



Revista de Administração da Unimep

E-ISSN: 1679-5350

gzograzian@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba  
Brasil

Tubino Garcia, Fabiane; Dias Lopes, Luis Felipe; Pastoriza Tatsch, Marcelo; Assumpção Neitzke, Marcelo

UM ESTUDO SOBRE INDICADORES DE DESEMPENHO NA PERSPECTIVA DO CLIENTE A PARTIR DO BALANCED SCORECARD

Revista de Administração da Unimep, vol. 11, núm. 1, enero-abril, 2013, pp. 51-80

Universidade Metodista de Piracicaba  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273726324007>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## UM ESTUDO SOBRE INDICADORES DE DESEMPENHO NA PERSPECTIVA DO CLIENTE A PARTIR DO BALANCED SCORECARD

### *A STUDY ON PERFORMANCE INDICATORS IN THE PERSPECTIVE OF CUSTOMER FROM THE BALANCED SCORECARD*

**Fabiane Tubino Garcia (UFSM)** *fabianegarcia.unipampa@gmail.com*

**Luis Felipe Dias Lopes (UFSM)** *lflopes67@yahoo.com.br*

**Marcelo Pastoriza Tatsch (FAMES)** *marcelopastoriza@hotmail.com*

**Marcelo Assumpção Neitzke** *marcelo.neitzke@gmail.com*

Endereço Eletrônico deste artigo: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/editor/submissionEditing/429>

#### **Resumo**

Vive-se em um contexto dinâmico, no qual os gestores buscam alcançar o máximo de resultados positivos para a organização. Com isso, o gerenciamento de desempenho ganha importância e uma das ferramentas para contribuir com esta situação é o *Balanced Scorecard* que integra toda a estratégia e os objetivos de cada organização, considerando quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e, aprendizado e crescimento. Este estudo desenvolveu os fundamentos do *Balanced Scorecard*, principalmente na perspectiva do cliente, para criar indicadores que venham a contribuir nas decisões de uma Cooperativa, sediada em Júlio de Castilhos/RS. O período de coleta dos dados foi de janeiro/2009 a novembro/2010. Nos resultados, verificou-se a importância da proximidade com o cliente, tendo em vista a satisfação do mesmo, a imagem da empresa e, que o fator preço não é considerado o mais relevante. Na participação de mercado, evolução do faturamento e comportamento de compra dos clientes, percebeu-se que há uma oscilação elevada e, isto interfere diretamente nos resultados organizacionais.

**Palavras-Chave:** Indicadores de Desempenho, Balanced Scorecard, Clientes, Cooperativa, Setor Agrícola.

#### **Abstract**

We live in a dynamic context in which managers seek to achieve the maximum positive results for the organization. Thus, performance management gains importance and one of the tools to contribute to this situation is the *Balanced Scorecard* that integrates all the strategy and objectives of each organization, considering four perspectives: financial, customer, internal processes and learning and growth. This study developed the fundamentals of the *Balanced Scorecard*, especially in view of the customer, to develop indicators that will contribute to decisions in a Cooperative, located in Julio de Castilhos/RS. The period of data collection was the January/2009 until November/2010. In the results, we verified the importance of proximity to customers in order to the satisfaction of it, the company's image and that the price is not considered as relevant. Participation in the market evolution of sales and customer buying behavior, it was noted that there is a high oscillation, and it directly interferes with organizational results.

**Keywords:** Performance Indicators, Balanced Scorecard, Customers, Cooperative, Agricultural Sector.

Artigo recebido em: 28/08/2011

Artigo aprovado em: 01/08/2012

---

## **1 Introdução**

Vive-se em um contexto dinâmico, no qual os gestores das empresas buscam a todo o momento alcançar o máximo de resultados positivos para a organização. A obtenção de lucro com baixo custo, de forma sustentável e duradoura, atendendo às expectativas praticamente ilimitadas de acionistas, clientes, fornecedores e colaboradores, torna-se fundamental.

Esta tarefa é árdua, devido aos novos desafios impostos, a globalização e a competitividade do mercado, com metas cada vez mais ousadas, riscos eminentes e a instabilidade dos fatos, extremamente suscetíveis às mudanças, e desta forma, difíceis de prever. Certamente, esta constatação motiva, e praticamente obriga as empresas a buscar alternativas viáveis que proporcionem vantagens competitivas, de tal forma que seus objetivos sejam alcançados.

Justamente em função deste panorama é que o gerenciamento do desempenho nas organizações ganha importância, principalmente na criação de indicadores de desempenho alinhados aos objetivos empresariais. Todavia, deve-se reconhecer que não é uma tarefa simples estabelecer um conjunto de indicadores que estejam de acordo com os objetivos e conceitos de determinada empresa, visto que variam caso a caso e conforme cada situação vivenciada.

Primeiramente, é necessário entender que medir é fundamental, tendo como base a afirmação de Kaplan e Norton (1997, p. 21) de que “o que não é medido não é gerenciado”. Os autores indicam que as empresas necessitam de um sistema de gestão e medição do desempenho, provenientes de suas estratégias e capacidades, para poderem alcançar seus objetivos organizacionais.

Diante deste cenário, umas das principais ferramentas existentes para contribuir com esta situação é o *Balanced Scorecard* (BSC), que não somente tem sido utilizado como um sistema de indicadores, mas como um recurso organizacional e como fonte de inspiração para a tomada das decisões empresariais, servindo de base para todos os seus processos gerenciais (KAPLAN; NORTON, 1997).

O *Balanced Scorecard* é um instrumento que integra todas as medidas derivadas da estratégia, por trabalhar de forma alinhada e focada na visão de valor e conforme os objetivos da cada organização, considerando aspectos relacionados ao todo em que a empresa se

encontra. Conforme Kaplan e Norton (1997), o BSC considera quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e, aprendizado e crescimento.

Desta forma, identifica-se um problema referente ao tema proposto e a empresa onde acontece a pesquisa “como a empresa pode medir seu desempenho organizacional, de forma efetiva e coerente com seus objetivos”?

No caso da presente pesquisa, o problema encontrado e que motivou a realização da investigação, tem uma relação direta com a dificuldade que as empresas apresentam em medir o seu desempenho organizacional, e de que forma fazer, não apenas considerando os resultados financeiros destas, mas sim avaliar e identificar o quanto às organizações estão sendo realmente efetivas de acordo com sua missão e visão de negócio. Ou seja, o conceito de desempenho organizacional vai muito além dos números expressos em lucros ou prejuízos financeiros, tão utilizados como parâmetros de avaliação institucional.

O objetivo deste estudo é desenvolver o tema proposto e criar indicadores de desempenho baseados nos fundamentos do *Balanced Scorecard*, principalmente na perspectiva do cliente. A escolha da perspectiva do cliente do Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta específica deste estudo, provém da necessidade de se implementar ferramentas de gestão do desempenho que venham a contribuir de forma significativa no processo decisório da organização.

Uma afirmação deste nível por si só motiva um estudo sobre alternativas de ferramentas que proporcionem tais benefícios, ainda mais para a situação específica em que se propõe o desenvolvimento deste estudo, em que a empresa escolhida não possui nenhuma iniciativa nesse sentido. Percebe-se a evidente falta de subsídios e informações que possam contribuir positivamente aos resultados da organização, e uma necessidade latente para o desenvolvimento de estudos deste nível.

Este trabalho foi desenvolvido na Cooperativa Agropecuária Júlio de Castilhos Ltda – Cotrijuc, no setor de insumos agrícolas, sediada no município de Júlio de Castilhos/RS.

## **2 Balanced Scorecard**

A história do *Balanced Scorecard* vem desde 1990, onde o Instituto Nolan Norton e a unidade de pesquisa da KPMG ( Klynveld Peat Marwick Goerdeler) patrocinaram um estudo de um ano em diversas empresas, chamado “*Measuring Performance in the Organization of the Future*”.

Este estudo liderado por David Norton e Robert Kaplan surgiu a partir da preocupação em avaliar o desempenho empresarial, pois a realidade apontava que apenas os dados financeiros já não mais ofereciam subsídios suficientes para as empresas crescerem e criarem valor futuramente.

As discussões em grupo acabaram por desenvolver o “*Balanced Scorecard*”(BSC), organizado-o em quatro perspectivas básicas e distintas, a financeira, a do cliente, a dos processos internos e a da inovação e aprendizado.

Em dezembro de 1990 o estudo fora concluído, e a viabilidade e os benefícios do sistema foram documentados em um artigo denominado “*The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*”.

Afirmam Creamer e Freund (2010) que o BSC proporciona uma ampla e eficaz cadeia de indicadores de desempenhos, a partir dos estudos realizados por Kaplan e Norton em 1992, que resultaram num sistema de gerenciamento auxiliar para as organizações definirem seus objetivos e estratégias de negócios.

Estes são os principais fatores que norteiam os conceitos do *Balanced Scorecard* dentro das organizações. Outros motivos podem surgir em função disto, mas a ideia de Kaplan e Norton (1997) é de que o sistema atinge as organizações de forma abrangente e sistêmica, gerando a possibilidade de avaliação e a identificação de falhas em todos os processos relacionados à gestão com visão de futuro, o que os indicadores financeiros por si só não permitem.

## **2.1 Perspectivas Estratégicas do *Balanced Scorecard***

Conforme Kaplan e Norton (1997), o BSC é desdobrado em quatro perspectivas estratégicas: financeira, dos processos internos, do aprendizado e crescimento e a do cliente, conforme Figura 1.

