



APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD (BSC) NO AUXÍLIO DA GESTÃO ESTRATÉGICA PARA O VAREJO FARMACÊUTICO

Luciana Sales Emery de Azevedo
(LATEC/UFF)

Resumo

Atualmente com o ambiente econômico altamente competitivo, as empresas buscam alternativas para conseguir uma excelência operacional, fidelizar os clientes, conseguir aumento nas vendas, e lucratividade maior. O varejo farmacêutico no Brasil tem demonstrando uma rápida crescente, aumentando a competitividade no setor. Este artigo tem como objetivo propor um modelo de aplicação do BSC na gestão estratégica em varejo farmacêutico. Para tal utilizou-se uma revisão bibliográfica para embasamento do assunto, e a realização de entrevista semi-estruturada com diretores e supervisores da rede de farmácia pesquisada. Pode-se concluir, que a aplicação do BSC na gestão estratégica ajudará muito a rede de farmácia a sobressair na competitividade, aumentando lucratividade e vendas, além de fidelizar os clientes com ações inovadoras e treinar funcionários constantemente para um atendimento com foco em excelência e padronização.

Palavras-chaves: BSC; Gestão estratégica; Varejo Farmacêutico

INTRODUÇÃO

Num ambiente econômico muito competitivo e em constante mutação, as empresas têm procurado canais alternados de distribuição, com os desígnios de acrescer a eficiência operacional e se colocar a cada ocasião mais próximas do consumidor. No setor varejista não é desigual. O varejo, um dos maiores setores na economia mundial, tem sido inovador na forma de distribuição do produto, na rapidez no atendimento ao consumidor e nas inovações em tecnologia. Seu crescimento tem sido constante devido ao aumento dos investimentos estrangeiros no setor e a entrada de empresas de grande porte, que tem conquistado parcelas expressivas do mercado.

Neste ambiente competitivo que se encontram as empresas atualmente, é necessário buscar ferramentas que auxiliem a gestão estratégica. Para isto, é necessário um planejamento prévio dessa gestão.

Desta forma podemos questionar: Qual o modelo mais adequado aplicando o Balanced Scorecard (BSC), no auxílio da gestão estratégica, para uma empresa farmacêutica?

O objetivo deste trabalho foi criar um modelo para aplicação do BSC no auxílio da gestão estratégica em uma rede de farmácia.

Os objetivos específicos englobaram: Estudar o BSC, e sua utilização e aplicação; Analisar o mercado varejista, sua forma crescente em todos os segmentos, e em especial no ramo farmacêutico, apresentando as novas tendências; Enfatizar a importância da matriz de SWOT para o sucesso da implementação do BSC na empresa.

CONCEITO DO BSC E SUA UTILIZAÇÃO

O BSC começou a ser analisado no ano de 1990, quando o Instituto Nolan Norton amparou um estudo, que existiu um ano, envolvendo diversas empresas, intitulado “Measuring Performance in the Organization of The Future”. O estudo foi motivado pela crença de que os métodos existentes para avaliação do desempenho empresarial, em geral apoiados nos indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoletos. David Norton, executivo fundamental deste instituto, foi o líder do estudo. Que teve Robert Kaplan como consultor Acadêmico. (KAPLAN, 2005)

De acordo com Campos, o *Balanced Scorecard* apareceu da iniciativa de Robert Kaplan e David Norton de criar-se um novo modelo de medição de desempenho, já que na opinião desses autores os modelos de avaliação de desempenho, até então existentes, baseavam-se muito em indicadores contábeis e financeiros. O *Balanced Scorecard* enfatiza a importância de se propagar a visão estratégica da organização, para que todos possam alcançar os objetivos e metas definidos. (CAMPOS, 2001)

O *Balanced Scorecard* (BSC), conceito desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton, cada vez mais vem ocupando espaço nos meios empresariais pelo sucesso que tem proporcionado às empresas que o implementaram. Ao lado com a disseminação desse conceito, um outro fator importante vem tendo destaque quanto à forma ou artifícios de implementação, uma vez que o sucesso do BSC depende de um bom gerenciamento na direção dos trabalhos junto aos executivos da empresa e da equipe de implementação. (KAPLAN, 2001)

