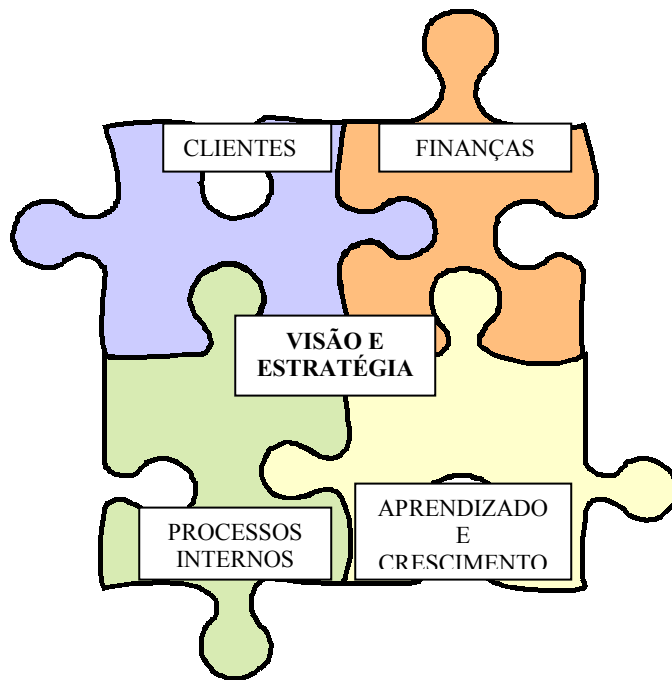


# BALANCED SCORECARD

## Um estudo de caso em uma empresa de varejo



- ✓ Como definir a empresa?
- ✓ Que visão a empresa deve ter?
- ✓ Quais são os seus valores e propósitos centrais?
- ✓ Qual será a meta audaciosa da empresa?
- ✓ Quais são as perspectivas da empresa?
- ✓ Que indicadores são importantes para analisar o negócio?
- ✓ A comparação dos indicadores Reais e Esperados.
- ✓ Como cruzar as várias perspectivas do BSC?
- ✓ O que analisar por relação Causa e Efeito do BSC?

### Afonso Celso B. Tobias (afonso@fcavalcante.com.br)

- Consultor da Cavalcante Consultores, responsável na área de treinamento e consultoria financeira.
- Administrador de Empresas e Contador pela Universidade Mackenzie.
- Atuou durante 10 anos como consultor financeiro pela Coopers & Lybrand nas áreas de Corporate Finance e Planejamento e Análise de Negócios e 3 anos como gerente de fusões e aquisições pelo Banco Real de Investimento e Banco Alfa de Investimento
- Mestrando pela Universidade Mackenzie em Administração de Empresas com ênfase em Gestão Econômico-financeira.
- Pós-graduado em Economia pela Universidade Mackenzie e Planejamento e Controle Empresarial pela Fundação Armando Álvares Penteado – FAAP.
- Professor de pós-graduação em Planejamento e Controle Empresarial e Administração Contábil e Financeira pela Fundação Armando Álvares Penteado – FAAP.

# ÍNDICE

1. ESTUDO DE CASO: APLICANDO O BSC EM UMA EMPRESA DE VAREJO .....	3
2. EXEMPLO DE MEDIDAS E INDICADORES OBTIDOS QUANDO ALINHADOS À ESTRATÉGIA.....	10
3. CONCLUSÃO .....	12

## 1. ESTUDO DE CASO: Aplicando o BSC em uma Empresa de Varejo

### Definição da Empresa

Elaboramos este estudo de caso com o propósito de dar uma base de um modelo de Balanced Scorecard, sendo um dos focos principais a identificação na perspectiva financeira das medidas: Economic Value Added (EVA) e o Market Value Added (MVA).

A idéia é mostrar, através de quatro perspectivas (financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento), o controle operacional e estratégico de uma empresa.

Esse modelo será apresentado tomando-se como base uma empresa do segmento varejo.

