

# **SISTEMA DE PLANEJAMENTO E APURAÇÃO DE RESULTADOS PARA O SETOR COMERCIAL DE EMPRESA DE CEREAIS UTILIZANDO O BALANCED SCORECARD - BSC**

**Fernando Garbim (UTFPR – Pato Branco) garbinfernando@gmail.com**

## **Resumo**

Atualmente as empresas preocupadas em melhorar sua capacidade de competitividade frente ao ambiente globalizado existente buscam novas ferramentas de gestão, para tanto o presente trabalho objetiva propor um mapa estratégico, baseado na metodologia *do Balanced Scorecard*, para o setor comercial de uma empresa de cereais. São descritos os principais conceitos relacionados com o assunto, enfatizando o *Balanced Scorecard*. Nos novos conceitos de gerenciamento, destaca-se como instrumento de grande importância, a construção do mapa estratégico elaborado a partir dos objetivos e perspectivas levantadas na organização, que possuam abrangência e coerência compatíveis com a atualidade e que permitam, sobretudo, a empresa ter um desenvolvimento em suas áreas comerciais.

Palavras chave: *Balanced Scorecard*, Mapa estratégico, Metas e Objetivos.

## **Abstract**

Now the companies concerned to improve their ability to compete against the existing global environment seek new management tools for both the present work aims to propose a strategy map based on the *Balanced Scorecard* methodology for the commercial sector for a cereal company. Describes the main concepts related to the subject, emphasizing the *Balanced Scorecard*. In the new management concepts, stands out as an instrument of great importance in building the strategy map developed from the goals and perspectives raised in the organization, having coverage and consistency compatible with the current and allowing, in particular, the company has a commercial development in their areas.

Keywords: *Balanced Scorecard*, Strategy Map, Goal and Objectives.

## **1. INTRODUÇÃO**

Vive-se em uma evolução tecnológica e de estratégias exigidas pela globalização, observa-se, portanto, uma reflexão sobre o comportamento humano e a valorização das relações sociais, que acompanham o desenvolvimento de lideranças e as novas formas de gestão dos recursos humanos nas organizações.

Diante de tais desafios se faz necessário obter novos modelos de mensuração de resultados, bem como melhores definições de metas quantitativas para chegar-se a um patamar aceitável de retorno.

No ambiente global, destacando-se o final do século XX e o início do século XXI, as empresas enfrentaram um clima gerado pela incerteza, pelas novidades tecnológicas, pela inserção de novos paradigmas de gestão, modelos de mensuração de resultados e pela mudança constante.

Atualmente valoriza-se mais as gestões de pessoas, onde as empresas tentam inovar, buscar novas metodologias que auxiliem o aumento de controle, a mensuração dos resultados obtidos e estratégias de mercados, com isso temos a busca constante por melhores resultados e conseqüentemente a valorização dos funcionários que atingem os melhores resultados.

## **2. OBJETIVO GERAL**

Demonstrar metodologia capaz de auxiliar a empresa San Rafael na elaboração de um sistema de apuração e planejamento de resultados para a equipe de vendas da matriz.

## **3. OBJETIVO ESPECÍFICOS**

- Levantar situação atual da empresa no que se refere a metas e mensuração de resultados;
- Identificar os resultados almejados pelos administradores da empresa;
- Demonstrar a metodologia do BSC, para definição das metas e apuração dos resultados;
- Propor melhorias aos processos de gestão utilizando a metodologia do BSC;

## **4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Foi utilizada pesquisa exploratória para obtenção de informações a respeito do meto de administração da organização. Em sua finalidade, a pesquisa exploratória busca desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, para formular problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis em estudos futuros. “São desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato” (GIL, 1999, p.43).

Para a coleta de dados empíricos foi definida a abordagem qualitativa,

caracterizada como sendo uma tentativa de se explicar em profundidade o significado e as características dos resultados das informações obtidas por meio de entrevistas ou questões abertas sem a mensuração quantitativa de característica ou comportamento (OLIVEIRA, 2008, p.59).

A pesquisa foi realizada na empresa San Rafael em reuniões com a alta administração da empresa, observando as ocorrências e os objetivos esperados pela direção.

