



CENTRO UNIVERSITÁRIO DO ESTADO DO PARÁ – CESUPA
ESCOLA DE NEGÓCIOS, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO DO CESUPA – ARGO
CURSO ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

LUCAS DA COSTA PINTO CAMACHO
THAMIRES CRISTINA COSTA RIBEIRO

**PROPOSTA DE APLICAÇÃO DA FERRAMENTA BALANCED SCORECARD
(BSC) EM UMA PEQUENA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS EM BELÉM-PA**

Belém – PA
2019



LUCAS DA COSTA PINTO CAMACHO
THAMIRES CRISTINA COSTA RIBEIRO

**PROPOSTA DE APLICAÇÃO DA FERRAMENTA BALANCED SCORECARD
(BSC) EM UMA PEQUENA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS EM BELÉM-PA**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito
parcial para obtenção do título de
Bacharel em Engenharia de
Produção do Centro Universitário
do Estado do Pará.

Orientador: MSc. Carlos Gilberto
Vieira da Silva Júnior

Belém - PA
2019

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)
Biblioteca do Cesupa, Belém – PA

Camacho, Lucas da Costa Pinto.

Proposta de aplicação da ferramenta balanced scorecard (BSC) em uma pequena indústria de alimentos em Belém-PA / Lucas da Costa Pinto Camacho, Thamires Cristina Costa Ribeiro; orientador Carlos Gilberto Vieira da Silva Júnior. – 2019.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Centro Universitário do Estado do Pará, Engenharia de Produção, Belém, 2019.

1. Planejamento estratégico. 2. Indicadores de desempenho. 3. Alimentos – Comércio. I. Ribeiro, Thamires Cristina Costa. II. Silva Júnior, Carlos Gilberto Vieira da, *orient.* III. Título.



LUCAS DA COSTA PINTO CAMACHO
THAMIRES CRISTINA COSTA RIBEIRO

**PROPOSTA DE APLICAÇÃO DA FERRAMENTA BALANCED SCORECARD
(BSC) EM UMA PEQUENA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS EM BELÉM-PA**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Área de Ciências
Exatas e Tecnológicas do Centro
Universitário do Estado do Pará
como requisito parcial para
obtenção do título de Bacharel
em Engenharia de Produção.

Data da aprovação: / /

Nota final aluno I:

Nota final aluno II:

Banca examinadora

Prof. Msc. Carlos Gilberto Vieira da Silva Júnior
Orientador e Presidente da banca

Prof. Msc. Felipe Fonseca Tavares de Freitas
Examinador interno

Msc. Franck de Azevedo Ferreira Filho
Examinador externo

AGRADECIMENTOS

Acredito veemente na filosofia de que na vida nada é alcançado apenas individualmente. Dessa forma, primeiramente agradeço à DEUS e à Nossa Senhora de Nazaré por, a todo instante, abençoarem minha trajetória, com muita sabedoria, saúde, paz e proteção.

De igual maneira, sou profundamente grato aos meus pais, Francisco e Sylvia, e a minha irmã, Isabella, pelo inabalável amor e apoio recebido em todas as etapas de minha vida, sendo determinantes tanto para meu amadurecimento pessoal quanto profissional. Com as palavras certas, e, em alguns casos, até sem elas, foram meu guia para alcançar importantes conquistas; com os abraços, foram meu porto seguro; com os diários, e incontáveis, exemplos de amor ao próximo, bondade, caráter e respeito, se tornaram as pessoas que mais admiro. Sou extremamente sortudo por ter- dentro de casa- meus maiores ídolos. Amo vocês bem mais do que pode ser descrito em palavras.

Do mesmo modo, não poderia deixar de agradecer a todos os familiares, que mesmo de longe, acreditaram, apoiaram, torceram e vibraram com cada conquista.

Aqui também registro minha admiração e reconhecimento aos professores do CESUPA, que foram tão cruciais para que esse trabalho fosse possível. Obrigado pelo convívio, respeito e, principalmente, pela paciência e disposição em responder as minhas, intermináveis, dúvidas e questionamentos.

Também agradeço aos meus fieis amigos, ainda da época de colégio, por todos os momentos passados juntos, por todas as risadas e aprendizados compartilhados. Bem como, as incríveis amizades que construí ao longo da graduação, foi maravilhoso compartilhar grande parte da minha rotina com vocês, fazendo com que esse período fosse muito mais proveitoso.

Agradeço também à minha parceira nesta pesquisa, Thamires, por todo o empenho e dedicação para a construção conjunta desse trabalho.

Por fim, registro minha gratidão aos colaboradores da empresa alvo desse estudo pela oportunidade, parceria e suporte.

Lucas Camacho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida, pelas oportunidades nesta trajetória, que por vezes árdua, mas cheia de realizações, fazendo desta graduação um milagre, pois “os que põem a sua esperança no Senhor renovam as suas forças, abrem asas como águias, correm e não se esgotam, caminham e não se cansam” (Isaias, 40,31).

Aos meus amados pais, Thania Costa e José Augusto Ribeiro, concebendo-me com amor, inesgotavelmente dedicaram suas vidas para minha formação como pessoa humana, cercando-me de apoio moral e ético, torcendo por mim a cada fase da minha vida, me possibilitando a oportunidade de estudar e lutar pelos meus sonhos grandes. Dedico aos senhores esta conquista!

A minha irmã, Thaíssa Ribeiro, por todo amor a mim dedicado, ainda sendo mais nova, cuidou de mim em muitos momentos que minhas forças já não eram suficientes para prosseguir, acordando-me quando o sono e cansaço pesava a mente, por enaltecer com orgulho a profissão e os caminhos que escolhi trilhar. Minha plena gratidão e amor!

Aos amigos que me foram apoio na trajetória, enaltecendo a capacidade de vencer a cada obstáculo, meu obrigada por cada oração a mim dedicada e momentos de descontração compartilhados. A vocês, minha gratidão, Arthur, Caroline Ribeiro, Cleiciane, Elinaldo, Fabrícia, Igor, Isabella, Jefferson, Keythe, Kheterem.

Ao meu parceiro de pesquisa, Lucas Camacho, que incansavelmente dedicou-se para este estudo, pelos domingos intensos compartilhados. E, a seus pais, Sylvia e Francisco, que abriram suas portas recebendo-me com muito carinho para realização deste trabalho.

Aos colegas de trabalho Cassiano Mercês, Phillippe Ferreira, Hannah Souza e Ricardo Rodrigues que me possibilitam oportunidade de aprendizado e crescimento diário. Obrigada!

Ao CESUPA e seu corpo de professores, em especial aos professores Carlos Gilberto e Felipe Freitas, que contribuíram para minha formação em Engenharia de Produção, obrigada pelas boas conexões e pelo ensino com excelência.

Thamires Ribeiro.

RESUMO

Frente a um mercado cada vez mais competitivo e dinâmico, é de suma importância que as empresas, independentemente do seu porte, desenvolvam estratégias capazes de alavancar e consolidar o seu crescimento. Para tanto estas devem ser planejadas, executadas e controladas, mediante a aplicação de ferramentas de gestão, tais como o *Balanced Scorecard* - BSC, a qual faz uso dos indicadores de desempenho. Apesar disso, alguns gestores, especialmente das Micro e Pequenas Empresas - MPE's, não realizam a implementação do planejamento estratégico definido e apresentam dificuldades em adotar uma gestão via indicadores de desempenho de maneira eficaz, em decorrência de fatores adversos. Desse modo, esse trabalho teve como principal intuito propor um modelo de gestão baseado no BSC, sendo objeto de estudo uma pequena empresa fabricante de alimentos. Para tal, a coleta de dados necessários se deu por meio da avaliação do planejamento estratégico vigente e de entrevistas com os gestores e funcionários. A partir disso, realizou-se a investigação ambiental, com o emprego da análise SWOT, revisão ideológica, construção do BSC, matriz de correlação e sugestões de acompanhamento dos indicadores e iniciativas. Como consequência, elaborou-se um modelo de controle do planejamento estratégico definido.

Palavras-Chave: Análise SWOT. *Balanced Scorecard*. Indicadores de desempenho. MPE. Planejamento estratégico.

ABSTRACT

As a result of a competitive and dynamic market, it is important that organizations, independently of their size, define strategies that can make them grow and achieve their goals. For this purpose, these have to be planned, executed and controlled, by the implementation of some management tools, such as the Balanced Scorecard-BSC, that is based in performance indicators. In spite of this, some managers, especially in Small Enterprises, don't implement an efficient strategic planning and have difficulties to adopt the performance indicators, due to adverse factors. This research aimed to propose a management model based on BSC, using as a study object a small food manufacturer. The necessary data were collected through the evaluation of the current strategic planning and interviews with managers and employees. In addition, the environment was investigated, using the SWOT analysis, ideological review, BSC construction, correlation matrix and suggestions for the monitoring process of indicators and actions were made. Therefore, a control model of the strategic planning was elaborated.

KeyWords: Balanced Scorecard. Performance indicators. Strategic planning. SWOT analysis.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Evolução do número de estabelecimentos por porte (em milhões)...	12
Figura 2: Evolução do número de empregos por porte (em milhões).....	12
Figura 3:Distribuição das MPE´s por setor e atividade econômica.	13
Figura 4:Hierarquia do Planejamento Organizacional.	16
Figura 5: Elementos da metodologia 5W2H.	19
Figura 6: Etapas de desenvolvimento do Planejamento Estratégico.....	20
Figura 7: Interação entre os quadrantes da matriz SWOT	21
Figura 8: Indicadores relacionados com desempenho.	23
Figura 9: Perspectivas do BSC.	26
Figura 10: Relação entre as perspectivas do BSC.....	27
Figura 11: Estrutura macro dos procedimentos metodológicos.....	30
Figura 12:Sistematização da coleta de dados.....	31
Figura 13:Sistematização da avaliação organizacional.....	32
Figura 14:Sistematização da análise ambiental	33
Figura 15:Sistematização da concepção do BSC	34
Figura 16: Mapa Estratégico	43

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolução do número de MPE'S no Estado do Pará.	13
Gráfico 2: Distribuição das MPE'S por setor de atuação em 2005.	14
Gráfico 3: Distribuição das MPE'S por setor de atuação em 2015.	14
Gráfico 4: Distribuição das MPE'S por localidade em 2005.	15
Gráfico 5: Distribuição das MPE'S por localidade em 2015.	15