Para facilitar a nossa apresentação, vamos identificar a empresa de varejo com o nome fictício de **Supermercado ABC Comércio Ltda.**, localizado na periferia onde predomina uma clientela ávida em busca de preços baixos; no entanto, há uma tendência no crescimento da busca de serviços, qualidade e atendimento.

A empresa conhecedora dessa tendência vem trabalhando e investindo para atender a essas novas exigências, sem descuidar da atratividade maior que é o preço.

### Definição de Visão

O primeiro passo para criação do modelo é definir a visão, e nesse caso tomou-se como base a seguinte equação:

Visão = Ideologia Central (Valores Centrais + Propósito Central) + Futuro Vislumbrante (Meta Audaciosa + Declaração Eloqüente).

E assim para nossa atividade a equação ficou definida do seguinte modo:

## Valores Centrais

- Respeitar o cliente e os colaboradores
- Respeitar as necessidades e potencialidades do cliente de menor poder aquisitivo
- Despertar o direito de compra do cliente: com qualidade, atendimento e respeito, mesmo de poder aquisitivo menor

## Propósito Central

- Oferecer produtos e serviços de qualidade
- Dar oportunidade ao consumidor de escolha a uma maior quantidade de produtos
- Desenvolver o comércio local, criando oportunidades para novos consumidores
- Explorar as potencialidades do comércio local
- Oferecer produtos com preços competitivos

## Meta Audaciosa

- Ser a empresa do ramo de Supermercado com maior faturamento combinado com menor preço, maior lucratividade e melhor atendimento.

## Declaração Eloqüente

“Os clientes de hoje serão todos nossos acionistas de amanhã”.

## Determinação das Perspectivas

Definida nossa visão, o próximo passo é determinar as perspectivas que farão parte do nosso Balanced Scorecard e que traduzirão a estratégia em termos operacionais.

Vamos estruturar esse trabalho sob a perspectiva-base do Balanced Scorecard: financeira, do cliente, processo interno e aprendizado e crescimento.

## Perspectiva Financeira

Para definir seus objetivos e indicadores, é necessário responder à seguinte questão:

“Para sermos bem-sucedidos financeiramente como devemos parecer perante nossos acionistas?”

Portanto, a perspectiva financeira deve identificar as medidas que proporcionarão a mensuração do valor agregado para a empresa, tanto de curto prazo com o EVA como de longo prazo através do MVA.

Essa perspectiva influencia e é influenciada pelas outras perspectivas o que faz com que os administradores intervenham, com base do conhecimento dos indicadores, para sugerir correções e alinhamento dos objetivos.

A seguir, identificaremos para o Supermercado ABC as medidas, os objetivos, os indicadores e a porcentagem ou o valor do indicador:

**Tabela 1**

MEDIDAS	OBJETIVOS	INDICADORES	% OU VALOR	
			REAL	ESPERADO
1.1 MVA	Agregar valor por empresa	Valor de Mercado - Investimento	38.400,00	21.475,00
1.2 EVA	Agregar valor no Resultado	LOA – (I.O x WACC)	2.040,00	3.648,00
1.3 Margem de contribuição competitiva	Margem que gera resultado desejado	% margem sobre vendas	30,0%	32,0%
1.4 Aumento de faturamento	Aumento de participação do mercado	Faturamento / Investimento	182%	204%
1.5 Administração Eficaz das Despesas	Conter as despesas a um mínimo necessário	% das Despesas / Vendas	20,0%	21,74%
1.6 Bonificação com os Fornecedores	Maximizar o resultado	% das Bonificações / Compras	0,5%	1,0%

### Perspectiva do Cliente

Essa perspectiva demonstra com criar valor para o cliente, como satisfazer o cliente com esse valor e certificar-se de que o cliente estará disposto a pagar por esse valor.

Em suma, conforme Kaplan, essa perspectiva deve centrar seu enfoque na resposta da seguinte questão:

1. “Para atingir nossa visão, como devemos aparecer perante nossos clientes?”

Temos de dirigir nossos esforços para que nosso cliente não procure um concorrente. Devemos estar sempre atentos às expectativas do cliente procurando surpreendê-lo, oferecendo produtos de qualidade com variedade e preço.