### As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*

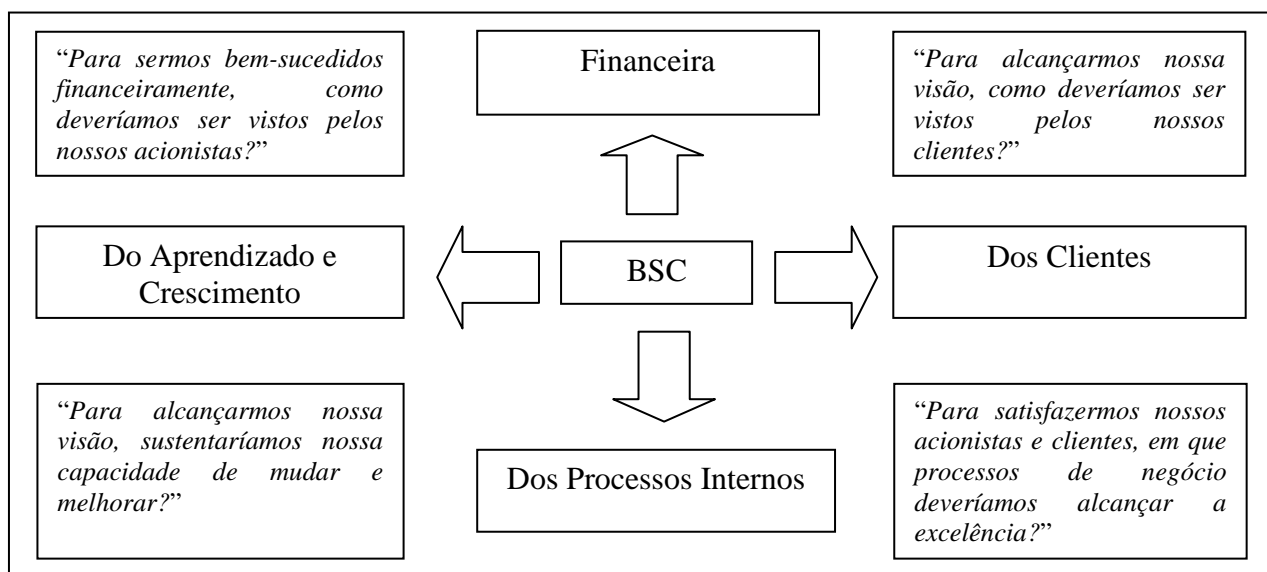


Figura 1 – Perspectivas do Balanced Scorecard.

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 10).

Na sequência serão apresentadas e conceituadas as quatro perspectivas do BSC.

**Perspectiva Financeira** - O *Balanced Scorecard* mantém a perspectiva financeira como um indicador de desempenho da organização, uma vez que estas são importantes para sintetizar as consequências econômicas imediatas de ações já realizadas, ou seja, envolve a visão de curto prazo das organizações, mesmo que possam ser definidos indicadores financeiros de médio e longo prazo (KAPLAN e NORTON, 1997).

Os objetivos financeiros estão vinculados à lucratividade da empresa, representada principalmente pela receita operacional, retorno sobre capital empregado, valor econômico agregado, etc. Kaplan e Norton (1997) consideram que os indicadores financeiros de desempenho evidenciam se a estratégia adotada está contribuindo para o crescimento dos próprios resultados financeiros.

**Perspectiva dos Processos Internos** - Segundo Kaplan e Norton (1997) esta perspectiva do BSC permite a melhoria dos processos já existentes, mas também a criação de novos processos, proporcionando impactos positivos à organização, principalmente no que diz respeito à satisfação do cliente e a consecução dos objetivos financeiros.

O *Balanced Scorecard* busca a excelência nos processos por parte das organizações, que pode ser caracterizado pela criação de novos produtos/serviços, visando atender as novas demandas dos clientes atuais e futuros.

Perspectiva do Aprendizado e Crescimento - Esta perspectiva identifica a estrutura que a organização necessita para gerar crescimento e melhoria em longo prazo. Em todas as organizações percebe-se a necessidade de melhoria contínua, tanto nos processos atuais como na criação de novos processos e capacidades adicionais.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que esta perspectiva deriva de três fontes principais, que são as pessoas, os sistemas e os procedimentos organizacionais. Identificam-se neste momento grandes lacunas entre a capacidade atual das pessoas, sistemas e procedimentos, que devem ser corrigidas através da reciclagem de funcionários, do aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas, e do alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais, daquilo que se espera para alcançar a excelência organizacional.

Perspectiva do Cliente - Kaplan e Norton (1997, p. 68) orientam que na perspectiva do cliente as empresas devem “traduzir suas declarações de missão e estratégia em objetivos específicos baseados no mercado e no cliente”, identificando os segmentos nos quais prefere atuar, bem como estudar suas populações atuais e de potenciais clientes, gerando propostas de valor, objetivos e medidas dirigidas a estes segmentos.

Entre as medidas essenciais de resultado, Kaplan e Norton (2000) indicam a satisfação, a retenção, e a aquisição de novos clientes, bem como a lucratividade dos clientes e a participação em contas (clientes) nos segmentos-alvo. Mas esta perspectiva também deve incluir medidas específicas das propostas de valor que a empresa oferecerá aos clientes destes segmentos, que normalmente são classificadas conforme os atributos, dos produtos/serviços, a imagem e reputação da empresa, e o relacionamento com o cliente.

## **2.2 Grupo de Medidas Essenciais dos Clientes**

Conforme Kaplan e Norton (2000), as medidas essenciais dos clientes da perspectiva cliente do BSC são comum a todos os tipos de empresas, e incluem basicamente indicadores de: participação de mercado, retenção de clientes, captação de clientes, satisfação de clientes e lucratividade de clientes (FIGURA 2).

### Medidas Essenciais da Perspectiva do Cliente

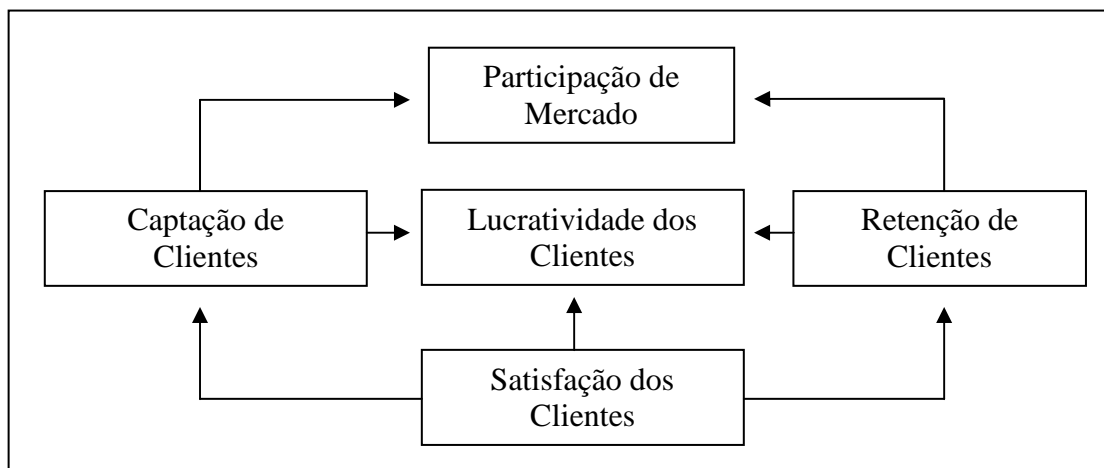


Figura 2 – Medidas essenciais da perspectiva do cliente do *Balanced Scorecard*.  
Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 72).

Participação de Mercado - Em um contexto geral, Kaplan e Norton (2000), identificam participação de mercado como a proporção de negócios em um determinado mercado, em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido.

Aaker (2001) afirma que a participação de mercado pode ser uma medida capaz de identificar como os clientes avaliam um produto ou serviço, pois se considera que ao mudar o valor relativo para o cliente as vendas e a participação de mercado são diretamente afetadas, mesmo que muitas vezes influenciadas por atrasos causados pela inércia do cliente/mercado, mesmo a antecipação das compras pelos mesmos. O mesmo autor ressalta que este indicativo geralmente é afetado por oscilações de curto prazo, como por ofertas promovidas por concorrentes, lançamentos de novos produtos e até mesmo a entrada de novos concorrentes no mercado em questão.

Retenção de Clientes - Segundo Kotler (2005), a base para a retenção do cliente é a sua satisfação, pois um cliente satisfeito permanece fiel por mais tempo, adquire mais produtos, leva uma boa imagem da empresa e de seus produtos para o seu ambiente de relacionamentos, bem como tende a lembrar menos vezes do concorrente no momento da compra, geralmente este cliente fica menos sensível ao fator preço, se preocupa em dar sugestões de melhorias, etc.



Para Porter (1989), existe uma forma para a empresa reter seus clientes, que é através da diferenciação. Consiste na oferta de produtos singulares, e não apenas preços baixos, criando valor para o cliente, desde que este perceba este valor agregado ao produto adquirido.

**Captação de Clientes** - Geralmente as empresas buscam ampliar a sua carteira de clientes, ou a chamada base de clientes em segmentos-alvo. O principal indicador da captação de clientes é medida pela velocidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou novos negócios. Assim, a captação pode ser medida basicamente pelo número de novos clientes ou pelo volume de vendas para os mesmos.

Segundo Kotler e Keller (2006), as empresas que buscam aumentar suas vendas e consequentemente seus lucros, devem investir bastante tempo e recursos buscando novos clientes. O grande desafio é transformar o potencial cliente em um novo cliente para a organização. Mesmo que isto aconteça, é importante considerar que nem todos os clientes são retidos, pois em função de vários fatores internos e externos a empresa, existe a rotatividade de clientes, e assim segue este ciclo em busca de novos clientes.