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Matriz SWOT	38
Quadro 2: Recomendações estratégicas de Desenvolvimento	39
Quadro 3: Recomendações estratégicas de Manutenção	39
Quadro 4: Recomendações estratégicas de Crescimento	40
Quadro 5: Recomendações estratégicas de Sobrevivência	40
Quadro 6: Objetivos estratégicos por perspectiva	42
Quadro 7: Relação entre os indicadores de desempenho e objetivos estratégicos da perspectiva financeira	44
Quadro 8: Relação entre os indicadores de desempenho e objetivos estratégicos da perspectiva de clientes	45
Quadro 9: Relação entre os indicadores de desempenho e objetivos estratégicos da perspectiva de processos internos	46
Quadro 10: Relação entre os indicadores de desempenho e objetivos estratégicos da perspectiva de aprendizado e crescimento	48
Quadro 11: Conjunto de metas e iniciativas da perspectiva financeira	49
Quadro 12: Conjunto de metas e iniciativas da perspectiva de clientes	51
Quadro 13: Conjunto de metas e iniciativas da perspectiva de processos internos	53
Quadro 14: Conjunto de metas e iniciativas da perspectiva de aprendizagem e crescimento	55
Quadro 15: Perspectiva financeira do BSC	58
Quadro 16: Perspectiva de clientes do BSC	59
Quadro 17: Perspectiva de processos internos do BSC	60
Quadro 18: Perspectiva de aprendizado & crescimento do BSC	62
Quadro 19: Matriz de correlação resumida	65
Quadro 20: Exemplificação de acompanhamento do indicador da perspectiva financeira	67
Quadro 21: Exemplificação de acompanhamento do indicador da perspectiva de clientes	68
Quadro 22: Exemplificação de acompanhamento do indicador da perspectiva de processos internos	69

Quadro 23: Exemplificação de acompanhamento do indicador da perspectiva de aprendizagem & crescimento	70
Quadro 24:Exemplificação de acompanhamento para projeto estratégico “Clube de Assinatura”	71
Quadro 25:Exemplificação de acompanhamento para projeto estratégico “Formar um plano para controle e elaboração de parcerias”	72
Quadro 26:Exemplificação de acompanhamento para projeto estratégico “Produzir um programa de pós-venda”	73
Quadro 27:Exemplificação de acompanhamento para o projeto estratégico " Efetuar um planejamento anual para a área de desenvolvimento humano"	74
Quadro 28: Quadrante de Desenvolvimento	91
Quadro 29: Quadrante de Manutenção	92
Quadro 30: Quadrante de Crescimento	93
Quadro 31: Quadrante de sobrevivência.....	94
Quadro 32: Matriz de correlação	95

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
1.1	SITUAÇÃO PROBLEMA	7
1.2	OBJETIVOS DE ESTUDO	8
1.2.1	Objetivo Geral	8
1.2.2	Objetivos Específicos	8
1.3	JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	9
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO	Erro! Indicador não definido.
2.1	MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL	11
2.2	MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO ESTADO DO PARÁ	13
2.3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	16
2.3.1	Análise SWOT	20
2.4	GESTÃO POR INDICADORES	22
2.4.1	Balanced Scorecard (BSC)	25
3	METODOLOGIA DE PESQUISA	29
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	29
3.2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	30
3.3	LÓCUS DA PESQUISA	34
4	CONJUNTURA ATUAL DA ORGANIZAÇÃO	36
4.1	INVESTIGAÇÃO AMBIENTAL	37
4.2	REVISÃO IDEOLÓGICA	41
5	ELABORAÇÃO DO BSC	42
5.1	DEFINIÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO	44
5.1.1	Indicadores de desempenho da perspectiva financeira	44
5.1.2	Indicadores de desempenho da perspectiva de clientes	45
5.1.3	Indicadores de desempenho da perspectiva de processos internos	46
5.1.4	Indicadores de desempenho da perspectiva de aprendizagem e crescimento	47
5.2	DEFINIÇÃO DAS METAS E INICIATIVAS	49
5.2.1	Metas e iniciativas da perspectiva financeira	49
5.2.2	Metas e iniciativas da perspectiva de clientes	51
5.2.3	Metas e iniciativas da perspectiva de processos internos	52

5.2.4	Metas e iniciativas da perspectiva de aprendizagem e crescimento.....	54
5.3	ESTRUTURAÇÃO DO BSC	57
5.4	MATRIZ DE CORRELAÇÃO	64
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	76
	REFERÊNCIAS.....	79
	APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO DE PESQUISA ACADÊMICA- ALTA ADMINISTRAÇÃO	84
	APÊNDICE B: QUESTIONÁRIO DE PESQUISA ACADÊMICA- RESPONSÁVEIS POR CADA DEPARTAMENTO	89
	APÊNDICE C: QUADRANTE DE DESENVOLVIMENTO	91
	APÊNDICE D: QUADRANTE DE MANUTENÇÃO	92
	APÊNDICE E: QUADRANTE DE CRESCIMENTO	93
	APÊNDICE F: QUADRANTE DE SOBREVIVÊNCIA	94
	APÊNDICE G: MATRIZ DE CORRELAÇÃO	95

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, a indústria de alimentos e bebidas destaca-se por ser o maior setor da indústria de transformação, responsável por processar 58% da produção agropecuária nacional. Em 2018, foram realizados R\$7,6 bilhões de investimento no ramo da indústria de alimentos e bebidas, em compensação, obteve-se o faturamento de R\$656 bilhões, correspondendo a 9,6% do PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro (ABIA, 2018).

O setor é o maior gerador de empregos no país, detendo 26,8% dos empregados da categoria da indústria de transformação, correspondendo a 1,6 milhão de pessoas em postos de trabalho direto, tornando-se, então, um setor significativo para a economia brasileira (ABIA, 2018).

Segundo a Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo (2016) são 34.800 empresas que produzem alimentos e bebidas com instalações no Brasil, sendo 95,4% dos empregos gerados são causados por empresas de pequeno porte deste segmento industrial.

Conforme Sebrae (2017), as organizações podem ser classificadas em quatro grupos distintos, sendo eles: microempresa (ME), empresa de pequeno porte (EPP), média e grande empresa, o que dependerá do número de colaboradores e da receita bruta, também conhecida como faturamento, anual.

Em meio a um mercado cada vez mais competitivo, globalizado e com maior facilidade de acesso à informação, onde as mudanças ocorrem em alta velocidade, é de extrema importância desenvolver estratégias para garantir a sobrevivência da organização neste novo cenário, independentemente do seu porte, ainda, esse cenário gera na indústria a necessidade de que seus processos produtivos sejam eficientes para atender a demanda do mercado e indispensável para o alcance dos seus resultados.

Nesta condição, para a sobrevivência da empresa, a execução e controle eficiente de um planejamento estratégico gera vantagem competitiva à organização, o que pode ser facilitado através da aplicação de ferramentas de gerenciamento, assim como o Balanced Scorecard (BSC), o qual, segundo Kaplan e Norton (1997), auxilia no processo de explanação da missão e da estratégia de uma organização, de maneira simples e transparente.

De acordo com Barbosa e Brondani (2004), a estratégia pode ser compreendida como sendo a capacidade de ajustar a empresa às condições ambientais ao seu redor, as quais estão em constante mudança. E também, conforme Tiffany e Peterson (1998) *apud* Muller (2003), a estratégia define de que forma serão atingidas as metas e os objetivos organizacionais. Assim, deve ser *planejada, executada e controlada*.

Por meio do planejamento estratégico é possível se ter uma visão clara do caminho que deve ser seguido para alcançar os objetivos gerenciais, o que, conforme Borges (2014), necessita de uma compreensão tanto dos ambientes internos quanto externos à empresa. Desse modo, primeiramente ocorre a fase de análise em que se realiza um diagnóstico do cenário atual, ou seja, de como está a relação com o mercado, quem é o público alvo dos produtos ou serviços ofertados e avalia-se também a efetividade da estratégia vigente.

Posteriormente, há a fase de formulação da estratégia, em que se considera o que foi observado e coletado durante a fase anterior. Por fim, há o acompanhamento da nova estratégia, o qual se dará por meio do controle estratégico.

Tal controle, ainda de acordo com Borges (2014), é fundamental para monitorar se os esforços realizados pela empresa estão surtindo o efeito desejado, ou seja, se o que foi anteriormente planejado está sendo executado da melhor maneira. Neste sentido, Takashina e Flores (1996) *apud* Fischmann e Zilber (1999) concluem que os indicadores de desempenho são essenciais para um correto planejamento e controle dos processos organizacionais, uma vez que segundo Tachizawa, Cruz Júnior e Rocha (2003) *apud* Nakao e Nuintin (2010) possibilitam a regulação de todas as atividades com as metas organizacionais. Além disso, conforme Nakao e Nuintin (2010), os indicadores permitem comparar uma situação atual com um padrão previamente determinado.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Em conformidade com SEBRAE (2016), o qual conduziu um estudo acerca da operação das empresas brasileiras constituídas entre os anos de 2008 e 2012, a taxa de sobrevivência das pequenas, médias e grandes empresas manteve patamares praticamente iguais, alcançando taxas superiores a 95%.

Por outro lado, observa-se que as microempresas (ME's) obtiveram uma taxa máxima de sobrevivência de 55%, no ano de 2012. Tal constatação é fundamentada, sobretudo, pela ausência de elaboração do planejamento estratégico, ou ainda pela falta de execução do mesmo. Além disso, a investigação também elencou outros fatores determinantes para a mortalidade das ME's, tais como a ineficiência na gestão do negócio, seja pela ausência de um monitoramento operacional, o qual seja capaz de transpor as despesas e receitas, ou pela falta de adequação dos produtos e processos, como maneira de buscar a melhoria contínua. Todavia, segundo SEBRAE (2017) tal estrutura desempenha um papel fundamental do ponto de vista social e econômico.

Assim sendo, segundo Wendel e Qualharini (2007), as ME's, do mesmo modo que as EPP's, são estabelecidas sob uma estrutura organizacional enxuta, em que comumente um mesmo funcionário apresenta diferentes cargos e atribuições, havendo uma grande centralização do processo decisório por parte dos gestores.

Aliado a isto, tais disposições contêm, especialmente, como principais empecilhos a ausência de capacitação dos responsáveis pelo processo de gestão, o que acarreta em decisões tomadas de maneira ineficaz, almejando resultados focados apenas no curto prazo, e a limitação de capital e recursos.

Neste sentido, a partir do exposto, este trabalho terá como principal finalidade responder a seguinte questão-problema: *de que maneira as empresas podem executar e controlar de maneira eficaz a estratégia definida?*

1.2 OBJETIVOS DE ESTUDO

1.2.1 Objetivo Geral

Propor um modelo de execução e controle do planejamento estratégico definido para uma pequena indústria de alimentos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Apontar as etapas de elaboração do planejamento estratégico;
- Analisar o planejamento estratégico da empresa alvo desta pesquisa;
- Definir uma ferramenta de aplicação;
- Relacionar os indicadores de desempenho com os objetivos estratégicos;

- Desenvolver um painel de controle dos indicadores.

