



CENTRO UNIVERSITÁRIO DO PARÁ - CESUPA
ESCOLA DE NEGÓCIOS TECNOLOGIA E INOVAÇÃO- ARGO
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

KASSIA LETICIA DOS SANTOS DOURADO
ROBERTA DE SOUZA GOMES

**PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA UMA
PEQUENA EMPRESA DO RAMO DE JOIAS E SEMIJOIAS: UMA APLICAÇÃO DO
BALANCED SCORECARD.**

BELÉM
2018



KASSIA LETICIA DOS SANTOS DOURADO

ROBERTA DE SOUZA GOMES

**PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA UMA
PEQUENA EMPRESA DO RAMO DE JOIAS E SEMIJOIAS: UMA APLICAÇÃO DO
BALANCED SCORECARD.**

Projeto de trabalho de conclusão de curso apresentado à Área de Ciências Exatas e Tecnológicas do Centro Universitário do Estado do Pará como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: MSc. Carlos Gilberto Vieira da Silva Júnior

BELÉM

2018

Kassia Leticia dos Santos Dourado

Roberta De Souza Gomes

**PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA UMA
PEQUENA EMPRESA DO RAMO DE JOIAS E SEMIJOIAS: UMA APLICAÇÃO DO
BALANCED SCORECARD.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado na modalidade monografia, apresentado como requisito parcial para obtenção do grau em Bacharelado em Engenharia de Produção do Centro Universitário do Estado do Pará – CESUPA.

Data da Defesa: .../.../....

Banca Examinadora:

Prof. Msc. Orientador: Carlos Gilberto Vieira Silva Junior - CESUPA

Prof. Msc.: Helen Lopes Noronha - CESUPA

Prof. Msc.: Gisele Seabra Abraham - CESUPA

**Belém
2018**

AGRADECIMENTOS

Ninguém alcança o sucesso sozinho, dessa forma eu também não estaria conquistando a minha vitória só. Concluir essa jornada de formação do ensino superior foi fruto de muitas sementes plantadas; algumas foram por mim mesmo, mas outras por várias pessoas que cruzaram a minha vida e de alguma forma me ajudaram nessa caminhada, por isso quero deixar registrado o meu agradecimento.

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus, pois acredito que todas as coisas só são possíveis se Ele permitir. Agradeço também a minha mãe por ser o grande exemplo da minha vida e por ser a pessoa que mais torce por mim e faz de tudo pela minha felicidade. Agradeço ao Benicio, por ser um amorzinho que caminha comigo, acredita em mim e que me motiva a correr atrás dos meus objetivos.

Agradeço a minha amiga Roberta por todas às vezes que me ensinou cálculo na madrugada, pela parceria durante esse tcc e por ser uma amiga doida, mas com o coração gigante. Agradeço as minhas amigas: Ana por me fazer rir, me maquiar e ser uma pessoa muito solícita em dias difíceis; a Brena por me fazer rir também, trazer muitos lanches e por ser uma amiga muito fiel e; a Vitória por todas as caronas e por ter um coração muito sensível as pessoas. Sem dúvida, nossos trabalhos em equipe foram os melhores!

Agradeço também a todos os colegas de sala que fizeram parte dessa jornada. Vocês foram essenciais durante esses quatro anos.

E por fim agradeço a todos os professores que muito nos ensinaram, mas principalmente ao nosso orientador Carlos Gilberto, por sempre se mostrar muito solícito e contribuir com a sua experiência para que pudéssemos concluir esse trabalho.

(Kassia Leticia dos Santos Dourado).

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus pela saúde que me concedeu para a realização de mais essa jornada, “porque nele foram criadas todas as coisas que há nos céus e na terra, visíveis e invisíveis, sejam tronos, sejam dominações, sejam principados, sejam potestades. Tudo foi criado por ele e para ele. E ele é antes de todas as coisas, e todas as coisas subsistem por ele”. (Colossenses 1.16,17)

Agradeço meus pais, Cláudia Barbosa e José Roberto, e toda minha família, pelo amor, educação e por sempre me mostrarem o caminho do bem e me incentivarem a estudar e batalhar pelos meus sonhos e anseios.

Agradeço também ao meu namorado, por todo amor, carinho, paciência, compreensão e por todas as palavras de incentivo que me fazem acreditar que as coisas são possíveis quando realmente desejamos.

Aos verdadeiros amigos, que sempre estiveram ao meu lado, me aturando e dando apoio nas horas mais difíceis, onde tudo parecia perdido, em especial a Ana, Brena, Laiane e Vitoria.

A minha parceira Kassilda, por sua dedicação em me fazer enxergar o caminho certo, a reconhecer quando não tenho razão e pela paciência durante nossas brigas.

À proprietária da empresa que foi realizada a pesquisa, Tia Luana, pela paciência nas reuniões, pelo tempo que foi destinado e pela oportunidade de poder realizar o trabalho em sua empresa.

Agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para a realização desse trabalho e em minha vida acadêmica.

(Roberta de Souza Gomes)

**“Não há ventos favoráveis
para aquele que não conhece seu
porto de chegada” (Sêneca)**

RESUMO

O estudo apresenta de forma clara e objetiva uma aplicação da ferramenta *Balanced Scorecard* em uma empresa de pequeno porte de joias e semijoias localizada em Belém-Pará. O objetivo da elaboração do BSC é de propor uma ferramenta de gestão para o melhor gerenciamento da empresa e alcance de metas utilizando indicadores financeiros e não financeiros. A construção do BSC foi realizada em quatro etapas: na primeira, buscou-se conhecer o planejamento estratégico da empresa (missão, visão, valores) e uma análise do ambiente interno e externo através da SWOT; na segunda, -elucidou-se- à direção sobre a ferramenta, validação de metas, estratégica a longo prazo e, através de um *brainstorming*, - foram criados os objetivos estratégicos de cada perspectiva do BSC (financeira, clientes, processos, crescimento); na terceira, os indicadores, métricas e sua metodologia de medição foram criados; e na quarta, as metas de superação para cada objetivo estratégico, bem como as ações para alcançar essas metas foram formuladas. Durante a construção da pesquisa algumas ferramentas foram utilizadas para auxiliar na construção do BSC: *benchmarking*, *brainstorming*, SWOT cruzada e 5W1H.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*. Indicadores. Gerenciamento Estratégico.

ABSTRACT

This study presents in a clear and objective way an application of Balanced Scorecard tool in a small jewelry company located in Belém-Pará. The objective on BSC's elaboration is to propose a management gadget used for the company's best interest, helping to organize the planning of goals using financial and non-financial indicators. BSC's construction was realized in four steps: on step one, we searched about the company's strategic planning (mission, vision, values), and an indoor and outdoor environment analysis using SWOT. We validated the strategic goal on long term and through brainstorming, the strategic objectives of every BSC's perspective were created. On step two, we elucidate the direction over tools, created long-term goals, such as strategic objectives on every BSC's perspective (financial, clients, construction and growth). On step three, the indicators, metrics and its measure methodology were created. On step four, the goals to overcome strategic objectives and tasks to reach those goals were formulated. During research, some tools were used to help BCS's construction: benchmarking, brainstorming, cross SWOT and 5W1H.

Keywords: Balanced Scorecard. Indicators. Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1-Número de empresas no território nacional.....	19
Figura 2 - Cronograma típico para o Balanced Scorecard.....	22
Figura 3 - Tomado de decisão no processo de gestão	24
Figura 4 - Ligações do processo de gestão	26
Figura 5 - Estratégia de Operação	29
Figura 6 - Quatro perspectivas da estratégia de operações.....	30
Figura 7 - O Balanced Scorecard como sistema gerencial.	37
Figura 8 - Perspectivas do BSC.....	39
Figura 9 - Inter-relação entre objetivos das perspectivas.	40
Figura 10 - Modelo de cadeia de valor genérica.	44
Figura 11 - O modelo do mapa estratégico do Balanced Scorecard.....	46
Figura 12 - Organograma da empresa	48
Figura 13 - Mapa estratégico	72

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fases do processo de gestão	25
Quadro 2 - Planilha 5W1H	34
Quadro 3 - Análise SWOT	49
Quadro 4 – Reuniões	51
Quadro 5 - Planejamento Estratégico da empresa	51
Quadro 6 - Objetivos estratégicos para as perspectivas do BSC.....	52
Quadro 7 - Perspectiva Financeira.....	53
Quadro 8 - Perspectiva Clientes	55
Quadro 9 - Perspectiva Processos Internos	57
Quadro 10 - Perspectiva Crescimento e Aprendizado.....	59
Quadro 11 - Ações da perspectiva financeira.....	62
Quadro 12 - Ações da perspectiva clientes.....	65
Quadro 13 - Ações da perspectiva processos internos	66
Quadro 14 - Ações da perspectiva crescimento e aprendizado	67
Quadro 15 - Plano de ação.....	68
Quadro 16 - Pesquisa de satisfação dos funcionários.....	79
Quadro 17 - Pesquisa de Satisfação dos Clientes	81
Quadro 18 - Brainstorming.....	83

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Faturamento do setor varejista de bijuterias e folheados, joias e relógios.	19
Tabela 2 - Faturamento das empresas.....	62
Tabela 3 - Porcentagens de crescimento anual.	63
Tabela 4- Prospecção de crescimento da empresa concorrente.....	63
Tabela 5 - Prospecção do crescimento do faturamento da empresa X.	64

LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AC	Acuracidade Do Inventário
BSC	Balanced Scorecard
CT	Custo Total
CF	Custo Final
CV	Custo Variável
CTI	Custo Total Inicial
CTF	Custo Total Final
DPD	Devolução de Produtos com Defeito
FA	Faturamento
FAI	Faturamento Inicial
FAF	Faturamento Final
FNQ	Fundação Nacional de Qualidade
IBGM	Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos
IA	Investimento Atual
II	Investimento em Infraestrutura
IC	Investimento em Capacitação
NC	Novos Clientes
NCI	Número de Clientes Inicial
NCF	Número de Clientes Final
NRI	Número de Reclamação Inicial
NRF	Número de Reclamação Final
R	Reclamação
RL	Receita Liquida
RLA	Receita Liquida Anterior
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
QV	Quantidade Vendida
QFI	Quantidade Física de Itens
QIS	Quantidade de Itens no Sistema
PU	Preço por Unidade
UDI	Unidades Devolvida Inicial
UDF	Unidades Devolvida Final

5W1H What, Why, Where, Who, When e How

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 SITUAÇÕES PROBLEMA	16
1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO	17
1.2.1 Objetivo Geral	17
1.2.2 Objetivos Específicos	17
1.3 JUSTIFICATIVAS DA PESQUISA	17
1.4 CENÁRIO ECONÔMICO DO RAMO DE JOIAS E SEMIJOIAS	18
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	20
2 METODOLOGIA.....	20
2.1 CARACTERIZAÇÕES DA PESQUISA	21
2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	22
3 REFERENCIAL TEÓRICO	23
3.1 O PROCESSO DE GESTÃO	23
3.2 PLANEJAMENTO.....	27
3.2.1 Planejamento Estratégico	27
3.2.2 Planejamento de Operações.....	30
3.3 EXECUÇÃO	31
3.4 CONTROLE.....	32
3.5 PLANO DE AÇÃO	33
4. <i>BALANCED SCORECARD</i>.....	35
4.1 ORIGEM	35
4.2 CONCEITO	36
4.3 OBJETIVOS DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	38
4.4 A ESTRATÉGIA SOBRE PERSPECTIVA	38
4.4.1 Perspectiva Financeira.....	39
4.4.2 Perspectiva dos Clientes	42
4.4.3 Perspectiva dos Processos Internos	43

4.4.4 Perspectiva do Aprendizado e conhecimento	44
4.5 MAPAS ESTRATÉGICOS	45
4.6 INDICADORES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	46
5. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	47
5.1 ORGANOGRAMA DA EMPRESA	48
5.2 ANÁLISE SWOT	49
5.3 O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO BSC	50
5.3.1. Conhecendo a situação da empresa	51
5.3.2. Apresentando o BSC e definindo objetivos estratégicos	52
5.3.3 Criação dos indicadores	52
5.3.4 Formulação de metas e ações	61
5.3.5 Plano de ação	68
6. CONCLUSÃO	73
REFERÊNCIAS	75
APÊNDICE A	79
APÊNDICE B	81
APÊNDICE C	83

1 INTRODUÇÃO

Segundo Bethlem (2004), a empresa é constituída por várias partes inter-relacionadas, interligadas e interdependentes. Ela é, portanto, um sistema. Suas partes são departamentos, setores, serviços, que, por sua vez, são constituídos de subsistemas, sub- subsistemas, e assim por diante. É, portanto, um sistema de alta complexidade.

Oliveira (2011), diz que a necessidade das empresas em mudar e se adaptar às novas circunstâncias do mercado, faz com que as mesmas busquem tomar uma postura gerencial mais eficiente. Conquistar e manter os clientes é um passo fundamental e simples para garantir a existência de uma organização, garantir qualidade em produtos e serviços e manter saudável suas finanças são fatores preponderantes para empresas alcançarem bons resultados, sendo necessário a elaboração de metas e objetivos condizentes com suas estratégias.

A semântica da área de estratégia é imprecisa e confusa. Na vida real, inúmeras vezes o trabalho de formular estratégias para uma organização foi interrompida porque dois participantes significativos se recusaram a concordar com a definição de objetivos, meta, missão, propósito (BETHLEM, 2004).

Conforme lembram Kaplan e Norton (1997), a dificuldade das empresas não está na formulação de suas estratégias, mas sim, na sua implementação. Observa-se nas empresas a necessidade de possuir um sistema de gerenciamento estratégico que atenda às suas necessidades, a fim de obter um auxílio na área contábil gerencial, administrativa e produtiva.

A estratégia tem que estar definida de forma clara a todos, com o objetivo de alcançar uma concordância em relação às metas e cumprir a estratégia estipulada. A não evidenciação da estratégia utilizada pode impedir que os gestores recebam as informações relevantes do desempenho da empresa. Se houver divergências entre as concepções dos gerentes em relação às suas metas, toda incrementação da estratégia fica prejudicada (COSTA, 2006).

1.1 SITUAÇÕES PROBLEMA

O sucesso de uma empresa está ligado a uma série de fatores, como a qualidade dos seus produtos e serviços, um bom posicionamento no mercado, aceitação do público consumidor e, também, a forma como faz a sua gestão interna. Muitos empreendedores iniciam um negócio por amor ao seu *core business*, ou seja, por identificação com o segmento em que atuam, mas esquecem de que para uma empresa ser bem-sucedida é preciso também cuidar dos processos administrativos e de tudo o que acontece “atrás do balcão” (EXAME, 2018).

Segundo Cicchetto (2014), gerenciar uma organização, seja ela pequena, média, de grande porte, pública ou privada, não é tarefa simples. Gerenciar dá trabalho, entretanto, o ambiente dos negócios vem ficando cada dia mais competitivo, exigente e desafiador, o grande problema em gerenciar é que essas tarefas não costumam ser tão interessantes e, muitas vezes, as empresas não têm orçamento, pessoal especializado ou interesse para cuidar desses processos da forma adequada.

Segundo um estudo realizado em 2014, pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), 212 empresas brasileiras foram entrevistadas, e apenas 20% consideraram que sua empresa deveria se preocupar em investir na melhoria da gestão ou na utilização de alguma ferramenta que auxiliasse no desenvolvimento da gestão já existente. Com tudo, para Cicchetto (2014) um bom gerenciamento na estrutura de uma empresa é de suma importância para a sobrevivência da mesma, no atual cenário econômico. Por mais que se propaguem os benefícios de uma boa gestão e os riscos de não tê-la, muitos executivos ainda não dão a devida atenção ao tema.

Com base no exposto e na delimitação da pesquisa proposta, elaborou-se a seguinte questão problema: de que forma podemos estruturar um sistema de gestão baseado no *Balanced Scorecard* em uma pequena empresa do ramo de joias e semijoias, de Belém - PA? Assim, o estudo pretende responder a essa questão esclarecendo o passo-a-passo da criação desse sistema.

1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

Segundo Lakatos e Marconi (2014), a formulação dos objetivos significa definir com precisão o que se visa com o trabalho sobre dois aspectos: geral e específico. Na sequência estão, respectivamente, esses objetivos.

1.2.1 Objetivo Geral

Propor um sistema de gestão estratégico utilizando como ferramenta o *Balanced Scorecard*, para uma pequena empresa do ramo de joias e semijoias, localizada na cidade de Belém do Pará.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para alcance do objetivo geral foram determinados os seguintes objetivos específicos:

- Realizar um levantamento bibliográfico sobre o processo de gestão e a elaboração do BSC;
- Conhecer o planejamento estratégico da empresa;
- Criar objetivos estratégicos;
- Construir um mapa estratégico;
- Criar indicadores, métricas e método de medição;
- Construir metas e ações;
- Elaborar um plano de ação.

1.3 JUSTIFICATIVAS DA PESQUISA

Os sistemas tradicionais de gestão se adaptam bem às empresas em que os objetivos foram definidos no topo e subdivididos ao longo de toda a linha de comando. Mas hoje as organizações têm estruturas muito complexas. Suas hierarquias não são definidas de forma clara, as atividades estão muito inter-relacionadas e não há uma divisão categórica das responsabilidades (ROCHA; BEUREN; HEIN, 2012).