O Balanced Scorecard (BSC) é uma metodologia que busca avaliar, medir e otimizar o desempenho empresarial por meio de um conjunto de medidas balanceadas de desempenho, aplicando diversos indicadores financeiros e não-financeiros. Tais medidas são coligadas em quatro dimensões (figura 1): financeira, cliente, processos internos que necessitam ser realizados permanentemente, analisando as probabilidades de crescimento e aprendizado, assim como os investimentos em capacitação de Recursos Humanos (RH) e sistemas de informação que poderão contribuir de forma substancial na melhoria de todas as atividades atingidas na organização, ligadas por relações de causa-efeito. (ROEST, 1997)

O BSC considera quatro dimensões através das quais a atividade de uma empresa deve ser analisada:

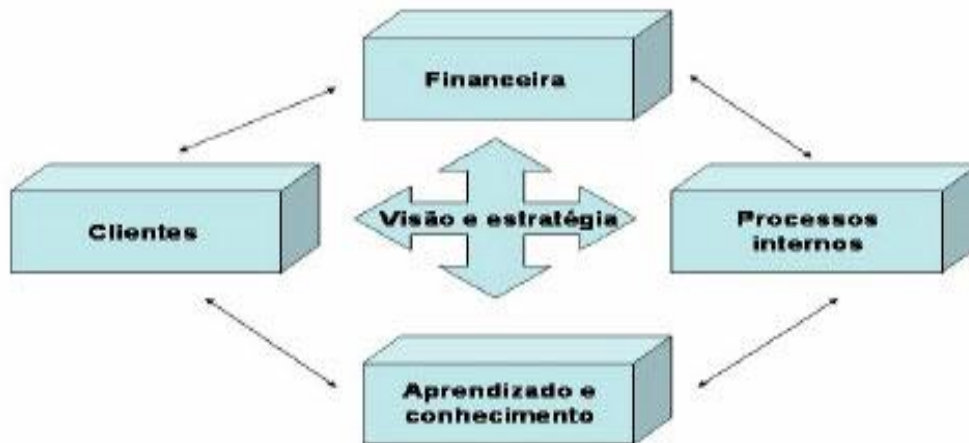


Figura 1 – O Balanced Scorecard (Fonte: KAPLAN *apud* AMARATUNGA *et al.*, 2001)

Segundo Kaplan e Norton (2000), o aprendizado e o crescimento são aspectos chave, porque desenvolvem a base da melhoria da qualidade e da inovação. Uma empresa pode funcionar muito bem do princípio financeiro, ter boas relações com os clientes e contar com excelentes processos, mas se outra empresa obtiver vantagens semelhantes, isso nada adiantará. Isso significa que não se deve ficar acomodado com o desempenho atual, ainda que seja satisfatório.

O BSC é uma ferramenta completa que busca traduzir a visão estratégica da alta administração em um conjunto coerente de medidas de desempenho que pode ser facilmente abrangida por todos na organização, assim sendo, este todo poderá cooperar de forma mais decisiva para o atingimento dos objetivos propostos pelo planejamento estratégico através do BSC. (KAPLAN, 1981)

No conceito, o BSC é um sistema de avaliação de desempenho organizacional, com modelo de gestão empresarial adequado de traduzir a estratégia das organizações em termos operacionais, facilitando a abrangência e contribuição de todos os processos operacionais. (RAMPERSAD, 2004)

Kaplan e Norton (2001) destacam cinco princípios comuns encontrados em várias empresas e em diferentes períodos de tempo que realizaram com sucesso a implementação e uso do BSC: (1) Traduzir a estratégia em termos operacionais; (2) alinhar a organização à estratégia; (3) Fazer da estratégia um trabalho de todos; (4) Tornar a estratégia um processo contínuo; (5) Mobilizar a mudança através da liderança executiva.

MERCADO VAREJISTA FARMACÊUTICO E SUAS TENDÊNCIAS

O planejamento é de grande importância, principalmente no Brasil, onde a estabilidade econômica e a sua abertura nessa última década originaram uma nova realidade para a maior parte dos consumidores e das empresas. Os altos índices de inflação existentes não só consomem a capacidade de pagamento de grande parte da população como ainda bloqueiam a probabilidade dos indivíduos de situar relações claras entre preço e benefício decorrentes do consumo de um produto alcançado.