1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Nota-se que, apesar da grande relevância e ganhos alcançados por meio da correta aplicação dos indicadores de desempenho, poucas empresas no Brasil realizam a adoção de indicadores para medir o desempenho de seus processos, especialmente as micro e pequenas. (SEBRAE,2005; AMATO NETO, 2005; VERSCHOORE, 2004; CASIOLATO e LASTRES, 2003; PUGA, 2003 e SUZIGAN, 2001 *apud* SOUZA e CORREA, 2014).

Isto se deve ao fato de, segundo Biazzo, Bititci e Garengo (2005) *apud* Bortoluzzi, Ensslin e Ensslin (2010), alguns gestores terem dificuldade em verificar a importância de utilização dos indicadores de desempenho. Outro fator que dificulta a implantação é a resistência por parte de alguns colaboradores às mudanças, uma vez que padrões terão que ser estabelecidos e respeitados para a coleta dos dados.

Portanto, para Jarvis *et al.*, (2000) *apud* Bortoluzzi, Ensslin e Ensslin (2010), cabe aos gestores das micro e pequenas empresas implantar modelos de gestão e controle baseados em suas necessidades, e não seguindo de grandes organizações, uma vez que várias são as diferenças entre as duas, como o acesso a recursos e mão de obra.

Assim, nota-se a importância de desenvolver uma pesquisa que seja capaz de mostrar o que deve ser considerado na hora da definição dos indicadores de desempenho, já que facilitam e geram tomadas de decisões estratégicas mais assertivas por parte dos gestores, possibilitando uma maior preparação frente às mudanças de mercado. Os mesmos, podem variar de negócio para negócio, e em muitos casos são erroneamente aplicados, propiciando prejuízos e perda de competitividade no mercado.

Bem como, se esclarecer que conforme Francischini e Francischini (2017) a aplicação de indicadores em excesso pode vir a causar perda de foco estratégico, uma vez que é muito difícil se controlar diferentes variáveis ao mesmo tempo. Sendo assim, cabe ao gestor limitar o número de indicadores que irão ser monitorados com o intuito de propiciar uma melhor tomada das decisões gerenciais, devendo-se aplica-los para o que é realmente vital para a sobrevivência do negócio.

Neste Sentido, Caldeira (2012) defende o uso dos *Key performance indicators* (KPIs), os quais, em uma livre tradução para o português, são compreendidos como os indicadores chaves, ou seja, são aqueles mais importantes para o desenvolvimento da empresa e que, dessa forma, necessitam de maior atenção.

Desse modo, de acordo com Buchele (1980) *apud* Terence (2002), o planejamento estratégico é de suma importância para esse segmento de empresas, já que necessitam otimizar os seus recursos, não dispendo de reservas financeiras para sobreviverem aos seus erros. Entretanto, segundo Wendel e Qualharini (2007), percebe-se que poucas micro e pequenas empresas, as quais podem ser conhecidas pelo acrônimo MPE, realizam e implementam o PE.

Em vista disso, através do cenário apontado no item anterior e dos fatos expostos até então, nota-se a necessidade de elaboração de uma pesquisa a qual seja capaz de auxiliar não somente a empresa alvo deste estudo, no que tange as fases do PE, bem como servir de espelho para outras organizações inseridas em um contexto similar.

Além disso, essa investigação foi igualmente motivada por meio das constatações realizadas por um dos pesquisadores durante o período de estágio em uma pequena com dificuldades de execução do PE e no início da implantação de uma gestão via indicadores de desempenho.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho é dividido em cinco capítulos. Sendo o primeiro composto pela introdução, a qual engloba a situação problema, o objetivo geral, os objetivos específicos e a justificativa de realização desta pesquisa. Posteriormente, no segundo capítulo, realizou-se uma abordagem teórica do tema levantado. Já no terceiro capítulo, apresenta-se a metodologia de pesquisa. Logo após, no quarto capítulo, mostra-se o desenvolvimento da pesquisa e no quinto capítulo efetuou-se a elaboração do BSC, de acordo com as fases apresentadas na secção. Ao final, no sexto capítulo, realizou-se as considerações finais da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Ao longo deste capítulo se fará uma abordagem sobre o papel das micro e pequenas empresas nas economias Brasileira e Paraense, do planejamento estratégico e da gestão por meio dos indicadores.

2.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL

De acordo com Pereira (2019), uma ME apresenta uma receita bruta anual de no máximo R\$360.000,00, possuindo, com base em Sebrae (2017), até 9 funcionários caso atue no setor de comércio ou serviços e 19 na indústria. Já a EPP, em harmonia com Pereira (2019), dispõe de um faturamento anual entre R\$ 360.000,00 e R\$ 4,8 milhões, contendo, de acordo com Sebrae (2017), um quadro de 10 a 49 colaboradores no caso de organizações de comércio ou prestadoras de serviço, enquanto que em indústrias o número de empregados varia entre 20 a 99.

Em relação às médias empresas, baseando-se no estudo de Sebrae (2017), contam com uma estrutura organizacional composta por 100 a 499 empregados no setor industrial e 50 a 99 no ramo do comércio e serviços, possuindo um faturamento anual entre R\$4,8 e R\$ 300 milhões (Pereira, 2019). No que tange as grandes empresas, conforme Pereira (2019), detêm de uma receita bruta anual superior a R\$300 milhões, apresentando mais de 100 funcionários nas empresas do setor de comércio ou serviços, ao passo que este número varia para mais de 500 na área industrial (Sebrae, 2017).

Segundo a Confederação Nacional do Comércio (2000), as MPE's são caracterizadas por disporem de um arranjo organizacional enxuto, por meio de uma gestão centralizada, na qual o poder de decisão está a cargo dos gestores, os quais também são os donos do negócio, em que normalmente a mão de obra não é especializada e os recursos são escassos.

Entretanto, as MPE's se mostram de extrema importância para o crescimento e desenvolvimento econômico do Brasil, uma vez que, de acordo com Sebrae (2017), o número de MPE's cresceu em 27,5% entre os anos de 2005 e 2015, conforme demonstrado por meio da figura 1, na qual também há uma comparação com as médias e grandes empresas (MGE's), as quais costumam apresentar uma estrutura institucional semelhante.

Figura 1: Evolução do número de estabelecimentos por porte (em milhões).



Fonte: Sebrae (2017)

Tal crescimento possibilitou que no mesmo período houvesse um aumento no número de empregos formais em 55,3%, fazendo com que passasse de 11.1 milhões em 2005 para 17.2 milhões em 2015, assim como expresso na figura 2.

Figura 2: Evolução do número de empregos por porte (em milhões)

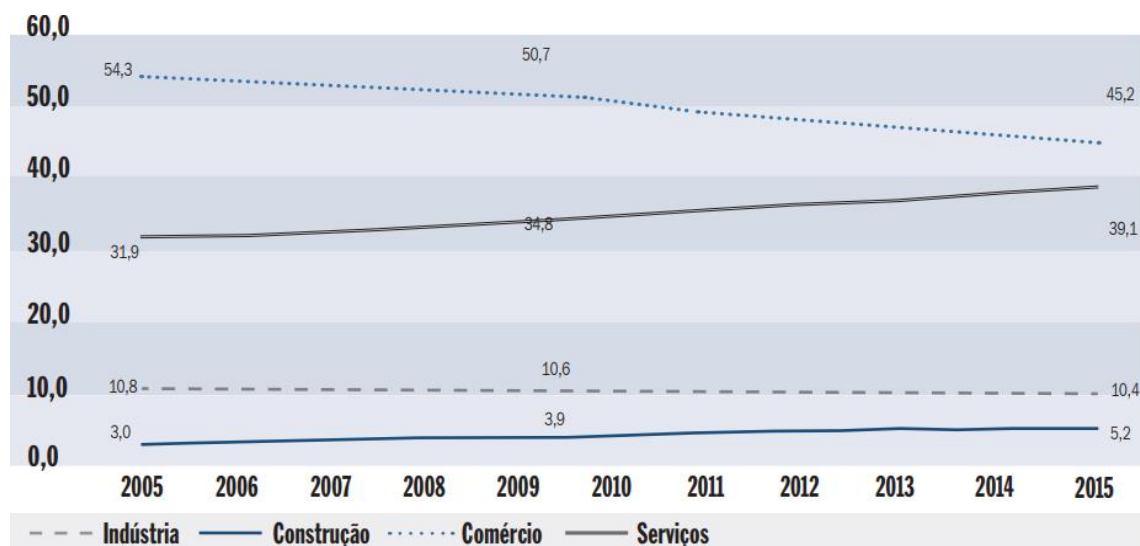


Fonte: Sebrae (2017)

A partir da figura 3, pode-se verificar de que maneira se encontram divididas as MPE'S conforme o setor de atuação. Nota-se que o comércio continua sendo o detentor da maior parcela, por mais que tenha havido um

decréscimo nos últimos anos, ao passo que o setor de serviços ganhou mais força.

Figura 3: Distribuição das MPE's por setor e atividade econômica.

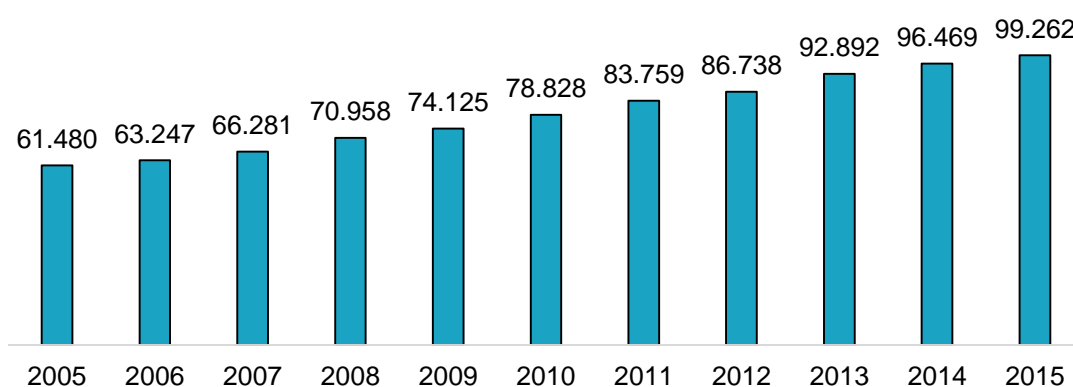


Fonte: Sebrae (2017)

2.2 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO ESTADO DO PARÁ

Quanto ao número de MPE's no Estado do Pará, observa-se por meio do gráfico 1, em concordância com Sebrae (2017), a ocorrência de um crescimento de 61,45% entre os anos de 2005 e 2015.

