porém deixa os assuntos internos em pendência, procura aperfeiçoar-se na visão administrativa interna tanto quanto á externa.

Questionário de Aprendizagem e Crescimento								
Perguntas / Alternativas		Mensalmente	Semestralmente	Anualmente	Outros	Ñ opinaram	Total	
1	Na sua opinião a reunião para debate sobre o desempenho dos colaboradores deveria ser:	60%	18%	10%	8%	4%	100%	
		Comparação do seu desempenho com outras empresas	Estabelecimento de metas para melhoria	Marketing da empresa	Revisão e alteração de procedimentos da empresa	Redução de custos	Motivação para melhoria da qualidade	
2	Você acredita que a medição do desempenho dos colaboradores pode trazer para a empresa:	14%	42%	2%	16%	2%	24%	100%
		Sim	Não	Ñ opinaram				
3	A empresa deveria fazer pesquisas para medir o nível de satisfação de seus funcionários?	95%	1%	4%				100%
4	A empresa incentiva os seus funcionários a apresentarem sugestões?	46%	50%	4%				100%
5	Você recebe adequadamente por sua função?	34%	58%	8%				100%
6	Está satisfeito com os benefícios que a empresa oferece?	48%	38%	14%				100%
7	A empresa oferece os equipamentos e recursos necessários para a realização de sua função?	78%	16%	6%				100%
8	Os treinamentos e oportunidades de desenvolvimento são utilizados para o seu crescimento profissional?	70%	22%	8%				100%
9	Você está satisfeito com a política de trabalho e metas da empresa?	58%	34%	8%				100%
10	Você acha que a rotina de trabalho está correta?	50%	44%	6%				100%

Quadro 3 – Análise da Cultura Organizacional

As vantagens da empresa podem resultar de diversas atividades de valor. A análise das vantagens competitivas da Cazanova Construção foi coletada num universo de 100 clientes que se prontificaram responderem a pesquisa.

Verificou-se que as vantagens competitivas com porcentagem altamente significativas foram em relação às atividades de logística, o preço de produto, variedades e qualidade de produtos.

Os entrevistados concordam ativamente que o atendimento é a principal estratégia, refletindo no resultado da satisfação do cliente como mostra a pesquisa, alcançando quase 100% do atendimento na loja.

Observou-se na parte dedicada a qualidade e preço a pesquisa aponta evidências que a diferenciação seja o enfoque da parceria com os fornecedores.

Na pesquisa verificou-se que não está explícito o alvo determinado e nem políticas funcionais, mas as metas de vendas são alcançáveis, com relação as atividade de apoio para vantagem competitiva, destaca-se a busca de infra-estrutura e tecnologia.

Os entrevistados concordam ativamente que o atendimento é a principal estratégia, refletindo no resultado da satisfação do cliente como mostra a pesquisa, alcançando quase 100% do atendimento na loja.

Questionário da Satisfação do Cliente								
Perguntas/Alternativas		Preço	Atendimento	Prazo de pgt ^o	Outros	Ñ opinaram	Total	
1	A sua preferência pela nossa loja está relacionada a:	24%	68%	8%	0%	0%	100%	
		Ótima	Boa	Regular	Ruim	Péssima	Ñ opinaram	
2	Como você considera a entrega das mercadorias na loja?	31%	39%	27%	0%	0%	3%	100%
3	Como você considera a entrega das mercadorias no depósito?	17%	45%	17%	7%	5%	9%	100%
		Sim	Não	Ñ opinaram				
4	O período de entrega foi dentro do prazo estipulado pela loja?	54%	36%	10%				100%
5	Na sua opinião, você foi bem atendido pelos nossos colaboradores?	98%	0%	2%				100%

Quadro 4 – Análise da Estratégia Competitiva

9. Considerações Finais

Para a empresa manter-se no mercado é fundamental que utilizem as avaliações quantitativas e qualitativas de desempenho, para auxilio das decisões e para corrigir eventuais desvios do planejamento estratégico, levando em conta não só as medidas financeiras ligadas á venda de produto, mas observando as influências que podem ser provocadas por ações internas e externas á empresa, considerando os benefícios das avaliações para o desempenho estratégico, onde fundamentalmente encontramos o cliente.