2. “A visão do cliente e sua satisfação em relação aos produtos é fundamental para a empresa, pois em última instância a criação, ou melhor, a existência de empresa, gira em função de seus clientes. Essa perspectiva procurará dar subsídio aos gestores da organização, de todas as variáveis relacionadas com o cliente e sua situação perante o mercado. Quando se discute o conceito de estratégia, o conhecimento do ambiente em que atua, propicia essa estratégia aos seus produtos e serviços de forma diferenciada”.

Essa perspectiva está diretamente relacionada com a área financeira, pois qualquer fato negativo na perspectiva do cliente ocasiona diminuição do faturamento que afeta o financeiro.

Abaixo, identificaremos para o Supermercado ABC as medidas, os objetivos, os indicadores e a porcentagem ou o valor do indicador:

**Tabela 2**

MEDIDAS	OBJETIVOS	INDICADORES	% OU VALORES	
			REAL	ESPERADO
2.1 Atendimento que leva a satisfação do cliente	Surpreender o cliente	Pesquisa de satisfação do cliente	70,0%	80,0%
2.2 Preços competitivos	Aquisição de novos clientes	Pesquisa de preços no concorrente	105,0%	95,0%
2.3 Qualidades dos produtos e serviços	Retenção de clientes	% de devolução s/ compras de produtos	0,5%	0,3%
2.4 Variedade dos produtos e serviços	Oferecer opções de marcas e produtos	Pesquisa com clientes se os produtos desejados foram encontrados	80,0%	90,0%

### **Perspectiva do Processo Interno**

Nessa perspectiva é fundamental identificar os processos da empresa em todos os níveis, a partir das necessidades do cliente através da entrega do produto ou serviço.

A idéia é eliminar todos os processos que não geram valor para o cliente, os processos restantes identificadas e atribuídos ao objeto de custo.

Podemos notar que a eficácia nos processos internos leva a um melhor atendimento ao cliente, o que aumenta a sua satisfação.

Abaixo, identificaremos para o Supermercado ABC as medidas, os objetivos, os indicadores e a porcentagem ou o valor do indicador:

**Tabela 3**

MEDIDAS	OBJETIVOS	INDICADORES	% OU VALOR	
			REAL	ESPERADO
3.1 Processos internos ágeis, informatizados e seguros.	Eficácia no desenvolvimento do trabalho	% de informatização dos processos	60,0%	80,0%
3.2 Eficácia nos processos de abastecimento	Evitar rupturas na loja	% falta dos produtos na loja	9,0%	4,0%
3.3 Gerenciamento eficaz do estoque	Evitar excesso de estoque e vencimento de produtos	% de acuracidade do inventário diário por linha	65,0%	80,0%
3.4 Reduções das quebras	Conter roubos e produtos jogados no lixo	% de quebra em relação a entradas para venda	2,0%	1,5%
3.5 Gerenciamento eficaz de compras	Oferecer variedade com qualidade e preço	% de custos sobre as vendas	60,0%	58,0%

### Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Nessa perspectiva é importante para a empresa assegurar a capacidade de renovação a longo prazo. A empresa deve desenvolver e manter o know-how necessário para entender e satisfazer as necessidades do cliente dos processos que criam valor para o cliente.

Dessa forma, a idéia é aumentar a produtividade dos colaboradores. Portanto, essa perspectiva estará voltada para obtenção de funcionários competentes, hábeis, esclarecidos, eficazes, a fim de contribuir para maximização do processo produtivo.