Gráfico 1: Evolução do número de MPE'S no Estado do Pará.

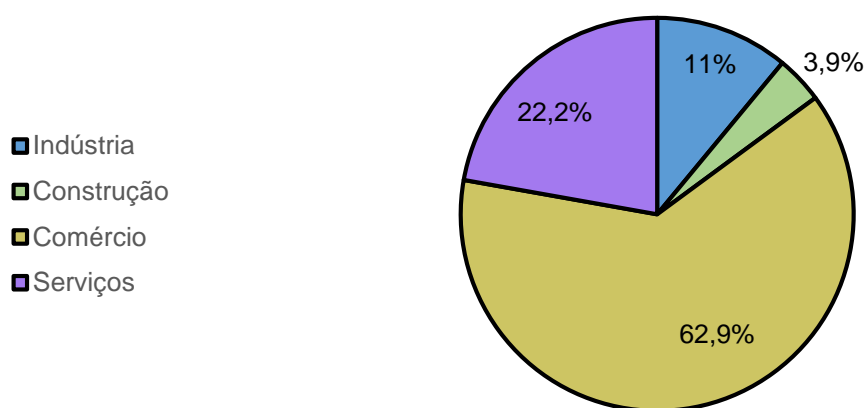


Fonte: Adaptado de Sebrae (2017)

No que tange a distribuição conforme o setor de atuação, percebe-se através do gráfico 2 que no ano de 2005 o comércio detinha a maior parcela de atuação, possuindo uma grande diferença em relação aos demais segmentos.

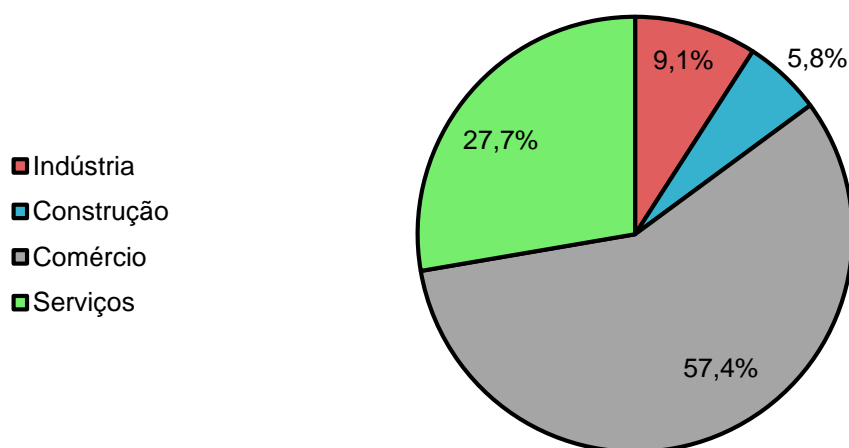
Entretanto, já no ano de 2015, nota-se uma redução da parcela de atuação do comércio em detrimento do aumento do setor de prestação de serviços, seguindo a tendência nacional, assim conforme exposto por meio do gráfico 3.

Gráfico 2: Distribuição das MPE'S por setor de atuação em 2005.



Fonte: Adaptado de Sebrae (2017)

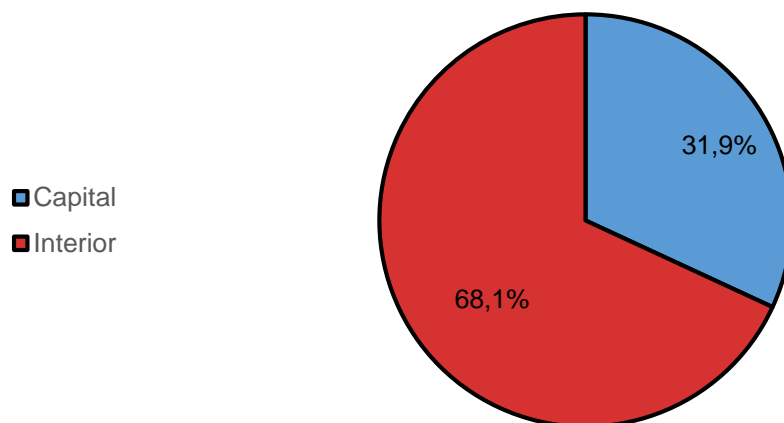
Gráfico 3: Distribuição das MPE'S por setor de atuação em 2015.



Fonte: Adaptado de Sebrae (2017)

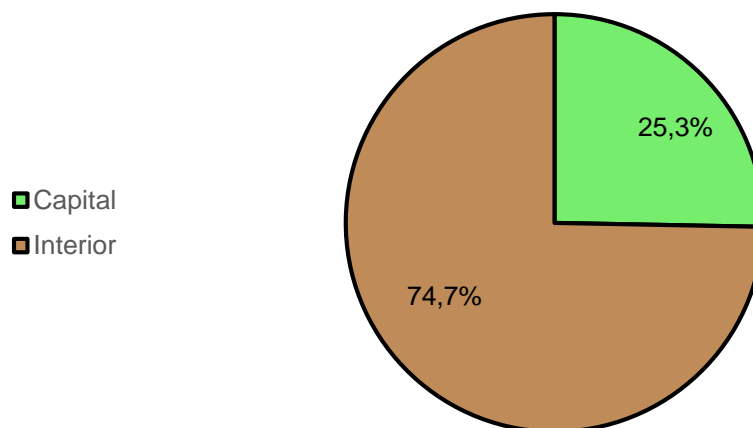
Por meio dos gráficos 4 e 5 constata-se um crescimento, entre os anos de 2005 e 2015, no número de MPE's localizadas no interior do Estado, superior ao observado na capital paraense.

Gráfico 4: Distribuição das MPE's por localidade em 2005.



Fonte: Adaptado de Sebrae (2017)

Gráfico 5: Distribuição das MPE's por localidade em 2015.



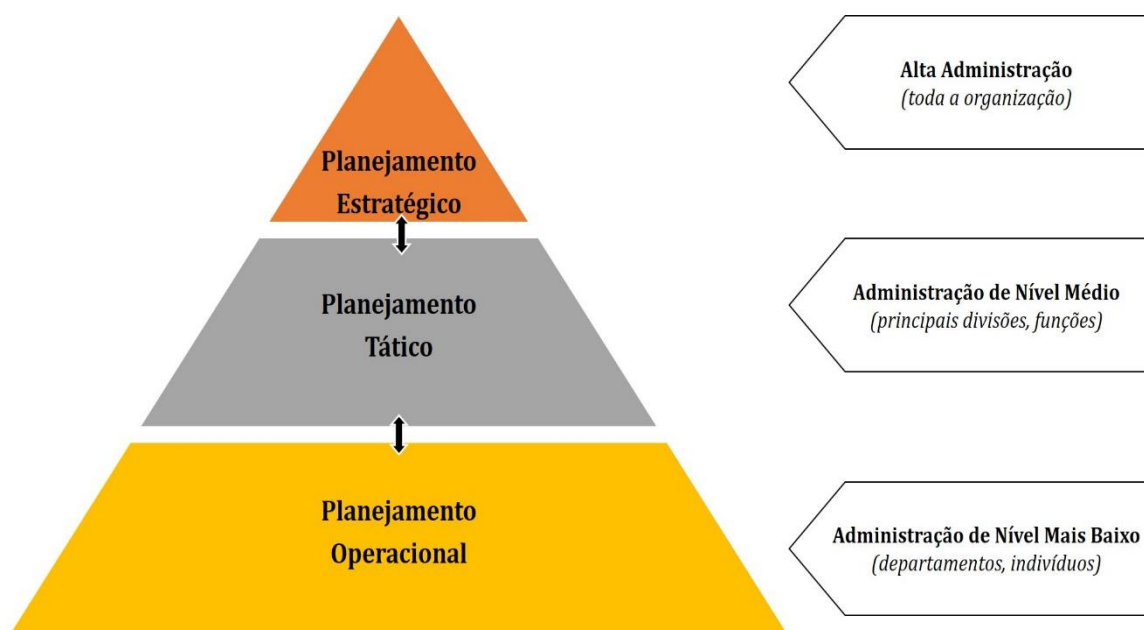
Fonte: Adaptado de Sebrae (2017)

Em suma, as MPE's são extremamente fundamentais para o crescimento e desenvolvimento do Pará, uma vez que, ainda de acordo com Sebrae (2017), das 100.580 empresas registradas no estado no ano de 2015, 98,7% eram classificadas nesta categoria.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Terrance (2002) o planejamento organizacional é oriundo da fusão que ocorre nos diferentes níveis hierárquicos da organização. Isto é, no nível estratégico, tático e operacional, assim conforme ilustrado por meio da figura 4 exposta em seguida, na qual também se apresenta os responsáveis por cada esfera e para quem se dirige.

Figura 4: Hierarquia do Planejamento Organizacional.



Fonte: Adaptado de Terrance (2002).

No que diz respeito ao planejamento estratégico, Conforme Kotler (1975) *apud* Alday (2000), é uma metodologia gerencial que possibilita determinar o caminho que deve ser seguido pela organização com o intuito de alcançar os resultados esperados, também conhecido como objetivos estratégicos.

Além disso, durante essa fase, há a definição da ideologia da empresa, isto é, da *missão*, *visão* e dos *valores* que devem reger o negócio. Neste sentido, de acordo com Ferreira (2016), a missão é o fragmento do planejamento estratégico no qual define-se o motivo de existência da organização, o que segundo Valadares (2002) *apud* Machado (2009) orienta a estratégia definida.

Sendo assim, conforme Scott, Jafe e Tobe (1998), citados por Machado (2009) a missão deve ser facilmente entendível e encorajadora, com vista a facilitar o entendimento e desenvolver uma relação de pertencimento com o

negócio em todos os colaboradores da organização e com o público alvo, propiciando uma relação de confiabilidade com o que será entregue pela empresa. Logo, Welch (2005) declara que o estabelecimento da missão está à cargo da alta administração, não devendo ser delegada a ninguém, exceto a quem é responsável pela sua efetuação.

Já a visão, ainda segundo Ferreira (2016), é a parte do planejamento estratégico em que se define o que se espera atingir em um longo prazo. Portanto, também pode ser compreendida como sendo a *meta de sobrevivência* da organização, a qual deve ser constituída de objetivo, valor e prazo, devendo ser desafiadora e viável de ser realizada no prazo estabelecido.

De acordo Thompson Jr, Strickland III e Gamble (2011), a visão deve ser capaz de transmitir aos stakeholders, ou seja, a todas as partes interessadas no negócio, o que a organização espera atingir no longo prazo, servindo também como um direcionamento para a definição dos *objetivos estratégicos*, os quais apresentam importante papel para a medição do desempenho organizacional.