**Satisfação de Clientes** - Conforme Kotler (2005, p. 42), satisfação representa a “sensação de prazer ou desapontamento de uma pessoa resultante da comparação entre o desempenho (ou resultado) percebido de um produto e suas expectativas”. O autor complementa que, o cliente, no momento de adquirir algum produto, procura sempre maximizar o valor que irá receber em troca da compra do produto, dentro das restrições impostas pelos custos envolvidos na procura e pelas limitações de conhecimento, mobilidade e renda.

Os indicadores de satisfação dos clientes são relacionados pelo atendimento às necessidades dos clientes, através do *feedback* sobre o desempenho da empresa pelos mesmos. Este item é muito importante, visto que somente quando os clientes classificam suas experiências de compra como total ou extremamente satisfatórias a empresa pode contar com a repetição.

**Lucratividade de Clientes** - Kotler (2005, p. 54) conceitua cliente lucrativo como “toda pessoa, residência ou empresa que, ao longo do tempo, gera um fluxo de receita que excede em uma margem aceitável o fluxo de custos de atração, venda e atendimento da empresa relativa a esse cliente”.

Aaker (2001) propõe algumas considerações referente a lucratividade do cliente/mercado, como áreas de negócios em que a empresa poderá obter ganhos, questões relativas a concorrência e competitividade de mercado, algumas ameaças como entrantes

potenciais e oferta de produtos substitutos, mas principalmente tentar identificar o quanto um determinado mercado/cliente/segmento são atrativos e lucrativos agora e futuramente.

### **2.3 Proposta de Valor**

Conforme Kaplan e Norton (1997) a proposta de valor é o conceito fundamental para o entendimento dos vetores das medidas essenciais de satisfação, captação, retenção e participação de mercado e de conta. Estas referidas propostas de valor variam conforme diferentes segmentos de mercado, setores ou atividades, mas existem premissas que norteiam a sua constituição dentro do conceito do *Balanced Scorecard*, que são:

- Atributos dos Produtos e Serviços - abrangem a funcionalidade dos mesmos, seu preço e qualidade. Existem clientes que primam mais pela qualidade dos produtos/serviços, e até aceitam a ideia de pagarem mais por isso. Em contrapartida, outros buscam diferencial em preço, ou seja, não comprariam maiores atributos dentro de uma produto/serviço, pois o que mais importa é o preço.

- Relacionamento com os Clientes - refere-se à entrega do produto/serviço ao cliente, bem como ao tempo de resposta e entrega e conforto do cliente na relação da compra. Lobato et al. (2009) consideram que o relacionamento significa ainda o entendimento dos motivos que levam o cliente a comprar na empresa, bem como a quantidade de clientes que compram e fazem referências positivas da mesma, e também aqueles que somente compram.

- Imagem e Reputação - Kaplan e Norton (1997) defendem que esta dimensão reflete os fatores intangíveis que atraem um cliente para a empresa. A imagem é muito importante para a empresa, pois cria um conceito perante o cliente, que faz com que haja a fidelização dos mesmos, indo muito além dos aspectos tangíveis dos produtos e serviços.

### **2.4 Segmentação de Mercado**

Para segmentar o mercado, existem algumas abordagens, focadas no cliente e no produto, que auxiliam neste processo, variando conforme as características de cada organização, em função do mercado e do próprio cliente a ser atendido, havendo uma interação no grau de importância de cada item.

Aaker (2001) considera como pontos principais a serem levados em consideração ao se segmentar um determinado mercado os benefícios dos produtos, a sensibilidade ao preço por parte do cliente, o nível de fidelidade do cliente e as aplicações dos produtos. Já Cobra (2009) considera o tipo de consumo, a demografia, geografia, aspectos culturais e o ambiente

onde cliente e fornecedor estão inseridos como outros pontos mais importantes. Também identifica outros fatores relevantes, como a análise da concorrência, a análise de estoques e de fornecedores, a estrutura da informação, a capacidade produtiva própria e a análise que o consumidor faz em relação à empresa e os produtos que a mesma oferece.

## **2.5 Análise de Mercado**

A análise de mercado envolve não apenas o cliente, mas também os concorrentes existentes, onde um dos fatores de sucesso das organizações é obter o maior número possível de informações de forma global, visando a criação de estratégias focadas na dinâmica do mercado, chamada de ambiente competitivo. Conforme Churchill e Peter (2000, p. 52), o ambiente competitivo “é composto por todas as organizações que poderiam potencialmente criar valor para um determinado mercado”.

A análise de mercado apresenta uma série de dimensões, mas existem algumas que se destacam das demais em praticamente todos os mercados (AAKER, 2001):

a) Tamanho atual, potencial e crescimento do mercado - é um fator importante principalmente na determinação da fatia de mercado projetada, ou seja, o quanto a empresa deseja atingir do mercado onde atua.

b) Lucratividade do negócio - existe um modelo preconizado por Michael Porter, como consta na Figura 03, que leva em conta os retornos dos investimentos da média das empresas medidos em longo prazo, sendo que a atratividade de um mercado depende principalmente de cinco fatores que influenciam diretamente na lucratividade das organizações:

- a intensidade da concorrência entre os atuais concorrentes: a competição imposta pelos concorrentes já existentes do mercado depende de alguns fatores importantes, como o número de concorrentes, o seu tamanho relativo, se as suas ofertas e estratégias de produto são similares, a existência de custos fixos altos, o compromisso dos concorrentes e o tamanho e a natureza das barreiras de saída.

- a existência de concorrentes potenciais que entrarão na indústria, caso os lucros sejam altos: a entrada de concorrentes potenciais em um determinado mercado depende muito do tamanho e da natureza das barreiras à entrada. Dentre estas entradas, destacam-se a necessidade de altos investimentos de capital em determinados mercados, as economias de escala, os canais de distribuição a serem utilizados, e a diferenciação de produtos, principalmente em mercados onde o nível de proteção é alto, através de patentes que

protegem características dos produtos, bem como os investimentos que as empresas consolidadas realizam em termos de marca, publicidade, propaganda, que acabam fidelizando os clientes.

- produtos substitutos que atrairão os clientes, caso os preços aumentem: os produtos substitutos não apresentam a mesma penetração de mercado como os primários, mas acabam concorrendo, em maior ou menor nível, conforme o segmento de mercado, ou o tipo de produto em questão.

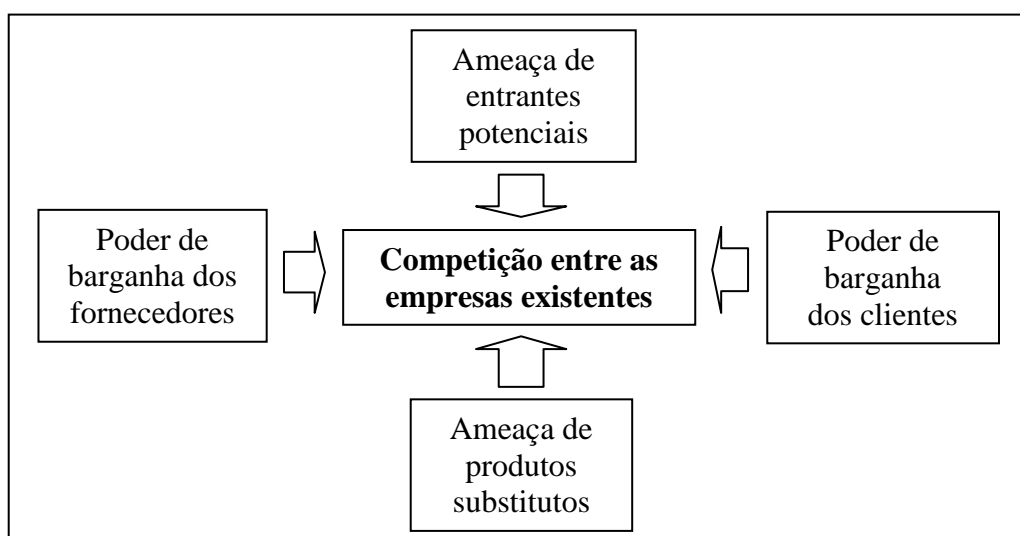


Figura 3 – Modelo dos cinco fatores de Porter para a lucratividade de mercado.  
Fonte: Porter (1989).

- o poder de barganha dos clientes: depende muito do volume de compra do cliente, da forma de pagamento, bem como a oferta de concorrentes a lhe oferecerem produto, abrindo possibilidade de escolha entre dois ou mais fornecedores.

- o poder de barganha dos fornecedores: acontece em alguns mercados onde a indústria fornecedora é concentrada, numa situação monopolista, ou em função da oferta e da demanda de mercado, que influencia diretamente nos preços pagos pelos produtos aos fornecedores.

c) Estrutura de custos e sistemas de distribuição - a estrutura de custos está muito próxima da relação de valor agregado dos produtos/serviços, ou seja, produtos de alto valor agregado com baixo custo de produção. Esta seria a estrutura ideal de custos, mas sabe-se que muitas vezes isto não é possível, pois nem sempre os produtos de valor agregado apresentam baixo custo, e dependem muito também das economias de escala, ou seja, dos volumes de produtos negociados, que poderiam render uma maior lucratividade, mesmo não sendo

produtos com reconhecido valor agregado. Quanto aos canais de distribuição, estes têm sido um diferencial competitivo para as empresas, sendo importante que as mesmas procurem sempre canais acessíveis e eficientes.

d) Tendências de mercado e fatores-chave de sucesso - apresentam duas grandes dimensões: ou concentram-se na mudança ou tendem a identificar o que é importante. As tendências de mercado geralmente são estudadas ao mesmo tempo em que se faz um estudo da análise dos clientes, dos concorrentes e do mercado. Os fatores-chave do sucesso das organizações estão ligados às forças estratégicas que estas demonstram, compreendidas por “aquelas nas quais uma empresa demonstra excelência, os ativos ou competências que são superiores aqueles dos concorrentes e proporcionam um fundamento para a vantagem”.

