

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

*STRUCTURE OF THE BALANCED SCORECARD (BSC) BUSINESS SEGMENT FOR RETAILER, WITH  
FOCUS ON PERFORMANCE EVALUATION OF STRATEGIC ACTION OF PROMOTIONAL MARKETING*

LUCAS BACK  
ADEMAR DUTRA  
JACIR LEONIR CASAGRANDE

## Resumo:

A avaliação de desempenho de ações estratégicas aplicadas a uma organização requer a adoção de ferramenta específica que atenda às necessidades e ao contexto organizacional. Este artigo tem como objetivo 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, utilizando-o como ferramenta de gestão, controle e avaliação do desempenho organizacional. Na pesquisa destacam-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. Trata-se de uma pesquisa de natureza exploratória, com abordagem prática na forma de um estudo de caso, envolvendo dados primários e secundários com uma abordagem qualitativa e quantitativa do problema de pesquisa. Como resultados da pesquisa, destacam-se a criação de quatro indicadores para a indicação do desempenho da ação de marketing promocional e 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.

## LUCAS BACK

Pós-graduando do MBA em Gestão de  
Negócios da Universidade do Sul de  
Santa Catarina (Unisul).  
Endereço: Rua Trajano, 299 - Centro  
Florianópolis - SC - CEP 88.010-010  
E-mail: lucasbacksc@gmail.com

## ADEMAR DUTRA

Professor e pesquisador do Programa  
de Mestrado em Administração da  
Universidade do Sul de  
Santa Catarina (Unisul).  
E-mail: ademar.unisul@gmail.com

## JACIR LEONIR CASAGRANDE

Professor do Programa de Mestrado  
em Administração da Universidade do  
Sul de Santa Catarina (Unisul).  
E-mail: jacir.casagrande@unisul.br

**Palavras-chave:** Avaliação de desempenho. *Balanced scorecard*. Ação estratégica.

**Abstract:** *The performance evaluation of strategic actions applied to an organization requires the adoption of a specific tool that meets the needs and the organizational context. This article aims to structure the Balanced Scorecard (BSC), of the Alpha Comércio de Gêneros Alimentícios Ltda, organization, focusing on performance evaluation of promotional marketing strategic action, using it as tool of management, control and evaluation of organizational performance. In the survey we highlight a few methodological procedures that seek to facilitate the process of understanding the article: a description of the promotional pamphlets, processes for preparing the BSC, and procedures for the construction of the revenue. This is an exploratory research, with practical approach as a case study involving primary and secondary data with a qualitative and quantitative approach of the research problem. As research results we stand out (a) the creation of four indicators to indicate the promotional marketing action performance, (b) the financial impact on sales revenue with the use of the pamphlet that resulted in an increase of 24% from the first to the second quarter of 2010.*

Recebido em: 16.11.2011.  
Revisado por pares em: 03.01.2012.  
Aceito em: 07.05.2012.  
Publicado em: 23.11.2012.

Avaliado pelo sistema *double blind review*.

**Keywords:** *Performance evaluation. Balanced scorecard. Strategic action.*

## 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) afirmam, “[...] o que não é medido não é gerenciado”. Para eles, as empresas têm de 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 na gestão das organizações, o *Balanced Scorecard* (BSC) (RIGBY, 2011), que será a ferramenta investigada neste estudo. Além de ser uma ferramenta de fácil compreensão, possibilita uma melhor visualização das estratégias, pois agrupa as informações em planilhas e em mapas, as quais apresentam a influência que uma ação gera na outra, ou seja, a relação de causa e efeito.

Outra característica importante do BSC é o fato deste não apenas ser utilizado como ferramenta de avaliação do desempenho, mas também como uma ferramenta de controle e 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 BSC da organização Alpha Comércio de Gêneros Alimentícios Ltda, com foco na avaliação do desempenho da ação estratégica de marketing promocional, utilizando-o como ferramenta de gestão, controle e avaliação do desempenho organizacional. No entanto, para que se possa alcançar o objetivo principal proposto, é necessário passar primeiramente por pequenas etapas, chamadas de objetivos específicos. São eles:

- a) a identificação, reunião e descrição de todas as informações que tenham relação com a ação estratégica de criação e distribuição de panfletos promocionais;
- b) a construção do BSC geral da empresa;
- c) a análise do faturamento.

Para o ano de 2010, um dos objetivos estratégicos da empresa Alpha Comércio de Gêneros Alimentícios Ltda foi o crescimento da receita de vendas em 30% até o final do 2º semestre, segundo análise dos documentos da empresa. Para tanto, a empresa definiu estratégias a serem adotadas, destacando-se, a criação e distribuição de panfletos promocionais para divulgar as suas ofertas e assim atrair novos clientes.

Essa 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 mensurá-los. Dessa forma, criou-se a seguinte pergunta que motivou o desenvolvimento deste estudo: como avaliar o desempenho da ação estratégica dos panfletos promocionais? Através dessa 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 essa 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 de 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 contempla todas essas características.

Estudos similares têm sido realizados, visando demonstrar a aplicação do BSC para fins de avaliação do desempenho organizacional. O Quadro 1, a seguir, apresenta um recorte desses estudos.

Quadro 1 - Estudos similares voltados à aplicação do BSC

Proposta de um sistema de medição de desempenho aplicado à mecanização agrícola.	PELOIA; MILAN, 2010.	Revista Engenharia Agrícola, 2010.
Avaliação de desempenho organizacional no terceiro setor: um estudo sobre a viabilidade de aplicação do <i>balanced scorecard</i> .	FERNANDES, <i>et al.</i> , 2009.	XXXIII Encontro da ANPAD - Enanpad, 2009.
Avaliação e gestão da pesquisa agropecuária em cooperativas agroindustriais: proposta de um modelo baseado em dinâmica de sistemas e <i>balanced scorecard</i> .	SOUZA; PROTIL; FERNANDES, 2008.	XXXII Encontro da ANPAD - Enanpad, 2008.
Um estudo sobre a aderência do <i>balanced scorecard</i> às empresas abertas e fechadas.	DIETSCHI; NASCIMENTO, 2008.	Revista de Contabilidade e Finanças da USP, 2008.
<i>Balanced scorecard</i> na gestão de uma organização estudantil universitária: o estudo de caso Aiesec.	COSTA; SCARE, 2007.	XXXI Encontro da ANPAD - Enanpad, 2007.