Quanto aos valores, dentro do contexto organizacional, constituem o conjunto de práticas e princípios, os quais conforme Ferreira (2016) são essenciais para a realização dos objetivos definidos por meio do planejamento estratégico, já que segundo Machado (2009) são o caminho para a execução da missão, em direção à visão. Assim sendo, tais práticas devem ser definidas em conjunto e respeitadas por todos os colaboradores da organização.

Deve-se definir os objetivos almejados em um determinado prazo, os quais apresentam um tempo médio de 5 anos, porém são bastantes influenciados pela volubilidade do mercado em que a organização está inserida, por meio de meta, determinar ações para atingi-los e reservar recursos para isso. Todavia, Conforme Campos (1996), este plano deve ser revisto anualmente com o intuito de checar se há a necessidade de mudanças de rota.

Desse modo, Welch (2005) defende que a elaboração da estratégia deve seguir 3 passos. Primeiramente, necessita-se desenvolver uma ideia inteligente e dentro da realidade da empresa, a qual seja capaz de diferencia-la frente aos concorrentes, e se definir aonde se quer chegar. Assim, precisa-se analisar o ambiente no qual a empresa está inserida, quais estão sendo as ações tomadas pelos concorrentes, qual a situação atual da organização no mercado, quais são

as ameaças à sobrevivência do negócio e o que pode ser feito para inibir isto. Para tanto, o autor define que esta etapa deve durar no máximo um mês.

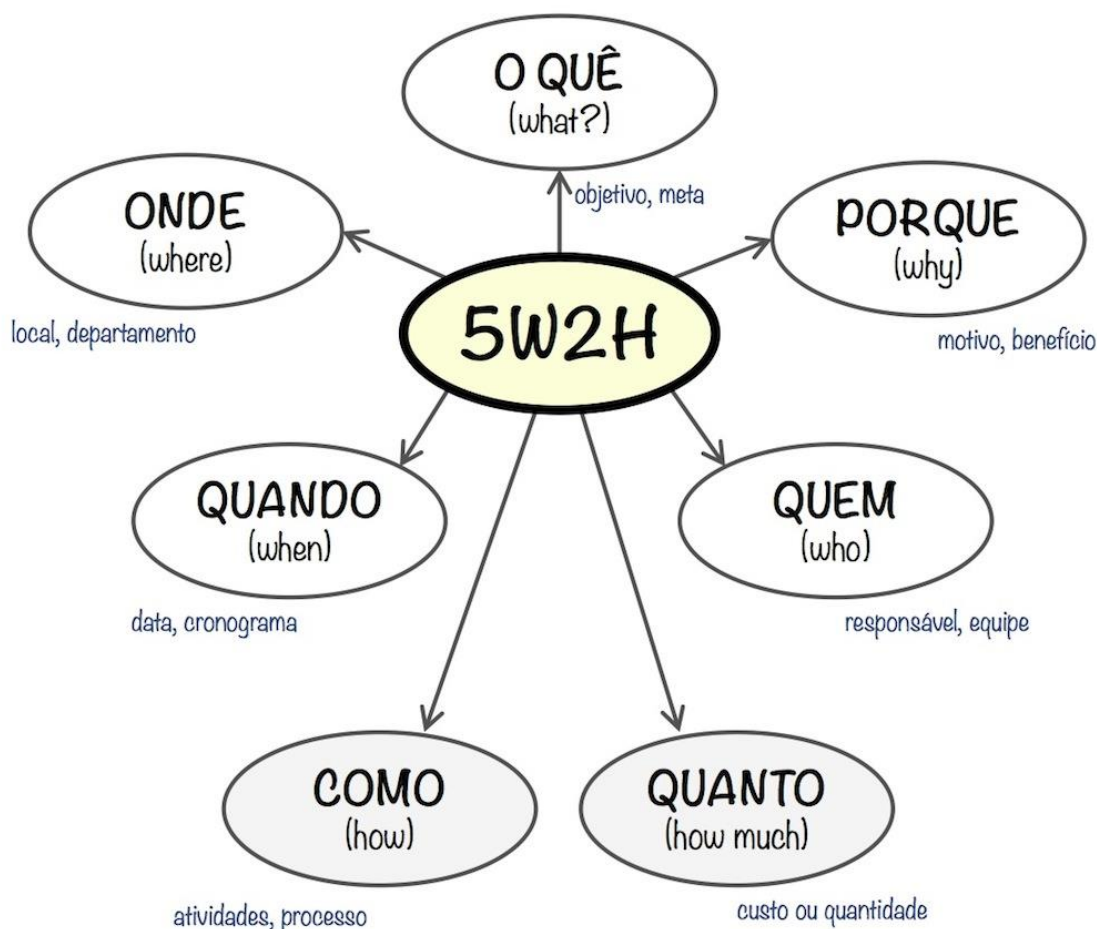
Posteriormente, deve-se unir as tarefas com as pessoas que possuem conhecimento e habilidade para resolvê-la, visando colocar a estratégia em ação de maneira mais assertiva. Por fim, o último passo diz respeito a busca incessante pela melhoria contínua objetivando a inovação de produtos e processos.

Neste sentido, Alday (2000) defende que o PE permite que a organização se prepare as ameaças e aproveite as oportunidades encontradas no ambiente a qual está inserida, as quais podem ser de caráter econômico, político, social e tecnológico. Para tal, se faz necessária a aplicação de ferramentas de investigação de cenários, tais quais a análise SWOT e as cinco forças de Porter.

Além disso, Tormena (2011) comenta em sua pesquisa que o PE também propicia o estabelecimento das diretrizes estratégicas fundamentais para o alcance da visão organizacional e a determinação de planos de ação para os desvios encontrados ao longo do caminho, por meio da metodologia 5W2H, a qual é composta pelos seguintes elementos, os quais também estão ilustrados por intermédio da figura 5.

- *What*, que em uma livre tradução para o português significa o que se deve fazer para executar a ação;
- *Where*, indica onde a ação deverá ser realizada;
- *When*, ou seja, quando a ação deverá ocorrer;
- *Who*, quem será o responsável por conduzir a ação;
- *Why*, motivo pelo qual precisa-se realizar a ação;
- *How*, como será a execução;
- *How much*, refere-se ao valor gasto para colocar a ação em prática.

Figura 5: Elementos da metodologia 5W2H.



Fonte: Paula (2015).

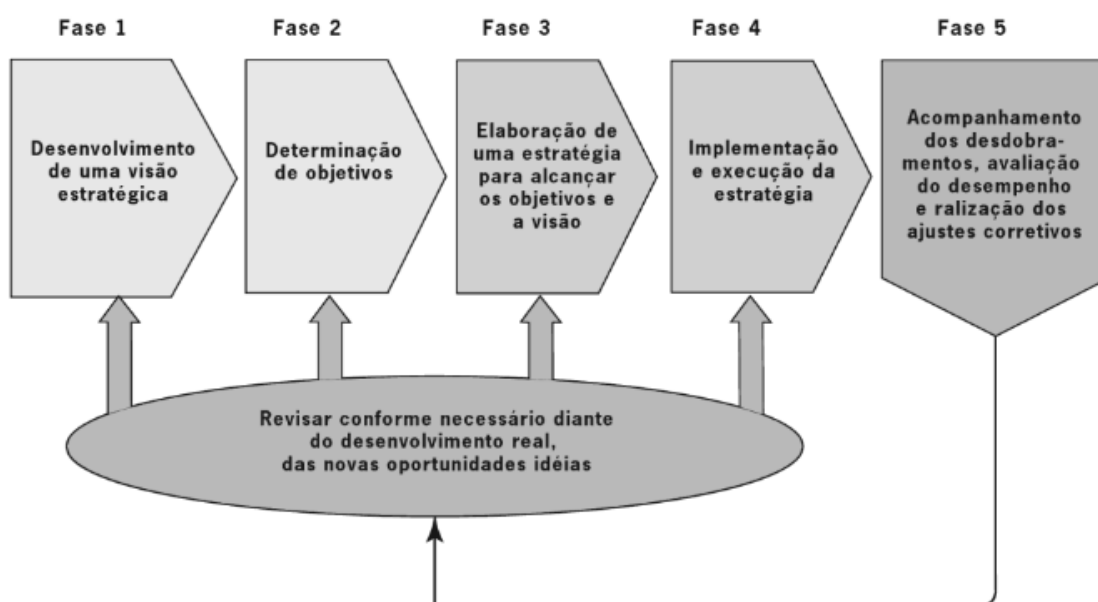
Para Muson (2004), o PE se mostra fundamental para as MPE's, já que possibilita reservar tempo para as ações importantes enquanto urgências ocorrem, propiciando um melhor preparo para atendê-las. Ainda segundo o autor, os principais erros que dificultam a efetuação do PE nas MPE's são a transferência da responsabilidade de elaboração do planejamento a um grupo de funcionários, ao passo que este deve ser atribuição exclusiva da alta administração, podendo contar com funcionários de outros setores, e a não definição de etapas e métodos de monitoramento dos objetivos estipulados.

O autor também defende que a revisão do planejamento estratégico e as eventuais mudanças de rota dependem da velocidade de mudança do ambiente no qual a empresa está inserida. Além disso, Muson (2004) afirma durante a sua

pesquisa que o sucesso de uma organização é fortemente impactado pela sua infraestrutura, isto é, sua cultura organizacional, seus equipamentos e sistemas de informação e operação.

Portanto, o processo de desenvolvimento do PE deverá se dar seguindo as etapas elencadas através da figura 6, demonstrada a seguir.

Figura 6: Etapas de desenvolvimento do Planejamento Estratégico.



Fonte: Thompson Jr, Strickland III e Gamble (2011).

Já o planejamento tático, de acordo com Terrance (2002), é fruto do desdobramento do PE ao nível organizacional intermediário, sendo responsável pelo acompanhamento de resultados em áreas específicas da empresa. Para tal, apresenta um horizonte de planejamento de 3 anos.

Por fim, ainda com base em Terrance (2002), o planejamento operacional é subsequente ao planejamento tático, sendo responsabilidade dos setores mais próximos ao chão de fábrica, apresentando um horizonte de planejamento anual.

2.3.1 Análise SWOT

Visando-se definir a estratégia de forma mais assertiva, é válido utilizar ferramentas de auxílio, tais como a análise SWOT, a qual é uma abreviação de *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e

therats (ameaças). Assim sendo, conforme defendem Dantas e Melo (2008), força pode ser compreendida como sendo tudo aquilo que, dentro do ambiente interno, é capaz de gerar vantagem competitiva para a organização. Diferentemente, a fraqueza é interpretada como os aspectos que a empresa necessita aperfeiçoar com o intuito de alcançar seus objetivos.