Quando aborda-se o varejo farmacêutico, pode-se mencionar mais designadamente, turbulências, como:

- Produto genérico x de marca x similar x marca própria;
- Grandes redes x farmácias independentes x cooperativas x possibilidade de novos entrantes - como os supermercados, as lojas de conveniência, empresas internacionais;
- Medicamentos x não-medicamentos;
- Diversificação x leis governamentais;
- Produto fracionado x quantidade pré-determinada;
- Melhor layout, iluminação, profissionalização, entre outras. (GIULIANO, 2011)

Um fator de grande importância que pode-se observar neste ramo, é que os clientes dificilmente chegam felizes em uma farmácia, como chegam a uma loja ou restaurante. Isso porque na maior parte das vezes as pessoas frequentam estes estabelecimentos por estarem doentes, e isso em si já traz uma carga negativa.

O fator chave para o atendimento personalizado no ramo farmacêutico, como em qualquer outro setor, é a consciência da relevância de conhecer essencialmente o cliente. É imprescindível criar um banco de dados sobre seus clientes. Perguntar muito, traçar e modernizar continuamente um perfil comportamental, demográfico, geográfico e psicológico de cada um para melhor conhecê-los e atendê-los. (GIGLIO, 2002)

Adjunto ao acompanhamento mais próximo aos clientes, o gerenciamento do mix (sortimento) de produtos fica mais adequado e pode ser otimizado para o alcance de melhores resultados tanto no pronto atendimento das prescrições quanto no controle de estoque. O gerenciamento do mix de produtos necessita trabalhar de acordo com a realidade de cada farmácia e, por conseguinte, do seu público. (FERREIRA, 2000)

METODOLOGIA

De acordo com Minayo (1999), entende-se por metodologia o “caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade”. Neste sentido, de acordo com Rodrigues (2005), “a metodologia ocupa um lugar central no interior das teorias”.

A realização deste trabalho demandou o uso de revisão bibliográfica, a qual leva à constituição do quadro teórico, do conjunto de definições, princípios, categorias etc. e para realização do projeto proposto, utilizou-se uma pesquisa de campo, com realização de entrevistas semi-estruturadas para se conhecer a estrutura e o planejamento desta empresa e, desta forma, traçar um modelo de BSC que ajude a empresa a elaborar um mapa estratégico eficiente.

A coleta de dados foi realizada por meio de artigos, livros e revistas, acrescidos de informações colhidas em trabalhos já produzidos sobre o tema, cujos dados serão levantadas também por meio do acesso à rede mundial de computadores, para o referencial teórico. Já para a construção do modelo proposto, a coleta de dados foi feita através de entrevistas, com diretores e supervisores da Rede de Farmácias, para avaliação das necessidades da empresa e montagem da estratégia.

ESTRUTURA E APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO

Este modelo inclui seis etapas essenciais. A primeira etapa apresenta-se com a realização da estratégia organizacional a partir da Matriz SWOT. As outras cinco etapas terão fundamento nos cinco princípios citados por Kaplan (2001).

Descrição da empresa

Em 1996, um grupo de empresários se uniu com o objetivo de proporcionar um atendimento melhor e com maior amplitude no Rio de Janeiro. A partir desta percepção inicial, nasceu a primeira Rede de Farmácia Associativista do Rio de Janeiro. Hoje com mais de 130 lojas espalhadas por todo o Estado e presente em municípios de todas as regiões do Rio, a Rede tem como objetivo se tornar a Rede de Farmácias “top of mind” do Estado.

A Rede baseia suas idéias e seus objetivos no conceito do associativismo, que pode ser definido como ato de se associar, agregar, unir forças para um fim comum, ou seja, qualquer

iniciativa formal ou informal que reúna um grupo de empresas (ou pessoas) com o intuito de superar dificuldades e gerar benefícios econômicos, sociais e políticos.

Com base nesse perfil associativista, essa Rede de Farmácias compartilha informações e idéias, possui gestão transparente, busca resultados de longo prazo, toma decisões colegiadas e vê no fornecedor um aliado com quem pode crescer e aprender.

Visão

Ser reconhecida pela marca e excelência no atendimento e na parte operacional, aprimorar a tecnologia do sistema da empresa para se tornar a melhor Rede de Farmácias do Rio de Janeiro até 2014.

Missão

Fornecer medicamentos e atenção farmacêutica com excelência e qualidade.

Princípios

- Os clientes são os bens mais importantes
- Os fornecedores nossos amigos
- Funcionários são os responsáveis por nosso crescimento
- Ética e Cidadania

Análise SWOT

A Análise SWOT é uma ferramenta de gestão muito utilizada por empresas como parte do planejamento estratégico dos negócios.