Fonte: Elaboração própria.

Os estudos apresentados no Quadro 1 envolvem a aplicação do BSC em organizações que atuam nos setores agrícola, terceiro setor, pesquisa agropecuária, estudantil, além de empresas enquadradas como sociedades anônimas.

O presente artigo está organizado da seguinte forma: na primeira seção, apresenta-se a introdução, que aborda os caracteres introdutórios, como a descrição do problema, os objetivos, a justificativa e a estrutura do artigo; na segunda seção, o referencial teórico, que descreve o processo de avaliação de desempenho, enfatizando sua importância, e o uso da ferramenta do BSC, além de descrever o marketing promocional; na terceira, a metodologia da pesquisa, que define a forma como a pesquisa foi efetuada; na quarta, a apresentação e análise dos dados, que aborda a caracterização da empresa em estudo e os resultados obtidos na pesquisa; e, por último, na quinta seção, as considerações finais, que apresentam as reflexões sobre o tema e as recomendações para futuras pesquisas.

## 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 BSC. Destacam-se no estudo teórico deste artigo três pontos chaves:

- a) a importância da avaliação do desempenho organizacional no atual mercado global;
- b) o uso da ferramenta do BSC, em que se abordam suas perspectivas, seus componentes e seu processo de formulação e operacionalização;
- c) a aplicação do marketing promocional como ferramenta de vendas.

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

É necessário voltar ao passado para que, por meio de uma breve análise histórica, perceba-se a necessidade e a importância de uma ferramenta de gestão 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 à 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 (DUTRA; ENSSLIN, 2008).

Na medida em que o mercado foi evoluindo, medir apenas os resultados através de indicadores financeiros, desconsiderando fatores importantes, como o cliente e 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 à necessidade de se enfatizar os aspectos qualitativos e buscar sempre a inovação, considerando o mercado e os clientes internos e externos (DUTRA, 2005).

Portanto, pode-se dizer que o processo evolutivo proporcionou às 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.

Outro desafio para essa ferramenta seria a capacidade de reproduzir em todos os níveis empresariais, seja estratégico, tático ou operacional, a visão, a missão e os 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 de utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades, pois só assim conseguirão sobreviver na era da informação.

Vislumbrando essa necessidade, em 1990, Kaplan e Norton desenvolveram um sistema de avaliação de desempenho: o BSC. O sistema foi motivado pela crença de que os métodos existentes para a avaliação do desempenho organizacional, geralmente baseados em indicadores financeiros e contábeis, estavam se tornando obsoletos. No novo contexto de intensa competição e concorrência, esses indicadores eram incapazes de medir atividades relacionadas aos ativos intangíveis (FERNANDES *et al.*, 2009).

## 2.2 BALANCED SCORECARD (BSC)

O BSC surgiu de uma pesquisa do grupo de estudos sobre o tema *Measuring performance in the organizations of the future*, como uma iniciativa da Nolan Norton Institute e da Harvard Business School. A ferramenta tanto pode auxiliar em um sistema de medidas de desempenho na gestão da estratégia, tornando-se, então, um sistema de gestão, quanto, fundamentalmente, foca a organização na estratégia, servindo como ferramenta de organização e mudança (JUNG; JACQUES, 2006).

Kaplan e Norton (1997, p. 25) apresentam uma definição objetiva e transparente sobre o 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 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, buscando unificá-las de modo que todos possam compreender, tornando o processo mais flexível e transparente. Nesse ambiente, os colaboradores sentem-se mais à vontade, comprometendo-se com os objetivos organizacionais e gerando o *feedback* para os gestores, o que permite a estes 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 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.

De acordo com Popadiuk *et al.* (2006), o BSC se constitui de um sistema equilibrado de indicadores de desempenho, que reflete várias perspectivas da empresa e motiva as equipes na medida em que aproxima a estratégia dos objetivos táticos e operacionais.

Em síntese, pode-se afirmar que os principais objetivos do BSC (KAPLAN; NORTON, 1997) são: a) esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; b) comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; c) planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; e d) melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

Diferente dos executivos da era industrial, Kaplan e Norton (1997) utilizam-se de quatro perspectivas para o processo de avaliação do desempenho organizacional: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado 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 a visão da organização em quatro planos ou perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento. Essas 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).

Constata-se na Figura 1 as quatro perspectivas do BSC, integradas à visão e à estratégia da organização.

### 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 à 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. Assim, os indicadores da perspectiva financeira dependem da fase do ciclo de vida em que se encontra a empresa ou a unidade de negócios (GALAS; RODRIGUES PONTE, 2004).

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 nessa fase são o crescimento da receita e o aumento de vendas para determinados mercados, porque nessa 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 para que a empresa consiga 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 (DUTRA, 2003).

Algumas medidas são consideradas essenciais para os resultados dos clientes e baseiam-se nos indicadores de 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 (1997), pode-se entender que, para uma empresa obter resultados mais duradouros na perspectiva de clientes, deve focar-se 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 e 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. A imagem e a reputação refletem os valores intangíveis que atraem o cliente. O cumprimento das leis, o respeito e a 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.

### 2.2.1.3 Perspectiva dos processos

Para Kaplan e Norton (1997), na perspectiva de processos internos, os gestores devem identificar primeiramente os processos críticos que comprometem a excelência da empresa. A prioridade são aqueles que estejam relacionados com os objetivos das duas primeiras perspectivas, dos clientes e acionistas, pois, para que os resultados sejam satisfatórios, as estratégias devem estar alinhadas. Só assim é possível oferecer valores capazes de atrair e reter clientes, satisfazendo as expectativas dos acionistas.