Além disso, as oportunidades são o conjunto de fatores provenientes do ambiente externo que podem influenciar de maneira positiva no atingimento dos objetivos previamente definidos. Já as ameaças são os elementos externos os quais podem distanciar a empresa do atingimento dos objetivos.

Em seguida, é essencial a elaboração do cruzamento da matriz definida. A partir disto, será possível o desenvolvimento da empresa por meio da relação das forças com oportunidades, a manutenção através da relação das forças com as ameaças, o crescimento por meio da interação das oportunidades e pontos fracos e a sobrevivência pela relação entre os pontos fracos e as ameaças, assim conforme apresentado na figura 7.

Figura 7: Interação entre os quadrantes da matriz SWOT

			Ambiente interno	
			Predominância de	
			Pontos fracos	Pontos fortes
Ambiente externo	Predominância de	Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
	Oportunidades		Crescimento	Desenvolvimento

Fonte: Adaptado de Dantas e Melo (2008)

2.4 GESTÃO POR INDICADORES

De acordo com Francischini e Francischini (2017, p.6), os indicadores podem ser compreendidos como sendo medidas de caráter quantitativo ou qualitativo, as quais demonstram o estado de uma operação, processo ou sistema. Já o desempenho é a comparação entre o que foi entregue pela operação com a expectativa do cliente ou objetivo do gestor.

Desse modo, pode-se entender como indicadores de desempenho as medidas que demonstram a comparação entre o que foi entregue e a expectativa que se tinha sobre uma determinada operação. Neste sentido, os indicadores apenas apontam um problema, não sendo responsáveis pela sua resolução, a qual fica a cargo dos gestores.

Portanto, as informações geradas a partir dos indicadores de desempenho possibilitam às organizações identificarem *gap's*, ou seja, as diferenças, entre o que está sendo ofertado e percebido pelo cliente, gerar maior clareza no fluxo de informações gerenciais entre os diferentes setores, maior capacidade de resposta ao mercado, comparação com resultados anteriores e implementação de melhorias de processo. Ainda mais, segundo Lubben (1989) *apud* Mafra (1999), através da constatação e eliminação das deficiências do sistema há a redução de custos e aumento das receitas.

Neste sentido, indicadores de desempenho são métricas, compostas por uma unidade de medida, que possibilitam a comparação dos objetivos traçados durante a fase de planejamento e os resultados alcançados durante a execução. Desse modo, segundo Dutra et al (2009) *apud* Nakao e Nuintin (2010) propiciam o alinhamento das atividades da organização com as metas, a identificação de diferenças e a aplicação de ações corretivas aos desvios encontrados.

Com base nos estudos de Francischini e Francischini (2017), nota-se que desempenho é um conceito amplo o qual, por meio de uma linguagem figurada, pode ser comparado com um *guarda-chuva*, debaixo do qual se comportam vários tipos de indicadores, conforme observa-se na figura 8. Tais indicadores podem ser aplicados várias vezes e irão depender dos objetivos definidos pela empresa.

Figura 8: Indicadores relacionados com desempenho.



Fonte: Francischini e Francischini (2017)

Logo, de acordo com esses autores, é de extrema importância haver uma correta definição dos objetivos organizacionais, os quais devem ser de fácil entendimento e não genéricos, antes de se definir quais variáveis serão fundamentais. Assim, de acordo com Caldeira (2012), os objetivos são as intenções estratégicas e operacionais da empresa. Dessa forma, devem ser expressos de forma clara para que todos os colaboradores consigam compreender o que a organização espera alcançar em um determinado período.

Posteriormente, deve-se elaborar indicadores para medir o desempenho de tais variáveis. Neste sentido, Nakao e Nuintin (2010) defendem que não se deve haver generalização dos indicadores aplicados, uma vez que estes devem depender dos objetivos definidos e são particulares para cada organização.

Em harmonia com Francischini e Francischini (2017), os principais erros observados na gestão via indicadores de desempenho são o desenvolvimento dos indicadores previamente a definição dos objetivos, o que, conseqüentemente, não fornece dados relevantes aos gestores, a falta de conhecimento acerca dos termos tratados e a ausência de ações corretivas após a análise dos dados gerados.

No que tange a sua natureza, segundo Kallas (2003) os indicadores financeiros apenas apontam resultados que já ocorreram e que não necessariamente serão novamente alcançados, não servindo para mostrar se a organização está no rumo certo ou não. Já os não financeiros, os quais vêm se

mostrando cada vez mais importantes no novo cenário econômico, estão mais ligados aos clientes, recursos humanos, processos e produtos, em conformidade com Martins e Costa Neto (1998). Por conseguinte, observa-se a necessidade de fusão das duas classes visando obter melhores resultados.

Ainda em conformidade com Francischini e Francischini (2017), os indicadores de desempenho devem ser compostos por uma meta, a qual deve ser constituída por objetivo, valor e prazo, que possibilite comparar o que foi proposto com o que foi realizado. Além disso, tem-se que haver uma correta definição da periodicidade em que será realizada a coleta e o acompanhamento das variáveis previamente definidas. Para isto, a coleta de informações deve ser eficiente, com dados corretos, uma vez que se for feita de maneira incorreta causará o efeito contrário para o qual os indicadores são propostos, já que gerará decisões erradas por parte dos gestores.

Por esta razão, Caldeira (2012) defende o cálculo automático dos indicadores, evitando a intervenção humana e tornando o processo de monitoramento mais ágil e dinâmico. Além disso, o autor também comenta sobre a simplicidade de interpretação dos indicadores, como uma forma de facilitar o entendimento de todos os colaboradores da empresa, e não somente daqueles que estão envolvidos diretamente com o que está sendo analisado, visando tomadas de decisão mais rápidas.

Neste sentido, Francischini e Francischini (2017) falam sobre o papel dos *dashboards*, os quais, em uma livre tradução para o português, significam painéis de controle, que são um conjunto de diagramas e gráficos que permitem uma visão integrada das informações mais relevantes, possibilitando a verificação do comportamento de diferentes indicadores em conjunto e permitindo analisar correlações entre diferentes relatórios.

Caldeira (2012) também comenta sobre a importância de se atualizar ou substituir rapidamente os indicadores quando estes não estiverem mais sendo proveitosos ou quando surgirem novas prioridades na organização. Dessa forma, não se deve esperar muito tempo para substituir as antigas informações por novas, mais prioritárias e que surtirão maior efeito.

A partir do exposto, nota-se a necessidade de aplicação e entendimento dos indicadores de desempenho como uma forma de possibilitar tomadas de decisões mais assertivas, as quais sejam capazes de gerar vantagens

competitivas e garantir a sobrevivência da empresa no mercado. Entretanto, para que isto seja possível, é de suma importância haver um efetivo planejamento organizacional.

Tal aplicação pode se dar através de diversas metodologias de gestão por indicadores, entretanto, ao longo deste trabalho, será discutido apenas o *Balanced Scorecard- BSC*.

2.4.1 *Balanced Scorecard (BSC)*

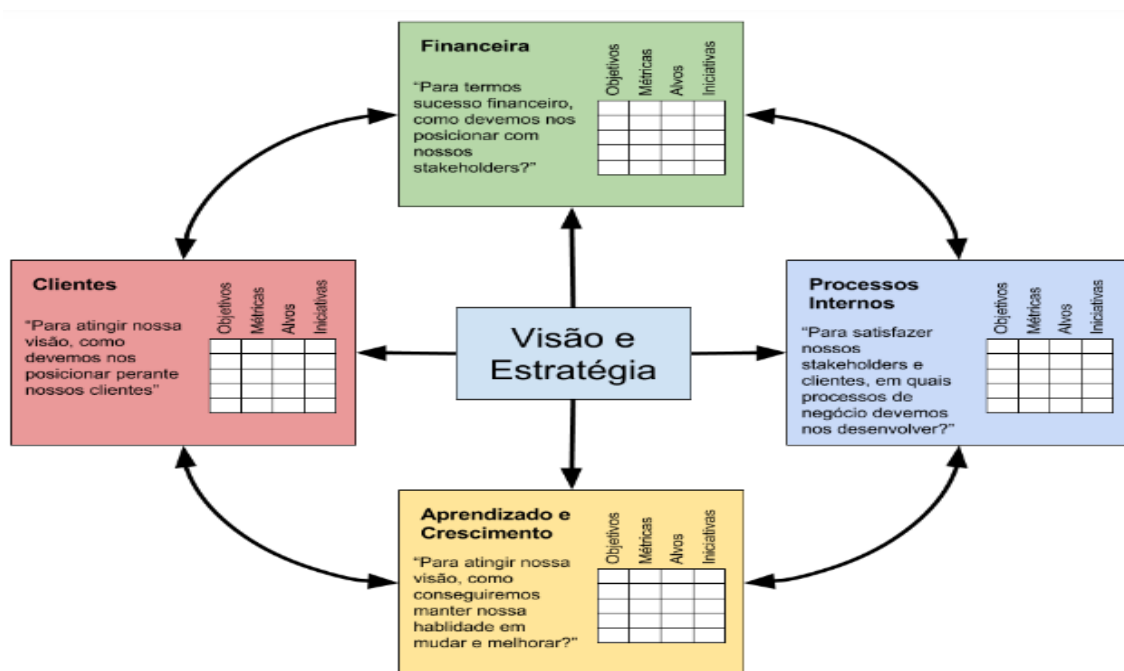
De acordo com ENAP (2013), o BSC é uma ferramenta de gestão por indicadores que foi desenvolvida em 1992 por David Norton e Robert Kaplan, professores da Harvard Business school, que observaram que somente os indicadores financeiros não eram mais suficientes para medir o desempenho organizacional. Assim, segundo Silva (2003), o principal intuito dessa metodologia é tornar compreensível para todos os níveis organizacionais a estratégia, a missão e a visão, como uma forma de garantir que todos saibam o que deve ser feito e de que maneira as suas atribuições impactam no desempenho organizacional.

Dessa forma, mostra-se muito mais como um sistema de comunicação e aprendizado do que como uma ferramenta de controle. Conforme Kaplan e Norton (1997) *apud* Silva (2003) o que faz com que o BSC se distinga das outras ferramentas de gestão é o fato da estratégia e a visão darem origem aos objetivos e medidas organizacionais. Portanto, cabe ao BSC a mensuração e o monitoramento da estratégia definida durante a fase de planejamento.

Assim, essa metodologia faz uso do mapa estratégico, o qual divide-se em 4 perspectivas, em que cada uma é composta por iniciativas, indicadores, objetivos e metas, conforme demonstrado na figura 9, a qual também é composta pelas questões norteadoras para o desenvolvimento de cada uma dessas perspectivas, visando ser o mais simples possível para que qualquer colaborador possa compreendê-lo. Além disso, segundo Neves e Palmeira Filho (2002) *apud* Silva (2003) o mapa estratégico também pode ser compreendido como sendo uma representação visual dos objetivos estratégicos e de suas relações de causa e efeito. Em outras palavras, o mapa estratégico é responsável pela tradução da estratégia.