Ainda segundo Rocha, Beuren e Hein (2012) o *Balanced Scorecard* permite que você comunique a estratégia, de maneira única, a milhares de pessoas. Por meio de elaboração de mapas estratégicos que dão visão dos objetivos da empresa por meio das quatro perspectivas,

é uma ferramenta para medir até que ponto uma estratégia empresarial se transforma em resultado.

Diversas organizações utilizam o BSC como ferramenta de gestão, sejam do setor empresarial, público ou social não lucrativo, independentemente da sua dimensão, com diferentes níveis de profundidade e abrangência. Cada vez mais as empresas de menor dimensão (PME's) valorizam e reconhecem a importância dos fatores não financeiros para medir o seu desempenho (SILVA, 2014).

Grandes e pequenas empresas utilizam o BSC como ferramenta de gestão. Segundo Kaplan e Norton (1997), a empresa de consultoria Bain & Company realizou uma pesquisa verificando que aproximadamente 55% das empresas americanas e 45% das empresas do mercado europeu utilizavam o BSC como sistema de gestão.

Rocha, Beuren e Hein (2012), realizaram uma pesquisa envolvendo 169 empresas de capital aberto listadas nas revistas Valor 1000, edição 2008 e Exame Maiores e Melhores de 2008, edição 2009. Das 169 empresas, 65 responderam ao questionário: 19 utilizavam e 46 não utilizavam o BSC. Ou seja, aproximadamente 30% dos que responderam ao questionário utilizavam o BSC como sistema de gestão.

Esse mesmo estudo comparou o resultado de vários indicadores estratégicos dessas empresas antes e após a utilização do BSC. Observou-se que “inovação tecnológica”, “satisfação dos funcionários”, “novos clientes” e “controle de qualidade” apresentaram um resultado melhor após a utilização do BSC, “treinamento” não apresentou diferença e outros indicadores não foram possíveis identificar o resultado devido à baixa correlação com o método de análise da pesquisa em questão, porém não foi encontrado nenhum indicador que apresentasse um resultado melhor antes da utilização do BSC e os autores ainda concluem que há diferença de impacto na rentabilidade de empresas brasileiras que utilizam o BSC e de empresas que utilizam apenas indicadores financeiros.

1.4 CENÁRIO ECONÔMICO DO RAMO DE JOIAS E SEMIJOIAS

Segundo a revista Exame (2016), mesmo diante da crise econômica nacional o segmento de mercado de joias e semijoias ascende anualmente com perspectiva de crescimento de até 6% ao ano, tornando esse negócio bastante promissor. Esse crescimento deve-se, em grande parte, à criatividade dos empreendedores, além de grande parte dos consumidores procurarem por peças únicas, de qualidade e que tenham um preço acessível.

O mercado de bijuterias, folheado e joia conta com algumas vantagens, como por exemplo, várias possibilidades de canais de vendas: ponto de venda, venda direta, e-commerce, marketplace e outros utilizando tanto o varejo quanto o atacado. E se tratando do Brasil, também temos a vantagem de possuir disponibilidade de matéria-prima de qualidade, tendo em vista a abundância de metais preciosos presente em nosso país. Esse mercado possui uma grande variedade de portfólio, oferecendo ao cliente um mix de produtos, gerando mais competitividade e percepção da qualidade por parte dos consumidores (EXAME, 2016).

Um estudo realizado pelo SEBRAE (2011) mostra que no Brasil, o número de empresas nesse segmento cresceu entre os anos de 2009 e 2011, conforme a figura 1:



Fonte: SEBRAE (2011, p. 5).

Em um estudo mais recente realizado pela IBGM (Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos), nota-se um aumento de 12% no faturamento do varejo de bijuterias e folheados, além de constante crescimento nos segmentos de joias e relógios, como mostra a tabela 1:

Tabela 1 - Faturamento do setor varejista de bijuterias e folheados, joias e relógios.

Segmento	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Bijuterias e folheados	975	1.024	1.075	1.190	1.340	1.500
Joias	7.251	7.568	7.891	8.427	9.119	9.898
Relógios	2.062	2.450	2.860	3.080	3.361	3.612
Total	10.288	11.042	11.826	12.697	13.820	15.010

Fonte: IBGM (2015, p.14).

Nota-se uma grande oportunidade nesse segmento de mercado visto que mesmo em meio a períodos de crise econômica o setor continua crescendo. Portanto, é importante que haja uma busca por estratégias para um melhor gerenciamento de suas finanças, processos, pessoas e recursos.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em seis capítulos, descritos a seguir:

O primeiro capítulo traz a introdução ao trabalho, a situação problema da pesquisa, os objetivos que evidenciam a investigação, a justificativa, o cenário econômico que a empresa está inserida e o desenvolvimento da estrutura do trabalho.

No segundo capítulo, demonstrando a relevância do tema, os procedimentos metodológicos utilizados e o loco da pesquisa.

Do terceiro ao quinto capítulo, relata-se a fundamentação teórica para a elaboração da pesquisa, como processo de gestão, planejamento estratégico e operacional, execução e controle, além da revisão de literatura que abrange o *Balanced Scorecard*, levando em consideração os aspectos teóricos relacionados ao tema. No desenvolvimento da pesquisa, utiliza-se o modelo proposto por Kaplan e Norton (1997). Relata-se, também, a apresentação e análise dos dados com a sugestão de um sistema de gestão de desempenho numa pequena empresa do ramo de joias e semijoias, localizada em Belém –PA.

No sexto capítulo são apresentadas as conclusões do trabalho. Por último, são apresentadas as referências bibliográficas utilizadas e apêndices para a composição dessa pesquisa.

2 METODOLOGIA

O presente trabalho foi criado a partir de atividades e ações concomitantes, e tem embasamento na teoria do *Balanced Scorecard*, um modelo de Gestão Estratégica que auxilia na mensuração e acompanhamento do progresso das organizações rumo às suas metas de longo prazo, a partir da tradução da visão em objetivos, indicadores, metas e projetos estratégicos.

Na revisão da literatura foi utilizada a pesquisa bibliográfica em livros, dissertações, notícias, teses e demais publicações sobre estratégia empresarial, gestão e o *Balanced Scorecard*, o que proporcionou um maior entendimento sobre o tema e auxiliou o estudo realizado.

Conforme Marconi e Lakatus (2002), a pesquisa bibliográfica não é apenas repetição do que foi dito ou escrito sobre algum assunto, mas também proporciona o exame de um tema sob nova visão, chegando a novas conclusões. Portanto, é o de conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre um determinado tema ou problema, tornando-se um instrumento indispensável para qualquer tipo de pesquisa. (TORMENA, 2011 apud KÖCHE, 2010).

2.1 CARACTERIZAÇÕES DA PESQUISA

O presente estudo utiliza uma abordagem de pesquisa exploratória, haja vista, de acordo com Vergara (2004), constitui-se pela busca de conhecimentos sobre a gestão da estratégica e a ferramenta *Balanced Scorecard* através de pesquisa, observação, análise, classificação e interpretação dos dados coletados. É ainda descritiva, por buscar meios de prescrever uma abordagem através da junção de melhores práticas de gestão, com o uso de indicadores.

A pesquisa tem caráter qualitativo, pois em determinados momentos as informações numéricas não serão o centro de análise do problema, facilitando assim a interpretação e descrição das particularidades, comportamentos ou atitudes dos indivíduos e quantitativo devido as métricas que foram elaboradas no trabalho (LAKATOS; MARCONI, 2002).

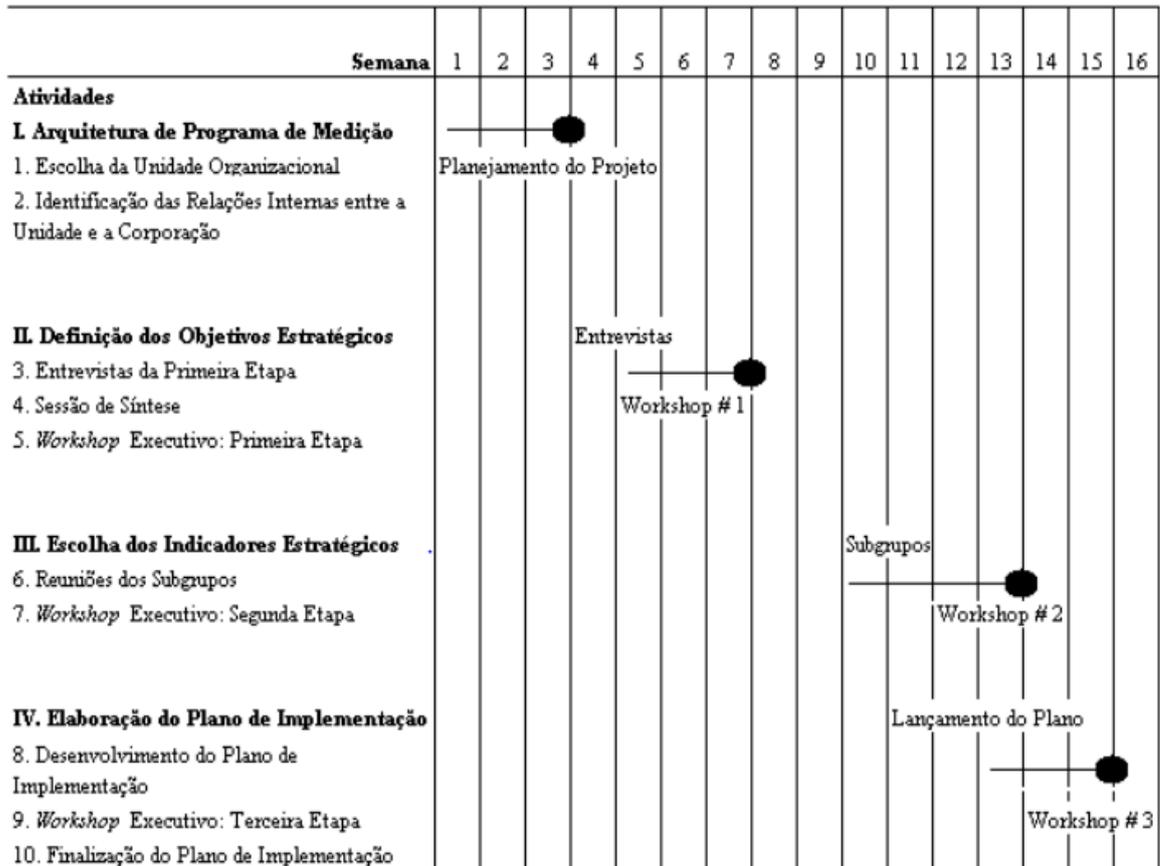
A técnica utilizada será de documentação/informação direta, pois os dados utilizados para a pesquisa serão coletados in loco no ambiente de estudo para a análise das características de fatos ou fenômenos (GIL, 2008).

Em relação ao tempo, o estudo será transversal, levando em consideração que a análise de informações se dará em um pequeno período de tempo com utilização de dados primários (MALHOTRA, 2012).

2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Kaplan e Norton (1997) elaboraram um cronograma para ser utilizado na implantação do BSC, que foi tomado como base para a realização do trabalho, conforme a figura 2:

Figura 2 - Cronograma típico para o Balanced Scorecard.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 323).

O BSC será desenvolvido em quatro reuniões, são elas:

1. Primeira Reunião - Avaliação Organizacional;
2. Segunda Reunião - Identificação dos Objetivos estratégicos;
3. Terceira Reunião - Escolha dos indicadores Estratégicos;
4. Quarta Reunião - Elaboração do plano de Implementação.

Na primeira reunião conheceremos o planejamento estratégico da empresa (visão, missão e valores), analisaremos o ambiente interno e externo através da SWOT e extrairemos informações sobre o mercado, relacionamento com os clientes e fornecedores.

Na segunda reunião iremos apresentar o BSC à direção e à gerente, elaboraremos os objetivos estratégicos e enquadramos dentro das quatro perspectivas através do mapa estratégico.

Na terceira reunião criaremos indicadores de desempenho para cada objetivo estipulado, juntamente com suas métricas, métodos e períodos de medição.

E na quarta reunião formularemos metas de superação, ações e plano de ação.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o embasamento teórico estudado para inicialização da pesquisa. Muitos dos conceitos apresentados serão referenciados ao longo do desenvolvimento deste trabalho.

3.1 O PROCESSO DE GESTÃO

O processo de gestão segundo Catelli (2008) configura-se com base nas definições do modelo de gestão das organizações e, por isso, assume diversas formas na realidade das empresas. Essencialmente, o processo de gestão deve assegurar que as dinâmicas das decisões tomadas na empresa os levem ao cumprimento de sua missão, garantindo-lhe a adaptabilidade e o equilíbrio necessário para sua continuidade.

Na realidade é um grande processo de controle, que busca a eficácia empresarial, sendo caracterizado por alguns teóricos da administração como um processo contínuo de tomada de decisão. A gestão das organizações é o fator principal do seu sucesso ou insucesso. A qualidade da sua gestão é provavelmente o mais significativo na determinação do desempenho e do sucesso da mesma (CATELLI, 2008).

Dessa forma, o gestor, apesar de não influenciar o comportamento das variáveis ambientais, é apoiado pelo processo de gestão, permitindo o constante realinhamento dos planos conforme a ocorrência de mudanças. Portanto, o gestor deve ser responsável tanto pelos eventos que ele provoca quanto pelos eventos decorrentes.

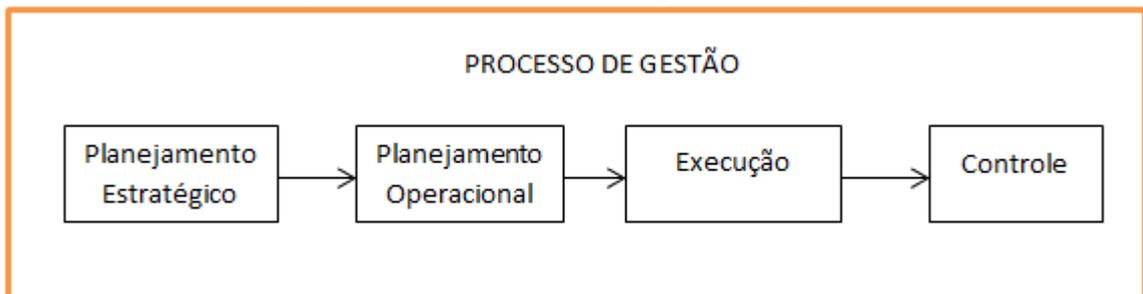
Com esse propósito, o processo de gestão deve:

- Ser estruturado com base na lógica do processo decisório (identificação, avaliação e escolha de alternativas);

- Contemplar, analiticamente, as fases de planejamento, execução e controle das atividades da empresa;
- Ser suportado por sistemas de informação que subsidiem as decisões que ocorrem em cada uma dessas fases.

Nesse sentido, o processo de gestão estrutura-se nas fases do planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle, contemplando um conjunto de definições básicas sobre os objetivos, os produtos e os requisitos de cada uma dessas fases. Como mostra a figura 3:

Figura 3 - Tomado de decisão no processo de gestão.



Fonte: Adaptado de Catelli (2008, p.20).

No quadro 1 temos a explicação das fases do processo de gestão:

Quadro 1 - Fases do processo de gestão.

Planejamento Estratégico.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Oportunidades 2. Ameaças 3. Pontos Fortes 4. Pontos Fracos 5. Produtos dessa fase; diretrizes estratégicas, políticas e os macros objetivos organizacionais.
Planejamento Operacional.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pré- Planejamento: onde se estabelecem planos, a partir de alternativas operacionais. 2. Planejamento operacional de longo prazo: detalhamento da alternativa escolhida, em termos de volume, prazos, preços e etc. 3. Programa: adequação do plano operacional às mudanças que podem ter ocorrido entre o momento planejamento inicial e o da execução.
Execução.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fase em que o plano é implantado
Controle.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fase em que os desvios do plano são identificados e as ações corretivas empreendidas.

Fonte: Adaptado de Catelli (2008, p.21).