### **3 Materiais e Métodos**

Para o efetivo alcance do objetivo desse estudo, optou-se por utilizar uma metodologia baseada na abordagem bibliográfica, descritiva e documental.

Assim sendo, será apresentada uma revisão bibliográfica abordando aspectos relacionados desde os indicadores de desempenho, uma abordagem histórica do *Balanced Scorecard* (BSC), conceitos básicos visando entender o que significa esta ferramenta de gestão estratégica, bem como um apanhado geral de suas quatro perspectivas: a financeira, a dos processos internos, a do aprendizado e crescimento e como já salientado, um enfoque maior na perspectiva do cliente, tema de estudo da pesquisa.

Segundo Gil (1996), a pesquisa descritiva apresenta como objetivo a descrição de características de determinada população ou fenômeno, ou ainda o estabelecimento de relações entre variáveis. Neste estudo foram analisadas as características de um determinado grupo, levantamento de opiniões, atitudes e crenças de uma população.

A utilização da pesquisa documental também será amplamente abordada, uma vez que foram analisados documentos próprios do setor de insumos agrícolas da Cooperativa onde se desenvolveu a investigação.

Com relação aos procedimentos optou-se por um estudo de caso, que segundo Yin (2005) trata-se de uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Sendo assim, o presente estudo propõe uma aplicação restrita

à Cooperativa Agropecuária Júlio de Castilhos Ltda – Cotrijuc, uma cooperativa do ramo agrícola, sediada no município de Júlio de Castilhos – RS.

A coleta e análise dos dados foram realizadas em quatro etapas, utilizando uma abordagem quali-quantitativa dos dados buscando analisar e conhecer a importância de cada indicador de desempenho com ênfase na perspectiva clientes. Com isso, a primeira etapa compreendeu na aplicação de um questionário com questões objetivas direcionado à equipe de vendas da Cooperativa. Desta forma, cinco questionários foram aplicados, compostos por sete questões objetivas referentes a participação de mercado, captação e retenção de clientes, satisfação e lucratividade de clientes. Os resultados foram avaliados conforme a ordem de importância de cada item (0 = indiferente; 1 = menor importância; 5 = maior importância) através de um modelo semelhante a uma escala Likert. Com base na percepção destes profissionais, os resultados foram analisados, procurando retirar quais os aspectos são mais importantes sobre o tema proposto, bem como auxiliar no desenvolvimento das demais etapas.

A segunda etapa consiste na pesquisa de uma série de documentos através do sistema de gestão informatizado da empresa. Neste caso, os clientes foram segmentados geograficamente por regiões de atuação da empresa, consideradas como regiões 01, 02 e 03. Desta fase, consta o levantamento do faturamento total de uma parcela dos clientes de cada região, procurando identificar alguns itens importantes para o desenvolvimento da pesquisa, como participação de mercado, a captação e retenção de clientes, repetição de compra por parte do cliente, bem como uma visão da evolução do faturamento e do comportamento de compra dos clientes no período de 01 de janeiro de 2009 a 16 de novembro de 2010. Posteriormente, os dados foram dispostos na forma de gráficos, visando facilitar a análise e o entendimento das informações colhidas com este método. Das regiões 01, 02 e 03 foram coletados dados de 18, 15 e 10 clientes, respectivamente.

A terceira etapa da pesquisa compreende a uma análise da rentabilidade sobre o faturamento de todos os clientes que fazem parte das regiões 01, 02 e 03 e dentro dos períodos estabelecidos. Este procedimento foi realizado através da elaboração de uma planilha contendo dados referentes aos faturamentos de todos estes clientes, bem como os custos que constituem estas vendas, divididos nos dois períodos comentados anteriormente. Com base nestes números, será possível coletar o valor percentual da rentabilidade do setor para cada

período, bem como a diferença de valores de um período para o outro, criando subsídios para que ações sejam tomadas com base nestes resultados.

A quarta e última etapa foi abordada através dos depoimentos de dois profissionais diretamente ligados aos processos gerenciais do setor onde se realizou a pesquisa, que são o facilitador e o líder do setor, com o objetivo de compreender qual a visão destes em relação ao tema proposto. Para isso foi realizada uma questão aberta sobre o assunto que foi a seguintes: “qual a sua visão sobre as medidas essenciais da perspectiva do cliente do BSC, que são participação de mercado, retenção de clientes, captação de clientes, satisfação de clientes e lucratividade dos clientes”?

Após efetuada a coleta e tabulação dos dados, procedeu-se à análise dos mesmos com a aplicação da técnica de estatística descritiva, sendo os resultados apresentados por meio de gráficos e tabelas de frequência.

A estatística descritiva foi utilizada para identificar e avaliar a ordem de importância de cada indicador de desempenho pesquisado pelo setor de vendas e pelos gestores da Cooperativa em estudo e, é considerada uma ferramenta para descrever e resumir um conjunto de dados, de modo que eles possam ser facilmente descritos e interpretados.

#### **4 Resultados e Discussões**

A análise dos resultados foi realizada em quatro etapas: com a equipe de vendas, por segmentação das regiões de atuação da empresa, pela análise da rentabilidade sobre o faturamento e pela análise dos depoimentos dos gestores da empresa.

##### **4.1 Primeira Etapa: Pesquisa com a Equipe de Vendas**

Nesta etapa buscou-se entender qual a visão destes profissionais em relação aos indicadores de desempenho organizacional promovidos pelo BSC, bem como uma análise das principais medidas essenciais dos clientes deste sistema de gestão empresarial, que são participação de mercado, captação e retenção de clientes, satisfação e lucratividade de clientes.

Conforme a Tabela 1, a participação de mercado foi considerada como a mais importante por 40% dos entrevistados, uma vez que esta proporciona uma visão importante de como estão sendo os resultados da empresa, bem como dá uma ideia de como o cliente conceitua a empresa, o que vai ao encontro do que afirma Aaker (2001), onde este indicador pode inferir como o cliente percebe a organização. Certamente que, se a empresa está tendo

um aumento na participação de mercado, pode significar que as ações que a empresa vem utilizando estão surtindo efeito. Por outro lado, entre 20% e 40%, respectivamente, não consideraram a mesma como de grande importância, provavelmente por verificarem outros itens mais relevantes como indicador de desempenho.

De todas as medidas avaliadas, a que foi considerada de menor importância foi a lucratividade de clientes (80%). Este item é importante de ser levado em consideração, pois para a empresa, obter clientes lucrativos é fundamental para que a organização alcance resultados positivos. Acredita-se que isto se deve ao fato de que muitas vezes as equipes de vendas não têm a noção exata dos custos dos produtos, bem como lhes falta a informação de quanto cada venda representa de lucro para a empresa, e principalmente uma visão gerencial do negócio.

Dos itens pesquisados, os que apresentaram a maior importância foram a retenção de clientes e a satisfação dos clientes (60%). Este conceito é bem provável que tenha surgido da ideia de que o cliente satisfeito tende a se manter fiel a empresa.

Tabela 1 – Importância dos indicadores de desempenho.

<b>Indicadores de desempenho</b>	<b>Ø</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Participação de mercado		20%	40%			40%
Captação de clientes		40%	20%	20%		20%
Retenção de clientes				40%	40%	20%
Satisfação de clientes				40%	60%	
Lucratividade de clientes		40%	40%			20%

Fonte: Autores do trabalho

Em seguida, quando questionados sobre as decisões de compra do cliente, e o que estes consideram mais importante na escolha de determinada empresa ou produto para adquirir, houve um consenso dos entrevistados de que o relacionamento é de extrema importância neste processo (100%), com a qualidade do produto/serviço vindo como segundo item mais importante (60%), como consta na Tabela 2. Assim, percebe-se que neste item há a concordância com Porter (1989), que afirma que uma das maneiras mais eficazes para a retenção de seus clientes, consiste no relacionamento como fator de diferenciação.

O quesito crédito foi o menos relevante (80%), sendo que fatores como imagem/reputação e preço apresentaram uma relevância intermediária.



Tabela 2 – Fatores determinantes da decisão de compra do cliente.

<b>Decisão de compra cliente</b>	<b>Ø</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Qualidade produto/serviço		20%		20%		60%
Relacionamento						100%
Imagem/reputação		20%	20%	40%		20%
Preço			60%	20%		20%
Crédito		60%	20%	20%		

Fonte: Autores do trabalho

Os quesitos imagem e reputação apresentaram uma importância intermediária, onde surpreendentemente o preço não é considerado o mais importante, pois o relacionamento entre empresa/cliente é mais determinante dentro do processo decisório. A disponibilidade de crédito obteve opiniões divergentes, pois enquanto 60% consideram pouco importante para este fator, os demais 40% opinaram que a disponibilidade de crédito pode determinar o nível de participação de mercado.

Tabela 3 – Fatores determinantes na participação de mercado.