Abaixo, identificaremos para a Supermercado ABC as medidas, os objetivos, os indicadores e a porcentagem ou o valor do indicador

**Tabela 4**

MEDIDAS	OBJETIVOS	INDICADORES	% OU VALOR	
			REAL	ESPERADO
4.1 Manter equipe altamente qualificada e motivada	Explorar o capital intelectual	% de satisfação dos funcionários	67,0%	89,0%
4.2 Plano de carreira com base no desempenho	Criar oportunidades no desempenho da empresa	Nº de funcionários atendidos na mobilização	33,0%	55,0%
4.3 Treinamento contínuo com acompanhamento periódico	Especialização dos funcionários nos processos	Nº de funcionários treinados	60,0%	80,0%
4.4 Ação participativa maximizando a sinergia	Ganho de produtividade	Nº de atividades pró-ativas melhorando os processos	50,0%	80,0%

### A Estratégia da Relação Causa e Efeito

Encontrar relações claras de causa e efeito e criar um equilíbrio entre as diferentes medidas nas perspectivas selecionadas. Esse fato é importante ao incluir uma discussão sobre a possibilidade de alcançar um equilíbrio entre as diferentes medidas, de modo que as melhorias de curto prazo não devam levar à subotimização, mas ajustarem-se à visão abrangente e estratégia geral, bem como sustentá-las.

Ao ser criado o Balanced Scorecard deverá ser discutida a participação no mapa estratégico das perspectivas, assim como de cada medida no EVA.



Para a nossa empresa fictícia, Supermercado ABC, as participações ficaram assim definidas:

**Tabela 5**

<b>PERSPECTIVAS E MEDIDAS</b>	<b>% DE PARTICIPAÇÃO NO EVA</b>
<b>PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO</b>	<b>10,0%</b>
1 Manter equipe altamente qualificada e motivada	3,0%
2 Plano de carreira com base no desempenho	0,0%
3 Treinamento contínuo com acompanhamento periódico	4,0%
4 Ação participativa maximizando a sinergia	3,0%
<b>PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS</b>	<b>20,0%</b>
1 Processos internos ágeis, informatizados e seguros	2,0%
2 Eficácia nos processos de abastecimentos	6,0%
3 Gerenciamento eficaz no estoque	2,0%
4 Redução das quebras	2,0%
5 Gerenciamento eficaz de compras	8,0%
<b>PERSPECTIVA DO CLIENTE</b>	<b>30,0%</b>
1 Atendimento que leva à satisfação do cliente	6,0%
2 Preços competitivos	15,0%
3 Qualidade dos produtos e serviços	4,5%
4 Variedade dos produtos e serviços	4,5%
<b>PERSPECTIVA FINANCEIRA</b>	<b>40,0%</b>
1 Margem de contribuição competitiva	12,0%
2 Aumento de faturamento	16,0%
3 Administração eficaz das despesas	8,0%
4 Bonificação com os fornecedores	4,0%

## 2. Exemplo de Medidas e Indicadores Obtidos Quando Alinhados à Estratégia

MEDIDAS	INDICADORES	VALOR		%	
		REAL	ESPERADO	REAL	ESPERADO
Treinamento contínuo com acompanhamento periódico	Número de funcionários treinados	27	36	60%	80%
Eficácia nos processos de abastecimento	Percentual de ruptura da loja	1.080	480	9%	4%
Atendimento que leva à satisfação do cliente	Pesquisa de satisfação do cliente	N/A	N/A	70%	80%
Margem de Contribuição competitiva	Margem de contribuição sobre vendas	48.000	57.600	30%	32%
Economic Value Added (EVA)	Lucro Operacional dos Ativos (-) Investimentos x Custo Ponderado de Capital (WACC)	2.040	3.648	N/A	N/A
Market Value Added (MVA)	Valor de Mercado em Bolsa (-) Investimentos	38.400	21.275	N/A	N/A

Analisando os números verificamos que o Índice de Crescimento do Valor Agregado (ICVA) foi de 1.788 ( $MVA_{REAL}/MVA_{ESPERADO} = 38.400/21.475$ )

Supondo que a referida situação tenha sido verificada no início do período em análise, teríamos nesse momento a seguinte conclusão:

- No treinamento contínuo em acompanhamento periódico verificamos que não se alcançou o número de funcionários treinados esperado, refletindo no percentual da meta almejada. Esse fato provocou uma ineficácia no abastecimento da loja e elevou o número de produtos faltantes na gôndola, passando a ter uma ruptura de 9,00% contra os 4,00% esperados.
- Essa falta de produtos na loja fez com que a satisfação geral do cliente caísse para 70,00% dos 80,00% esperados, provocando assim uma diminuição do percentual da margem de contribuição para 30,00% dos 32,00% esperados.
- Isso fez com que se afastasse o EVA, apesar do bom comportamento das despesas operacionais fixas.