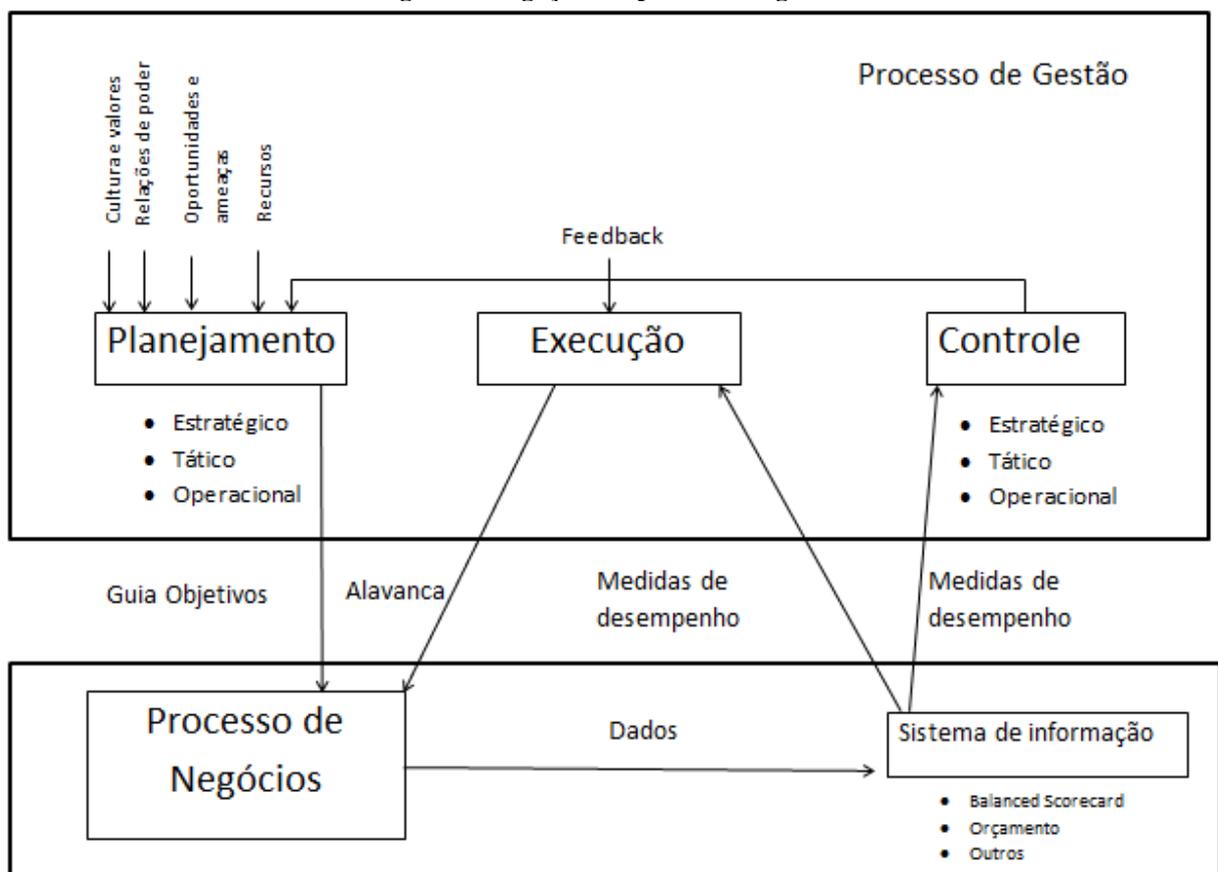
O processo de gestão é formalizado por meio da integração dos sistemas de planejamento estratégico, tático e operacional utilizando sistemas, ferramentas e técnicas, como o *Balanced Scorecard* e orçamento, que permitirá a execução e o controle das estratégias e operações (LUNKES, 2002).

Seguindo as três etapas básicas:

- A elaboração da Estratégia (Planejamento);
- A implantação da estratégia (Execução);
- O acompanhamento da estratégia (Controle)

A figura 4 mostra a inter-relação entre essas três etapas básicas de gestão, processos de negócios e sistema de informação:

Figura 4 - Ligações do processo de gestão.



Fonte: Lunkes (2008 p.04).

3.2 PLANEJAMENTO

Conforme Padoveze (2007), planejamento é a definição de um plano para ligar uma situação desejada com a situação atual. Planejar pode ser definido como o processo que precede a ação e está direcionado para que se tomem decisões no momento presente com o futuro em vista (GLAUTIER; UNDERDOWN, 1994 apud OLIVEIRA, 2011).

O planejamento é feito não apenas por causa da globalização, das incertezas, do aumento da competição, ou das novas tecnologias, que tornam o ambiente mais inseguro e cheio de riscos. Planeja-se porque existem várias tarefas a serem cumpridas e atividades a desempenhar. Deseja-se fazer isso da forma mais econômica possível, coordenando o uso de diferentes recursos para que os objetivos possam ser atingidos (CATELLI, 2008).

Para Peleias (2002) o planejamento é a apenas o começo de um processo que visa assegurar o bom andamento das atividades da empresa, o ato de se planejar o processo de gestão em que se decide antecipadamente sobre as ações, e possui como escopo garantir a execução da missão da empresa, assegurando sua continuidade, otimizando os resultados e aumentando a probabilidade de alcançar os objetivos estabelecidos e manter o controle sobre os vários aspectos de sua gestão econômica.

Planejar antes de qualquer coisa, decidir antecipadamente toda decisão que envolve a previsão de um conjunto de variáveis escolhidas. Diz respeito a conhecer a realidade e agir de acordo com esse conhecimento para seguir o que se deseja, é a necessidade de se envolver conhecimento para, que, por sua vez, estabeleça informação (CATELLI, 2008).

O controle está diretamente ligado a esse processo de planejar, pois de nada adianta ter um planejamento eficaz se não é feito um controle que garanta a sua boa execução. A sequência do processo de planejamento da empresa é a realização do controle (CROZATTI, 2010 apud OLIVEIRA, 2011).

3.2.1 Planejamento Estratégico

Devido às variações ocorridas no cenário do mercado mundial, as empresas precisam se preparar para reagir de forma eficiente a essas mudanças. O sucesso dessa empreitada depende dos seus gestores que estão conduzindo as empresas, para que elas assim alcancem os seus objetivos que foram estipulados, utilizando instrumentos que o auxiliem, como por exemplo, a gestão estratégica (OLIVEIRA, 2011).

Segundo Slack e Lewis (2009) a utilização da palavra “estratégia” é feita diversas vezes, mas poucas pessoas sabem realmente o significado dessa palavra. Linguisticamente, estratégia deriva da palavra grega *strategos*, que significa “comandar um exército”. Entretanto não existe vínculo direto entre as práticas militares gregas e as ideias modernas de estratégia, a comparação militar é forte. Tanto a estratégia militar e a de negócio podem ser descritas de forma similares:

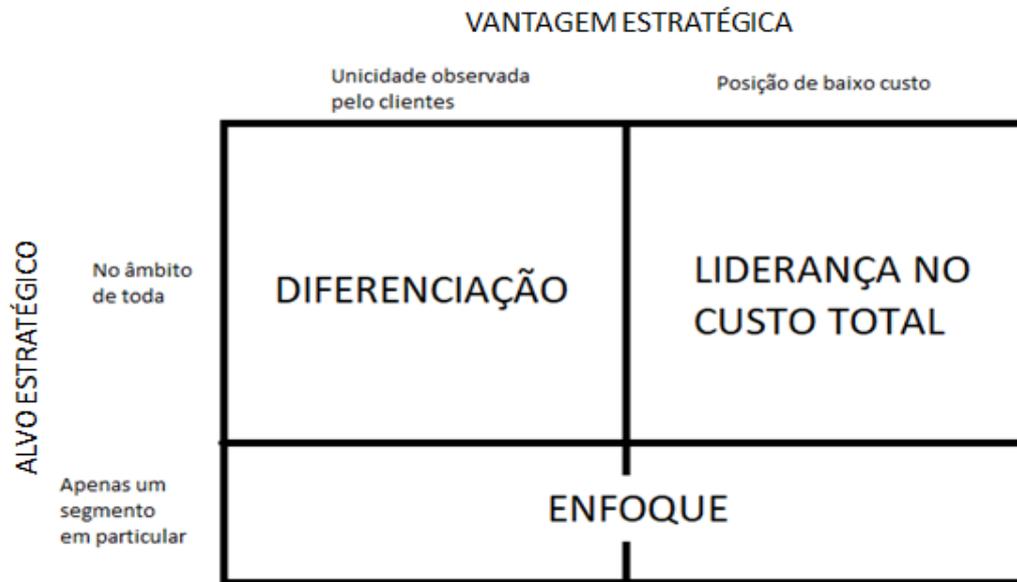
- Lida com situações gerais ao invés de enfatizar as atividades individuais;
- Planeja o caminho para alcançar esses objetivos;
- Determina objetivos gerais direcionados a uma empresa para o seu objetivo geral.

Segundo Santos (2008), essa palavra é associada às características que remetem ao autoconhecimento, competição, ao posicionamento das empresas com os seus concorrentes e ações que devem ser desenvolvidas para alcançar os objetivos almejados.

Inicia-se o planejamento estratégico escolhendo a estratégia que tem por finalidade obter maior vantagem competitiva no mercado de atuação do negócio. Caracterizando as escolhas que farão as entidades vencer obstáculos através da conjugação de recursos humanos e materiais (SANTOS, 2008).

Segundo Porter (2004), as empresas descobriram diversas maneiras de se atingir objetivos e definir a melhor estratégia para uma dada empresa, uma solução única que reflete suas circunstâncias particulares. Nesse sentido podemos encontrar três estratégias internamente consistentes para criar uma posição defensável a longo prazo e superar os concorrentes, conforme figura 5:

Figura 5 - Estratégia de operação.



Fonte: Adaptado Slack e Lewis (2009, p.41).

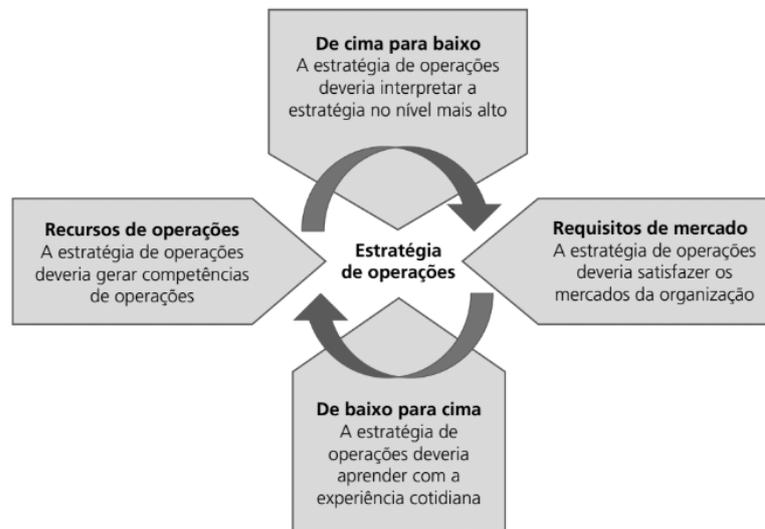
- **Diferenciação:** é diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria, os métodos para se alcançar a diferenciação podem assumir muitas formas. A diferenciação é uma estratégia para obter retorno acima da média, proporcionando isolamento contra rivalidade competitiva devido a lealdade dos clientes com relação a posição da marca como também a consequência de menor sensibilidade ao preço.
- **Liderança em custo total:** consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria por meio de um conjunto de políticas funcionais orientadas para esse objetivo básico. Uma posição de baixo custo produz para empresa retornos acima da média em sua indústria apesar de intensas forças competitivas. Uma posição como essa defende a empresa contra compradores porque estes só podem exercer seu poder para baixar preços ao nível do concorrente mais eficiente.
- **Enfoque:** essa estratégia visa atender muito bem ao público alvo determinado, e cada política funcional é desenvolvida levando isso em conta. Partimos da premissa que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla.

3.2.2 Planejamento de Operações

A estratégia de operações é as atividades de gerenciamento de recursos e processos que produz e entrega mercadorias, ou seja, esse processo está menos relacionado com os processos individuais e mais com o processo de transformação total. Está relacionado com a forma que o cenário competitivo está mudando e como que a operação tem de fazer para atender desafios atuais e futuros (SLACK; LEWIS, 2009).

Ainda de acordo com Slack e Lewis (2009), o desenvolvimento de processos e recursos em longo prazo também está relacionado ao fornecimento de base para uma vantagem sustentável. Se um negócio não avalia os impactos estratégicos que o gerenciamento de processos e operações pode ter, está perdendo uma oportunidade. Todavia, operações que são capazes de dominar novas tecnologias de processos ou tem flexibilidade na sua capacidade terá vantagem sobre os concorrentes menos capazes. Existem quatro perspectivas sobre estratégias de operações, conforme figura 6:

Figura 6 - Quatro perspectivas da estratégia de operações



Fonte: Slack e Lewis (2009, p. 35)

- De Cima para baixo: é a visão tradicional da estratégia de operações, onde as decisões são tomadas no topo da organização que estabelecem a direção global da organização.
- De baixo para cima: é mais complexa que a perspectiva de cima para baixo e não representa a maneira como as estratégias sempre são formuladas. Os negócios quando revisam suas estratégias, consultarão as funções individuais dentro do negócio. Assim

sendo, eles também podem incorporar ideias provenientes da experiência de cada função na elaboração da estratégia.

- c) Requisitos de mercado: qualquer estratégia de operações deve de alguma forma refletir os requisitos dos mercados na organização. O ponto de partida para qualquer organização é olhar para os seus clientes e concorrentes. Ambos influenciam a estratégia de operações, juntamente as “dimensões de desempenho” que mostram em que a empresa deve focar no mercado:
- Qualidade
 - Velocidade
 - Confiabilidade
 - Flexibilidade
 - Custo
- d) Requisitos de Operações: a maioria dos recursos da organização está dentro de sua função de operações. Então, seu gerenciamento a longo prazo frequentemente está relacionado com a razão da estratégia de operações. Assim, faz-se necessário conhecer o que se tem de recursos pela operação para ter a capacidade de alocá-los da forma correta.

3.3 EXECUÇÃO

Segundo Peleias (2002, p. 25) “a execução do processo de gestão na qual as coisas acontecem em que as ações emergem por meio do consumo de recursos e sua transformação em bens e serviços”.

As ações devem estar em consonância com o que foi anteriormente planejado. A execução decorre de uma direção, que envolve tomada de decisão entre diversas alternativas, transmissão de ordens, chefia de subordinados e coordenação das atividades individuais (PELEIAS, 2002).

De acordo com Catelli (2008, p. 61), é na fase de execução que as ações são implementadas e surgem as transações realizadas. Nessa etapa busca-se alcançar as metas e objetivos estabelecidos no planejamento operacional de curto prazo, de forma a aperfeiçoar cada negócio.

O processo de execução envolve várias etapas que vão desde a identificação, simulação e escolhas de alternativas para o cumprimento dessas metas e como as empresas implementarão as ações (CATELLI, 2008).

A execução não está restrita somente aos processos para manufatura de bens, mas também a produção de serviços, tais como escritórios, hospitais e escolas, pois também processam recursos para transformá-los em serviços (PELEIAS, 2002).

3.4 CONTROLE

A palavra controle é definida como “a ação necessária para assegurar a realização de objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos”. Tem como objetivo assegurar que as tomadas de ações pela empresa sejam feitas de forma coesa e correta, comparando o desempenho da empresa com o planejado (TERENCE, 2002 apud OLIVEIRA, 2007).

É a etapa na qual se compara ações empreendidas com aquelas definidas no planejamento operacional, assegurando que os resultados obtidos estão de acordo com os estabelecidos (PELEIAS, 2002).

O controle é uma etapa do processo de gestão que é contínua, recorrente e avalia o grau de aderência entre os planos e sua execução, procurando identificar causas que podem ser internas ou externas. Entretanto, não se trata de puro e simples acompanhamento, pois envolve a geração de informação e tomada de decisão, considerando a sua vinculação com as fases de planejamento, execução, e a necessidade de padrões para o seu exercício (PELEIAS, 2002).

Segundo Bethlem (2004, p. 91) “é por isso, que é tão importante que as empresas tenham “memória”, registrando o trabalho de formulação, avaliação, implementação e os resultados no mundo real de todas as principais decisões estratégicas, para que cada formulação possa contar com o maior número de informações reais que possam ser usadas para o controle e o estabelecimento de padrões de atuação que serão parâmetros com os quais se vão comparar os resultados”.

Para isso, é preciso analisar e processar essas informações na velocidade necessária, para cada instante saber como estão seus recursos e como estão suas circunstâncias. Tendo que informar o estado de ação a outro órgão do organismo que:

- Tenha registrado os parâmetros preestabelecidos que esta ação deveria obedecer.

- Seja capaz de processar as informações sobre a ação, recebidas da ação, comparar os parâmetros reais recebidos com os preestabelecidos, e concluir se há diferença ou não e, se houver que seja capaz de medir as diferenças.
- Retorne ao órgão de ação as informações que processou, indicando como prosseguir.

Para que o controle exista, é preciso que haja comunicação, que é a transmissão e recepção da informação. Quando se executa uma ação, é preciso que um órgão de controle receba a cada momento os dados sobre recursos, circunstâncias e desempenho, comparando com o objetivo, decidindo manter tudo como está ou introduzir correções que devolvam a ação em direção ao objetivo (BETHLEM, 2004).

Segundo Oliveira (2011), um controle efetivo traz ao gestor uma tranquilidade em relação ao seu planejamento, possibilitando a aplicação de ações corretivas para que o processo funcione de acordo com o planejado, trazendo um aumento na monitoração das ações empregadas na empresa, provendo ou não, que essas ações possam ser corrigidas de acordo com as possíveis falhas e equívocos.

De acordo com Bethlem (2004) é possível ser controlada:

1. As políticas e organização adotadas, sobretudo as de recursos humanos (remuneração, premiação, promoção) métodos e processos e sua competitividade.
2. As modificações na estrutura orçamentária e financeira da empresa, estrutura de custos, investimentos, dispêndios, lucratividades, índices e etc.
3. A disponibilidade e qualidade de produtos e serviços oferecidos.
4. A inovação do ambiente, resultados de P & D.
5. As relações externas da empresa, satisfação dos stakeholders com a atuação da empresa.