Tais reuniões foram realizadas entre os meses de fevereiro e maio de 2010, sendo estes meses escolhidos por se tratarem da entre-safra tornando-se assim fácil o acesso à administração e, conseqüentemente, o momento adequado para conversar sobre as estratégias para os novos períodos de vendas que se iniciam no mês de junho.

Os dados coletados sofreram ordenação e são apresentados em capítulo próprio, para análise e interpretação dos seus resultados, conforme dispôs Gil (1999, p.168) de que “A análise tem como objetivo organizar e sumariar os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação”. Quanto à interpretação, busca o sentido amplo das respostas, o que é feito mediante a sua ligação a conhecimentos já obtidos.

## **5 A METODOLOGIA BALANCED SCORECARD**

*Balanced Scorecard* (BSC) é uma metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida pelos professores da *Harvard Business School*, Robert Kaplan e David Norton, em 1990.

Os métodos usados na gestão do negócio, dos serviços e da infra-estrutura, baseiam-se normalmente em metodologias consagradas que podem utilizar a Tecnologia de Informação e os *softwares* de ERP como soluções de apoio, relacionando-a a gerência de serviços e garantia de resultados do negócio. O BSC prove uma descrição clara sobre o que as empresas deveriam medir para equilibrar suas perspectivas (FRONCHETTI *et al.*, 2006).

Os passos dessas metodologias incluem: definição da estratégia empresarial, gerência do negócio, gerência de serviços e gestão da qualidade; passos estes implementados por meio de indicadores de desempenho.

O *Balanced Scorecard* foi apresentado inicialmente como um modelo de avaliação e *performance* empresarial, porém, a aplicação em empresas proporcionou seu desenvolvimento para uma metodologia de gestão estratégica.

Os requisitos para definição desses indicadores tratam dos processos de um modelo da administração de serviços e busca da maximização dos resultados baseados em quatro perspectivas que refletem a visão e estratégia empresarial:

- financeira;
- clientes;
- processos internos;
- aprendizado e crescimento.

É um projeto lógico de um sistema de gestão genérico para organizações, onde o administrador de empresas deve definir e implementar por meio de um Sistema de informação de gestão, variáveis de controle, metas e interpretações para que a organização apresente desempenho positivo e crescimento ao longo do tempo.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.25), o *Balanced Scorecard* reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho. Este conjunto abrangente de medidas serve de base para o sistema de medição e gestão estratégica por meio do qual o desempenho organizacional é mensurado de maneira equilibrada sob as quatro perspectivas.

## **5.1 PERSPECTIVAS DO BSC**

Quando se quer criar um *Balanced Scorecard* que busque efetivamente traduzir as estratégias e missão da empresa em metas e indicadores específicos, os autores do modelo converteram esses elementos da estratégia em quatro perspectivas distintas: financeira, dos clientes, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento.

Na defesa do modelo, Kaplan e Norton, sugerem que as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* são adequadas em diversas empresas e setores de mercado. Mas elas devem ser consideradas como um modelo, e não como uma camisa de força. Não existe uma fórmula matemática segundo o qual as quatro perspectivas sejam necessárias e completamente suficientes.

Tais perspectivas fazem com que o BSC tenha uma ordenação de idéias preexistentes de uma forma lógica e objetiva, com sua correta aplicação a empresa terá inúmeros benefícios como a integração de medidas financeiras e não financeiras, comunicação e feedback da estratégia com planejamento obtendo um alinhamento organizacional.

As perspectivas são mostradas na Figura 1.



FIGURA 1 – Perspectivas do Balanced Scorecard

Fonte: Wikipedia, 2007.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 11):

o processo do Scorecard tem início com um trabalho de equipe da alta administração para traduzir a estratégia de sua unidade de negócios em objetivos estratégicos específicos. Ao estabelecer metas financeiras, a equipe deve priorizar a receita e o crescimento de mercado, a lucratividade ou geração de fluxo de caixa.