Enquanto os métodos tradicionais de avaliação de desempenho buscam apenas monitorar e melhorar os processos já existentes, o BSC tem como característica a inovação dos processos vitais para o alcance dos objetivos. O BSC não apenas aprimora os processos internos já existentes, mas também cria novos processos para que os objetivos de todas as demais perspectivas possam ser atingidos. Primeiramente, os gestores desenvolvem uma cadeia de valores, que começa com o processo de inovação, na qual identificam as necessidades atuais e futuras dos clientes e criam novas soluções para essas necessidades. Em seguida, vem o processo de operações, que se caracteriza pela entrega dos produtos e prestação de serviços aos clientes. Por último, vem o serviço de pós-venda, que oferta serviços, complementando o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços de uma empresa.

### 2.2.1.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento

A quarta perspectiva desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional, além de oferecer uma infraestrutura que possibilite a consecução dos objetivos nas três outras perspectivas. Esta perspectiva refere-se à capacidade que a empresa possui de manter seu capital intelectual com elevado grau de motivação, satisfação interna e produtividade.

Através de seus estudos, Kaplan e Norton (1997) revelam três categorias para a perspectiva de aprendizado e crescimento, que são:

- a) a capacidade dos funcionários;
- b) a capacidade dos sistemas de informação;
- c) a motivação, o *empowerment* e o alinhamento.

A primeira característica, a capacidade dos funcionários, é uma das mais importantes dessa perspectiva, pois são eles os responsáveis pela implementação das estratégias e os autores de grande parte das ideias e sugestões de melhorias dentro da organização.

A segunda característica é a capacidade dos sistemas de informação, pois não basta apenas que os colaboradores tenham motivação e habilidades, eles precisam receber informações de qualidade sobre os clientes, processos e consequências financeiras de suas ações.

A terceira característica está diretamente ligada ao ambiente de trabalho, ou melhor, ao clima organizacional. Não há como desenvolver estratégias em um ambiente onde os colaboradores não se sintam à vontade para expor suas ideias. Outro fator importante nessa característica é a necessidade de incentivos por parte dos gestores para que os colaboradores possam produzir motivados e comprometidos com os objetivos da organização.

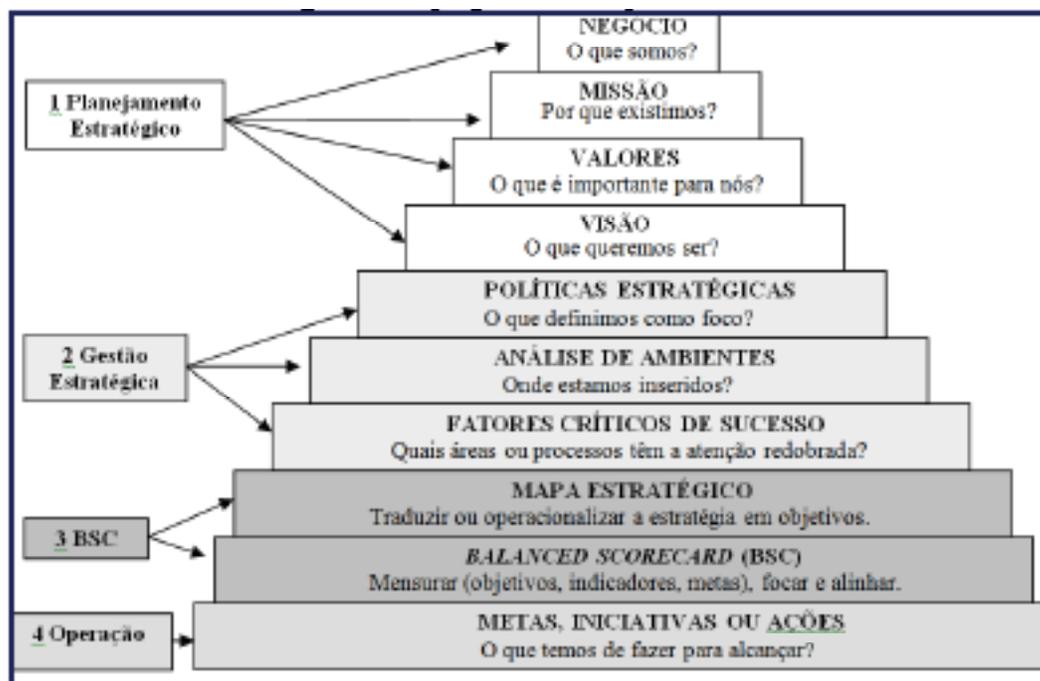
## 2.2.2 Componentes do BSC

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 à taxa de melhorias que têm de 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 essa ferramenta faz parte de um processo contínuo dentro do planejamento estratégico da organização e a sua elaboração tem de 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).

As etapas apresentadas na Figura 2 contemplam o seguinte detalhamento:

a) planejamento estratégico: quando a empresa define os aspectos que direcionarão a segunda etapa, as estratégias. Durante o processo de planejamento estratégico, a empresa determina qual é o seu negócio; em seguida, a sua missão (para quê ela existe?); depois, define quais princípios e valores são importantes; por último, cria a sua visão de valor (onde quer chegar?);

b) gestão estratégica: definidos os aspectos de planejamento, a organização inicia o processo de elaboração das estratégias. Primeiramente, determina quais as políticas estratégicas a se adotar e qual será o foco a ser seguido; em seguida, realiza a análise *swot*, na qual verifica, no ambiente interno, quais os seus pontos fortes e fracos e, no ambiente externo, quais as oportunidades e as ameaças existentes; após essa análise detalhada, segue-se a terceira parte, que é a proposição dos fatores críticos de sucesso para o negócio, que exige uma atenção maior pela empresa, pois constituem os pontos chaves para o sucesso;

c) BSC: a partir do planejamento e da gestão estratégica, o BSC auxilia na identificação e tradução dos objetivos estratégicos e nos indicadores da organização como um todo. Na criação do mapa estratégica, define como transformar a estratégia em objetivos dentro das quatro perspectivas, e, em seguida, auxilia na elaboração do painel de controle, no qual os indicadores, responsáveis por medir o desempenho, são definidos e alinhados com os objetivos estratégicos em todas as perspectivas;

d) operação: na quarta e última etapa, são definidas as formas como os objetivos serão atingidos, as metas, as iniciativas e as ações.