<b>Participação de mercado</b>	<b>Ø</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Qualidade produto/serviço		40%	20%		40%	
Relacionamento				40%	20%	40%
Imagem/reputação			20%	40%		40%
Preço			60%	20%	20%	
Crédito		60%			20%	20%

Fonte: Autores do trabalho

Na sequência, sobre a captação de clientes, foi possível verificar que a questão do relacionamento com os mesmos também é bastante importante. Neste caso, como o objetivo é detectar o que pode motivar a captação de clientes, acredita-se que o termo relacionamento quer dizer a construção do relacionamento com o cliente, pois muitas vezes este ainda está sendo desenvolvido, mas ainda numa fase não tão avançada, como verificada na fase de retenção do cliente. Isto não significa que pelo fato do cliente não manter relações comerciais com a empresa não haja bom relacionamento, mas pode haver algum fator que acaba fazendo com que o mesmo procure outra empresa para adquirir os produtos e serviços. Assim, cabe observar o que preconiza Aaker (2001) que infere sobre a participação de mercado que pode ser uma medida capaz de identificar como os clientes avaliam um produto ou serviço, pois se considera que ao mudar o valor relativo para o cliente as vendas e a participação de mercado são diretamente afetadas, mesmo que muitas vezes influenciadas por atrasos causados pela

inércia do cliente/mercado, mesmo a antecipação das compras pelos mesmos, devendo a organização ficar atenta para evitar a dispersão dos clientes antes de estabelecido um relacionamento estável.

A questão da imagem e da reputação também foi considerada relevante, sendo que o fator preço também tem seu nível de importância para captar novos clientes, ou seja, pode ser utilizado como estratégia para este fim. A disponibilidade de crédito não foi considerada muito importante, até porque para que seja disponibilizado crédito para o cliente, este necessita obrigatoriamente ter um histórico de compras e entrega de produção na empresa (TABELA 4). Segundo Kotler (2005), as empresas que buscam aumentar suas vendas e consequentemente seus lucros, devem investir bastante tempo e recursos buscando novos clientes, assim justificam-se o destaque ao relacionamento e o preço, fatores que demandam muita atenção e por consequência tempo e, recursos para a manutenção de um relacionamento duradouro.

Tabela 4 – Fatores determinantes na captação de clientes.

<b>Captação de novos clientes</b>	<b>Ø</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Qualidade produto/serviço		40%		20%	20%	20%
Relacionamento			20%	20%	20%	40%
Imagem/reputação			20%	40%	20%	20%
Preço			40%	20%	40%	
Crédito		60%	20%			20%

Fonte: Autores do trabalho

Ao se falar de retenção de clientes, a qualidade dos produtos e serviços constituiu uma parcela importante no resultado, mas não mais do que o relacionamento com a empresa. Através da Tabela 5, verifica-se que de 60% a 80% dos entrevistados afirmaram que estes itens são fundamentais neste processo. A imagem/reputação neste caso apresenta importância mediana, sendo que os fatores preço e crédito pela grande maioria das opiniões (até 80%) não demonstra maior importância que os demais requisitos.

Tabela 5 – Fatores determinantes na retenção de clientes

<b>Retenção de clientes</b>	<b>Ø</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Qualidade produto/serviço				40%	20%	40%
Relacionamento			20%		60%	20%
Imagem/reputação		20%		40%		40%
Preço		20%	60%	20%		
Crédito		60%	20%		20%	

Fonte: Autores do trabalho

Referente à satisfação dos clientes, verifica-se opiniões quase que unânimes em relação a este fato. Qualidade dos produtos/serviços e relacionamento são considerados pela grande maioria como fundamentais neste processo. A Tabela 6 informa que imagem e reputação obtiveram uma relevância pouco acentuada, intermediária no caso, e mais uma vez o fator crédito considerado muito pouco importante.

Tabela 6 – Fatores determinantes na satisfação dos clientes

<b>Satisfação dos clientes</b>	<b>Ø</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Qualidade produto/serviço				20%	20%	60%
Relacionamento					80%	20%
Imagem/reputação		20%	40%	20%		20%
Preço			40%	60%		
Crédito		80%	20%			

Fonte: Autores do trabalho

Finalmente, ao se avaliar os fatores determinantes na lucratividade de clientes, foi utilizado o modelo de Porter para tentar identificar fatores para medir este indicador. A grande maioria (60%) considera que a ameaça de entrantes potenciais e a competição entre as empresas existentes são os fatores mais importantes para o alcance de lucratividade com os clientes.

Conforme a Tabela 7, a ameaça de produtos substitutos e o poder de barganha dos fornecedores não foram considerados os mais determinantes, exigindo pouca importância. Porém, o poder de barganha dos clientes apresentou opiniões difusas, onde 40% consideram pouco importante, e os mesmos 40% consideram este fator o de maior destaque.

Tabela 7 – Fatores determinantes na obtenção de clientes lucrativos para a empresa.

<b>Obtenção clientes lucrativos</b>	<b>Ø</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ameaça entrantes potenciais				40%	40%	20%
Competição empresas existentes			40%		40%	20%
Ameaça produtos substitutos		40%	20%	40%		
Poder barganha fornecedores		20%	40%		20%	20%
Poder barganha clientes		40%		20%		40%

Fonte: Autores do trabalho

#### 4.2 Segunda Etapa: Segmentação das Regiões de Atuação

Esta etapa corresponde a análise de dados referentes aos clientes segmentados geograficamente por regiões, nomeadas de Região 1, 2 e 3, dentro da área de atuação da empresa.

Região 1 - Para a realização da pesquisa, foram levantados dados de 18 clientes desta região, de um total de 26, correspondendo a 69,23% do total.

Os clientes avaliados corresponderam a um total de 4.680 hectares, o que demandaria em média um valor total de R\$ 1.977.861,60 para esta área. O faturamento total dos clientes avaliados em 2009 correspondeu a R\$ 321.096,12, alcançando uma participação de mercado de 16,23%, ou seja, considerada baixa para os padrões da empresa.

No ano de 2010 o mesmo cálculo foi aplicado, com o levantamento de um faturamento total de R\$ 623.538,67 para estes mesmos clientes. Com este valor, obteve-se uma participação de mercado de 31,53%, o que significa que esforços podem ser demandados para que este crescimento seja ainda maior no decorrer dos próximos anos.

Este grande aumento provavelmente foi possível pelo aumento da venda de uma categoria de produtos que apresenta um alto valor de faturamento, para clientes que não vinham negociando com a empresa.

Percebe-se que ocorreu um aumento na participação de mercado de 94,27% de um ano para o outro, mas que ainda representa uma pequena participação deste mercado, levando em consideração os objetivos da empresa e o potencial da região.

Em seguida, foi realizada uma análise de quantos destes clientes pesquisados aumentaram suas vendas com a empresa de 2009 para 2010. Observou-se que 50% dos clientes aumentaram suas vendas, e que 27,78% diminuíram de 2009 para 2010. Do total dos clientes, 22,22% não efetivaram compras em nenhum dos dois anos.

Pelo Gráfico 1, pode-se interpretar que o fato de que 50% dos clientes da região aumentaram seu faturamento, explica em partes o grande salto de faturamento de um período para o outro, mas acredita-se que não é somente este o fator determinante, pois 27,78% reduziram. Os clientes que não faturaram valor algum durante os dois períodos, em nada interferem no resultado deste fator.

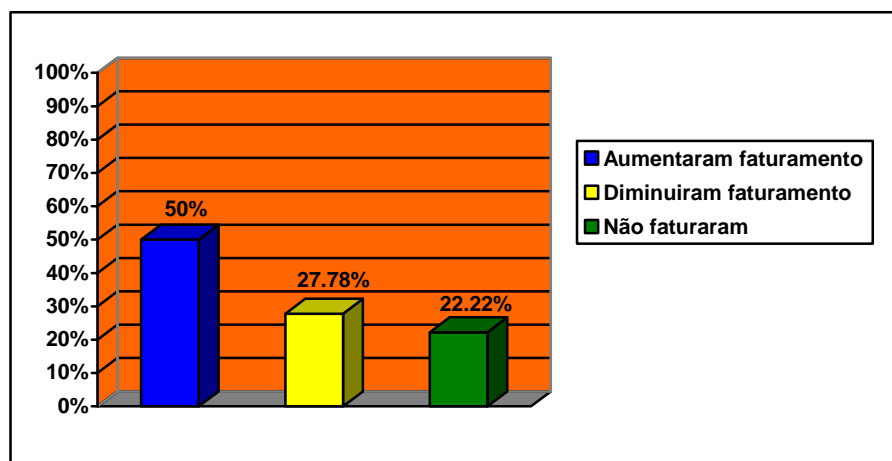


Gráfico 1 - Evolução faturamento Região 1 - 2009/2010

Também foram avaliados outros indicadores em relação à evolução do faturamento do período de 2009 para o período de 2010. Foi observado que 61,11% dos clientes avaliados repetiram as compras de 2009 para 2010, mas em compensação 11,11% que haviam comprado em 2009 não compraram em 2010, e apenas 5,56% de clientes foram captados, ou seja, não compraram em 2009, mas compraram em 2010. O número de clientes que não compraram nada em nenhum dos dois anos se manteve em 22,22%.

Acredita-se que deve haver uma grande desuniformidade entre os clientes pesquisados. Comparando o período de 2009 com o período de 2010, provavelmente os faturamentos individuais por cliente devem ter oscilado bastante, e também deve ter ocorrido um faturamento expressivo destes clientes que foram captados de um período para o outro.

Pelo Gráfico 2 é possível perceber esta disparidade dentro da região, onde o maior desafio é uniformizar os faturamentos dos clientes, e evitar estas oscilações que não são benéficas para a organização. O ideal seria conseguir obter um padrão de compra, ou seja, repetidas a cada ano e sem grandes oscilações.