Contanto, no caso da perspectiva do cliente, a equipe gerencial deve ser clara quanto ao seguimento de clientes e mercados pelos quais está competindo. Após o estabelecimento das metas financeiras e do cliente, a organização deve identificar objetivos e medidas para seus processos internos.

### **5.1.1 Perspectiva financeira**

As medidas financeiras demonstram as consequências econômicas imediatas de ações consumadas. Kaplan e Norton (2000) afirmam que “os indicadores de desempenho financeiro mostram se a implementação e a execução da estratégia da empresa estão contribuindo para a melhoria dos resultados”.

Os objetivos financeiros podem diferir consideravelmente em cada fase do ciclo de vida de uma empresa. Estes ciclos, citados por Kaplan e Norton (1997) são caracterizados por três fases: “Crescimento, Sustentação e Colheita”. Entender esta classificação é fundamental para concepção responsável de um BSC adequado e que venha a estabelecer metas e indicadores coerentes e alinhados com as estratégias.

Desta forma o BSC deve fazer com que os setores da empresa vinculem seus objetivos aos objetivos estratégicos da empresa, qualquer indicador deve fazer parte de uma cadeia de indicadores de modo que todos juntos busquem a concretização de um objetivo maior.

Este tem sido o motivo de vários autores se dedicarem a estudar as crescentes diferenças entre o valor de mercado das empresas e o valor patrimonial. Neste sentido tem-se os bens intangíveis que são conhecimento, informação, experiência, entre outros. Esses valores são capazes de gerar riquezas; do outro lado, tem-se os bens tangíveis como instalações, estruturas, máquinas e outros que são necessários para o desenvolvimento das atividades pertinentes a industrialização ou comercialização.

### **5.1.2 Perspectiva do cliente**

A proposta do BSC para clientes é encontrar o mercado ao qual competir e, conseqüentemente, quais as características dos clientes da organização, e desta forma buscar os clientes que sejam mais rentáveis, ou mais vantajosos aos negócios da empresa (KAPLAN; NORTON, 1997, p.67-72).

Em termos de indicadores constam as participações de mercado, aquisição de clientes, retenção de clientes, a lucratividade dos clientes e o nível de satisfação dos consumidores. As mudanças em processos que ajudem a reduzir os custos aos clientes ou que permitam atingir os objetivos de forma mais rápida têm valor para esse cliente.

Segundo Kaplan e Norton (1997) a perspectiva do cliente permite aos executivos identificar segmentos de clientes e de mercado nos quais as unidades de negócio possam

competir, bem como definir as medidas de desempenho das unidades nos seus segmentos-alvo.

Eles propõem que a perspectiva do cliente seja montada visando aos seguintes pontos-chave:

- participação de mercado, representação da proporção de vendas da unidade de negócio no mercado em que atua determinada em termos de número de clientes, capital investido, unidades vendidas ou instaladas;

- retenção de clientes: acompanhamento, em números absolutos ou relativos, do percentual de clientes com os quais a unidade de negócio continua mantendo relações comerciais;

- captação de clientes: medição, em termos absolutos ou relativos, do percentual de clientes novos ou de novos negócios ganhos pela organização; Satisfação dos clientes: registro do nível de satisfação dos clientes em relação a critérios preestabelecidos de desempenho ou de valor agregado;

- lucratividade do cliente: medição da lucratividade da empresa no negócio ou nos negócios com um cliente, ou com um segmento de mercado, depois de levantar as despesas específicas requeridas para atender esse cliente ou esse mercado.

### **5.1.3 Perspectiva dos processos**

O propósito da perspectiva de processos é analisar quais são os processos que precisam de melhoras na empresa para que se possa atingir os objetivos.

As atividades internas devem estar direcionadas para o atendimento voltado para os clientes, pois o desempenho considerado ótimo do ponto de vista dos clientes decorre de inúmeros processos, decisões e ações em todo o âmbito da organização.

Kaplan e Norton (1997), afirmam que “no *Balanced Scorecard*, os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes-alvo”.