No caso do ambiente interno, esse pode ser controlado pelos dirigentes da organização, já que ele é o resultado de estratégias de atuação definidas pelos mesmos. Desta forma, quando percebem um ponto forte em uma análise, tentam

ressaltá-lo ainda mais; quando percebem um ponto fraco, devem agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seus efeitos.

Já o ambiente externo está fora do controle da organização. Isso não significa que não seja útil conhecê-lo. Apesar de não poder controlá-lo, pode-se monitorar e procurar aproveitar as oportunidades da maneira mais ágil e eficiente e evitar as ameaças enquanto for possível.

Ambiente Externo

Esta análise tem por objetivo identificar os principais fatores externos, onde a empresa não detém controle e demonstrar suas implicações para a rede.

Esta análise foi realizada através de entrevista semi- estruturada, aplicada a todos os diretores e gerentes da rede, a fim de conhecer as oportunidades e ameaças de ambiente externo.

Tabela 1- Análise de ambiente externo

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Melhoria da economia e setor	Carga tributária elevada
Consolidação no setor a longo prazo	Competição acirrada de preços
Parcerias com grandes distribuidoras e laboratórios	Mudanças desfavoráveis na legislação
Melhoria nas negociações pelo interesse direto das indústrias farmacêutica	Maior rigor da ANVISA
Atendimento padronizado como diferencial	Redução de diferenciação das redes
Investimento em sustentabilidade	Competição com os supermercados

Crescente importância da responsabilidade social	Possibilidade de entrada de redes de associativismo concorrentes no RJ
Campanhas voltadas para o marketing de relacionamento	Competição crescente do canal eletrônico, com as vendas pela internet

Ambiente Interno

Esta análise foi realizada para captar os pontos fortes e fracos, dando maior ênfase aos pontos fracos, visto que esses são limitações internas da empresa e precisam ser superados, após a aplicação da nova estratégia. Esta análise também foi realizada conforme no item anterior.

Tabela 2- Análise de ambiente interno

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Fixação da marca	Cultura não voltada a processos
Conceito de loja através da padronização	Diferentes tipos de associados
União de empresários e troca de experiência	Falta de compromisso de alguns associados
Parcerias com distribuidoras e grandes indústrias	Estrutura e foco para suportar as iniciativas
Compra conjunta	Falta de sistematização do processo de avaliação das estratégias
Lucratividade através da conquista de melhores margens de comercialização	Descrença na política de treinamentos contínuos

Centro de treinamento	Descrença de algumas indústrias pelo insucesso de algumas redes associativistas
Produtos da marca própria	Falha na política de punição para associados que não cumprem com as negociações da rede

Estratégias partindo da Matriz SWOT

Abaixo veremos um modelo de estratégias a partir da matriz SWOT, fazendo apresentação das estratégias montadas, a partir da matriz da empresa, diante de seus pontos fortes e fracos, bem como oportunidades e ameaças.

Tabela 3- Modelo de aplicação de estratégia partindo da matriz de SWOT

	FORÇA	FRAQUEZA
OPORTUNIDADE	Desenvolvimento	Crescimento
AMEAÇA	Manutenção	Sobrevivência

- 1- **Estratégias de desenvolvimento:** Diversificação do mix; Ampliação dos serviços; Investir em sustentabilidade e na prática de Responsabilidade Social; Priorizar campanhas de relacionamento com os clientes.
- 2- **Estratégias em manutenção:** Administrar relacionamento com Governos; Excelência operacional; Investir em tecnologia para maior agilidade nos processos, buscando assim satisfação dos clientes.
- 3- **Estratégias de crescimento:** Sistematizar a avaliação e controle das estratégias; Captar bons profissionais; Desenvolver e dar treinamento contínuo para aprimoramento dos profissionais; Padronizar atendimento com excelência; Utilizar tecnologia para melhoria

dos processos; Fidelizar os clientes através de cartão de fidelidade, dispondo de descontos em produtos com alto volume.

- 4- **Estratégia de sobrevivência:** Melhoria nos processos e controles internos; criar procedimentos, com normas claras e punições para melhorar o compromisso dos associados.