Conforme Kaplan e Norton (2001) *apud* Zago, Abreu, Grzebielucks e Bornia (2008), o BSC unifica os indicadores de desempenho financeiros, os quais demonstram os efeitos das ações do passado, e não financeiros, também conhecidos como operacionais, os quais estão associados aos procedimentos que interferem no desempenho futuro da organização, isto é, a satisfação dos clientes, os processos internos e a capacidade de aprendizado e crescimento dos colaboradores da organização.

Figura 9: Perspectivas do BSC.



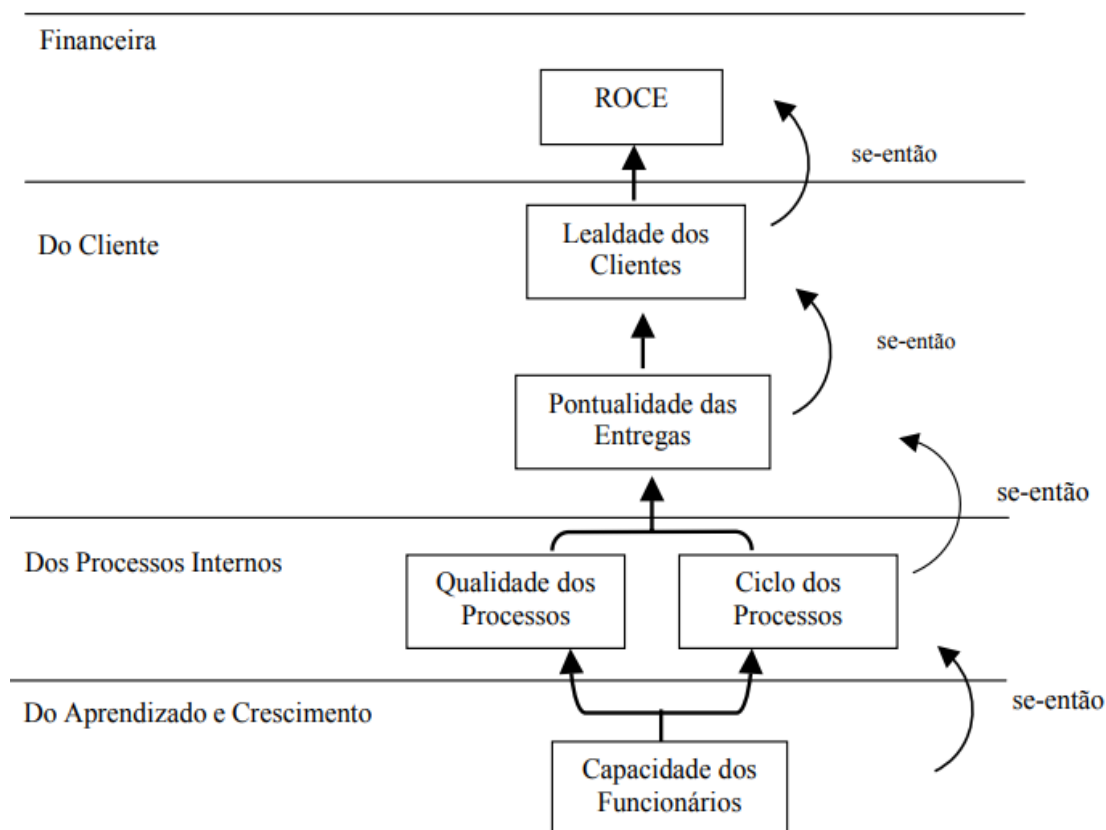
Fonte: de Paula (2015).

A partir da figura 10, demonstrada logo em seguida, pode-se entender de que maneira se dá a relação entre as 4 perspectivas e em qual ordem devem ser pensadas e elaboradas, constituindo uma relação de causa e efeito. Em conformidade com Silva (2003), primeiramente, durante a perspectiva financeira, considera-se o que deve ser realizado para atingir o sucesso financeiro, apresentando o papel de servir de meta para todos os objetivos e medidas das outras perspectivas. Quanto a perspectiva do cliente, identifica-se os mercados alvos da organização e as medidas de criação de valor e diferenciação ao público alvo.

Depois, na de processos internos, precisa-se identificar aqueles em que a organização deve possuir excelência para satisfazer aos clientes e garantir o

atingimento dos objetivos estratégicos. Por fim, aponta-se a infraestrutura que a organização deve dispor para gerar crescimento e melhoria no longo prazo, por meio da perspectiva de aprendizado e conhecimento.

Figura 10: Relação entre as perspectivas do BSC.



Fonte: Kaplan e Norton (1997) *apud* Silva (2003).

Portanto, de acordo com Campos (1998) *apud* Silva (2003), o BSC é mais do que um sistema de medição de desempenho, já que se mostra como um instrumento para os tomadores de decisão utilizarem, visando verificar se os objetivos estratégicos foram atingidos. Assim, Kaplan e Norton (2000) *apud* Silva (2003) afirmam, com base em suas pesquisas, que o BSC proporciona aos gestores observar a organização com base em um panorama muito mais simples e abrangente.

Conforme Fw symmetics (2018), por meio do desdobramento da estratégia, torna-se claro a proposta de valor e a diferenciação almejadas pela organização. Como consequência da instalação dessa metodologia, há a formação de um clima organizacional configurado pela colaboração e comunicação constantes, objetivando a tomada de decisão mais assertiva.

Ainda de acordo com Fw symmetics (2018), ao fim da efetuação do mapa estratégico inicia-se a fase de monitoramento, a qual se baseia nas 3 cores do sinal de trânsito. Assim sendo, a cor verde representa que o que foi planejado e está sendo cumprido. Já a cor amarela, demonstra que tal iniciativa demanda de maior atenção. E a cor vermelha mostra que o que foi planejado não está sendo cumprido.

Dessa forma, através do monitoramento, é possível se fazer as correções de rota e continuar perseguindo os objetivos organizacionais, como forma de propiciar a continuidade do negócio.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

De acordo com Gil (2007) *apud* Gerhardt e Silveira (2009) uma pesquisa tem como intuito responder aos problemas que são apresentados. Assim, é composta de várias fases que vão desde a formulação do problema até a apresentação dos resultados.

Para Fonseca (2002) *apud* Gerhardt e Silveira (2009) a metodologia é a organização das etapas que devem ser cumpridas para se realizar uma pesquisa, sendo responsável por expor os métodos e técnicas que serão utilizados.

Desse modo, uma pesquisa pode ser classificada quanto à *abordagem, natureza, objetivos e procedimentos*.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

No que diz respeito à essa pesquisa, pode-se dizer que possui uma abordagem tanto qualitativa, a qual, conforme Gerhardt e Silveira (2009) está focada no melhor entendimento do objeto de estudo, quanto quantitativa, uma vez que primeiramente se faz necessário entender sobre aspectos teóricos para depois aplicá-los e encontrar resultados numéricos.

Além disso, possui uma natureza aplicada, a qual segundo Mascarenhas (2014) visa encontrar soluções para problemas a partir da prática. Já quanto aos objetivos, classifica-se como exploratória, já que procurará entender o problema por meio de entrevistas com pessoas que possuem conhecimento sobre a temática, pesquisas bibliográficas e exemplos para melhor compreensão do mesmo.

Ainda quanto aos objetivos, pode ser classificada como descritiva, já que descreve um problema, e explicativa, uma vez que buscará encontrar um porquê por meio dos resultados que serão gerados. Por fim, quanto aos procedimentos de pesquisa, se classifica como pesquisa bibliográfica, já que se baseia em livros, artigos e teses, de campo, uma vez que possui aplicação prática, o que também faz com que seja classificada como um estudo de caso.

3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Ao que cabe aos procedimentos metodológicos adotados, apresenta-se a sistematização da metodologia para realização desta pesquisa com a seguinte estrutura:

Figura 11: Estrutura macro dos procedimentos metodológicos



Fonte: Autores (2019)

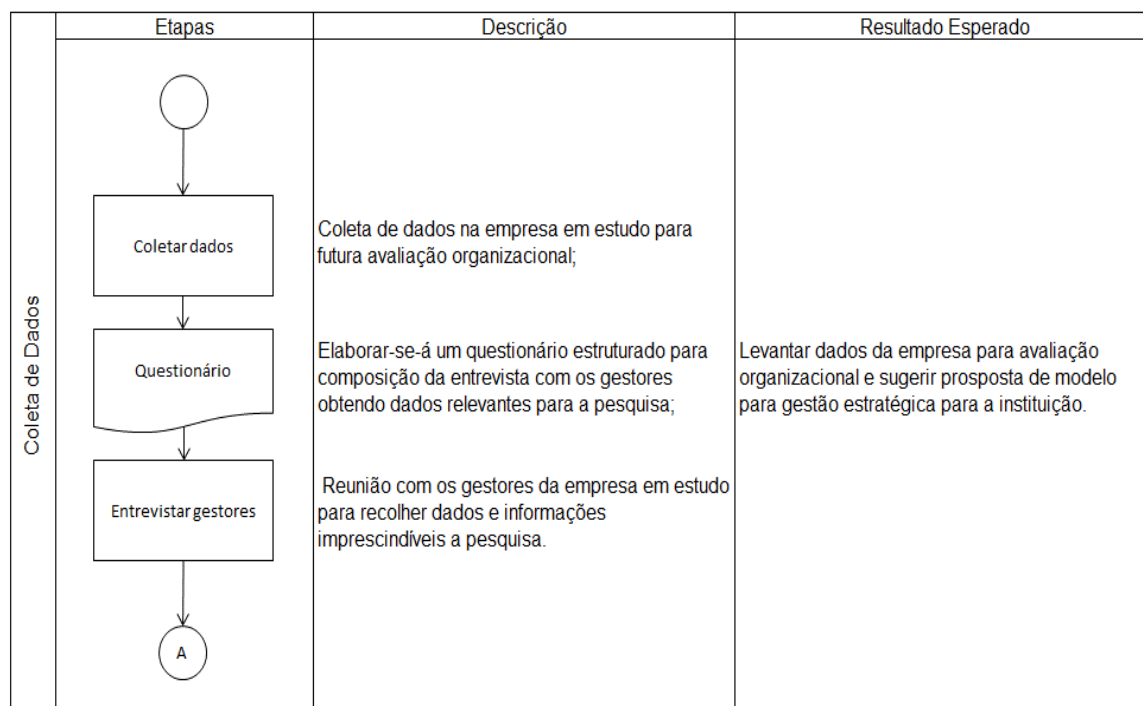
Assim, fez-se em sua primeira etapa uma revisão bibliográfica para melhor entendimento das ferramentas e conceitos que serão aplicados neste trabalho, norteando a execução da pesquisa para responder o questionamento da situação problema. Como também, alcançar os objetivos já supracitados neste trabalho.