O processo interno é elaborado após as perspectivas financeiras e dos clientes, no ponto de vista das pessoas que executam o trabalho. Os processos internos são as diversas atividades executadas internamente nas organizações que possibilitam realizar desde a identificação das necessidades até a satisfação dos clientes. Nesta perspectiva, os executivos identificam os processos internos críticos nos quais a empresa deve buscar alcançar a excelência.

#### **5.1.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento**

A quarta e última perspectiva do BSC está relacionada com o desenvolvimento dos objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. A capacidade de lançar novos produtos, agregar mais valor para os clientes e melhorar continuamente a sua eficiência operacional faz com que a empresa seja capaz de ingressar em novos mercados e de aumentar suas receitas e margens, ou seja, crescer e então aumentar o valor para os acionistas.

A inter-relação entre as perspectivas não é determinada de forma aleatória, mas sim com base em relações de causa e efeito. A importância dessas relações é enfatizada por Kaplan e Norton (1997): “A ênfase na construção de relações de causa e efeito no *Scorecard* gera um raciocínio sistêmico dinâmico, permitindo que os indivíduos nos diversos setores da organização compreendam como as peças se encaixam”.

A intensa competição global faz com que estes fatores se tornem ainda mais relevantes, exigindo que as empresas tenham melhorias contínuas de seus processos para assim oferecer maiores valores aos seus clientes e acionistas. Ainda de acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 132-134), uma das mudanças mais radicais no pensamento gerencial dos últimos anos foi a transformação do papel dos funcionários, que passou de simples força braçal a analisador de dados pertinentes a execução de suas tarefas, de tal forma a auxiliar a empresa a atingir os seus objetivos.

### **5.2 MAPA ESTRATÉGICO**

O Mapa estratégico em uma organização traduz a missão, a visão e a estratégica da organização em um conjunto de objetivos que visam direcionar o comportamento e o desempenho da organização, bem como facilitar a interação com o ambiente que a organização está inserido. O objetivo do mapa estratégico é definir e comunicar o foco estratégico da empresa, as formas como as ações impactam para que seja possível alcançar os resultados almejados, bem como evitar a dispersão de ações e de recursos.

### **5.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Segundo Oliveira (2004), os objetivos tratam do alvo ou situação que se pretende atingir. Aqui se determina para onde a empresa deve dirigir seus esforços, também deve ter o



objetivo funcional que é o objetivo intermediário, relacionado às áreas funcionais, que deve ser atingido com a finalidade de alcançar os objetivos da organização.

Portando são eles que sinalizam onde a empresa espera chegar ou os números que espera atingir, são criados em cima das necessidades da organização e servem como estratégia de negocio onde todos os envolvidos devem ter o conhecimento e sentir-se parte da equipe, em busca de melhores e maiores resultados.

No processo de definição dos objetivos, é importante que sejam criados critérios quantificáveis, que possam depois ser medidos por indicadores, pois assim os resultados possam ser avaliados na etapa de controle.

## **5.4 INDICADORES**

Os indicadores é a forma como será medido e acompanhado do desempenho dos objetivos traçado pela organização. Os indicadores devem ser claros, objetivos e confiáveis de forma a fornecer informações rápidas para os administradores.

## **5.5 METAS**

Segundo Oliveira (2004), metas correspondem aos passos ou etapas, com prazos determinados para alcançar os desafios e objetivos.

Desta forma temos que metas são as maneiras que escolhe-se ou opta para chegar a um objetivo previamente traçado. Devem ser alcançáveis e definidas em conjuntos com as pessoas que buscam cumpri-las, desta forma terá colaboradores engajados na realização, e uma constante busca por melhorias, conseqüentemente.

## **5.6 AÇÕES**

São as formas utilizadas para se chegar ou cumprir as metas e objetivos, as formas como deve-se agir para buscar a realização de todo os planos da organização. Essas ações devem estar alinhadas com o planejamento estratégico, somente assim ficarão claras e de fácil mensuração dos resultados que nos forneceram

## **6. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA SAN RAFAEL**

A San Rafael Sementes e Cereais Ltda é uma empresa que atua há 30 anos no ramo comercial de insumos agrícolas e exportação de grãos, em uma área territorial de 42 municípios do Paraná e Santa Catarina.