3.5 PLANO DE AÇÃO

Uma empresa que almeja alcançar suas metas deve fazer com que todos os planos saiam do papel e tomem forma de trabalho, as chefias de cada hierarquia devem traduzir as metas e as estratégias em ações concretas, deve se estabelecer datas, designar atividades as pessoas, monitorar e comunicar os planos de ação a todos para que todos saibam o que e quando irá acontecer (FORMENTINI, 2014).

O plano deve conter mecanismos ou indicadores que avaliam se as ações estão sendo atingindo as metas planejadas, ele deve ser específico a cada programa preparado para atingir os objetivos e cada elemento deve responder as perguntas: o que será feito? Porque será feito? Quando será feito? Onde? Quanto custará? (FORMENTINI, 2014).

Segundo Formentini (2014) para se alcançar uma meta ou objetivo, precisamos fazer alguma coisa ou várias coisas, até mesmo não fazer nada pode ser uma ação necessária para atingir um objetivo. E para chegarmos ao objetivo é preciso de uma orientação, ou melhor, um plano de ação.

De acordo com o mesmo autor Formentini (2014) o plano de ação tem como objetivo dispor de um cronograma de planejamento das implementações de medidas a serem usadas. O plano de ação poder ser representado através da planilha 5W1H que é referente as seguintes perguntas:

- What? = (O que?);
- Who? = (Quem?);
- When? = (Quando?);
- Where? = (Onde?);
- Why? = (Por que?);
- How? = (Como?).

Quadro 2 - Planilha 5W1H.

Número	What?	Who?	When?	Where?	Why?	How?
1						
2						

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base Formentini (2014).

A planilha 5W2H é uma ferramenta, onde são feitas cinco perguntas que começam com e duas com H, as perguntas são:

- What? = (O que?);
- Who? = (Quem?);
- When? = (Quando?);
- Where? = (Onde?);
- Why? = (Por que?);
- How? = (Como?);
- How Much? (Quanto Custa?).

4. *BALANCED SCORECARD*

Neste capítulo, estaremos apresentando os principais aspectos da literatura sobre o *Balanced scorecard* (BSC), citando suas principais características, origem e conceito.

4.1 ORIGEM

De acordo com Costa (2006) ao longo dos anos, muitos instrumentos de mensuração de desempenho são estudados. Muitos métodos vêm surgindo, os mais tradicionais fundamentam-se somente na mensuração financeira, criando indicadores ligados a essa área. Santos (2008) afirma que desde o surgimento das primeiras organizações, o desempenho tem sido medido através de indicadores financeiros.

O BSC surgiu nos anos 90 quando a empresa KPMG procurou o Instituto Nolan Norton, no qual David Norton atuava como presidente e Robert Kaplan como consultor acadêmico, para a elaboração de uma pesquisa entre diversas empresas americanas com o objetivo de estudar o método de avaliação de desempenho dessas empresas. Esse estudo foi intitulado de *Measuring Performance in the Organization of the Future* (COSTA, 2006).

Kaplan e Norton (1997) argumentaram que o principal motivo para a realização dos estudos que deram origem ao BSC, se deu ao fato de os vários métodos já existente para avaliação de desempenho das empresas se mostrarem insuficientes, por estarem apoiados, exclusivamente, em indicadores contábeis e financeiros. Tais pesquisadores acreditavam que a dependência dos gestores por medidas de desempenho baseado em dados financeiros estava prejudicando a capacidade de criar valor econômico futuro para as empresas.

De acordo com Ortiz (2018) essa problemática levou os consultores David Norton e Robert Kaplan, após um estudo, a desenvolver um planejamento que contemplasse a repercussão de fatores objetivos, de natureza explicitamente mensurável, com os elementos subjetivos, em certa medida abstratos, participantes da geração de valor, atores cuja influência apresenta potencialidade para gerar prognósticos desfavoráveis, se não considerados apropriadamente na mensuração.

Costa (2006), com a observação dos resultados deste estudo, surgiu então o conceito BSC, criado por Kaplan e Norton, que visava integrar e balancear todos os principais indicadores de desempenho existentes em cada empresa, estabelecendo objetivos da qualidade e metas claramente definidas para funções e níveis relevantes dentro da organização.

Assim, o *Balanced Scorecard* deixou de ser um sistema de medição para se tornar um sistema de gestão, auxiliando os gestores a desenvolver da melhor forma suas estratégias do início ao fim, auxiliando na tomada de decisões a respeito de todos os pontos que afetam sua organização: operações, processos, objetivos, produtos e clientes, além de envolver todos da organização no processo de implementação (SANTOS, 2013).

4.2 CONCEITO

De acordo com Lunkes (2008) devido às mudanças no mercado e os inadequados métodos de mensuração, as empresas estão buscando novas formas de melhorar o sistema de informação estratégica e uma alternativa é o sistema BSC. A ideia do *Balanced Scorecard* não é totalmente nova, esse sistema de gestão oferece uma contribuição importante, pois foca em medidas chaves de desempenho e une os níveis estratégico, tático e operacional.

Kaplan e Norton (1997, p.25) definem o BSC como:

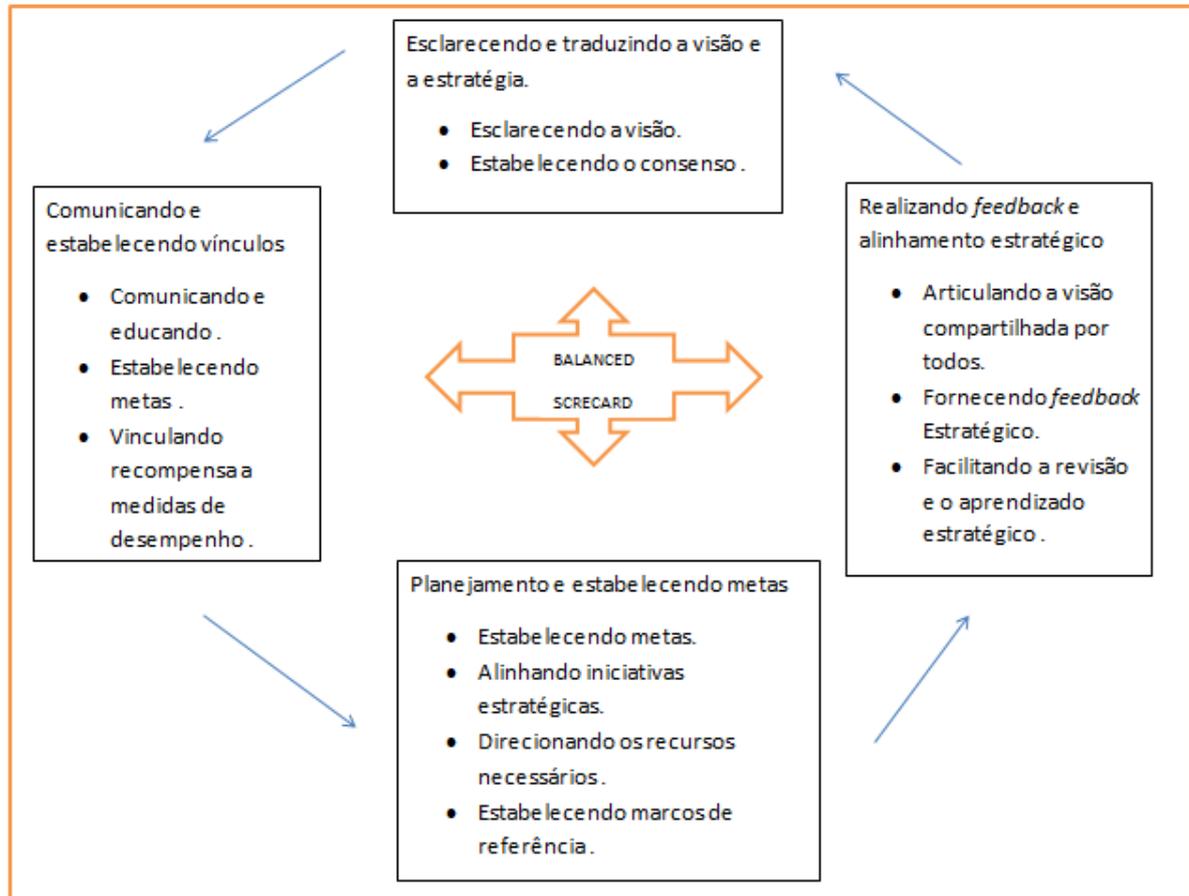
O Balanced Scorecard traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O 'scorecard' cria uma estrutura, uma linguagem para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar as metas de longo prazo.

Nascendo como um sistema de medição de desempenho com base em indicadores financeiros e não financeiros, acabou se tornando um sistema gerencial que refletiu as primeiras tentativas sistemáticas de desenvolver um projeto para o sistema de avaliação de desempenho que enfoca os objetivos da empresa (LUNKES, 2008 apud KAPLAN; NORTON, 1998).

Sendo um sistema de avaliação de desempenho empresarial e reconhecendo que os indicadores financeiros, por si mesmos não são suficientes, uma vez que só mostram os resultados dos investimentos e das atividades, não contemplando os impulsionadores de

rentabilidade em longo prazo, a construção do BSC deve passar por quatro processos básicos que são demonstrados na figura 7:

Figura 7 - O Balanced Scorecard como sistema gerencial.



Fonte: Lunkes, 2008 apud Kaplan e Norton (1997 p.10).

Segundo Kaplan e Norton (1997) o grande diferencial do *Balanced Scorecard* é que os indicadores de desempenho mostram os resultados das ações do passado, que são completados com os operacionais relacionados à satisfação dos clientes, aos processos internos e à capacidade da organização de aprender e melhorar – atividades que impulsionam o desempenho financeiro futuro da organização. Contudo os mesmos autores asseveram que o BSC não se limita a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não-financeiro, pois deriva de um processo hierárquico orientado pela missão e pela estratégia de uma unidade de negócios, e que este deve traduzi-las em medidas tangíveis.

Como já foi relatado o BSC combina indicadores financeiros e não financeiros, permitindo à empresa utilizar informações relevantes em suas atividades, que são agrupadas em quatro perspectivas:

- Financeira;
- Cliente;
- Processos Internos;
- Aprendizado e crescimento.

4.3 OBJETIVOS DO *BALANCED SCORECARD*

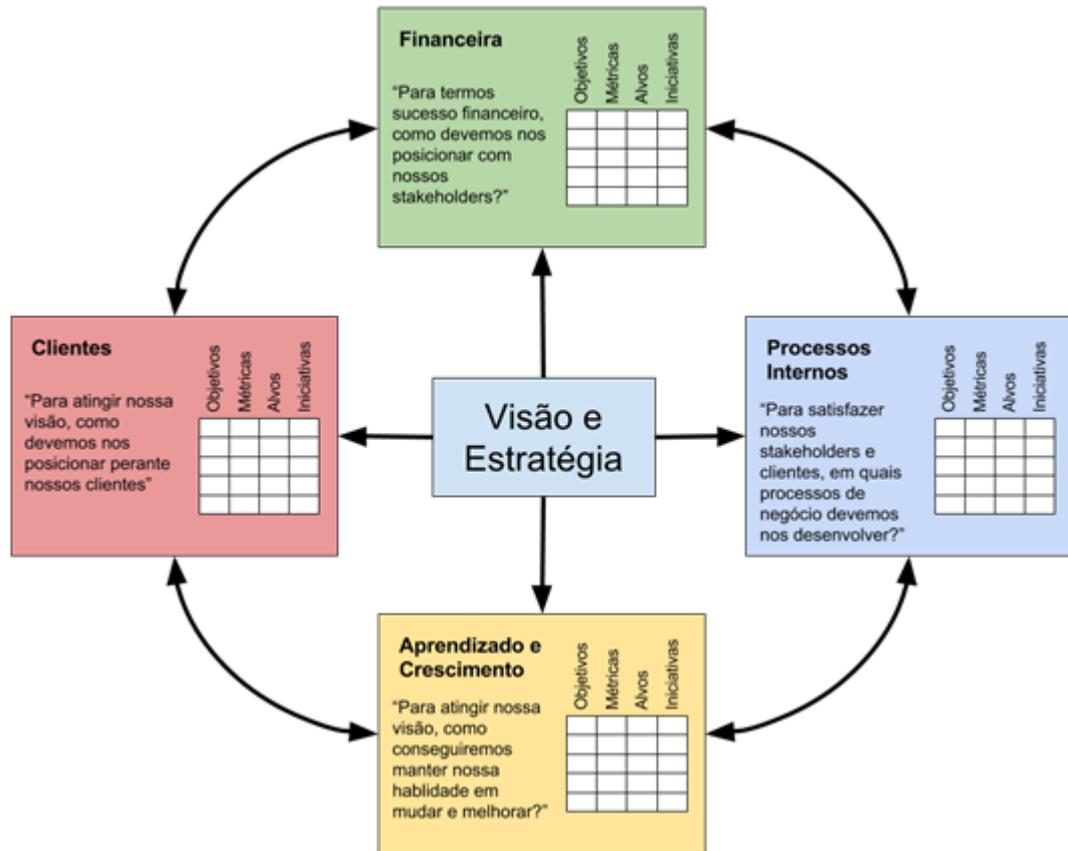
Os objetivos e medidas do *Balanced Scorecard* são transmitidos à empresa inteira através de newsletters, quadro de avisos, vídeos e etc. essa comunicação serve para mostrar aos funcionários os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da empresa seja bem sucedida (KAPLAN; NORTON, 1997).

Segundo Kaplan e Norton (1997) o *balanced Scorecard* preserva as medidas financeiras tradicionais, completando as mesmas com outras medidas impulsionando a empresa para o futuro. Os objetivos derivam da missão, e estratégia da empresa, focalizando no desempenho organizacional.

4.4 A ESTRATÉGIA SOBRE PERSPECTIVA

Segundo Gilles (2015) as primeiras unidades de organização de um *Balanced Scorecard* são as perspectivas, elas definem quais os principais assuntos que devem ser tratados quando analisamos a estratégia da empresa. Cada uma das perspectivas do BSC deve ser associada aos objetivos estratégicos planejados para esta perspectiva, para que posteriormente possamos associar os indicadores de desempenho que vão ser utilizados para medir quanto do objetivo está sendo atingido, e para fechar o planejamento, precisamos definir metas a cada um destes indicadores, conforme a figura 8:

Figura 6 - Perspectivas do BSC.



Fonte: Gilles, 2015.

4.4.1 Perspectiva Financeira

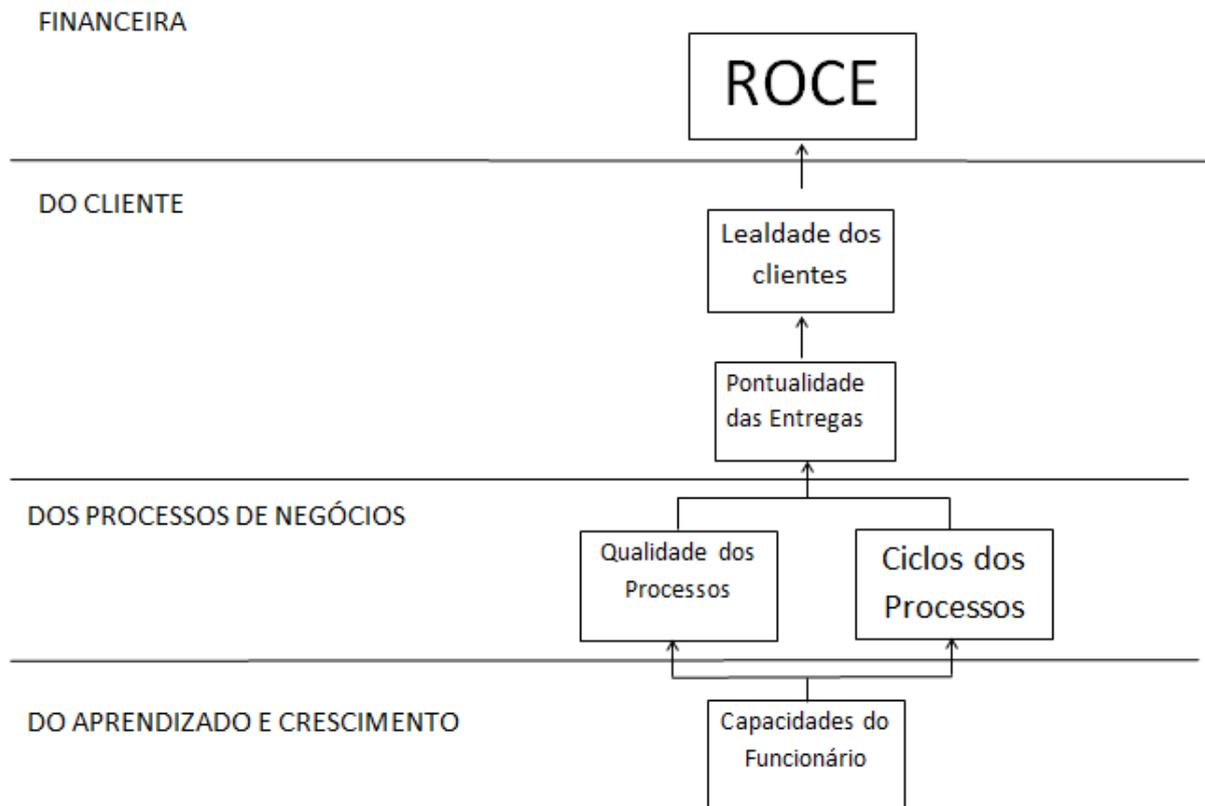
Durante um longo período as organizações utilizavam ferramentas de gestão estratégicas totalmente focadas no controle financeiro sem levar em consideração outros aspectos da organização. Hodiernamente, com o sistema de gerenciamento estratégico do BSC a perspectiva financeira continua sendo extremamente importante, porém está interligada a outras perspectivas tão importantes quanto à financeira (KAPLAN; NORTON, 1997).