- No entanto, o mercado vem respondendo com valor agregado acreditando que essas ineficiências serão corrigidas prontamente, tanto que o valor do MVA esteve em 38.400,00 contra o MVA de 21.475,00 esperado.
- Dessa forma, os investidores deverão ficar atentos já que ICVA de 1,788 pode demonstrar certo nível de “especulações” em torno do valor das Ações do Supermercado ABC.

### 3. Conclusão

Na maioria das organizações sua estratégia é tratada como uma abstração, quando não mantida como um assunto confidencial, restrita somente à alta administração, a estratégia é comunicada inadequadamente.

Esse fato é corroborado quando em algumas organizações observamos que apesar de serem divulgados a visão, a missão e os valores, não há uma adequada compreensão pela maioria dos seus colaboradores e tampouco por alguns de seus executivos.

Em razão desse ambiente, normalmente os planos de curto e médio prazos não estão sincronizados com os de longo prazo, representados pela visão estratégica, resultando em ações operacionais desvinculadas das metas e dos objetivos pretendidos pela alta administração, desencadeando, dessa forma, conflitos identificados pela teoria da agência.

A implantação de uma ferramenta como o Balanced Scorecard, que é utilizado para gerir a estratégia de uma empresa, requer que em primeiro lugar a organização se conscientize da necessidade de tornar transparentes suas estratégias e de traduzi-las numa linguagem que toda a organização compreenda.

Verificamos que o Balanced Scorecard é uma poderosa ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho.

No tocante ao setor varejista – ramo de supermercado, com aumento na competitividade e redução dos ganhos devido à estabilização da economia, os supermercados que investirem em bom atendimento, na qualidade de serviços e preços competitivos terão, logicamente, maior participação e penetração no mercado.

A utilização na perspectiva financeira da medida EVA (Economic Value Added) mostrou que tem uma maior potencialidade da análise do que o ROI (Return on Investment), já que ela traz o quanto se agregou ou destruiu de valor para a empresa, e que o MVAC (Valor de Mercado Agregado Calculado), outra medida da perspectiva financeira, calculado a partir do EVA Real, mostrou ser inferior ao MVAB (Valor de Mercado agregado de Bolsa), o que pode estar caracterizando uma “especulação” do mercado acionário.

O modelo apresentado do Balanced Scorecard para a empresa fictícia do Supermercado ABC mostrou que as perspectivas usadas, assim como, as medidas, foram suficientes e necessárias para contar a história da estratégia da empresa.

Para as empresas de supermercados que desejam implantar este modelo, acreditamos que o Balanced Scorecard representa uma ferramenta de gestão capaz de atender às suas necessidades, sendo as seguintes suas principais vantagens:

1. Agilidade
2. Transparência da estratégia para toda a organização
3. Estímulo de ações pró-ativas e aumento da sinergia entre as áreas
4. Maior conhecimento do ambiente pela organização
5. Indicação da tendência dos resultados obtidos
6. Permissão de uma constante reavaliação da estratégia
7. Permissão do monitoramento das decisões tomadas, através do acompanhamento dos indicadores estratégicos
8. Trabalho integrado, desde a concepção da estratégia até a implantação e o acompanhamento

Todo esse processo permite as empresas de varejo, de forma geral, a se beneficiarem de uma combinação de alguns dos elementos mais significativos do controle do gerenciamento moderno, sem que tenha em mãos necessariamente todos os indicadores financeiros que todo bom gestor de empresa deve ter em mãos, devido ao descasamento de tempo entre a apresentação dos demonstrativos financeiros e as tomadas de decisões necessárias à uma boa gestão.

Verificados com isto que os indicadores não financeiros, quando atrelados à estratégia e visão da empresa, acabam gerando ações positivas de decisões coerentes em busca de resultados melhores.