A empresa San Rafael foi fundada em 01 de junho de 1980, é constituída por cotas de responsabilidade limitada. A empresa inicialmente operava exclusivamente no ramo de comércio de insumos Agropecuários; posteriormente, com a expansão e abertura de filiais passou a operar em outros ramos, como cereais, transporte de cargas, moinho de trigo, empacotamento de feijão e exportação.

A empresa foi fundada pelos sócios quotistas Reneu Rafael Colferai e sua esposa Jaci Lurdes Colferai, permanecendo inalterada até os dias de hoje. Durante todo o tempo de operação os lucros auferidos ficaram retidos na empresa e utilizados nos projetos de expansão e melhorias, além de outros aumentos de capital por meio de novas integralizações, mantendo-se sempre o nível de participação individual de cada sócio.

Atualmente conta com 09 filiais, sendo 4 armazéns estabelecidas em imóvel próprio com capacidade para armazenar mais de 50.000 toneladas de grãos e 5 lojas de comércio de insumos agropecuários, sendo duas em imóveis próprios, oferecendo mais de 130 empregos diretos e alguns indiretos (autônomos e terceirização).

### **6.1 ESTUDO DE CASO**

Foi realizada pesquisa com a alta administração da empresa; esta, teve como intuito principal identificar e analisar os fatores que estão afetando os resultados da equipe agrícola da San Rafael com o objetivo de auxiliar a administração da empresa a entender onde e como a empresa irá elaborar um sistema de apuração e planejamento de resultados para equipe de vendas da matriz. E, desta forma, auxiliar a maximizar seus resultados.

Com as entrevistas realizadas nas reuniões foi possível verificar o que os administradores esperam e, após uma breve revisão nas teorias, foi possível definir alguns indicadores de desenvolvimento, considerados necessários para que se atendam os objetivos esperados pela empresa. Por meio destes indicadores foi desenvolvido um estudo que buscou a resolução dos problemas encontrados na elaboração de metas e mensuração dos resultados e, posteriormente, elaborar sugestões para a melhoria dos processos em estudo.

O Mapa estratégico para a San Rafael é mostrado no Quadro 1:

QUADRO 1 – Mapa estratégico para a San Rafael

Perspectivas	Mapa da Estratégia	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Ações
Financeira	Lucros  Volume Vendas	Aumento Rentabilidade  Retorno Capital Investido	Volume Vendas  Margens  Lucros	Aumento de 18% no faturamento.  Proteção de Margem nos Produtos.  Aumento em 3% lucro Líquidos.  Retenção de Despesas Variáveis.	Busca de clientes novos  Novas tecnologias que permitam agregar valores
Clientes	Satisfação Cliente	Fidelização Cliente  Aumento Carteira Clientes  Satisfação do cliente com o atendimento	Satisfação Clientes  Qualidade Serviço prestado	Aumento em 5% na Carteira de Clientes.  Aumento em 20% na Satisfação do Atendimento.	Maior número de visitas a clientes  Melhores Condições Comerciais
Processos Internos	Excelência Gestão	Definição clara das metas  Controle adequado dos procedimentos internos	Nível de informação dos colaboradores  Nível controle  Índice de satisfação interno	Qualidade do sistema de informação.  Processos de gestão.  Qualidade informação Interna.	Equipamentos Modernos  Reuniões mensais  Treinamentos Adequados  Análise da satisfação dos funcionários trimestralmente
Aprendizado e Crescimento	Satisfação  Produtividade	Capacitação  Maior nível de satisfação  Maior produtividade interna	Quantidade de treinamentos  Número de pessoas capacitadas  Plano de cargos	Atingir 85% de satisfação interna.  Treinamentos Mensais.  Desenvolver plano de cargos.	Desenvolver plano de cargos  Treinar Funcionários  Criar remuneração por produtividade, para quem atingir objetivos

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Após a elaboração do mapa estratégico ficou evidenciado que a San Rafael precisa tomar algumas atitudes com relação a sua elaboração de metas e mensuração de resultados, contudo, também foi possível verificar alguns itens que devem ser abordados e, inevitavelmente, buscar melhorias, para assim continuar a crescer e melhorar os resultados da organização.