Conforme o sistema de gerenciamento estratégico do BSC, a perspectiva financeira deve estar totalmente alinhada à missão, visão e objetivos da organização, além de servir como medida para as outras perspectivas do *scorecard*. Sua metodologia inicia com os objetivos financeiros de longo prazo, após isso ser bem definido, segue para a etapa de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos, dos funcionários e sistemas, a fim de se alcançar em longo prazo o objetivo

econômico desejado. Dessa forma, o aspecto financeiro é beneficiado junto aos outros aspectos da organização, contribuindo assim para o melhoramento contínuo dos processos (KAPLAN; NORTON, 1997).

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 50) “os objetivos e medidas financeiras precisam desempenhar um papel duplo: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do *scorecard*”. A figura abaixo demonstra em um mapa estratégico a inter-relação dos objetivos das perspectivas para alcançar o objetivo financeiro conforme a figura 9:

Figura 7 - Inter-relação entre objetivos das perspectivas.



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.31).

Vale ressaltar que os objetivos financeiros das organizações não são estratégias engessadas, elas podem diferir em vários momentos do ciclo de vida da empresa. De forma simplificada a empresa pode apresentar três fases: Crescimento, Sustentação e Colheita. É importante identificar em qual fase a empresa se encontra para estabelecer objetivos financeiros adequados (KAPLAN; NORTON, 1997).

A fase de crescimento diz respeito ao momento em que a empresa possui produtos/serviços com potencial, porém que ainda precisam romper barreiras para alcançar ascensão. Nesse momento é necessário que se destine capital financeiro para investir em uma estrutura física, intelectual, tecnológica e organizacional, como por exemplo, investimento na estrutura logística, na estrutura de processos, captação e capacitação de pessoas, implantação de software, redes, maquinários, etc. É necessário também que haja perseverança e paciência por parte dos acionistas, pois nessa fase pode-se operar com baixas taxas de capital investido, investimentos feitos para o futuro podem ser vistos como despesa, os fluxos de caixa podem ser negativos além de outras barreiras que terão que enfrentar até que o produto/serviço comece a trazer benefícios financeiros (KAPLAN; NORTON, 1997).

A fase de sustentação diz respeito ao momento em que a empresa começa a objetivar por excelente retorno financeiro sobre o capital investido e a lucratividade como objetivo financeiro. Seus investimentos financeiros estão voltados para o aumento da capacidade produtiva, melhoria do processo produtivo e resolução de problemas a curto prazo, ao invés de investimentos a longo prazo. Espera-se também que a empresa se mantenha por alguns anos no mercado e aumente a sua participação no mesmo (KAPLAN; NORTON, 1997).

E por fim, na fase de colheita a empresa se encontra em um momento de maturidade e objetiva colher os frutos do que foi implementado nas fases anteriores. Nesse momento “o fluxo de caixa operacional (antes da depreciação) e a diminuição da necessidade de capital de giro” são os objetivos globais da empresa (KAPLAN; NORTON, 1997).

Dessa forma, é nítida a diferença entre as fases que uma empresa pode estar e é importante identificar onde ela se encontra, pois, o objetivo financeiro está intimamente ligado ao seu ciclo de vida. Pode ser que em determinado momento a empresa tenha necessidade de investir em projetos de curto prazo, aumentar sua capacidade produtiva, sanar possíveis estrangulamentos, mas em outro momento ela invista em projetos a longo prazo, melhoria contínua e aumento do fluxo de caixa sem necessidade de expansão no mercado. Portanto, estabelecer um bom diálogo com a direção financeira da empresa para identificar em qual fase esta se encontra é um dos primeiros passos para a elaboração de um *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1997).

4.4.2 Perspectiva dos Clientes

A perspectiva dos clientes faz com que a empresa não se importe somente em realizar melhorias de impacto interno, mas externo também. É importante identificar os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir. “Utilizando a pesquisa de mercado... podemos revelar os diferentes segmentos de mercado ou clientes e suas preferências, juntamente com dimensões de preço, qualidade, funcionalidade, imagem reputação, relacionamento e serviço” (KAPLAN; NORTON 1994, p. 68). Além disso, pode-se identificar também a faixa etária, classe social, sexo, preferências e outros elementos que sinalizam o perfil do público alvo para o produto ou serviço oferecido. Dessa forma, a empresa se aproxima dos seus clientes e passa a compreender suas necessidades.

Concentrar esforços somente em capacidade interna, enfatizando a tecnologia e inovação, pode ocasionar no decorrer de um período a perda de clientes para concorrentes que compreendam as suas necessidades e ofereçam produtos e serviços alinhados às suas preferências. Por esse motivo, hodiernamente, as empresas devem voltar seus olhos para fora, ou seja, para os clientes (KAPLAN; NORTON, 1997).

Os clientes são os geradores de receita de um negócio, e a receita pode ser um objetivo financeiro, contido na perspectiva financeira. Portanto, é de total importância identificar quais são as necessidades dos clientes fazendo com que se sintam satisfeitos, visto que atingindo este objetivo é possível atingir os objetivos de outras perspectivas. Características essenciais que podem ser analisadas são: satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade (KAPLAN; NORTON, 1997).

Dessa forma, a direção deve identificar o que seus clientes valorizam e escolher a proposta de valor a ser oferecida. Kaplan e Norton (1997), dividem em três classes de atributos os objetivos e medidas, que eles acreditam que se forem atendidas, permitirá que a empresa retenha e amplie seus negócios com clientes específicos. As três classes de atributos são:

- Atributos de produtos e serviços: funcionalidade, qualidade e preço.
- Relacionamento com os clientes: qualidade da experiência de compra e das relações pessoais.
- Imagem e reputação da empresa.

4.4.3 Perspectiva dos Processos Internos

Nessa perspectiva os gerentes identificam os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas. Normalmente, os objetivos dessa perspectiva são selecionados após a formulação dos objetivos das perspectivas financeiras e dos clientes. Através dessa sequência, o plano de gestão segue focando em métricas dos processos internos que conduzirão aos objetivos dos clientes e acionistas (KAPLAN; NORTON, 1997).

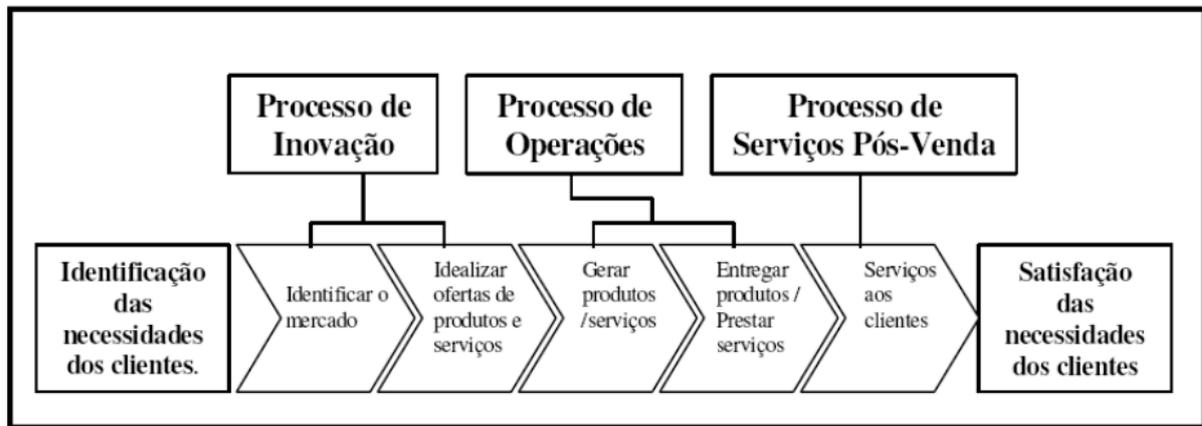
A forma de conduzir os processos internos de uma empresa é uma das principais diferenças entre o *Balanced Scorecard* e os sistemas tradicionais de medição de desempenho. Os sistemas tradicionais visam o controle e melhoria de processos que se limitam a medidas exclusivamente financeiras, através de relatórios mensais de variação para controlar as operações departamentais. O BSC além de agregar medidas financeiras, complementam com medidas de qualidade, produção, produtividade e ciclo. Medidas mais abrangentes são um avanço diante da dependência exclusiva de medidas financeiras e ainda proporcionam melhorar o desempenho de departamentos individuais, e não processos de negócios integrados (KAPLAN; NORTON, 1997).

Kaplan e Norton (1997) apresentam três processos genéricos que acreditam servir como modelo para as empresas adaptarem e construírem a perspectiva de processos internos. Utilizando esses processos é possível criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros. Os processos são:

- Inovação.
- Operação.
- Serviço pós-venda.

A Figura 10 elucida a tese dos autores:

Figura 8 - Modelo de cadeia de valor genérica.



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 102).

O processo de inovação diz respeito ao oferecimento de um produto ou serviço que seja latente ou emergente as necessidades dos clientes e uma forma de captar essa informação são através de pesquisas de mercado. O processo de operação é a própria construção e entrega do produto ou serviço e o processo de serviço pós-venda diz respeito a assistência oferecida após a venda de um produto ou prestação de um serviço.

4.4.4 Perspectiva do Aprendizado e conhecimento

Os objetivos construídos nas perspectivas anteriores destacam os pontos em que a empresa deve obter desempenho excepcional, e a perspectiva de aprendizagem e crescimento contribui com toda a infraestrutura necessária para alcançar objetivos ambiciosos nas outras perspectivas, ou seja, os objetivos criados para essa perspectiva devem servir como base para as demais perspectivas (KAPLAN; NORTON, 1997).

A capacitação de funcionários, sistemas e processos organizacionais estão envolvidas nessa perspectiva e devem ser tratadas com muita atenção. Porém, quando é avaliado o desempenho financeiro a curto prazo, observa-se que várias empresas encontram dificuldades para investir nessas áreas. Esse investimento é visto como despesa pelo departamento financeiro, fazendo com que “economizem” e obtenham ganhos incrementais a curto prazo. O que muitas vezes não é avaliado, são as consequências a longo prazo do não aprimoramento dos processos organizacionais, capacitação dos funcionários e sistemas de informação que não serão vistos a curto prazo (KAPLAN; NORTON, 1997).

O BSC reforça através da sua aplicação a importância de não investir apenas nas áreas tradicionais como equipamentos e pesquisa de desenvolvimento de novos produtos, mas também na capacitação de pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais possibilitando a consecução de objetivos grandiosos de crescimento a longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997).

Kaplan e Norton (1997) apresentam três categorias principais norteadoras da perspectiva de aprendizagem e crescimento que foram elaboradas para diversas empresas de serviço e do setor industrial, são elas:

- Capacidades dos funcionários.
- Capacidades do sistema de informação.
- Motivação, *empowerment* e alinhamento.

4.5 MAPAS ESTRATÉGICOS

Segundo Kaplan e Norton (2004) o mapa estratégico é uma representação visual das relações de causa e efeito entre os pontos de estratégia da empresa, além de descrever o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados alcançáveis.

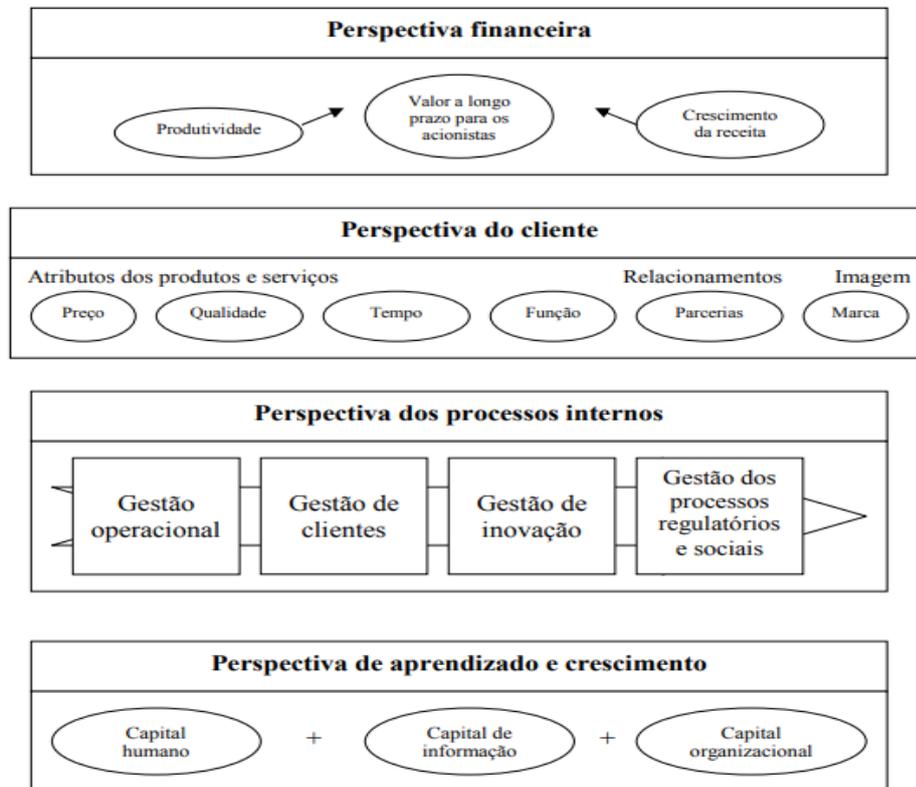
De acordo com Tormena (2011) a estrutura de um mapa estratégico, sob a ótica dos próprios criadores da ferramenta, obedece à estrutura do BSC demonstrando os objetivos a serem desenvolvidos, juntamente com os indicadores de desempenho, metas e ações de melhoria. Que fornece uma maneira uniforme e consistente de descrever a estratégia, que facilita a definição e o gerenciamento dos objetivos e indicadores (KAPLAN; NORTON, 2004).

Essa representação da estratégia de forma visual trará ao gestor uma forma de analisar os objetivos da empresa para a condução do desempenho almejado. As perspectivas são classificadas de forma hierárquica, sendo a financeira a primeira. Em seguida é alinhada a de clientes, condicionando seus objetivos à próxima perspectiva, que é a de processos internos e, por fim, a de aprendizado e crescimento (GASPARETTO et al., 2007 apud OLIVEIRA, 2011).

Este mapa estratégico ajustado à estratégia da empresa, consegue descrever a forma com que irá estimular as melhorias nos processos internos e, por consequência, uma criação de valor para os clientes (OLIVEIRA, 2011).

De acordo com Kaplan e Norton (1997), entre a formulação e a execução da estratégia existe um elo denominado mapa estratégico. Pode-se verificar na figura 11:

Figura 9 - O modelo do mapa estratégico do Balanced Scorecard.



Fonte: Oliveira, 2011 apud Kaplan e Norton (2004, p. 33).

4.6 INDICADORES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Segundo Kaplan e Norton (1997) historicamente, o sistema de indicadores da empresa tinha natureza financeira, obtidas da contabilidade das empresas, atualmente, a tomada de decisão envolve um maior número de variáveis, exigindo dos gestores uma grande preocupação com indicadores como: satisfação de clientes, qualidade dos produtos, participação no mercado, retenção de clientes, fidelidade dos clientes, inovação e habilidades estratégicas.

Segundo os mesmos autores medir é importante, o que não é medido não é gerenciado, o sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. A análise de indicadores exerce um importante papel, permitindo uma avaliação do desempenho da entidade, sob diferentes enfoques.

Muitas empresas utilizam uma combinação de medidas financeiras e não financeiras, que juntos aumentaram a ênfase em outros aspectos do processo, o que levou muitas empresas a acompanhar e comunicar as medidas de satisfação do cliente (KAPLAN; NORTON, 1997).

5. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

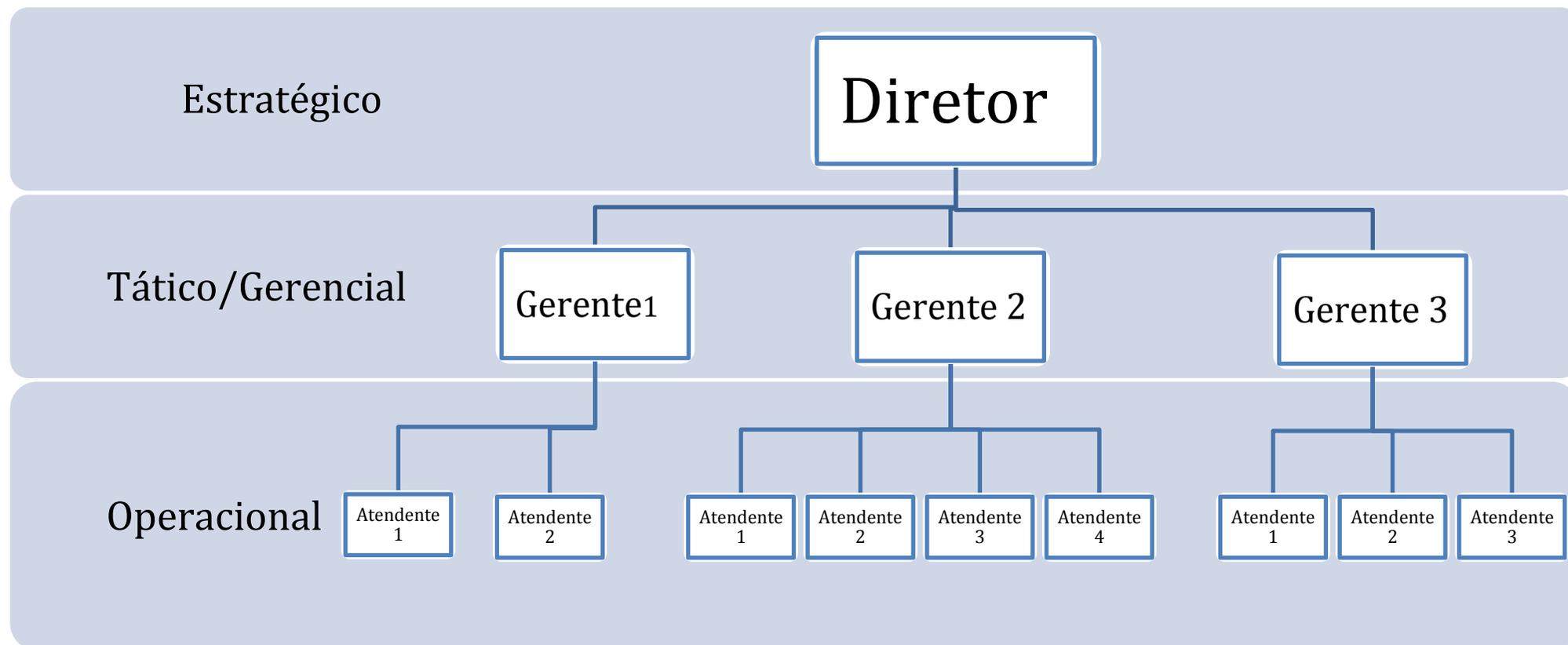
O presente estudo foi realizado em uma pequena empresa do ramo de joias e semijoias, situada na cidade de Belém – PA. Atualmente conta com três lojas de pequeno porte e no seu quadro de funcionários é composto por 12 colaboradores, sendo 3 gerentes e 9 atendentes.

A iniciativa do negócio foi em 2008, no município de Jacundá no Pará, quando a proprietária começou o negócio de forma informal. Em 2009, foi aberta a primeira loja em Belém, na Avenida Padre Eutíquio, e nos anos seguintes foram inauguradas mais duas lojas.

A estrutura organizacional da empresa X foi elaborada para demonstrar toda a linha hierárquica entre as unidades, na qual a diretoria ocupa a posição mais alta do organograma, em seguida os gerentes e por fim os atendentes. Conforme a figura 12:

5.1 ORGANOGRAMA DA EMPRESA

Figura 10 - Organograma da empresa.



Fonte: Os autores (2018).

5.2 ANÁLISE SWOT

Através de uma análise SWOT, podemos identificar S: Forças, W: Fraquezas, O: Oportunidades do negócio e T: Ameaças e assim podemos elaborar uma análise do ambiente externo e interno da empresa ser estudada.

Quadro 3 - Análise SWOT.

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Internos	<p>S</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preço baixo; • Atendimento diferenciado; • Localização; • Variedade de produtos; • Qualidade. 	<p>W</p> <ul style="list-style-type: none"> • Layout; • Controles gerenciais incipientes; • Falta de controle de estoque; • Não utilização de mídias sociais.
Externos	<p>O</p> <ul style="list-style-type: none"> • Difusão das mídias sociais como canal de promoção; • Parcerias. 	<p>T</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concorrência; • Mercado informal; • Sazonalidade.

Fonte: Os autores (2018).

O cruzamento da análise SWOT:

- Força-Ameaças:

A forte concorrência pode ser combatida com a alta qualidade dos produtos, com os preços acessíveis e com a localização privilegiada, frente aos concorrentes.

Os efeitos do mercado informal e sazonalidade podem ser minimizados pelo preço baixo dos produtos, fazendo com que os clientes comprem sem sentir um grande impacto nas finanças.

Vale ressaltar que a empresa utiliza como estratégia a liderança em custos, dessa forma, muitos de seus produtos são comercializados através do varejo, mas principalmente através do atacado e por isso possuem preços acessíveis. A localização privilegiada também contribui para que o seu público alvo seja alcançado, pois além de ser um local bastante movimentado, possui muitas lojas que atraem o público feminino de todas as faixas etárias, sendo esse seu público alvo.

- Força - Oportunidades:

As oportunidades de difusão das mídias sociais como canal de promoção e parcerias podem ser impulsionadas pelo baixo preço, variedade e qualidade dos produtos atraindo clientes e facilitando a venda dos produtos.

- Fraquezas - Ameaças:

A não utilização das mídias sociais para a propagação dos seus produtos pode abrir uma margem para o aumento da concorrência por parte das lojas ou vendedores informais que utilizam a internet para promover suas joias.

A falta de controle do estoque pode ser um agravante em momentos de sazonalidade, pois a má administração pode fazer com que haja a falta de produtos, perda ou acúmulo de produtos e capital parado.

- Fraquezas - Oportunidade:

A difusão das mídias sociais como forma de promoção do produto fará com que seja sanada a fraqueza da não utilização das mídias. Além da utilização de parcerias em patrocínio de campanhas pelas mídias sociais.

5.3 O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO BSC

O sistema de gestão foi construído de acordo com os fundamentos do BSC, seguindo o modelo proposto por Kaplan e Norton (1997) e adaptações de Oliveira (2011). Dessa forma, agendamos reuniões que se restringiram a direção e gerência para iniciarmos a construção do sistema de gestão, ao término, as informações seriam repassadas aos colaboradores para que todos tivessem conhecimento das ações criadas.

Através de encontros periódicos na empresa, iniciamos a coleta de informações e definiu-se de acordo com Kaplan e Norton (1997), que a criação seria feita em quatro reuniões que estão descritas no quadro 4:

Quadro 4 – Reuniões.

1° Reunião	Conhecer o planejamento estratégico da empresa (visão, missão e valores), analisar o ambiente interno e externo através da SWOT e extrair informações sobre o mercado, relacionamento com os clientes e fornecedores.
2° Reunião	Apresentar o BSC a direção e gerente, elaborar os objetivos estratégicos e distribuí-los dentro das quatro perspectivas através do mapa estratégico.
3° Reunião	Criar os indicadores de desempenho para cada objetivo estipulado, juntamente com seus métodos e períodos de medição.
4° Reunião	Formular metas de superação, ações e plano de ação.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2011, p. 40).

5.3.1. Conhecendo a situação da empresa

Na primeira reunião, utilizamos perguntas pré-elaboradas para obter informações sobre a empresa, mercado, colaboradores, fornecedores e público alvo. A partir dessa conversa, construímos juntamente com a proprietária o planejamento estratégico da empresa.

A missão e os valores foram criados através da forma como a proprietária vislumbra o seu negócio, agregando princípios de qualidade, inovação, honestidade e ética, como mostra o quadro 5:

Quadro 5 - Planejamento estratégico da empresa.

<p>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA</p> <p>Negócio: Serviço especializado em vendas de bijuterias, joias e semijoias.</p> <p>Missão: Oferecer aos nossos clientes produtos diversificados, de qualidade e com preços acessíveis. Estando sempre atenta às mudanças do mercado para inovar e proporcionar uma experiência de compra única aos clientes de varejo e atacado.</p> <p>Visão: Ultrapassar o faturamento da empresa concorrente até 2023.</p> <p>Valores: Ética, Compromisso, Qualidade.</p>
--

Fonte: Os autores (2018).

5.3.2. Apresentando o BSC e definindo objetivos estratégicos

Iniciamos a segunda reunião apresentando os conceitos do *Balanced Scorecard* e o esclarecimento de dúvidas que pudessem existir em relação a estruturação do sistema. Após a apresentação, alinhamos a visão estratégica da empresa e induzimos a direção e gerência a pensarem em objetivos estratégicos que atingissem a visão. Após esse brainstorming, eliminamos as similaridades e selecionamos os itens mais importantes para utilizarmos junto às perspectivas. O quadro 6 mostra os objetivos selecionados para a construção do BSC:

Quadro 6 - Objetivos estratégicos para as perspectivas do BSC.

Perspectivas:	Objetivos Estratégicos:
Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> ● Aumentar faturamento. ● Diminuir custos.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> ● Aumentar satisfação dos clientes. ● Proporcionar alta qualidade do produto.
Processos Internos	<ul style="list-style-type: none"> ● Controlar estoque. ● Captar clientes. ● Diminuir o número de reclamações.
Aprendizagem e Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> ● Treinar funcionários. ● Aumentar satisfação dos funcionários. ● Melhorar infraestrutura.

Fonte: Os autores (2018).

5.3.3 Criação dos indicadores

Na terceira reunião, criamos indicadores que pudessem sinalizar os objetivos estratégicos. Tais indicadores foram criados a partir de elementos que a empresa possa mensurar, associados ao conhecimento científico, contábil e administrativo. Em seguida, criamos métricas, fórmulas e períodos para mensurar nossos indicadores.

Essa etapa é de extrema importância, pois se houver erro na elaboração da fórmula ou do indicador o sistema será ineficiente. É através do resultado das fórmulas e indicadores que

haverá controle e assertividade de cada objetivo elaborado, além disso, a contribuição para as tomadas de decisão.

Foram elaborados 10 indicadores de desempenho, divididos da seguinte forma: dois para a perspectiva financeira; dois para a perspectiva de clientes; três para a perspectiva de processos internos; e três para a perspectiva de aprendizado e crescimento, conforme os quadros 7, 8, 9 e 10:

Quadro 7 - Perspectiva financeira.

	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Métricas	Método de medição	Periodicidade
Financeira	Aumentar faturamento.	Faturamento (FA).	% do faturamento.	$FA = QV * PU$ <p>Logo,</p> $= \frac{\%FA}{FAI} \times 100.$	Mensal.
	Diminuir custos.	Custo total (CT).	% de custo total.	$CT = CF + CV$ <p>Logo,</p> $= \frac{\%CT}{CTI} \times 100.$	Mensal.

Fonte: Os autores (2018).

1. Aumentar faturamento será analisado através do indicador faturamento, que tem como métrica a porcentagem do faturamento. Para realizar o cálculo, subtraímos o faturamento final pelo faturamento inicial, em seguida dividimos pelo faturamento inicial e por fim multiplicamos por 100 para obtermos o valor em porcentagem. Se o resultado for negativo significa que houve uma diminuição do faturamento e se for positivo significa que houve um aumento.

Ex: Durante o mês 1 foram vendidos 50 produtos a um preço de R\$ 40,00 e no mês 2 foram vendidos 30 produtos de R\$30,00. Aplicando na fórmula:

$$\%FA = \frac{((30*30)-(50*40))}{(50*40)} \times 100 = -55\% \quad (1)$$

Ou seja, houve um decréscimo no faturamento de 55% entre os meses 1 e 2.

2. Diminuir custos terá como indicador o custo total, sua métrica é a porcentagem do custo total. O cálculo envolverá a subtração do custo total final pelo custo total inicial, esse resultado será dividido pelo custo total inicial e por fim multiplicado por 100 para obter o valor em porcentagem. Se o resultado for negativo significa que houve uma diminuição dos custos e se for positivo significa que houve um aumento.

Os custos fixos são despesas que não variam com a variabilidade da atividade escolhida, ou seja, o valor total dos custos permanece praticamente igual mesmo que a base de volume selecionada como referencial. Já os custos variáveis são aqueles cujo comportamento depende dos volumes e produção de vendas. O seu valor total altera-se diretamente em função das atividades da empresa (Silva, 2008 apud Bruni, 2008).

Ex: No mês 1 houve um custo fixo de R\$7.000 e custo variável de R\$4.000. No mês 2 houve um custo fixo de 7.000 e custo variável de R\$2.500. Aplicando na fórmula:

$$CT = \left\{ \frac{(7.000+2.500)-(7.000+4.000)}{(7.000+4.000)} \right\} \times 100 = 13,63\% \quad (2)$$

Ou seja, houve uma diminuição de 13,63% dos custos entre os meses 1 e 2.

Quadro 8 - Perspectiva clientes.

	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Métricas	Método de medição	Periodicidade
Clientes	Proporcionar alta qualidade do produto.	Devolução de produtos com defeito (DPD).	% de devolução de produtos com defeito.	$DPD = \frac{UDF - UDI}{UDI} \times 100.$	De dois em dois meses.
	Aumentar satisfação dos clientes.	Clientes satisfeitos.	% de satisfação em relação ao atendimento.	Escala Likert.	De dois em dois meses.
			% de satisfação em relação ao preço e pagamento.		
% de satisfação em relação a qualidade do produto.					

Fonte: Os autores (2018).

1. Proporcionar alta qualidade do produto será analisado pelo indicador devolução de produtos com defeito, que tem como métrica a porcentagem de devolução de produtos com defeito. Seu método de medição será realizado através da subtração das unidades devolvidas com defeito final pelas unidades devolvidas com defeito inicial, esse resultado será dividido pelas unidades devolvidas com defeito inicial, e por fim multiplicado por 100 para obtermos em porcentagem. Se o resultado for negativo significa que diminuiu o número de devoluções e se for positivo significa que aumentou.

Ex.: No mês 1 foram devolvidas 20 joias por apresentarem defeito e no mês 2 foram devolvidas 10 pelo mesmo motivo. Aplicando na fórmula:

$$DPD = \left\{ \frac{(10-20)}{(20)} \right\} \times 100 = -50\% \quad (3)$$

Ou seja, houve uma diminuição de 50% em devolução de produtos com defeito entre os meses 1 e 2.

2. Aumentar satisfação dos clientes tem como indicador clientes satisfeitos e suas métricas são a porcentagem de satisfação em relação ao atendimento, porcentagem de satisfação em relação ao preço e pagamento e a porcentagem de satisfação em relação a qualidade do produto. A forma de medição será através da escala Likert, onde os clientes responderão a algumas perguntas em uma escala de 1 (muito insatisfeito) a 5 (muito satisfeito). Para isso, foi elaborado um questionário (em anexo) com perguntas que captam a percepção do cliente em relação ao atendimento, higiene da loja, aparência dos funcionários, preço dos produtos, flexibilidade de pagamento e qualidade do produto. A análise das respostas será realizada através do Excel da seguinte forma: supondo que 100 clientes responderam ao questionário e obtemos os seguintes valores para a métrica de satisfação em relação ao atendimento:

- Nota 1 (muito insatisfeito): 5% dos clientes
- Nota 2 (insatisfeito): 10% dos clientes
- Nota 3 (pouco satisfeito): 7% dos clientes
- Nota 4 (satisfeito): 40% dos clientes
- Nota 5 (muito satisfeito): 38% dos clientes

Dessa forma, podemos calcular a porcentagem de notas negativas (1 e 2), nota neutra (3) e notas positivas (4 e 5). Sendo assim, obtivemos 15% de notas negativas, 7% de nota neutra e 78% de notas positivas. Isso significa que 78% dos clientes se mostraram satisfeitos ou muito satisfeitos com o atendimento da loja.

Quadro 9 - Perspectiva processos internos.

	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Métricas	Método de medição	Periodicidade
Processos Internos	Controlar estoque.	Acuracidade do inventário (Ac).	% da acuracidade do inventário.	$AC = \frac{QFI}{QIS} \times 100.$	Trimestral.
	Diminuir o n° de reclamações.	Reclamações (R)	% de reclamações.	$R = \frac{NRF - NRI}{NRI} \times 100.$	Mensal.
	Captar Clientes.	Novos clientes (NC).	% de novos clientes.	$NC = \frac{NCF - NCI}{NCI} \times 100.$	Mensal.

Fonte: Os autores (2018).

1. Controlar estoque tem como indicadores a acuracidade do inventário. Sua métrica é a porcentagem da acuracidade do inventário. Para calcular a acuracidade devemos dividir a quantidade física de itens pela quantidade de itens no sistema, esse resultado deve ser multiplicado por 100 para obter em porcentagem. Quanto mais próximo a 100% for o resultado, melhor, pois significa que as quantidades do estoque físico estão em conformidade com o registrado no sistema.

Ex: No estoque físico da empresa constam 24.000 itens armazenados, porém no sistema de software constam 25.000 itens registrados. Aplicando na fórmula:

$$Ac = \left(\frac{24.000}{25.000} \right) \times 100 = 96\% \quad (4)$$

Ou seja, existe uma conformidade de 96% entre as quantidades em estoque físico e as quantidades registradas no sistema.