Verifica-se que, quando se realiza um estudo aprofundado sobre a ferramenta do BSC, é possível entender o motivo porque tantas empresas a adotam 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 Tsumori (2011, p. 1), 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 (2000, p. 97) 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, Campana 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 com promoção de vendas e ofertas de produtos com foco na redução de preço. Porém,

a redução de preços por si só não garante novos clientes e, conseqüentemente, o aumento das vendas. Para que isso ocorra, é preciso acrescentar uma estratégia de comunicação forte e eficiente. A comunicação nesse caso pode-se dar através de panfletos promocionais, anúncios em jornais, mídia audiovisual, mídia de áudio, entre outras.

## 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia da pesquisa dividiu-se em quatro etapas: a) o enquadramento metodológico; b) a descrição dos panfletos promocionais; c) os procedimentos para a elaboração do BSC; e d) os procedimentos para a apuração do faturamento.

No que se refere ao enquadramento metodológico, trata-se de uma pesquisa cujo objetivo é exploratório. 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 deste artigo, caracteriza-se por uma abordagem prática, uma vez que o artigo, no que tange aos procedimentos técnicos, classifica-se como um estudo de caso, que segundo Goldenberg (2009, 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 e contextos, de modo a permitir o seu amplo e detalhado conhecimento. Caracteriza-se como 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.” Esse método baseia-se no processo de investigação sobre o tema escolhido, consultando 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 em 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 à 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, 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, passa a ser quantitativa, caracterizando-se pela coleta dos dados financeiros referentes ao impacto gerado pela ação estratégica de panfletagem na receita de vendas.

Dessa forma, definiu-se que a pesquisa como de natureza complementar entre ambas as formas de pesquisa, conceituando-se como quali-quantitativa.

O instrumento utilizado na pesquisa foi a análise documental, na qual buscou-se avaliar os dados levantados, fornecendo informações para o diagnóstico situacional da empresa e, conseqüentemente, contribuindo para a elaboração do BSC geral da organização. De acordo com Mattar (2007), a análise documental envolve a coleta de dados em documentos, escritos ou não, denominados fontes primárias.

A descrição dos panfletos promocionais e de todo o processo que o envolve, que caracteriza a segunda etapa do processo investigativo, detalha como é um panfleto promocional e como ocorre o seu processo de produção e distribuição.

Por se tratar de uma microempresa, em que 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. Na terceira etapa, alguns procedimentos foram adotados para a elaboração do BSC, como a elaboração do planejamento estratégico – definição do negócio, missão, valores e visão –, a gestão estratégica – definição das políticas estratégicas, análise do ambiente e dos fatores críticos de sucesso –, a criação do mapa estratégico e a construção do painel de controle.

No intuito de verificar o impacto da ação estratégica em estudo no faturamento da empresa, na quarta etapa buscou-se através de alguns procedimentos coletar os dados financeiros: a) a coleta dos dados financeiros da receita de vendas entre o período de quatro 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) após a reunião das informações, estas foram agrupadas em duas tabelas, sendo a primeira com o

faturamento do primeiro quadrimestre e a segunda com o faturamento do segundo quadrimestre; c) a análise das duas tabelas, verificando o crescimento das vendas após a aplicação da ação estratégica.

A pesquisa foi realizada no período entre 3 de agosto e 2 de outubro de 2010, na empresa Alpha Comércio de Gêneros Alimentícios Ltda. – Me. Os pesquisadores descreveram o processo de desenvolvimento e produção dos panfletos promocionais, bem como os aspectos de planejamento e gestão estratégica necessários para a elaboração do BSC da organização, além das 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 que são melhor conhecidos, com maior riqueza de detalhes. Desse modo, nesta seção apresentam-se a caracterização da empresa e do mercado no qual está inserida e a apresentação e análise dos dados da pesquisa, nos quais são descritos 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 há mais de 15 anos no segmento de varejo, mais precisamente no ramo de supermercados. Fundada em maio de 1992, localizada na cidade de Tubarão (SC), em um bairro mais afastado do centro. Atualmente, a empresa é considerada de pequeno porte e com traços familiares muito fortes, sendo três, do total de sete, colaboradores membros da família. A atual loja possui uma área construída de 200 m<sup>2</sup>, 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 têm o mesmo nome fantasia: mercado Alpha, porém a administração é individual. Aproveitando essa 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 quinze 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 dividiu-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 o período da promoção, que em média duram 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 em 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 à 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 BSC

geral para a empresa, baseado na estrutura apresentada por Kaplan e Norton (2004), que já apresenta a proposta de avaliação do desempenho da estratégia em estudo.

A empresa não possuía um processo estruturado e sistematizado de planejamento estratégico, apenas estimativas de crescimento eram definidas pelo proprietário da empresa, sem, no entanto, formalizá-las. Com isso, a proposta de estruturação do BSC demandou a elaboração do planejamento estratégico da empresa.

#### 4.2.2.1 Planejamento estratégico

A elaboração do planejamento estratégico seguiu uma metodologia tradicional de planejamento, em que se definiu primeiramente o negócio e, em seguida, a missão, os valores e a visão da empresa.

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

b) 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”.

c) valores: “Qualidade, comprometimento, valorização do capital humano, inovação, criatividade e respeito”.

d) 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.

a) 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 a prazo; ausência de políticas de recursos humanos; alto índice de rotatividade de funcionários; empresa 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.