A empresa necessita buscar aumento no seu faturamento e, para isso, deve buscar aumentar a carteira de clientes uma vez que, segundo dados da empresa em pesquisa realizada junto aos clientes, os mesmos que já compram da empresa sentem-se satisfeitos com o atendimento, rapidez na prestação de serviço e fácil comunicação com os agrônomos que lhes visitam, sendo que, desta forma a empresa diz possuir, em média, 80% das vendas aos clientes fiéis, tendo assim apenas 20% possíveis para crescimento.

Esta margem se dá, pois muitos dos clientes possuem parentesco com donos de revendas de menor porte ou ainda são sócios em cooperativas tendo que, necessariamente, comprar certos valores dos mesmos para continuar o vínculo. A organização tem por objetivo um crescimento anual de 18% em seu faturamento, com a busca de clientes potenciais e melhor cobertura nos clientes já atendidos; este valor pode ser facilmente atingido.

## 6.2 PERSPECTIVA FINANCEIRA

Para a elaboração das metas foi tomado o devido cuidado em não ter uma meta inalcançável; não foram levados somente em consideração os números do ano anterior, mas também o número de clientes atendidos, bem como sua capacidade de compra, uma vez que se entende que se os números forem fora da realidade, muito acima dos esperados, podem acabar desmotivando os vendedores e, ao invés de ajudar, poderiam causar um problema. A elaboração de metas é mostrada na Figura 2.

### PLANEJAMENTO 2010

Produtos	Und	Vendas 2009	Meta 2010	Crescimento Volume	Crescimento % volume	Preço Medio 2009	Meta Preço Venda 2010	Faturamento 2009	Faturamento Meta 2010	Varição Faturamento
SEMENTES	SC	26.350	28.195	1.845	7,00%	R\$ 72,21	R\$ 79,43	R\$ 1.902.733,50	R\$ 2.239.517,33	17,70%
FERTILIZANTES	SC	93.510	100.056	6.546	7,00%	R\$ 50,53	R\$ 55,58	R\$ 4.725.060,30	R\$ 5.561.395,97	17,70%
HERBICIDAS	LTS	102.480	109.654	7.174	7,00%	R\$ 13,27	R\$ 14,60	R\$ 1.359.909,60	R\$ 1.600.613,60	17,70%
FUNGICIDAS	LTS	21.400	22.898	1.498	7,00%	R\$ 60,36	R\$ 66,40	R\$ 1.291.704,00	R\$ 1.520.335,61	17,70%
INSETICIDAS	LTS	22.092	23.638	1.546	7,00%	R\$ 29,15	R\$ 32,07	R\$ 643.981,80	R\$ 757.966,58	17,70%
FOLIARES	LTS	13.779	16.259	2.480	18,00%	R\$ 22,77	R\$ 25,05	R\$ 313.747,83	R\$ 407.244,68	29,80%
<b>TOTAL</b>		279.611	300.699		7,54%			<b>R\$ 10.237.137,03</b>	<b>R\$ 12.087.073,77</b>	<b>18,07%</b>

FIGURA 2 – Elaboração de metas

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Esta planilha será capaz de fazer de forma clara e objetiva as metas que os vendedores deverão cumprir no ano, sendo de fácil manuseio e de fácil atualização, podendo ser usada durante os anos seguintes.

A seguir na Figura 4, consta a planilha desenvolvida com o intuito de mensurar os resultados obtidos com as vendas durante o ano. Será possível disponibilizar a mesma para os vendedores terem, caso seja da vontade deles, para estarem atualizando mensalmente, conforme seus volumes de vendas. A observação dos resultados obtidos bem como a cobrança por melhores números se faz necessário para que o crescimento dos volumes vendidos continue a crescer, e não fiquem no comodismo.

Também se recomenda uma premiação por objetivos alcançados como forma de recompensa pelo bom trabalho desenvolvido.