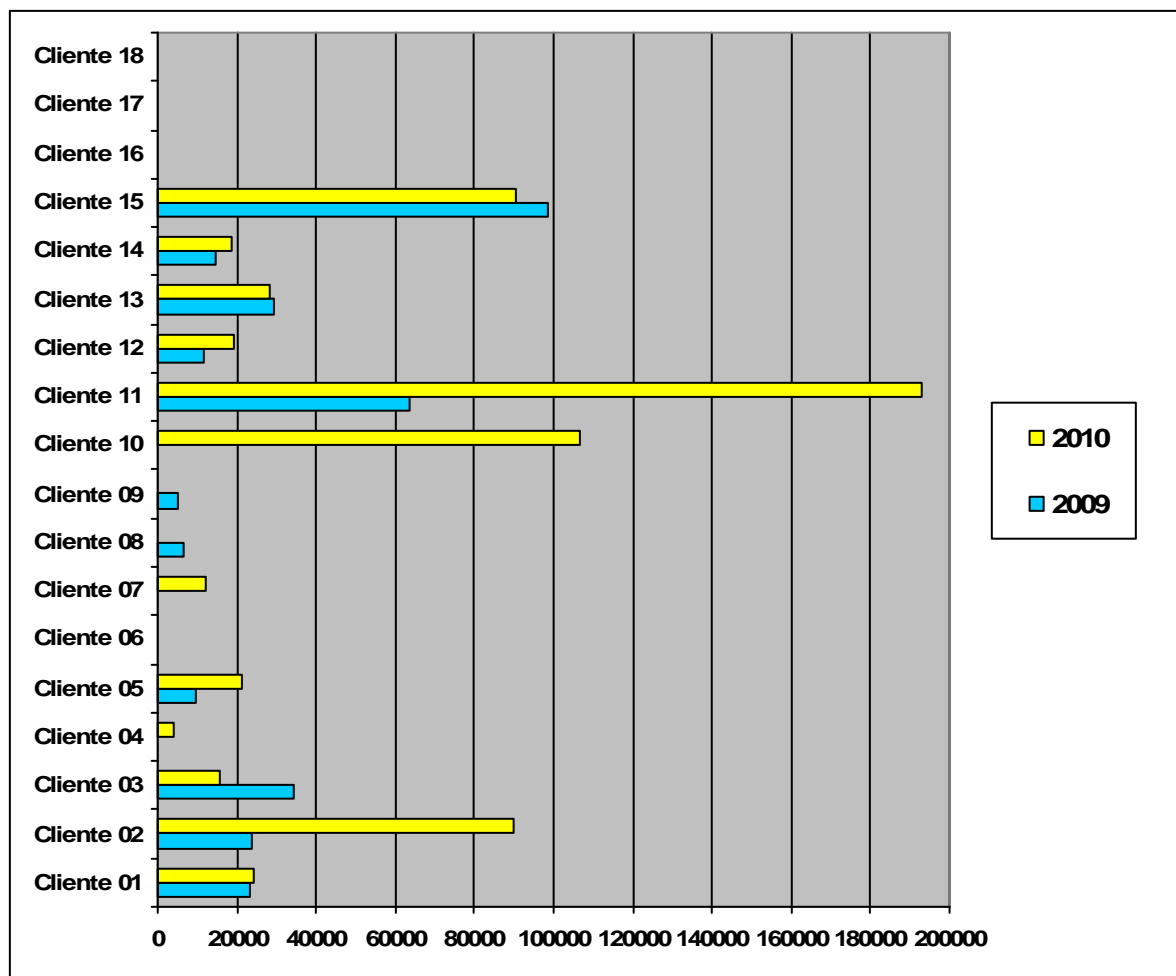


Gráfico 2 - Comparação do faturamento por cliente Região 1 – 2009/2010

Região 2 - Para a região 2, foram levantados dados de 15 clientes, de um total de 31, correspondendo a 48,39% do total.

Os clientes avaliados corresponderam a um total de 5.260 hectares, o que demandaria em média um valor total de R\$ 2.222.981,20 para esta área. O faturamento total dos clientes avaliados pela empresa em 2009 correspondeu a R\$ 717.494,33, alcançando uma participação de mercado de 32,28%, ou seja, ainda considerada baixa para os padrões da empresa.

No ano de 2010 o mesmo cálculo foi aplicado, chegando a um faturamento total de R\$ 704.368,11 para estes mesmos clientes. Neste caso, a participação de mercado foi de 31,69%, ou seja, uma leve queda ao se comparar com o período anterior, de 1,83%.

Na sequência, foi realizada uma análise de quantos destes clientes pesquisados aumentaram suas vendas com a empresa de 2009 para 2010. Como apresenta o Gráfico 3, 40% dos clientes aumentaram suas vendas, e os mesmos 40% dos clientes diminuíram suas

vendas de 2009 para 2010. Neste caso, 20% dos clientes desta região efetuaram compras pelo menos em um dos períodos analisados.

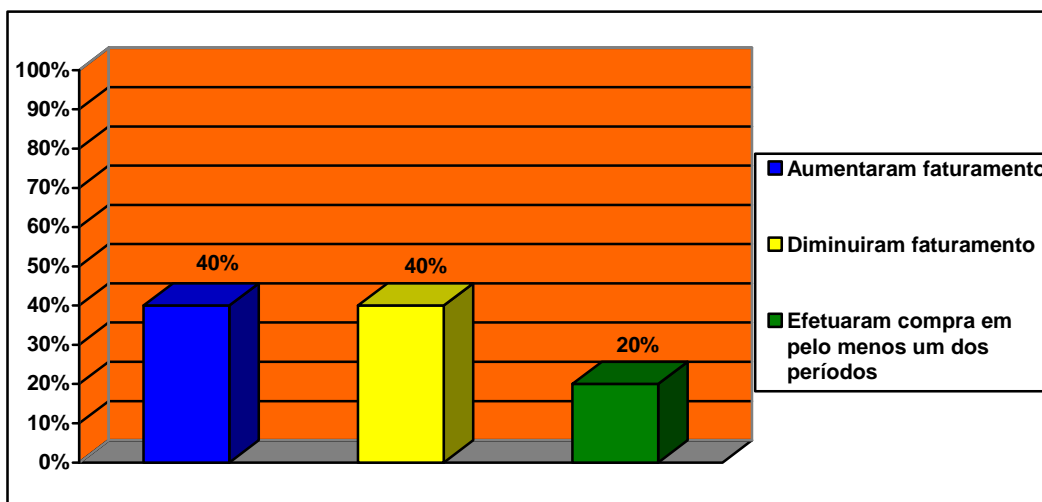


Gráfico 3 - Evolução faturamento Região 2 - 2009/2010

Também foram avaliados outros indicadores em relação à evolução do faturamento do ano de 2009 para o ano de 2010, procurando identificar o comportamento dos clientes de um período para o outro. Foi observado que 80% dos clientes repetiram as compras de 2009 para 2010. Em contrapartida, 6,67% dos clientes que haviam comprado em 2009 não compraram em 2010, ou seja, foram perdidos, e 13,33% dos clientes foram captados, ou seja, não compraram em 2009, mas compraram em 2010.

Percebe-se ainda, da mesma forma como identificado na região 01, que há também uma desuniformidade dos volumes faturados pelos clientes de um ano para o outro, onde alguns partiram de pequenos volumes em um período e no próximo, valores muito superiores.

Porém, observa-se que alguns também apresentaram quedas drásticas de um ano para o outro, o que exige uma análise individual caso a caso visando identificar quais os fatores determinantes para diferenças bastante acentuadas, pois o ideal seria ter um volume parecido de um ano para o outro, sempre pensando em aumentos gradativos e conforme a potencialidade de cada um dos clientes.

Os resultados do Gráfico 4 confirmam esta hipótese, pois é possível visualizar que alguns clientes reduziram significativamente seus faturamentos, o que pode ter decretado a diminuição de participação de mercado de um ano para o outro, mesmo que alguns clientes tenham sido captados, e outros com histórico de compra no ano anterior também tenham aumentado seu faturamento.