2. Diminuir o número de reclamações será analisado pelo indicador reclamações e a sua métrica será a porcentagem de reclamações. O cálculo será efetuado pela diferença do número de reclamações final pelo número de reclamações inicial, em seguida dividimos pela quantidade de reclamações inicial e esse resultado será multiplicado por 100 para obter o valor em porcentagem. Se o resultado for negativo significa que diminuiu o número de reclamações, se for positivo significa que aumentou.

Ex.: No mês 1 foram recebidas 10 reclamações e no mês 2 foram recebidas 12 reclamações. Aplicando na fórmula:

$$R = \left\{ \frac{(12-10)}{10} \right\} \times 100 = 20\% \quad (5)$$

Isso significa que houve um aumento de 20% do número de reclamações entre os meses 1 e 2.

3. Captar clientes tem como indicador novos clientes. Esse indicador não diz respeito aos clientes cadastrados na loja, mas sim aos clientes que efetuaram compras na loja. Sua métrica é a porcentagem de novos clientes e o método de medição é calculado pela diferença do número de clientes final pelo número de clientes inicial, esse resultado é dividido pelo número de clientes inicial e por fim multiplicado por 100 para obter em porcentagem. Se o resultado for negativo significa que diminuiu o número de clientes comprando na loja, se der positivo significa que aumentou.

Ex: No mês 1 consta no sistema da loja que 200 clientes realizaram compras e no mês 2 foram 250 clientes. Aplicando na fórmula:

$$NC = \left\{ \frac{(250-200)}{200} \right\} \times 100 = 25\% \quad (6)$$

Logo, houve um aumento de 25% do número de clientes que efetuaram compras na loja entre os meses 1 e 2.

Quadro 10 - Perspectiva de aprendizado e crescimento.

	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Métricas	Método de medição	Periodicidade
Aprendizado e Crescimento	Treinar funcionários.	Investimento em capacitação (IC).	% de investimento.	$IC = \frac{IA}{RLA} \times 100$	Mensal.
	Aumentar satisfação dos funcionários.	Funcionários satisfeitos.	% de satisfação em relação as condições de trabalho.	Escala Likert.	De dois em dois meses.
			% de satisfação em relação as oportunidades que a empresa oferece.		
			% de satisfação em relação aos benefícios que a empresa oferece.		
Melhorar infraestrutura.	Investimento em infraestrutura (II).	% de investimento.	$II = \frac{IA}{RLA} \times 100.$	Semestral.	

Fonte: Os autores (2018).

- Treinar funcionários tem como indicador o investimento em capacitação e sua métrica envolve a porcentagem de investimento. Para calcular o investimento deve-se dividir o valor do investimento atual pela receita líquida do semestre anterior, em seguida

multiplica-se por 100. Esse valor deve corresponder a 2%, obedecendo assim ao investimento direcionado pela proprietária da empresa.

Ex: No final do primeiro semestre a empresa teve uma receita líquida de R\$180.000 e até o presente momento do segundo semestre a empresa já investiu R\$ 2.000 em treinamento e capacitação dos funcionários. Aplicando na fórmula:

$$IC = \frac{2.000}{180.000} \times 100 = 1,1\% \quad (7)$$

Ou seja, a empresa já realizou um investimento de 1,1% em treinamento e capacitação para os funcionários, podendo investir mais 0,9%.

1. Aumentar satisfação dos funcionários tem como indicador funcionários satisfeitos e suas métricas são a porcentagem de satisfação em relação as condições de trabalho, porcentagem de satisfação em relação em relação as oportunidades que a empresa oferece e a porcentagem de satisfação em relação aos benefícios que a empresa oferece. A forma de medição será através da escala Likert, onde os funcionários responderão, sem se identificar, a algumas perguntas em uma escala de 1 (muito insatisfeito) a 5 (muito satisfeito). Para isso, foi elaborado um questionário (em anexo) com perguntas que captam a percepção dos funcionários em relação ao ambiente de trabalho, promoções, segurança, relacionamento com a empresa e oportunidades de crescimento profissional. A análise das respostas será realizada através do Excel da seguinte forma: supondo que 12 funcionários responderam ao questionário e obtemos os seguintes valores para a métrica de satisfação em relação as condições de trabalho:
 - Nota 1 (muito insatisfeito): 20% dos funcionários
 - Nota 2 (insatisfeito): 35% dos funcionários
 - Nota 3 (pouco satisfeito): 10% dos funcionários
 - Nota 4 (satisfeito): 25% dos funcionários
 - Nota 5 (muito satisfeito): 10% dos funcionários

Dessa forma, podemos calcular a porcentagem de notas negativas (1 e 2), nota neutra (3) e notas positivas (4 e 5). Sendo assim, obtivemos 55% de notas negativas, 10% de

nota neutra e 35% de notas positivas. Isso significa que mais da metade dos funcionários se encontram insatisfeitos em relação as condições de trabalho

- Melhorar a infraestrutura tem como indicador o investimento em infraestrutura e sua métrica envolve a porcentagem de investimento. Para calcular o investimento em infraestrutura, deve-se dividir o valor do investimento atual pela receita líquida do semestre anterior, em seguida multiplica-se por 100. Esse valor deve corresponder a 2%, obedecendo assim ao investimento direcionado pela proprietária da empresa.

Ex: No final do primeiro semestre a empresa teve uma receita líquida de R\$200.000 e até o presente momento do segundo semestre a empresa já investiu R\$ 3.000 melhorando a infraestrutura da loja. Aplicando na fórmula:

$$\Pi = \frac{3.000}{200.000} \times 100 = 1,5\% \quad (8)$$

Ou seja, a empresa já realizou um investimento de 1,5% em infraestrutura, podendo investir mais 0,5%.

5.3.4 Formulação de metas e ações

A quarta e última reunião teve como propósito formular metas de superação e ações para cumprir cada objetivo e assim alcançar a visão estipulada.

Após a definição dos indicadores que melhor captam e comunicam a intenção dos objetivos, buscou-se formular metas e ações de uma maneira que se possam executá-las. As medidas e métodos foram elaborados para identificar fontes confiáveis de uma forma que não gerasse qualquer tipo de desconfiança na coleta de informações que foram necessárias. Foram listadas ações para auxiliar a empresa a alcançar seus objetivos estratégicos, que logo em seguida serão transformadas em um plano de ação, utilizando o método 5W1H.

As metas e ações elaboradas constam no quadro 11:

Quadro 11 - Ações da perspectiva financeira.

	Objetivos Estratégicos	Metas de Superação	Ações
Financeira	Aumentar Faturamento.	Aumentar 12% ao ano.	<ul style="list-style-type: none"> ● Aumentar mix de produtos. ● Realizar promoções. ● Promover marketing. ● Aumentar canais de venda.
	Diminuir custos.	Diminuir 10% ao ano.	<ul style="list-style-type: none"> ● Evitar extravio de peças. ● Utilizar ponto próprio em detrimento do alugado.

Fonte: Os autores (2018).

- **Aumentar Faturamento:**

No desenvolvimento das metas de superação e ações que melhor atendessem os objetivos estratégicos para a perspectiva financeira, foram elaboradas metas de aumentar o faturamento da empresa em 12% ao ano.

Para definir a meta do faturamento, foi analisada a receita da empresa e de sua concorrente direta por um período de 3 anos, como mostra a tabela 2:

Tabela 2 - Faturamento das empresas

Período	Faturamento da concorrente	Faturamento da empresa X
Ano 2016 (Jan - Out)	R\$468.000,00	R\$378.000,00
Ano 2017 (Jan - Out)	R\$490.000,00	R\$385.000,00
Ano 2018 (Jan - Out)	R\$518.000,00	R\$402.000,00

Fonte: Os autores (2018).

Em seguida foram calculadas as porcentagens de crescimento das empresas e por fim uma prospecção do faturamento da concorrente em cinco anos para que pudéssemos elaborar uma meta para a empresa X, como mostram as tabelas 3 e 4:

Tabela 3 - Porcentagens de crescimento anual.

Porcentagem de Crescimento.		
Período	Empresa concorrente	Empresa X
2016-2017	4,7%	1,85%
2017-2018	5,71%	4,41%
Média	5,20%	3,13%

Fonte: Os autores (2018).

Tabela 4- Prospecção de crescimento da empresa concorrente.

Prospecção de crescimento da empresa concorrente (5,20% ao ano).					
Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
R\$518.000,00	R\$544.987,80	R\$573.381,66	R\$ 603.254,85	R\$634.684,43	R\$667.751,49

Fonte: Os autores (2018).

Como o objetivo é de ultrapassar a concorrente, adicionamos 5% sobre a prospecção do quinto ano de faturamento da concorrente:

$$\text{Faturamento do quinto ano da concorrente} + 5\% = 667.751,49 + 5\% = \text{R\$ } 701.139,06 \quad (9)$$

Em seguida aplicamos a fórmula de juros compostos para encontrar o índice de crescimento que a empresa X deve alcançar anualmente para ultrapassar sua concorrente em 5 anos.

$$M = C * (1 + i)^T \quad (10)$$

$$701.139,06 = 402.000 * (1 + i)^5 \quad (11)$$

$$\frac{701.139,06}{402.000} = (1 + i)^5 \quad (12)$$

$$1,7441 = (1 + i)^5 \quad (13)$$

$$i = \sqrt[5]{1,74} - 1 \quad (14)$$

$$i = 0,12 \quad (15)$$

$$i = 12\% \quad (16)$$

Sendo assim, no quinto ano a empresa concorrente alcançaria um faturamento médio de R\$667.751,49, conforme a tabela 4 e a empresa X um faturamento médio de R\$708.461,36, conforme a tabela 5:

Tabela 5 - Prospecção do crescimento do faturamento da empresa X.

Faturamento do quinto ano + 5% = R\$ 701.139,06					
Prospecção de crescimento da empresa X (12% ao ano).					
Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
R\$402.000,00	R\$450.240,00	R\$504.268,80	R\$ 564.781,06	R\$632.554,78	R\$708.461,36

Fonte: Os autores (2018).

As ações para alcançarmos o faturamento desejado foram: aumentar mix de produtos, realizar promoções, promover marketing e aumentar canais de venda.

- Diminuir custos:

Para a definição da meta de diminuir custos foram analisados os três últimos anos dos custos da empresa, realizando um benchmarking interno e junto com a direção criamos uma meta de diminuição de custos em 10% ao ano. Em seguida, criamos ações que ajudassem a alcançar essa meta, as ações foram: evitar extravio de peças e utilizar ponto próprio em detrimento do alugado.

Quadro 12 - Ações da perspectiva clientes.

	Objetivos Estratégicos	Metas de Superação	Ações
Clientes	Aumentara a satisfação dos clientes.	Acima de 90% de clientes satisfeitos ou muito satisfeitos (na escala Likert).	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento em venda e pós-venda. • Manter a loja limpa e cuidar da aparência dos funcionários.
	Proporcionar a alta qualidade do produto.	Obter no máximo 3% de devolução, ao ano.	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar criteriosamente as especificações dos produtos junto aos fornecedores.

Fonte: Os autores (2018).

- Aumentara a satisfação dos clientes:

A meta de aumentar a satisfação do cliente foi estipulada para alcançar acima de 90% das notas positivas, ou seja, as notas 4 e 5 que significam satisfeitos ou muito satisfeitos na escala likert. E para alcançarmos essa meta as ações criadas foram: treinar constantemente os colaboradores em venda e pós-venda, manter a loja limpa e cuidar da aparência dos funcionários.

- Proporcionar a alta qualidade do produto:

O objetivo alta qualidade terá como meta obter no máximo 3% de índice de devolução de produtos por ano. Para que possamos alcançar essa meta as ações criadas foram: avaliar criteriosamente as especificações dos produtos junto aos fornecedores, pois a causa raiz dos defeitos dos produtos está relacionada ao material empregado ou ao processo de fabricação.

Quadro 13 - Ações da perspectiva processos internos.

	Objetivos Estratégicos	Metas de Superação	Ações
Processos Internos	Controlar estoque.	Obter 100% de acuracidade.	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar de sistema de software.
	Diminuir o número de reclamações.	Diminuir em 100%.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar os funcionários responsáveis pelo atendimento. • Avaliar a qualidade dos produtos dos fornecedores.
	Captar Clientes.	Aumentar 10% ao mês.	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar o marketing através das redes sociais. Oferecer promoções e ações com parceiros.

Fonte: Os autores (2018).

- Controlar estoque:

Objetivo de acuracidade do estoque tem como meta ter o estoque físico em conformidade com o virtual em 100% e essa meta será alcançada com a utilização do sistema de software que ajudará no controle das mercadorias, através de relatórios e check list.

- Diminuir o número de reclamações:

Definimos como meta para o número de reclamações dos clientes diminuirmos as reclamações em 100% por meio do treinamento dos funcionários que têm contato direto com os clientes.

- Captar Clientes:

Para a captação dos clientes a meta estipulada junto a direção foi de 10% ao mês. Buscamos propor ações como utilização de mídias sociais e parcerias com outras empresas.

Quadro 14 - Ações da perspectiva crescimento e aprendizado.

	Objetivos Estratégicos	Metas de Superação	Ações
Crescimento e Aprendizado	Treinar funcionários.	Investimento de 2% da receita líquida do semestre anterior.	<ul style="list-style-type: none"> ● Promover treinamento em venda, pós-venda e controle de estoque.
	Aumentar satisfação dos funcionários.	Acima de 90% de funcionários satisfeitos ou muito satisfeitos (na escala Likert).	<ul style="list-style-type: none"> ● Criar plano de benefícios; ● Proporcionar um ambiente de trabalho agradável.
	Melhorar infraestrutura.	Investimento de 2% da receita líquida do semestre anterior.	<ul style="list-style-type: none"> ● Efetuar reformas; ● Alterar de layout; ● Comprar novas prateleiras e expositores.

Fonte: Os autores (2018).

- Treinar funcionários:

A meta de superação criada para treinamento dos funcionários foi constituída juntamente a proprietária, que definiu que gostaria de investir 2% da sua receita líquida semestral com contínua capacitação dos seus funcionários. A ação criada foi o próprio treinamento que foi estratificado no plano de ação.

- Aumentar satisfação dos funcionários:

A meta de aumentar a satisfação dos funcionários foi estipulada para alcançar acima de 90% das notas positivas, ou seja, as notas 4 e 5 que significam satisfeitos ou muito satisfeitos na escala likert. E para alcançarmos essa meta as ações criadas foram: a criação de um plano de benefícios como plano de saúde e odontológico e proporcionar um ambiente de trabalho agradável.

- Melhorar infraestrutura:

A empresa definiu a meta de investir 2% da sua receita líquida semestral em melhorias na infraestrutura e como ações realizar reformas, alteração do layout, comprar de novas prateleiras, expositores e etc.

5.3.5 Plano de ação

Quadro 15 - Plano de ação.

5W1H					
WHAT?	WHY?	WHO?	WHERE?	WHEN	HOW?
Treinar colaborador em: venda, pós-venda tratamento ao cliente e noções de manuseio do programa de estoque.	Melhorar a qualidade do serviço, controle interno e satisfação do cliente.	Gerentes e terceirizada.	Segundo andar da loja e ambiente da terceirizada.	Mensalmente.	Reunir colaboradores, no final do expediente a cada mês e investindo em capacitação externa.
Criar plano de benefícios para os funcionários.	Para motivar os funcionários, mostrando que a empresa se importa com o bem-estar dos seus colaboradores.	Proprietária.	Escritório da empresa.	Anualmente.	Contratando pacotes empresariais de planos de saúde e odontológico.
Utilizar mídias sociais.	Para aumentar a comunicação com os clientes, pois através das redes podem conversar, oferecer produtos, serviços e lançar campanhas.	Gerente.	Ambiente virtual.	Diariamente.	Através da criação do facebook, instagram e whatsapp que será feita divulgação dos produtos e promoções da loja em horários pré-determinados.

Melhorar infraestrutura.	Para desenvolver a correta funcionalidade da empresa, alocando da melhor forma as mercadorias, melhorando o serviço de atendimento ao cliente.	Equipe técnica especializada.	Nas lojas.	Semestralmente.	Comprando novas prateleiras, expositor, novo sistema, novos uniformes para os colaboradores e realizando reformas na estrutura física como melhorar fachada, piso, pintura e forro.
Criar de plano de fidelidade para os clientes.	Para fazer com que o cliente volte mais vezes ao estabelecimento ou adquira seu serviço, tornando-se assim um cliente assíduo.	Proprietária e Gerente.	No escritório da empresa.	Em janeiro de 2019.	Criando um nome para o programa de fidelidade e decidindo qual produto será a gratificação oferecida para o cliente através do cartão fidelidade. Depois, é preciso determinar a quantidade de pontos que equivalerão a um prêmio.
Realizar promoções.	Para escoar produtos que se encontram a bastante tempo na loja.	Gerentes.	Nas lojas.	Em datas comemorativas (de acordo com o calendário do ano).	Através da escolha de datas comemorativas como: aniversário da loja, dia das mães e definição de produtos que entrarão em promoção. Fazendo a divulgação com antecedência por meio das mídias sociais. Criando uma vitrine para melhor exposição dos produtos e preparando os funcionários para atender a demanda.