BSC DA EMPRESA

Abaixo a tabela com o BSC da empresa em estudo:

Tabela 4 - BSC da empresa

BSC DA EMPRESA	
Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> Planejamento financeiro Aumentar as vendas e a lucratividade Diminuir Despesas Mudanças na política de remuneração da equipe Expandir a rede
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> Ampliar a participação no mercado Inovar na visão dos clientes com excelência operacional Surpreender os clientes com as ações de relacionamento Encantar clientes com ações de sustentabilidade e responsabilidade social
Processos internos do negócio	<ul style="list-style-type: none"> Ampliar e diversificar o mix de produtos Aumentar o poder de negociação da rede Aprimorar a gestão operacional e a gestão em compras Ser reconhecida, pelos fornecedores, como a melhor rede associativista do RJ Promover ações sociais Ser agente participativo e colaborador das ações governamentais
Aprendizagem e crescimento	<ul style="list-style-type: none"> Captar e dar treinamento contínuo a bons profissionais Padronizar o atendimento voltado para a excelência através de treinamentos contínuos

Investir na tecnologia para satisfazer os clientes com agilidade

CONCLUSÃO

Podemos notar que o modelo BSC, consegue colocar a estratégia no centro do processo de gerenciamento, conseguindo ainda uma conexão com as ações operacionais.

Uma empresa pode funcionar muito bem do princípio financeiro, ter boas relações com os clientes e contar com excelentes processos, mas se outra empresa obtiver vantagens semelhantes, isso nada adiantará. Isso significa que não se deve ficar acomodado com o desempenho atual, ainda que seja satisfatório.

O mercado de varejo farmacêutico cresce cada vez mais no país, e para se sobressair perante a concorrência, os presidentes das redes, buscam diferentes formas de gestão estratégica.

A empresa em estudo não dispunha de processos de gerenciamento avançados, nem mesmo de um planejamento estratégico estruturado. Este trabalho teve um papel importante na análise dos ambientes externos e internos da empresa, utilizando a metodologia SWOT para a formulação dos objetivos estratégicos e desta forma conseguir desenvolver um BSC, ferramenta capaz de ajudar a Rede a avaliar, medir e aperfeiçoar o seu desempenho.

Portanto, para que a empresa consiga atingir os objetivos traçados, é necessário que os seus gestores façam uma análise crítica das hipóteses estratégicas apresentadas e a partir disso desenvolvam uma tabela com os indicadores para orientar os planos de ação.

Os desafios da implementação do BSC para a Rede de Farmácias estudada irão depender do comprometimento da Presidência, Direção e Associados em aceitar e colaborar com as mudanças que um novo sistema de gestão traz. O foco deverá ser a aplicação do BSC e do mapa estratégico no gerenciamento da empresa, bem como a incorporação de uma nova cultura voltada para um planejamento estratégico estruturado, para que a mesma consiga atingir o objetivo de ser, em 2014, a primeira rede de farmácias do Rio de Janeiro.

REFERÊNCIAS

CAMPOS, Lucila M. S. SGADA – Sistema de Gestão e Avaliação de Desempenho Ambiental: uma proposta de implementação. 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

FERREIRA, Sergio. Conquistando o consumidor, o marketing de relacionamento como vantagem competitiva das empresas. São Paulo: Gente, 2000.

GIGLIO, Ernesto Michelangelo. O comportamento do consumidor. 2.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MINAYO MC. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. Rio de Janeiro: Abrasco; 2007

KAPLAN, Robert S.; Apostila e Treinamento Visualização das Opções Estratégicas de Melhoria de Lucro e de Planos Integrados de Ação. Blumenau, 1981.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. (2000a) - Having Trouble with Uour Strategy? Then map it. Harvard Business Review. September/october.

KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. Organização orientada para a estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A Estratégia em Ação Balanced Scorecard. 20.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

OLIVEIRA, Djalma.P.R, **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, M. M. Como fazer pesquisa qualitativa. Petrópolis, Vozes, 2007

RAMBERSAD, HUMBERT K. Scorecard para performance total. São Paulo: Elsevier, 2004.

ROEST, P. (1997) - The golden rules for implementing the balanced business scorecard. Information Management & Computer Security. MCB University Press.

BRESCIANI, Giulianno. A personalização no mercado farmacêutico brasileiro
<http://www.varejista.com.br/artigos/marketing/117/a-personalizacao-no-mercado-farmaceutico-brasileiro>

ANEXO 1- MAPA ESTRATÉGICO