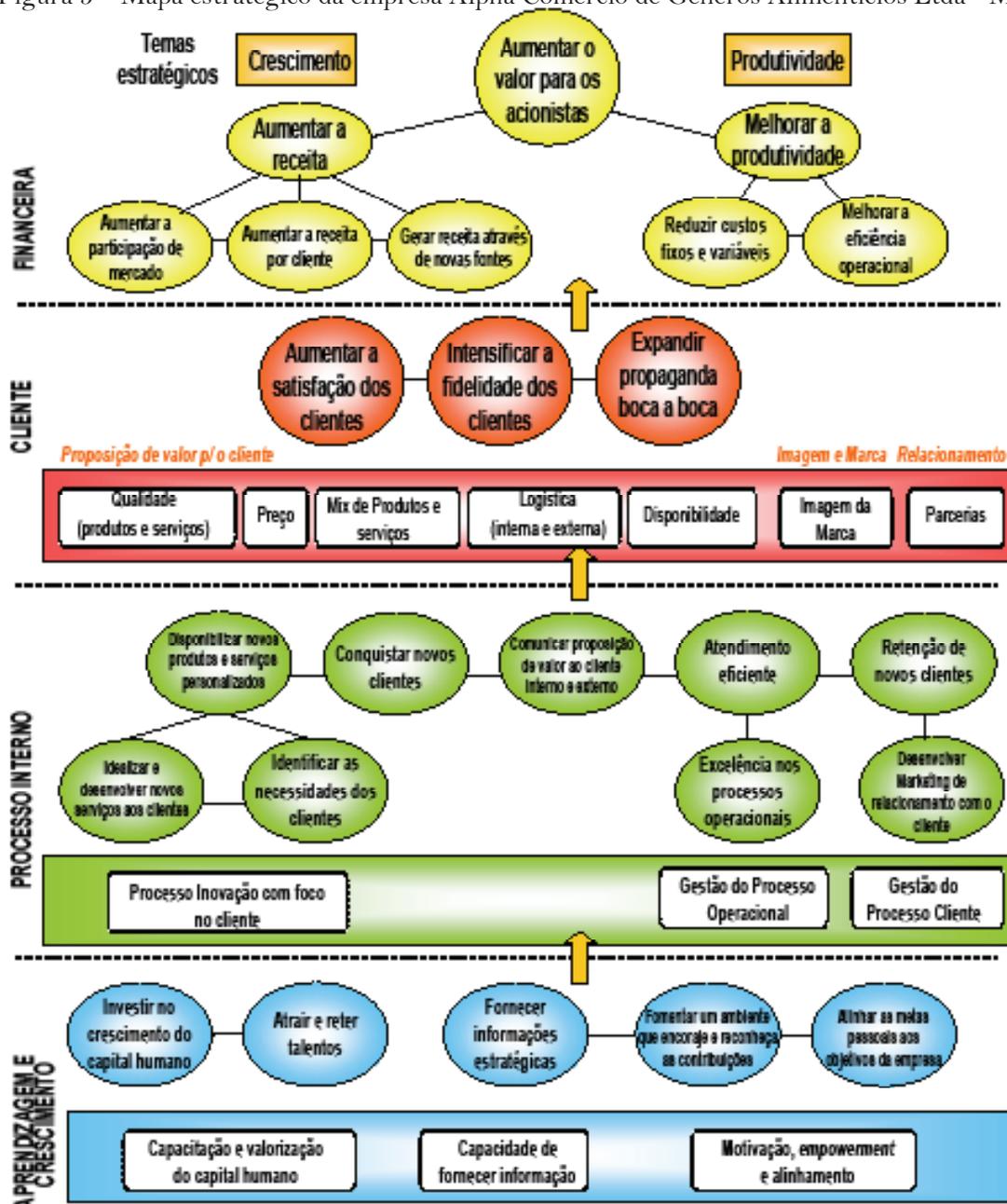
Ameaças: elevada carga de impostos; crescimento da concorrência com a abertura de grandes redes de supermercados nas proximidades da loja; inadimplência; atraso no recebimento das contas.

b) 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 essa afirmação de Kaplan e Norton, demonstrando a influência que um objetivo exerce sobre o outro e o quanto estão interligados.

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



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

O mapa estratégico representado pela Figura 3 foi elaborado a partir das premissas disseminadas por Kaplan e Norton (2004), considerando-se a análise do ambiente interno e externo, que possibilitou identificar as ações estratégicas para a empresa. O mapa estratégico deve descrever a estratégia da organização por meio de relações de causa e efeito entre objetivos estratégicos, a partir de quatro perspectivas, criando-se, assim, relações baseadas em hipóteses. Por exemplo, se melhorarmos nosso tempo de reabastecimento no solo, então reduziremos nossos custos operacionais (DIETSCHI; NASCIMENTO, 2008).

#### 4.2.2.4 Painel de controle

Após a elaboração do mapa e sua compreensão, concluiu-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 uma das perspectivas, 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.

Quadro 2 – Painel de controle da empresa Alpha Comércio de Gêneros Alimentícios Ltda. – ME

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.
PERSPECTIVA FINANCEIRA	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.
	Melhorar a eficiência operacional.	Índice de reclamações dos clientes.	10 ao mês.	Zerar o número de reclamações ao mês.	Programa de premiação para cada meta alcançada.
		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.
		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.

continua...

continuação...