Destacam-se a existência de relação entre estratégia e cultura na empresa, bem como, a estrutura e o comportamento o que foi possível constatar na realização desta pesquisa, onde predominou a satisfação do cliente, levando em conta por ser uma empresa do interior, há preocupação de uma aproximação mais afetiva com o cliente.

As vantagens competitivas são marcadas pela infra-estrutura da loja e o atendimento. Na questão sobre fatos e acontecimentos apontados na pesquisa o que se repete na empresa, periodicamente, o atraso na entrega das mercadorias foi citado como o mais freqüente.

Quanto á contribuição pessoal para a empresa crescer no mercado, a busca de satisfação do cliente foi citado como a maior contribuição, seguido do atendimento, e em terceiro lugar, o preço dos produtos.

São os funcionários que vão implementar as estratégias e, sem o comprometimento e responsabilidade deles, a empresa deixa de ter sentido.

Pode-se dizer que a empresa tem um grande desafio pela frente de superar a si mesma, para superar a concorrência. Isto é, modernizar-se e deixar de fazer a mesma coisa, desenvolvendo suas capacidades e talentos em suas diferentes áreas, a fim de ser construída uma cultura organizacional forte e estratégias consistentes.

Conclui-se que a utilização de uma nova ferramenta de gestão estratégica produz um claro entendimento de como a decisão do gestor pode impactar diretamente na estratégia da empresa, auxiliando na relação das ações para metas de curto, médio e longo prazo, promovendo uma sinergia para atingir os objetivos em observância a missão estabelecida.

10. Referências

- ANTHONY, Robert N. & GOVINDARANJAN, Vijay. **Sistemas de Controle Gerencial**. Editora Atlas, São Paulo, 2002.
- ARTHUR ANDERSEN. **Remuneração Estratégica: uma vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1999. 224p.
- ATKINSON, A.A. et. al. **Contabilidade Gerencial**. Atlas. São Paulo. 2000.
- BASTOS, Cleverson; KELLER, Vicente. **Introdução á metodologia científica**. 15. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- CATELLI, Armando (coordenador). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 1999.
- FIGUEIREDO, Sandra. **Controladoria: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1997.
- GARRISON, R.H. e NOREEN, E.W. **Contabilidade Gerencial**. LTC. Rio de Janeiro. 2001.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- GRAWITZ, Madeleine. **Métodos y técnicas de las ciencias sociales**. Barcelona: Hispano Europea, 1975. 2v.
- GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade**. Tese de Doutorado apresentada à FEA-USP: São Paulo, 1989.
- HORNGREN, Charles T. **Introdução á Contabilidade Gerencial**. Rio de Janeiro: Prentice – Hall do Brasil, 1985.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. 18. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1983.
- LOPES DE SÁ, Antonio. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1998.
- LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992. 159p.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho Científico**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas S/A, 2001.
- NAKAGAWA, M.. **Introdução à Controladoria – Conceitos, sistemas, implementação**. Editora Atlas. 1995 – São Paulo

OLIVEIRA, Claudionor dos Santos. **Metodologia científica, planejamento e técnicas de pesquisa.**São Paulo: Ltr, 1997.

OLIVEIRA, Luís Martins de. **Controladoria: conceitos e aplicações** São Paulo: Futura, 1998.

PARENTE Juracy. Varejo no Brasil: **Gestão e estratégia.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SCHMIDT, P. et al. **Controladoria: Agregando valor a instituição de ensino.** Bookman. São Paulo. 2002.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da Pesquisa Aplicada á Contabilidade.** 1 ed. São Paulo: Editora Atlas S/A, 2003.