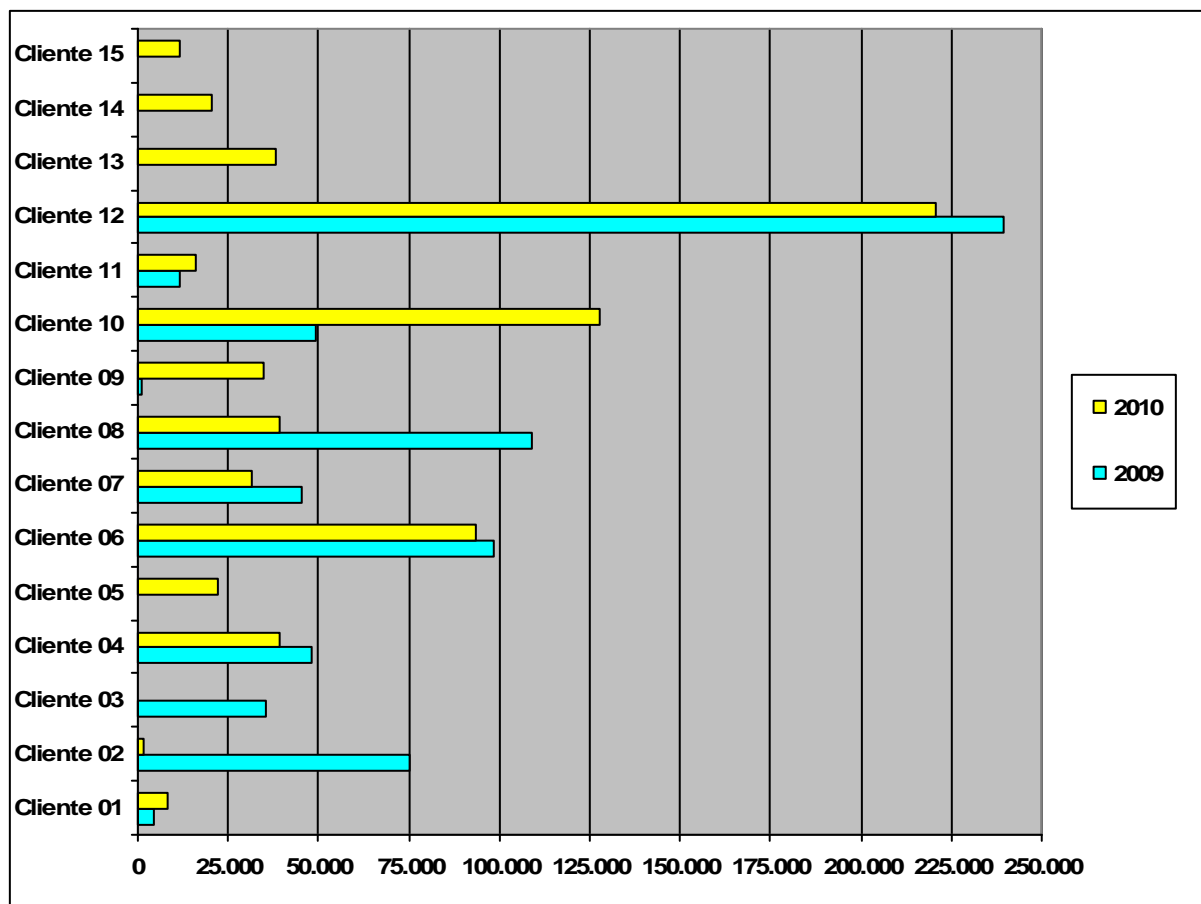


Gráfico 4 - Comparação do faturamento por cliente Região 2 – 2009/2010

Região 3 - Para a região 3 foram analisados 10 clientes, de um total de 46 clientes, representando 21,74%.

A área analisada corresponde a um total de 2308 hectares, o que demandaria em média um valor total de R\$ 975.406,96 de faturamento. O faturamento total dos clientes avaliados pela empresa em 2009 correspondeu a um valor de R\$ 331.685,17, alcançando uma participação de mercado de 34%.

Já no ano de 2010, o resultado obtido foi um faturamento de R\$ 547.674,27, alcançando uma participação de mercado de 56,15%, ou seja, um aumento de 65,15% de um período para o outro, o que corresponde a uma evolução significativa.

Em sequência, foi realizada a análise da evolução do faturamento destes clientes comparando o período de 2009 com o período de 2010. O estudo mostra que 60% dos clientes aumentaram seu volume de faturamento de um período para o outro, e 40% destes diminuíram o seu faturamento também comparando os dois períodos. Neste caso, 30% dos clientes analisados efetuaram alguma compra em pelo menos um dos períodos, facilmente visível pelo Gráfico 5.



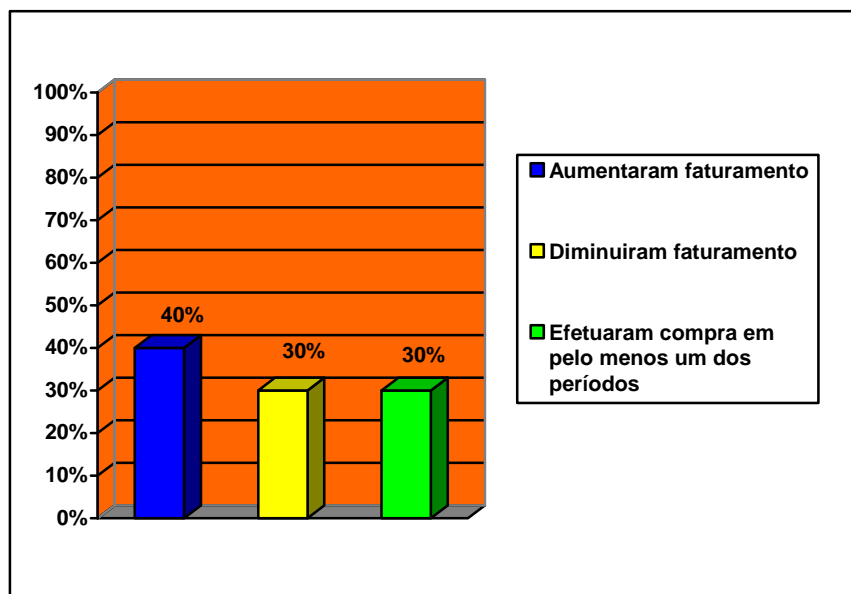


Gráfico 5 - Evolução faturamento Região 3 - 2009/2010

Também foram avaliados outros indicadores em relação à evolução do faturamento do período de 2009 para o período de 2010. Foi observado que 70% dos clientes repetiram as compras de 2009 para 2010. Em contrapartida, 10% dos clientes que haviam comprado em 2009 não compraram em 2010, ou seja, foram perdidos, e 20% dos clientes foram captados, ou seja, não compraram em 2009, mas compraram em 2010.

Este grande crescimento da participação de mercado de um período para o outro se deve principalmente ao fato de que a grande maioria dos clientes repetiram suas compras, e que uma porcentagem significativa de clientes foram captados, em relação ao número de clientes perdidos.

Estes valores provam o benefício de que é muito importante para a empresa manter os clientes ativos, e consequentemente também manter a participação dentro de seu volume de compras.

O Gráfico 6 representa um comparativo entre todos os clientes analisados dentro da região 03, fazendo um confronto entre os dois períodos. Percebe-se ainda, da mesma forma como identificado na região 1 e 2, que há também uma desuniformidade dos volumes faturados pelos clientes de um ano para o outro, mas menos acentuado se comparando com as demais regiões.

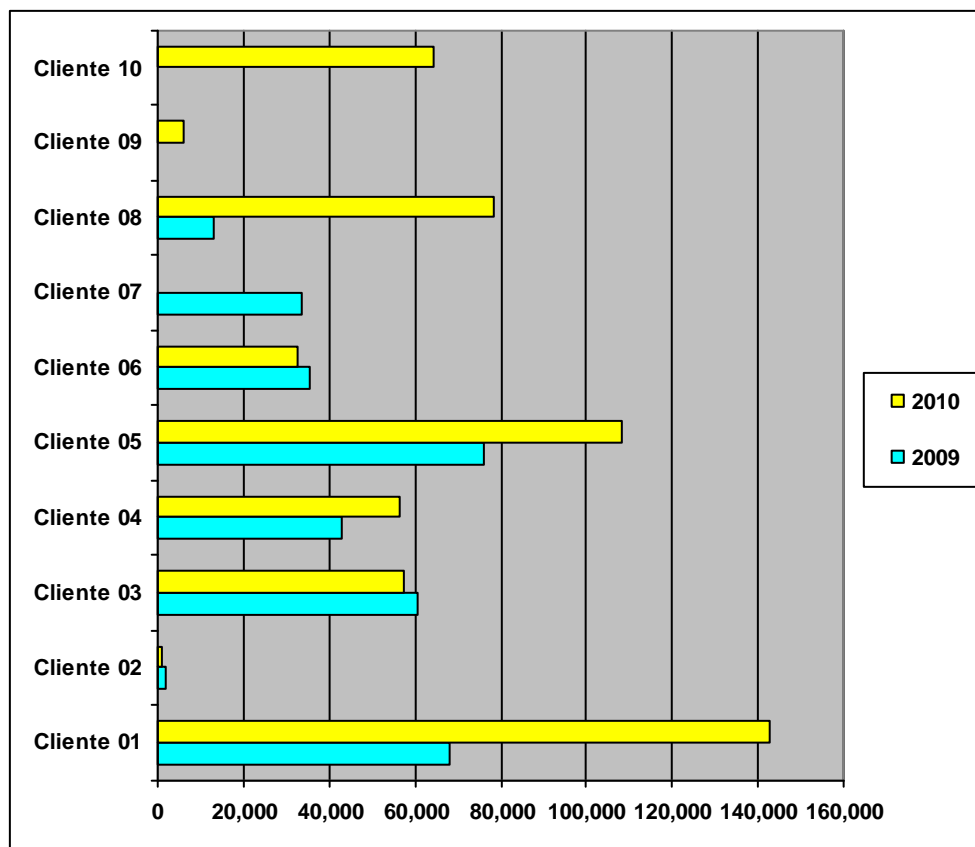


Gráfico 6 - Comparação do faturamento por cliente Região 3 – 2009/2010

Com a devida análise desta série de gráficos dentro de cada área de atuação estudada, percebe-se que o maior desafio da empresa é estabelecer um equilíbrio dos faturamentos durante os períodos, mantendo uma continuidade e uma uniformidade de compra. Certamente se a empresa conseguir alcançar esta meta, os resultados e a participação de mercado deverão aumentar acentuadamente e gradativamente com o passar dos anos.

#### 4.3 Terceira Etapa: Análise da Rentabilidade sobre o Faturamento

Nesta etapa foi desenvolvido um cálculo sobre a rentabilidade do setor, dentro das regiões 1, 2 e 3 de atuação da empresa.