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	SITUAÇÃO ATUAL	META	INICIATIVA
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	Número de clientes que conhecem a marca da empresa.	0% (pesquisa não realizada ainda).	Desenvolver pesquisa de lembrança de marca.	Desenvolver o roteiro.
		Lealdade.	45%	Fazer com que 50% das compras dos clientes sejam feitas só na loja.	<p>Mapear os produtos que os clientes necessitam comprar.</p> <p>Aumentar o mix de produtos.</p>
		Número de clientes que a empresa perde ao mês.	3 ao mês.	Reter 100% dos atuais clientes.	Intensificar programas de relacionamento.
PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS	Identificar as necessidades dos clientes.	Número de novas necessidades identificadas ao mês.	Nenhuma nova necessidade de produtos ou serviços ao mês.	Identificar no mínimo 10 novas necessidades de produtos e serviços ao mês.	Realizar pesquisas junto aos consumidores para identificar a necessidade de novos produtos e serviços.
	Idealizar e desenvolver novos serviços para o cliente.	Número de novos serviços desenvolvidos ao mês.	Nenhum novo serviço desenvolvido ao mês.	Desenvolver 3 novos serviços ao mês.	<p>Criar equipe de estudos com os colaboradores para desenvolver novos serviços.</p> <p>Desenvolver pesquisa na internet sobre novos produtos e serviços.</p>
	Disponibilizar novos produtos e serviços personalizados.	Número de novos produtos e serviços disponíveis para o cliente.	Nenhum produto novo.	Disponibilizar no mínimo 10 novos produtos ao mês.	Verificar junto aos fornecedores o lançamento de novos produtos.
PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS	Disponibilizar novos produtos e serviços personalizados.	Número de novos produtos e serviços disponíveis para o cliente.	Nenhum serviço novo.	Disponibilizar no mínimo 3 novos serviços ao mês.	Disponibilizar os novos serviços identificados e desenvolvidos pela equipe de colaboradores.
	Conquistar novos clientes.	Número de novos clientes que compram na loja.	15 novos clientes ao mês.	Conquistar 30 novos clientes ao mês.	Elaboração e distribuição de panfletos promocionais.
	Comunicar proposição de valor ao cliente.	Consciência da marca.	Divulgação da marca em apenas um canal de comunicação (rádio).	Divulgar a marca em 3 diferentes tipos de mídia ou canais de comunicação (rádio, tv e jornal).	Fazer orçamento com empresas de mídia.
2 panfletos ao mês.			Intensificar a divulgação da marca através dos panfletos, produzindo 4 panfletos ao mês até o 2º semestre de 2011.	Desenvolver ações estratégicas de marketing que permitam divulgar a marca como panfletos promocionais.	

continua...

conclusão..

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	SITUAÇÃO ATUAL	META	INICIATIVA
PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS	Atendimento eficiente.	Índice de reclamações dos clientes.	10 ao mês.	Zerar o número de reclamações ao mês.	Treinamentos para qualificação profissional.
	Excelência nos processos operacionais.	Índice de retrabalho.	20%	Reduzir o índice de retrabalho para até 5%.	Contratação de mais colaboradores para diminuir a carga de atividades de cada membro da equipe.
	Retenção de novos clientes.	Número de clientes que a empresa perde ao mês.	3 ao mês.	Reter 100% dos atuais clientes.	Intensificar programas de relacionamento.
	Desenvolver marketing de relacionamento com o cliente.	Número de programas de relacionamento implantados na empresa.	1 ao semestre.	1 a cada bimestre.	Desenvolvimento do cartão fidelidade.
PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Atrair e reter talentos.	Índice de rotatividade de pessoal.	2 a cada ano.	Reduzir o índice de rotatividade em 50%.	Desenvolver políticas de recursos humanos que valorizem os colaboradores.
	Investir no crescimento do capital humano.	Número de cursos e treinamentos para capacitação realizados no semestre.	1 a cada ano.	Realizar no mínimo 2 atividades de capacitação a cada 6 meses.	Contratar palestrante para conscientizar os colaboradores sobre a importância de se especializar na sua função, sobre a qualidade no atendimento, entre outros.
	Fornecer informações estratégicas.	Percentual de processos que geram feedback em tempo real para os colaboradores.	60%	Elevar o índice de processos que geram feedback imediato aos colaboradores para 90%.	Criar processos padronizados e transparentes, onde o colaborador participe da gestão.
	Fomentar um ambiente que encoraje e reconheça as contribuições.	Número de ideias de melhorias propostas e colocadas em prática.	5 ideias ao semestre.	Elevar para 15 ao semestre.	Criar ações que valorizem e incentivem a participação de todos.
	Alinhar as metas pessoais aos objetivos da empresa.	Percentual de colaboradores com metas pessoais alinhadas ao BSC.	50%	Elevar este índice para 80%.	Divulgando o BSC para os colaboradores.

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

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 dessa ação estratégica é importante, dentro da atual estrutura do BSC da empresa, verificar sua relação com as quatro perspectivas, que, segundo Kaplan e Norton (1997), sintetizam toda a organização. Ao observar o Quadro 2, painel de controle do BSC geral da organização, verifica-se que a ação estratégica de panfletos promocionais está em sintonia com os objetivos estratégicos estabelecidos dentro da *perspectiva financeira e dos processos*

*internos*. 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 esses objetivos estão alinhados à principal política estratégica da empresa: o crescimento. A ação ainda está relacionada com os processos de inovação, cujo objetivo é a conquista de novos clientes, e de gestão operacional, que tem como objetivo comunicar a proposição de valor para o cliente. Quanto às outras perspectivas, o BSC não apresenta, em nenhum dos demais objetivos, alguma iniciativa estratégica cuja ação seja a produção e distribuição de panfletos promocionais.

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 por meio dos indicadores é possível saber se a ação está se encaminhando para o propósito original, ou seja, para o objetivo estratégico ao qual atende, ou se está indo para o caminho errado, em que 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 a 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% no período de maio a agosto.

Outro indicador importante e que tem relação direta com a ação em estudo é a receita oriunda de novos clientes, como os números revelam (Tabela 2). O faturamento da empresa cresceu 24%, então, entende-se que esse 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 à 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. Por meio do encarte, diversos clientes passaram a conhecer a loja e, conseqüentemente, se eles vêm até a loja e têm 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 que se refere à perspectiva dos processos internos, a ação em estudo atende ao objetivo de conquistar novos clientes. O indicador é o número de novos clientes que estão comprando na loja. Antes da aplicação da panfletagem, esse número não chegava a quinze novos clientes ao mês, porém em maio esse número aumentou para vinte e cinco.

Outro objetivo relacionado à perspectiva financeira é a comunicação de proposição de valor, cujo indicador é a consciência da marca. O folheto auxilia na comunicação dos valores para o cliente, pois divulga a marca, fortalecendo a imagem e as próprias ofertas, que compreendem um dos atributos de valor para o cliente, que é o preço. Na avaliação e controle dessa ação, utiliza-se como critério o número de panfletos produzidos ao mês. A meta é aumentar para quatro panfletos até 2011, sendo que atualmente são produzidos apenas dois. Entende-se que aumentando a produção de panfletos, conseqüentemente estará ampliando o grau de lembrança da marca.