#### PLANEJAMENTO 2010

Produtos	Und	Meta de Venda por Vendedor x Volume Vendido														
		Dariva			Alair			Aldrovan			Mor			Valdeci		
		Meta 2010	Vendas 2010	%feito	Meta 2010	Vendas 2010	%feito	Meta 2010	Vendas 2010	%feito	Meta 2010	Vendas 2010	%feito	Meta 2010	Vendas 2010	%feito
SEMENTES	SC	7.894		0,00%	5.639		0,00%	6.203		0,00%	3.947		0,00%	4.511		0,00%
FERTILIZANTES	SC	28.016		0,00%	20.011		0,00%	22.012		0,00%	14.008		0,00%	16.009		0,00%
HERBICIDAS	LTS	32.696		0,00%	19.738		0,00%	23.027		0,00%	21.931		0,00%	12.032		0,00%
FUNGICIDAS	LTS	9.159		0,00%	4.122		0,00%	4.580		0,00%	2.748		0,00%	2.230		0,00%
INSETICIDAS	LTS	6.855		0,00%	4.728		0,00%	5.437		0,00%	4.019		0,00%	2.600		0,00%
FOLIARES	LTS	4.553		0,00%	3.252		0,00%	3.577		0,00%	2.276		0,00%	2.601		0,00%

FIGURA 3 – Indicador de Volume por Vendedor

Fonte; Elaborado pelo Autor.

Esta planilha tem como principal objetivo a medição dos resultados alcançados, onde a empresa será capaz que visualizar qual dos seus vendedores está conseguindo atingir os números, e quais precisam de maior atenção, ou treinamento ou ainda disponibilidade de equipamentos específicos para alavancar as vendas.

O trabalho realizado de forma clara irá auxiliar para o bem estar interno da organização, demonstrando claramente aonde a empresa quer chegar, bem como será capaz de, mensalmente em reuniões, demonstrar quanto da meta já foi atingido sendo capaz de tomar medidas provisórias, caso os resultados não estejam sendo atingidos.

### **6.3 PERSPECTIVAS DOS CLIENTES**

A San Rafael diz ter uma média de 6,5 em escala de 1 a 10 de satisfação dos clientes com relação a prestação de serviço. Sendo 1 ruim e 10 excelente. Contudo a empresa não tem um método preestabelecido para desenvolver uma pesquisa com cunho informativo, capaz de fornecer números reais e uma análise mais ampla dos seus serviços. Por isso a busca de uma forma que seja capaz de sempre ser avaliada e fornecer números reais da satisfação dos clientes, e chegar a um patamar de 8,50 ou seja estar entre muito bom e excelente.

Para que isso ocorra a empresa deve estar sempre buscando novos parceiros comerciais capazes de trazer novos produtos e melhores condições comerciais, afim de suprir a necessidades de todos os clientes.

A empresa também deve efetuar visitas rotineiras nas propriedades dos clientes, aproveitando-se dos mapas de visitas, onde irão proporcionar visitar vários clientes em um menor tempo, além de economizar na locomoção. Também deve se preocupar em aumentar em 5% a carteira de clientes, assim sendo atingirão as metas mais rapidamente.

### **6.4 PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS**

É de conhecimento geral que as relações cooperativas de trabalho são fundamentais para a existência e o aperfeiçoamento de um ambiente de cooperação e confiança entre os integrantes do grupo, ou seja, de toda uma empresa ou de uma simples equipe de trabalho, fazendo com que se integrem e assimilem tarefas e responsabilidades de modo interdependente e interativo.

Atualmente a San Rafael diz ter um índice de satisfação dos funcionários que atinge a pontuação de 6,5. Contudo, a empresa espera chegar a pontuação de 8,5 de satisfação chegando a um patamar igual a muito bom, a empresa pode atingir este índice se criar um plano de cargos e salários, proporcionando aos colaboradores crescer dentro da empresa; também devem investir em treinamentos específicos para cada função.

Por isso se faz de grande importância a empresa conhecer o perfil dos seus colaboradores e quais são as suas necessidades; para isso deve utilizar uma pesquisa sobre clima organizacional, a qual deve ser aplicada aos funcionários de forma que não iniba os mesmos nas respostas, pois somente assim terão total liberdade para responderem com sinceridade. A pesquisa ira subsidiar estudos a respeito das perspectivas dos processos internos e também das perspectivas de aprendizado e crescimento.