O termo rentabilidade é usado para expressar a valorização (ou desvalorização) de um determinado investimento em termos percentuais, onde alguns analistas usam a palavra retorno ao invés de rentabilidade. Segundo Montenegro (2009), a rentabilidade é uma variável que mostra ao investidor a velocidade de retorno do capital investido.

A proposta é a elaboração de um cálculo de rentabilidade sobre o faturamento, considerando os volumes totais de faturamento de todos os clientes para os dois períodos analisados (2009 e 2010), realizando um cálculo aproximado de margem por categoria de produtos, a determinação dos custos fixos e variáveis envolvidas com estes faturamentos, até se chegar a uma margem de rentabilidade em valores e em porcentagem, bem como a evolução de um período para o outro. Os dados relacionados para a determinação destes valores seguem conforme a Tabela 8.

Tabela 8 – Cálculo de rentabilidade sobre o faturamento do setor nas Regiões 1, 2 e 3.

CATEGORIAS DE PRODUTOS	VENDAS		MARGEM	
	2009	2010	2009	2010
CALCÁRIO	2880,00	1524,00	90,90	23,16
ADUBOS CONVENCIONAIS	931.491,38	977.302,65	34256,00	38036,80
ADUBOS ESPECÍFICOS	61.740,00	78.540,00	2954,30	5353,70
INOCULANTES	3347,74	4140,98	669,55	828,20
ADJUVANTES	4.272,78	1.162,50	854,56	232,50
OLEO MINERAL	12.924,01	17.716,63	1292,40	1771,66
HERBICIDAS (Glifosatos)	260.455,77	130.964,08	26045,58	13096,41
HERBICIDA (Diversos)	75.844,62	22.932,98	11376,69	3439,95
FUNGICIDAS	341.369,12	403.647,46	54619,06	64583,59
INSETICIDAS	163.400,71	258.324,90	22876,10	36165,49
MICRONUTRIENTES	39.766,94	50.258,03	7953,39	10051,61
TOTAL	1.897.493,07	1.946.514,21	162.988,52	173.583,06
CUSTOS FIXOS			85.033,36	85.033,36
CUSTOS VARIÁVEIS			13.881,39	14.628,10
TOTAL DE CUSTOS			98.914,75	99.661,46
RESULTADO LÍQUIDO - 2009/2010		15,37%	64.073,77	73.921,60
RENTABILIDADE SOBRE O FATURAMENTO			3,38%	3,80%

AUMENTO % RENTABILIDADE SOBRE FATURAMENTO		12,46%		

Fonte: Autores do trabalho

Percebe-se que os volumes de faturamento são relativamente elevados, mas que as margens líquidas sobre o faturamento são reduzidas. A rentabilidade sobre o faturamento no período de 2009 foi de 3,38%, e de 3,80% no período de 2010, um aumento de 12,46%. Este fator em grande parte é devido ao maior volume de faturamento ser alcançado por produtos que detêm a menor margem de lucro para a empresa, sendo que outros produtos apresentam um valor faturado muito menor, mas que proporcionam uma margem bem mais elevada.

É possível visualizar que do período de 2009 para o período de 2010 houve um incremento no resultado líquido significativo, da ordem de 15,37%, considerando um curto espaço de tempo. A partir deste indicador percebe-se que a empresa comercializa todos os produtos visando atender à demanda de seus clientes, orientada para a retenção destes através de investimentos diretos e indiretos em relacionamentos, que em muitas oportunidades penaliza o fator lucratividade. O ideal seria focalizar esforços de vendas no sentido de acrescentar ao mix dos mais comercializados aqueles que favorecem a obtenção de margens maiores, mas cabe salientar que todos os produtos relacionados são essenciais às necessidades dos clientes deste segmento de mercado, tem a sua importância e devem ser trabalhados da mesma forma que os demais.

O conceito é de que sejam criadas ações para aumentar o faturamento de todas as categorias de produtos, mas que estratégias sejam utilizadas para que estes sejam considerados produtos-chave na lucratividade da empresa, contribuindo de forma significativa para com os resultados da organização.

O cálculo da rentabilidade é um primeiro passo na real determinação dos lucros do setor, mas não substitui a necessidade de continuar trabalhando em cima de ferramentas gerenciais que auxiliem na identificação de índices de lucratividade individuais por cliente, o que pode proporcionar com o passar do tempo e dos esforços numa ferramenta fundamental de segmentação e desenvolvimento de relacionamento com o cliente.

#### 4.4 Quarta Etapa: Depoimentos dos Gestores da Empresa

A análise inicia com uma questão aberta sobre o assunto, aplicada ao facilitador e ao líder do setor de insumos agrícolas da empresa. A questão sugerida é a seguinte: qual a sua visão sobre as medidas essenciais da perspectiva do cliente do BSC, que são participação de

mercado, retenção de clientes, captação de clientes, satisfação de clientes e lucratividade dos clientes?

Ambos manifestaram a relevância do tema, mas se limitaram a comentar sobre os itens que constituem as medidas essenciais dos clientes.

Em relação à participação de mercado, percebe-se que este é um indicador bastante utilizado, principalmente ao realizar os orçamentos anuais do setor. É praticamente impossível uma empresa conseguir alcançar 100% do mercado, a não ser que esta trabalhe com algum produto que não haja similar no mercado, o que hoje em dia é um fato improvável frente à concorrência e a globalização.

Desta forma, as empresas devem sempre procurar aumentar a sua participação de mercado, mas sem se descuidar da manutenção de suas margens.

O fator mais determinante para este indicador é a dependência de estratégias bem definidas e alinhadas conforme o mercado, estando sempre atento às oportunidades de negócios.

No que diz respeito à retenção de mercado, o fator preço não é tão relevante, pois esta é uma estratégia muito imediatista. O mais importante é a valorização do relacionamento com o cliente, bem como comunicar ao maior número possível de pessoas a forma como o trabalho é conduzido internamente pela empresa.

Na questão da captação de clientes, a melhor forma de encorpar a carteira de clientes é feita com base na análise e identificação dos potenciais clientes, geralmente realizado através das equipes de vendas e assistência técnica, que tem uma maior proximidade com o cliente. A estratégia de preço também pode ser utilizada como um atrativo, mas sempre levando em consideração a manutenção das margens de lucro da empresa, ou seja, sem comprometer os resultados.

Em relação à satisfação dos clientes, o principal diferencial competitivo das empresas é oferecer ao cliente o maior número possível de canais de relacionamento, fazendo com que o máximo de pessoas tenha contato com o cliente, fortalecendo cada vez mais o relacionamento.

A oferta de valor ao cliente também é um item fundamental, pois a partir da satisfação das necessidades e desejos dos clientes, é que as demais medidas poderão ser beneficiadas, e sempre procurando dar continuidade ao processo.

A lucratividade de mercado é o fator crucial na administração das empresas, mas muitas vezes não é fácil de ser medida, pois depende do confronto de uma série de informações que muitas vezes não estão à disposição dos gestores.

## **5 Conclusão**

Com esta pesquisa, foi possível perceber que o conceito de desempenho organizacional envolve praticamente todos os processos gerenciais de uma organização e que existem várias formas para que as empresas possam medir o seu desempenho em um sentido mais amplo, não só levando em consideração os aspectos financeiros, mas também medir em todos os seus processos o quanto a mesma está sendo efetiva.

Também, verificou-se, que os profissionais envolvidos têm a noção exata da importância da proximidade com o cliente, tendo em vista à satisfação do mesmo, criando um vínculo para que o cliente seja retido pelo maior tempo possível pela empresa. A imagem que a empresa passa para o mercado também é importante, e que o fator preço não é considerado o mais relevante, mas por outro lado, reconhecem que a competitividade e a concorrência do mercado, não só pelas empresas já existentes, mas pela entrada de novos fornecedores, é uma ameaça, e que acaba afetando os resultados organizacionais.

Ao analisar a participação de mercado, a evolução do faturamento e o comportamento de compra dos clientes, durante os períodos analisados, percebe-se que há uma oscilação muito elevada de um período para o outro, e isto interfere diretamente nos resultados da empresa. O ideal é uniformizar os faturamentos por cliente, sem bruscas alterações de um ano para o outro, mas sempre procurando o crescimento.

Desta forma, a principal sugestão é que o foco seja na determinação de quais os fatores que tem influenciado estas diferenças, o que somente pode ser feito através de uma pesquisa de campo detalhada, diretamente a cada cliente.

Mas provavelmente o maior desafio da empresa é medir a lucratividade que os seus clientes proporcionam, uma vez que com as ferramentas disponíveis no momento não foi possível determinar este indicador. A empresa tem consciência disso, e deve seguir trabalhando para que consiga determinar exatamente seus índices de lucratividade, o que certamente é um grande passo na melhoria da gestão do negócio.

<sup>1</sup> O valor básico de custeio é o valor que traduz o total de gastos incorridos pelo agricultor, no período relativo ao ciclo de cultivo, em uma dada lavoura, nível tecnológico, e região. Este índice não tem a preocupação de “remunerar” os fatores de produção, e sim prover os recursos necessários ao cultivo.

## **Referências Bibliográficas**

- AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.
- CREAMER, G.; FREUND, Y. **Learning a board BSC to improve corporate performance**. – USA – Elsevier, 2010
- COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**. 16. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.
- KOTLER, P. **Marketing Essencial**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LOBATO, M. D. et al. **Estratégia de Empresas**. 9. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2009.
- MONTENEGRO, J. **Lucratividade e Rentabilidade**. 2009. Portal Administradores.com.br. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/lucratividade-e-rentabilidade/36394/>> Acesso em: 28 de out. 2010.
- PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
-