A influência de uma ação em todas as perspectivas fica muito clara como fora apresentado até aqui, mas a relação de causa e efeito se torna ainda mais visível ao analisarmos a relação entre a ação de panfletos promocionais e o objetivo de buscar a excelência dos processos operacionais, por exemplo. Na medida em que os panfletos promocionais vão sendo entregues, o movimento da loja cresce, o que gera a necessidade de contratação de novos colaboradores e a retenção dos atuais talentos, para que se possa assegurar o objetivo já proposto. Porém, poder-se-ia questionar como aumentar o quadro de colaboradores e reter talentos, sendo que não há recursos financeiros disponíveis? Não há como desconsiderar que ao passo que o fluxo de pessoas cresce, o faturamento também acompanha o crescimento, como se pode perceber analisando os números. O crescimento no faturamento foi de 24%, o que tranquilamente possibilita a contratação de novos colaboradores e a retenção dos atuais com novas políticas de cargos e salários. Fica claro que uma ação pode interferir em diversos setores da organização.

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, pois desse modo será possível perceber qualquer alteração no faturamento. Um ponto relevante é o fato de que ao longo desses oito meses a empresa manteve as mesmas ações estratégicas: propagandas de moto uma vez ao mês e patrocínio em uma emissora de rádio AM. Esse fato reforçará ainda mais a contribuição exclusiva da ação no crescimento do faturamento.

Segue a tabela de faturamento dos quatro primeiros meses do ano, período em que não houve ações de panfletagem.

Tabela 1 – Faturamento do 1º quadrimestre da empresa Alpha Comércio de Gêneros Alimentícios Ltda - ME

Forma de venda	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
<b>À vista</b>				
Dinheiro	R\$ 62.856,12	R\$ 60.633,32	R\$ 60.145,00	R\$ 64.852,56
Visa	R\$ 950,68	R\$ 625,00	R\$ 767,52	R\$ 817,19
Mastercard	R\$ 569,45	R\$ 338,47	R\$ 535,59	R\$ 426,04
Visa vale	R\$ 1.914,61	R\$ 2.314,03	R\$ 2.301,26	R\$ 2.000,59
Ticket alimentação	R\$ 47,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Cheques	R\$ 7.850,40	R\$ 3.534,09	R\$ 5.813,08	R\$ 3.976,90
<b>Sub total à vista</b>	<b>R\$ 74.188,26</b>	<b>R\$ 67.444,91</b>	<b>R\$ 69.562,45</b>	<b>R\$ 72.073,28</b>
<b>A Prazo</b>				
Cheques	R\$ 7.642,33	R\$ 9.622,59	R\$ 5.954,64	R\$ 9.100,67
Visa crédito	R\$ 1.852,69	R\$ 1.969,34	R\$ 1.390,26	R\$ 1.734,41
Mastercard crédito	R\$ 1.166,67	R\$ 764,84	R\$ 2.186,59	R\$ 1.854,83
Sodexo Pass	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Caderneta fiado	R\$ 26.980,45	R\$ 25.279,00	R\$ 25.145,25	R\$ 21.059,45
<b>Sub total a prazo</b>	<b>R\$ 37.642,14</b>	<b>R\$ 37.635,77</b>	<b>R\$ 34.676,74</b>	<b>R\$ 33.749,36</b>
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 111.830,40</b>	<b>R\$ 105.080,68</b>	<b>R\$ 104.239,19</b>	<b>R\$ 105.822,64</b>

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Percebe-se que o faturamento médio dentro desses quatro meses foi de R\$ 106.743,22. Do total, R\$ 70.817,22 é a média de venda à vista e R\$ 35.926,00 a média de venda a prazo, o que representa 50% do total de venda à vista.

O faturamento total do quadrimestre foi de R\$ 426.972,91. Verifica-se que desse total, R\$ 143.704,01 correspondem às vendas a prazo e R\$ 283.268,90 à venda à vista. Assim como o faturamento médio do mês, percebe-se que as vendas a prazo representam 50% do total de vendas à vista, o que é um número bem elevado e que contribui significativamente para o problema de fluxo de caixa, gerando a necessidade de buscar recursos para o capital de giro fora da empresa, junto às instituições financeiras.

Observa-se ainda que as vendas do mês de janeiro surpreenderam e revelaram um faturamento melhor que os demais meses do quadrimestre.

Vale ressaltar que durante o primeiro quadrimestre não houve venda através do cartão Sodexo Pass, pois ainda não estava habilitado.

Nota-se na Tabela 2 o crescimento do faturamento após a aplicação dos panfletos promocionais.

Tabela 2 – Faturamento do 2º quadrimestre da empresa Alpha Comércio de Gêneros Alimentícios Ltda - ME

Forma de venda	Maio	Junho	Julho	Agosto
<b>À vista</b>				
Dinheiro	R\$ 64.454,00	R\$ 74.100,00	R\$ 76.678,39	R\$ 76.729,89
Visa	R\$ 707,63	R\$ 901,50	R\$ 1.120,26	R\$ 1.017,56
Mastercard	R\$ 1.864,08	R\$ 2.197,28	R\$ 1.204,82	R\$ 1.408,75
Visa vale	R\$ 2.530,41	R\$ 2.015,48	R\$ 2.437,92	R\$ 2.148,89
Ticket alimentação	R\$ 43,99	R\$ -	R\$ 64,19	R\$ -
Cheques	R\$ 14.138,29	R\$ 6.200,00	R\$ 6.546,41	R\$ 6.352,42
<b>Sub total à vista</b>	<b>R\$ 83.738,40</b>	<b>R\$ 85.414,26</b>	<b>R\$ 88.051,99</b>	<b>R\$ 87.657,51</b>
<b>A Prazo</b>				
Cheques	R\$ 10.232,32	R\$ 8.762,48	R\$ 11.037,79	R\$ 8.629,76
Visa crédito	R\$ 1.819,02	R\$ 2.160,26	R\$ 2.164,19	R\$ 2.505,58
Mastercard crédito	R\$ 1.330,53	R\$ 1.598,75	R\$ 3.395,80	R\$ 1.790,27
Sodexo Pass	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 240,00
Caderneta fiado	R\$ 32.417,23	R\$ 30.250,15	R\$ 33.528,38	R\$ 32.300,83
<b>Sub total a prazo</b>	<b>R\$ 45.799,10</b>	<b>R\$ 42.771,64</b>	<b>R\$ 50.126,16</b>	<b>R\$ 45.466,44</b>
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 129.537,50</b>	<b>R\$ 128.185,90</b>	<b>R\$ 138.178,15</b>	<b>R\$ 133.123,95</b>

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Após a aplicação da ação de panfletagem, a média do faturamento mensal cresceu aproximadamente 24%, resultando num aumento de R\$ 25.513,15 ao mês.