## **6.5 PERSPECTIVAS DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO**

A empresa deve buscar realizar treinamentos com seus funcionários, de modo a deixar todos os funcionários com conhecimentos específicos em suas funções, principalmente buscar informações junto com seus fornecedores de novos produtos, novas tecnologias.

Isso irá fazer com que os funcionários sintam-se motivados em buscar sempre maiores conhecimentos, agregando valor desta forma nos serviços prestados.

A San Rafael por ser uma empresa de grande porte em nossa região e conhecida por seu tempo de atuação, por isso deve buscar constantemente melhorias em sua gestão. Atualmente a empresa ainda trabalha voltada para a decisão centralizada na pessoa do Sócio Diretor, porém com o aumento das negociações é de suma importância que amplie a visão de negocio, deve buscar uma melhor gestão em todos os setores e pra isso se tornar realidade deve investir em treinamentos e capacitação dos seus colaboradores, pois são eles que irão fazer com que a empresa tenha um aumento de faturamento e controles indispensáveis para gerir uma empresa.

A empresa deve optar por uma metodologia que auxilie a organização de seus objetivos, elaborar ações que venham auxiliar a equipe comercial a realizar seus trabalhos, bem como deve ter uma metodologia que auxilie a mensuração dos resultados obtidos, premiando assim os vendedores que melhor dão retorno a empresa, ou que dão maior margem de contribuição.

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo teve como intuito auxiliar a empresa San Rafael na elaboração de um sistema de apuração e planejamento de resultados para a equipe de vendas da matriz, demonstrando a metodologia BSC que poderá ser usada para se chegar aos objetivos almejados.

Em pesquisa com a alta gerencia da empresa ficou evidenciado a falta de uma metodologia para mensuração dos resultados e elaboração das metas, por isso a empresa deve buscar implementar uma metodologia para criação de metas e mensuração dos resultados, conforme abordada no trabalho. Adotando este procedimento a empresa poderá ter um controle mais eficaz dos seus vendedores, e premiar quem realmente buscou bons resultados para a organização.

A empresa também deve buscar melhorias em alguns setores, investindo em treinamentos específicos e tendo melhorias em equipamentos de informática, outro fator

importante é o clima organizacional o qual se deve ter certa preocupação e buscar constantes melhorias uma vez que a comunicação interna que é capaz de causar alguns conflitos quando da expressão de forma errada. O sistema de informática atual da empresa é muito bom, porem a empresa deve efetuar treinamentos com os usuários de forma a fazer com que todos saibam, executar suas tarefas sem duvidas e sem erros, melhorando assim o controle.

Devem fazer periodicamente análise de satisfação do ambiente interno da empresa buscando a melhoria de relacionamentos, e conseqüentemente a colaboração de uns com os outros, estas análises podem ser feitas através do questionário descrito no estudo. A partir das análises dos dados pesquisados, espera-se identificar quais os fatores que impactam no desempenho de vendas da equipe agrícola.

Adotando a metodologia BSC a empresa ira organizar os seus procedimentos, melhorando os controles e tem a tendência de continuar a crescer, melhorando suas margens, seus volumes vendidos e, conseqüentemente, melhorando o retorno sobre o capital investido.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ATKINSON, Anthony A. *et al.* **Contabilidade gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CAMPOS, J. A **Cenário Balanceado**: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios. São Paulo: Aquariana, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FRONCHETTI, Ana C. De Andrade; MONTANHA, Eduardo L.; HENRIQUE, Elizandro R.; NETO, Rodolpho B.; FILHO, Silas G. Conhecendo o *Balanced Scorecard* – BSC: premissas para implementação de Indicadores de Performance, **Revista Cesumar – Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, v.11, n.2, p.139-152, jun./dez., 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Método e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **A estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Utilizando o Balanced Scorecard como sistema gerencial estratégico**. São Paulo: Campus, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: Conceitos, Metodologia e Prática. São Paulo: Atlas, 2004.