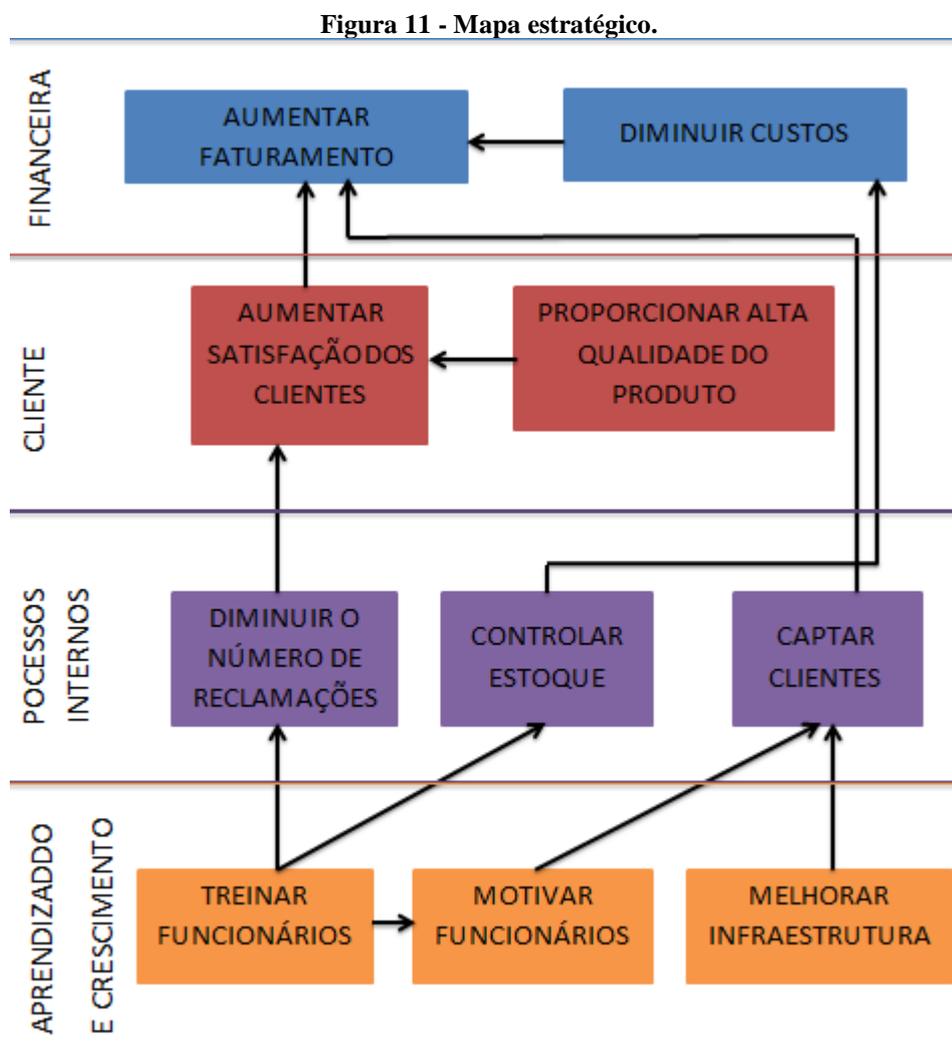
Aumentar o MIX de produtos.	Para aumentar o faturamento da empresa com a venda de novos produtos.	Proprietária e Gerente.	Nas lojas.	Anualmente.	Adicionando novas linhas de produtos como: Relógio, perfumes, maquiagem e etc..
Evitar extravio de peças.	Para diminuir os custos da empresa com peças perdidas ou roubadas.	Gerentes e Atendentes.	Nas lojas.	Em janeiro de 2019.	Instalação de câmeras de segurança e controle de estoque com auxílio do sistema.
Utilizar o ponto próprio já existente.	Para diminuir custos com aluguéis, além de obter um espaço maior se comparado com as lojas alugadas.	Proprietária.	Ponto próprio.	Em julho de 2019.	Transferindo os clientes das outras unidades para a loja de ponto próprio.
Avaliar a qualidade dos produtos dos fornecedores.	Para diminuir o número de peças devolvidas por defeito.	Proprietária e Gerente.	Na empresa.	Sempre que for realizado pedidos aos fornecedores.	Através das especificações de cada joia e indicador de qualidade (teor de ouro e ligas).
Utilizar Software.	Para ter mais controle do estoque e aumentar a % da acuracidade do inventário.	Gerentes.	Ambiente virtual.	Em janeiro de 2019.	Através do cadastramento de todos os produtos, alimentação do banco de dados, venda das mercadorias.

Cuidar da aparência dos funcionários.	Para passar uma boa impressão aos clientes.	Funcionários.	Nas lojas.	Diariamente.	Através da definição de uniformes.
Manter a loja limpa.	Para proporcionar sempre um ambiente agradável aos funcionários e clientes.	Funcionários.	Nas lojas.	Diariamente.	Através de limpezas diárias e implementação do 5s.
Criar parcerias com outras empresas.	Para aumentar a carteira de clientes da empresa.	Proprietária.	Nas empresas parceiras.	Em janeiro de 2019.	Através da utilização de expositores de produtos em empresas parceiras e cartões para contato com a empresa.

Fonte: Os autores (2018).

5.3 FORMULAÇÕES DO MAPA ESTRATÉGICO DA EMPRESA

Através da criação do painel estratégico de desempenho, foi evidenciado as relações de causa e efeito existentes na empresa representada nos objetivos estratégicos de cada perspectiva, assim, fazendo com que a empresa tenha foco e alcançar o que foi planejado. Essas relações podem ser vistas na representação gráfica do mapa estratégico elaborado para a empresa, conforme figura 13:



Fonte: Os autores (2018).

6. CONCLUSÃO

Diante do exposto, verifica-se o alcance do objetivo principal da pesquisa, pois foi criado um modelo de gestão estratégico baseado na ferramenta *Balanced Scorecard* para uma pequena empresa do ramo de joias e semijoias localizada em Belém-Pa.

Através da revisão bibliográfica foi possível compreender a importância do planejamento estratégico para manter as empresas diante da forte concorrência e como o BSC pode ser aplicado como ferramenta gestão. Ainda sobre o BSC, foi possível construir todo o modelo baseado principalmente na metodologia proposta por Kaplan e Norton (1997), mas também se agregou conhecimento de dissertações e outras pesquisas acadêmicas referentes ao tema.

Em relação à empresa, foi possível compreender um pouco mais sobre o mercado de joias, semijoias e como esse negócio é atraente no Brasil devido à disponibilidade de matéria prima de qualidade e o constante crescimento do faturamento do seguimento. Porém, esse crescimento nem sempre retrata a realidade regional, pois verificou-se que apesar de pesquisas citadas nesse estudo, mostrarem o aumento do faturamento do seguimento de joias, a empresa estudada passou por momentos de queda do seu faturamento durante os anos de 2014 e 2015. Observa-se também que nos anos seguintes o crescimento não acompanhava a média do crescimento nacional conforme mostram as pesquisas.

Os objetivos estratégicos foram criados traduzindo a missão e visão da empresa, conforme a metodologia proposta. Logo no início, sentimos dificuldade nessa etapa, pois ao criar os objetivos não financeiros, às vezes, não sabíamos identificar em qual perspectiva colocar. Por exemplo, o objetivo “investir em infraestrutura” apesar de ser algo financeiro, e o seu indicador ser medido em reais (R\$), não se enquadra em um objetivo financeiro, mas de aprendizado e crescimento, pois infraestrutura diz respeito ao investimento feito na base do BSC para servir de apoio para os objetivos das demais perspectivas.

Outra dificuldade encontrada durante a pesquisa, diz respeito a poucos estudos com a aplicação do *Balanced Scorecard* em pequenas empresas. A maioria dos estudos encontrados aplicavam a ferramenta em médias e grandes empresas, onde há um quadro de funcionários maior, mais processos, mais departamentos, maior poder aquisitivo e menos centralização na tomada de decisão, porém Kaplan e Norton (1997) afirmam que a ferramenta pode ser aplicada em todos os tipos de empresa e que é importante entender em qual fase a empresa se encontra, seja de crescimento, sustentação ou colheita. Dessa forma, a presente pesquisa se torna desafiadora e servirá como contribuição para estudos futuros.

A etapa de elaboração de indicadores foi baseada em estudos científicos específicos sobre indicadores, mas precisamos fazer algumas adaptações que pudessem tornar de fácil compreensão ao gerente a utilização das fórmulas. O plano de ação também foi elaborado de forma acessível a ser executado, pois como o estudo foi realizado em uma empresa de pequeno porte as ações deveriam fazer parte da realidade da empresa e de seus funcionários.

Para finalizar, é necessário a utilização de um sistema de gestão que se torne um grande aliado para melhorar a relação entre o ambiente interno e externo de uma organização e façam com que pequenas empresas alcancem a excelência em seus serviços, produtos, relacionamento com os clientes, funcionários e atinjam seus objetivos financeiros. Dessa forma, recomenda-se a utilização do *Balanced Scorecard*.

REFERÊNCIAS

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 570p. il.

CICCHETO, Airton. **Por que tantas empresas ainda não investem em gestão**. <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/por-que-tantas-empresas-ainda-nao-investem-em-gestao/91470/>>. acesso em: 18 de outubro de 2018.

COSTA, Adriano Luís da. **Implantação de balanced scorecard como ferramenta de gestão**. 2006. 119 f. Dissertação (Mestrado Profissional em economia). Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

EXAME. **Mercado de joias e semijoias teme expectativa de crescimento de até 6% ao ano**. <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/mercado-de-joias-e-semijoias-tem-expectativa-de-crescimento-de-ate-6-ao-ano/>>. Acesso em 16 de Outubro de 2018.

_____. **Empresas apostam em sistemas de gestão para crescer**. <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/empresas-apostam-em-sistemas-de-gestao-para-crescer/>> acesso em 18 de outubro de 2018.

FARIA, Rubens Tavares de. **A Gestão Estratégica com o uso do Balanced Scorecard como diferencial competitivo no setor supermercadista**. 2007. 45 f. Monografia (Bacharelado de Engenharia de Produção), Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora, 2007.

FNQ, **Questão de sobrevivência - Revista Empreendedor**. <<http://www.fnq.org.br/sala-de-imprensa/clippings/questao-de-sobrevivencia-revista-empreendedor>>. acesso em: 18 de outubro de 2018.

FORMENTINI, Fabiano. **Utilização Do Masp (Método De Análise E Solução De Problemas) Em Uma Empresa Calçadista**. 2014. 72 f. Monografia (Bacharelado em Administração), Centro Universitário Univates. Lajeado , 2014.

GILLES, Paula. **Balanced Scorecard (BSC): enxergando sua empresa por novas perspectivas**. <<https://www.treasy.com.br/blog/balanced-scorecard-bsc/>>. Acesso em: 16 de novembro de 2018

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IBGM. **O setor em grandes números em 2015**.<<file:///C:/Users/berta/Downloads/Atualizado-O-Setor-em-Grande-Nu%CC%81meros.pdf>>Acesso em 16 de Outubro de 2018.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação : balanced scorecard**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 344p. il.

_____. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

_____.**Alinhamento; utilizando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa : planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação dos dados**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002

_____. **Metodologia do trabalho científico : procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 7 ed. São Paulo : Atlas, 2014

LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento**. 2 edição. São paulo: Atlas, 2008.

MALHOTRA, Naresh, **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada, 6º edição, editora bookman, 2012.

OLIVEIRA, Guilherme de. **Gestão do desempenho com base no balanced scorecard em uma pequena empresa do ramo de pet shop**. 2011. 56 f. Monografia (Bacharelado de ciências contábeis), departamento de ciências contábeis, universidade federal de santa Catarina. Florianópolis, 2011.

ORTIZ, Adilson. **Balanced scorecard**. Disponível em <https://www.infoescola.com/administracao_/balanced-scorecard/> . acesso em 02 de outubro de 2018

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2 edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ROCHA, Irani. BEUREN, Ilse Maria. HEIN, Nelson **Rentabilidade de empresas que utilizam o Balanced Scorecard (BSC) versus empresas qque utilizam somente indicadores de desempenho financeiro**.<<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/viewFile/661/924>> Acesso em 18 de outubro de 2018.

SANTOS, Sérgio Ricardo dos. **O Balanced Scorecard como instrumento de gestão á luz dos indicadores do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior**. 2008. 180 f. Dissertação (Mestrado), UnB- UFPB-UFRN- Programa Multiinstitucional e Inter-regional de pós- Graduação em Ciências Contábeis. João Pessoa, 2008.

SANTOS, Rafael. **O balanced scorecard aplicado em um ateliê de calçados**. 2013. 67 f. Monografia (Bacharelado em Engenharia de Produção) Centro Universitário Univates, Lajeado, 2013.

SILVA, Leonardo dos Santos. **Apuração dos custos no principal produto oferecido por uma empresa do ramo alimentício baseado no custeio variável**. 2008. 58 f. Monografia (Bacharelado de ciências contábeis). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2008.

SILVA, Odete Godinho. **As Organizações que utilizam o Balanced Scorecard**. Disponível em: <<https://www.portal-gestao.com/artigos/7405-as-organiza%C3%A7%C3%B5es-que-utilizam-o-balanced-scorecard.html>> acesso em: 08 de Novembro de 2018.

SLACK, Nigel; LEWIS, Michel. **Estratégia de operações**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. 528p. il.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. 2002. 211 f. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

TORMENA, Mariana Della Giustina. **O Balanced Scorecard e o processo de gestão – um estudo de caso em uma empresa moageira de Antônio prado - rs**. 2011. 63 f. Monografia. (Bacharelado em Ciências Contábeis) Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul. 2011.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

APÊNDICE A

Instruções: As seguintes perguntas referem-se ao que você pensa sobre a empresa. Para cada questionamento indique-nos até que ponto considera que a empresa, possui as características descritas. Fazer um X no número 1 significa que você está muito insatisfeito ou marcando o X no número 5 significa que você está muito satisfeito. Não há respostas corretas ou incorretas; só nos interessa que você expresse a sua opinião sobre cada pergunta.

Quadro 16 - Pesquisa de satisfação dos funcionários.

1= Muito Insatisfeito, 2=Insatisfeito, 3=Pouco Satisfeito, 4= Satisfeito, 5= Muito Satisfeito.						
Questionário de Satisfação dos Funcionários						
Satisfação com:	Grau de satisfação					Registre aqui sua sugestão de melhoria
Qual é a sua opinião sobre o modo como a organização lida com conflitos, queixas ou problemas pessoais?						
Qual é a sua opinião sobre a flexibilidade da empresa em conciliar o trabalho com assuntos de saúde?						
Qual é a sua opinião sobre a igualdade de oportunidade nos processos de promoção?						
Qual é a sua opinião sobre a igualdade de tratamento na organização?						

Qual é a sua opinião sobre as oportunidades criadas pela organização para desenvolver suas competências?						
Qual é a sua opinião sobre as formas de diálogo existentes na organização?						
Qual é a sua opinião sobre os equipamentos de trabalho?						
Qual é a sua opinião sobre o software disponível?						
Qual é a sua opinião sobre as condições dos equipamentos de comunicação disponíveis?						
Qual é a sua opinião sobre as condições de higiene?						
Qual é a sua opinião sobre as condições de segurança?						
Qual é a sua opinião sobre as condições da copa?						

Fonte: Os autores (2018).

APÊNDICE B

Instruções: As seguintes perguntas referem-se ao que você pensa sobre a empresa. Para cada questionamento indique-nos até que ponto considera que a empresa, possui as características descritas. Fazer um X no número 1 significa que você está muito insatisfeito ou marcando o X no número 5 significa que você está muito satisfeito. Não há respostas corretas ou incorretas; só nos interessa que você expresse a sua opinião sobre cada pergunta.

Quadro 17 - Pesquisa de satisfação dos clientes.

1= Muito Insatisfeito, 2=Insatisfeito, 3=Pouco Satisfeito, 4= Satisfeito, 5= Muito Satisfeito.					
Questionário de Satisfação dos Clientes					
Satisfação com:	Grau de satisfação				O que falta para que o seu grau de satisfação ser 5?
Os atendentes da empresa X têm amplo conhecimento sobre seus produtos (ou serviços)?					
As pessoas que fazem o atendimento são educadas e pacientes?					
O atendimento é rápido e ágil?					
As respostas dos atendentes são úteis e esclarecedoras?					
Em comparação com nossos concorrentes, a qualidade de nosso produto é melhor?					
Em comparação com nossos concorrentes, nossos preços são melhores?					
Em geral, você está satisfeito com os					

funcionários da nossa empresa?						
Qual a probabilidade de você nos recomendar a outros?						

Fonte: Os autores (2018).

APÊNDICE C

Brainstorming realizado no dia 01/10/2018 com as ideias anotadas durante a segunda reunião de elaboração dos objetivos estratégicos.

Quadro 18 – Brainstorming.

Brainstorming
Treinar de forma contínua os funcionários; Motivar funcionários; Controlar estoque; Captar clientes; Melhorar atendimento dos clientes; Aumentar fidelização dos clientes; Aumentar satisfação dos clientes; Aumentar faturamento; Diminuir custos; Aumentar venda; Comprometer e motivar funcionários; Melhorar infraestrutura; Proporcionar alta qualidade do produto; Diminuir número de reclamações.

Fonte: Os autores (2018).