Observa-se outro dado muito importante que caracteriza a mudança de comportamento do consumidor e aponta para uma nova tendência, que é o aumento das vendas com cartões de débito e crédito, subindo de R\$ 26.527,06, no primeiro quadrimestre, para R\$ 36.667,16 no segundo quadrimestre.

Vale ressaltar que nem todas as consequências são boas. O aumento das vendas gerou a necessidade de se obter capital de giro, a fim de manter o aumento das vendas, que de abril para maio de 2010 subiu cerca de 22%. A necessidade de capital de giro surge principalmente em virtude do aumento das vendas a prazo, que cresceram consideravelmente, subindo de R\$ 143.704,01 para R\$ 184.163,34 no quadrimestre, um crescimento de 28%.

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

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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 essa tríplice em uma só loja é o que motiva a organização a evoluir constantemente para atender ao mercado de forma competitiva.

Diante desse 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 permitam gerir, controlar e avaliar suas estratégias, logo não havia como mensurar se essa 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 esse conhecimento, foi necessário estruturar o BSC 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 à perspectiva financeira, que pode ser comprovada pela elevação do faturamento médio mensal, que cresceu aproximadamente 24%, resultando num aumento de R\$ 25.513,15, ao mês.

A presente pesquisa amplia os estudos voltados à aplicação do BSC, considerando os estudos similares apresentados no Quadro 1, na medida em que ilustra o uso do BSC, bem como implementa a proposta apresentada e seus resultados, de forma específica em uma ação estratégica de panfletos promocionais em uma empresa da área supermercadista.

Esta 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, nos quais se possa avaliar o impacto da ação estratégica de panfletos promocionais nas outras perspectivas, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento. Possibilita também, através de pesquisas de causalidade, verificar o quanto a ação estratégica específica de panfletos promocionais contribui para o crescimento das vendas.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. I. R. *Manual de planejamento estratégico*. São Paulo: Atlas, 2001.
- ANSOFF, H. I. *Strategic Management*. New York: Wiley, 1979.
- DIETSCHI, D. A.; NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre a aderência do *balanced scorecard* às empresas abertas e fechadas. *Revista de Contabilidade e Finanças*, São Paulo, v. 19, n. 46, p. 73-85, jan./abr. 2008.
- COSTA, R. C.; SCARE, R. F. *Balanced scorecard* na gestão de uma organização estudantil universitária: o estudo de caso AIESEC. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- DUTRA, A. *Metodologia para avaliar e aperfeiçoar o desempenho organizacional: incorporando a dimensão integrativa a MCDA construtivista-sistêmico-sinérgica*. 2003. 320f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.
- \_\_\_\_\_. Metodologias para avaliar o desempenho organizacional: revisão e proposta de uma abordagem multicritério. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, Florianópolis, ano. 2, n. 1, jan./jul. 2005.
- DUTRA, A.; ENSSLIN, L. Ferramentas de avaliação do desempenho organizacional. In: ANGELONI, M. T.; MUSSI, C. C. (Org.). *Estratégias: formulação, implementação e avaliação: o desafio das organizações contemporâneas*. São Paulo: Saraiva, 2008.
- FERNANDES, A. R. *et al.* Avaliação de Desempenho Organizacional no Terceiro Setor: um Estudo sobre a Viabilidade de Aplicação do *Balanced Scorecard*. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. *Anais...* São Paulo: ANPAD, 2009.
- FERNANDES, B. H. R.; BERTON L. H. *Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho*, São Paulo: Saraiva, 2005.
- GALAS, E. S.; RODRIGUES PONTE, V. M. O equilíbrio dos indicadores do *balanced scorecard*: um estudo em empresas cearenses. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.
- GOLDENBERG, M. *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*. Rio de Janeiro: Record, 2009.
- JUNG, G.; JACQUES, J. E. Análise do desempenho hospitalar: uma abordagem através do *Balanced Scorecard* e do pensamento sistêmico. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006. Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006. CD-ROM.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- \_\_\_\_\_. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KOTLER, P. *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- \_\_\_\_\_. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1994.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de marketing*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- MATTAR, F. N. *Pesquisa de Marketing*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- PELOIA, P. R.; MILAN, M. Proposta de um sistema de medição de desempenho aplicado à mecanização agrícola. *Revista de Engenharia Agrícola*, v. 30, n. 4, p. 681-691, 2010.
- POPADIUK, S. *et al.* Arquitetura da informação e mensuração do desempenho: um estudo na indústria de artefatos e utensílios de plásticos no Estado de São Paulo. *Revista Gestão & Produção*, v.13, n.1, p.151-165, jan./abr. 2006.
- RAUPP, R.; CAMPANA FILHO, C.; PINTO N. A. *Estratégias de comunicação em marketing*. Rio de Janeiro: FGV, 2008.
- RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

RIGBY, D. K. (Org.). *Management Tools 2011: An Executive's Guide*. Boston: Bain & Company, 2011.

SOUZA, A. B. K.; PROTIL, R. M.; FERNANDES, A. C. Avaliação e gestão da pesquisa agropecuária em cooperativas agroindustriais: proposta de um modelo baseado em dinâmica de sistemas e *balanced scorecard*. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

TSUMORI, Elza. Marketing Promocional no Turismo Brasileiro e Mundial. AMPRO -ASSOCIAÇÃO DE MARKETING PROMOCIONAL. Disponível em: <<http://www.ampro.com.br/noticias/conteudo.asp?id=52033&t=1>>. Acesso em: 26 out. 2011.