Ao que cabe a primeira etapa, foram utilizadas alternativas fontes de pesquisa para formação de conhecimento dos temas, apresentando seus conceitos, aplicações e importâncias das ferramentas e embasamentos para contribuir neste estudo. Entre as fontes, cita-se: artigos, livros e monografias.

A partir disso, será dada início a segunda etapa deste trabalho: coleta e análise de dados, conforme a figura 12. Em relação a coleta de dados, dar-se-á a partir de reunião com os gestores e os responsáveis por cada departamento da empresa alvo deste estudo, visando ter acesso ao planejamento estratégico vigente e entender quais são os objetivos pretendidos pelos mesmos.

Para tal, se fará uso dos questionários estruturados com as intenções deste trabalho, contidos nos apêndices A e B.

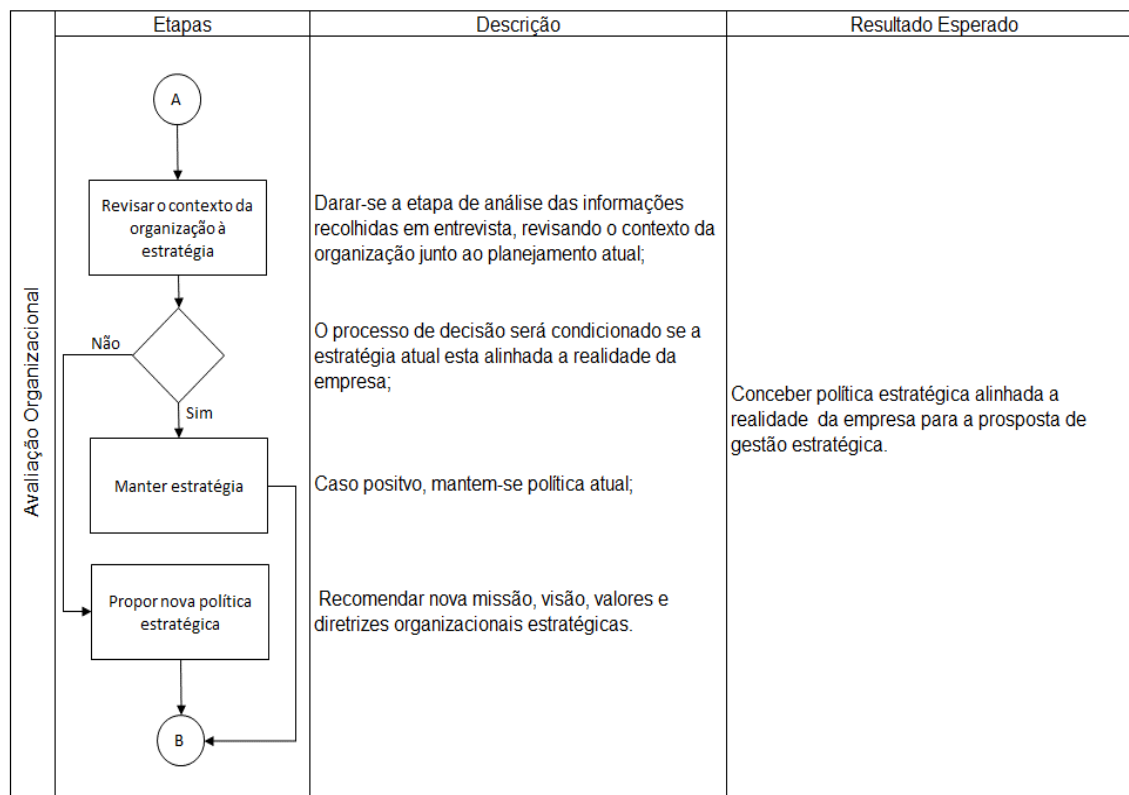
Figura 12: Sistematização da coleta de dados



Fonte: Autores (2019)

Compreendendo o modelo de gestão atual da empresa em estudo, se dará início a avaliação organizacional, conforme a figura 13, na qual será realizada a revisão do contexto da organização junto ao seu planejamento estratégico, a fim de levantar uma proposta de modelo de controle de gestão estratégica, objetivo desta pesquisa, à realidade da empresa. Assim, se revisará a missão, visão, valores e diretrizes organizacionais estratégicas.

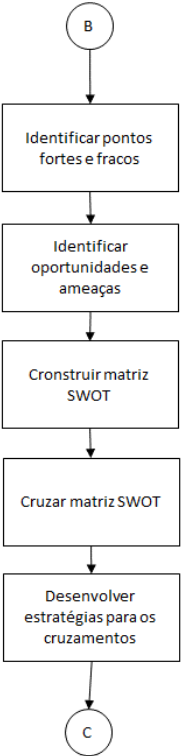
Figura 13: Sistematização da avaliação organizacional



Fonte: Autores (2019)

Para compor o cenário que a organização se encontra, será de importância a análise das variáveis ambientais internas e externas, conforme a figura 14, tendo como ferramenta motriz a análise SWOT. Esta ferramenta, será construída a partir dos pontos fortes e fracos identificados no contexto interno da organização, sendo estes pontos validados juntamente com os gestores. E ainda, promover fatores externos que podem ameaçar ou gerar oportunidades ao negócio no cenário enquadrado.

Figura 14: Sistematização da análise ambiental

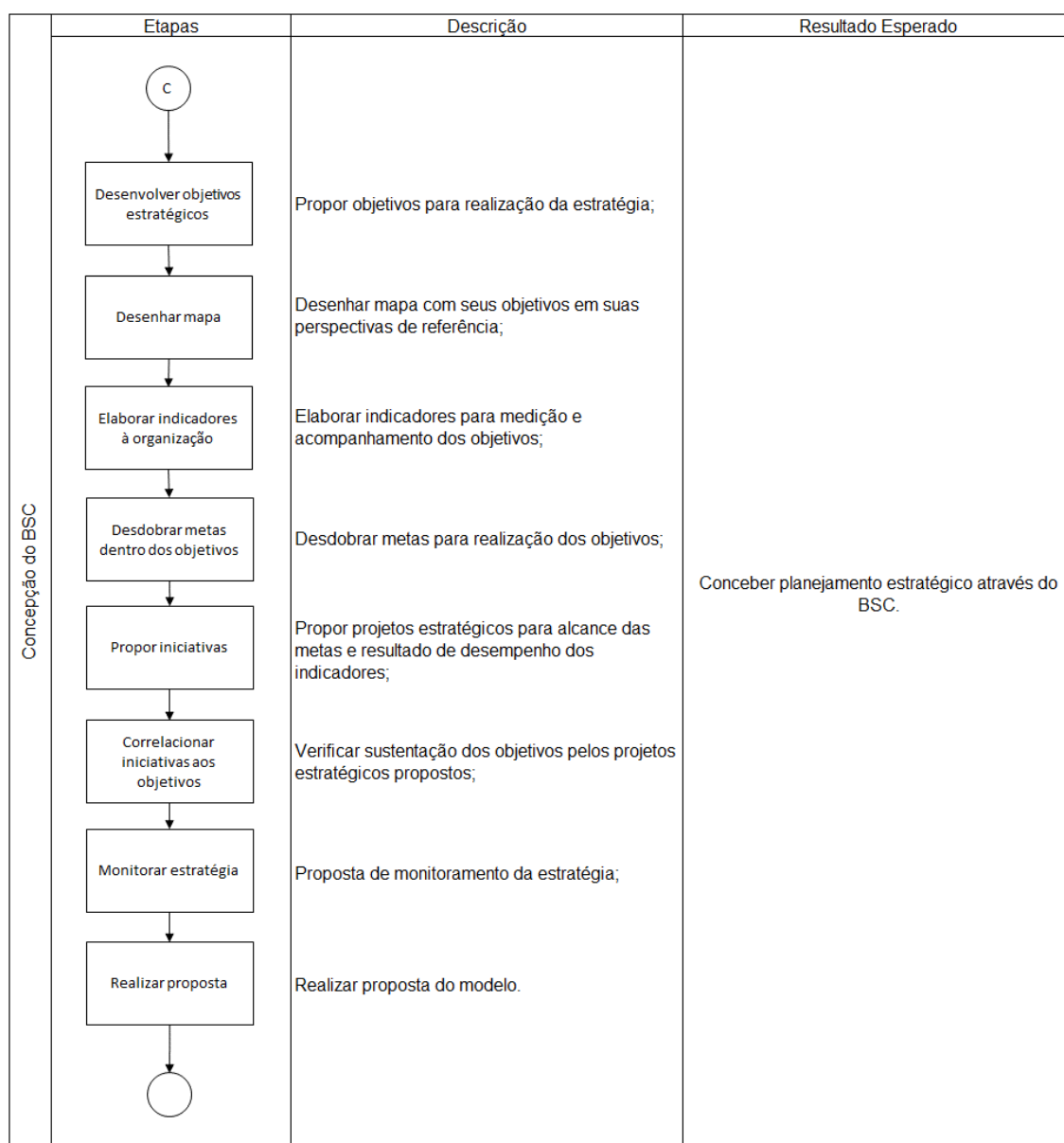
	Etapas	Descrição	Resultado Esperado
Análise Ambiental	 <pre> graph TD B((B)) --> A[Identificar pontos fortes e fracos] A --> B[Identificar oportunidades e ameaças] B --> C[Construir matriz SWOT] C --> D[Cruzar matriz SWOT] D --> E[Desenvolver estratégias para os cruzamentos] E --> C((C)) </pre>	<p>Identificação do contexto interno da organização por meio do reconhecimento dos pontos fortes e fracos;</p> <p>Levantar fatores externos que ameaçam ou são oportunidades ao negócio;</p> <p>Construir quadrantes da matriz com os pontos relevantes identificados;</p> <p>Cruzar pontos complementares entre fatores internos e externos;</p> <p>Diagnosticar os pontos cruzados gerando estratégias para sobrevivência, crescimento, manutenção e desenvolvimento do negócio;</p>	<p>Obter o cenário interno e externo da empresa para planejamento estratégico.</p>

Fonte: Autores (2019)

Tendo explorado os panoramas da organização, serão desenhados os objetivos para desdobramento das perspectivas do mapa estratégico, conforme a figura 15. Os objetivos serão decompostos em metas que a empresa deve ter por finalidade para se alcançar a visão, sendo estas medidas e acompanhadas por indicadores de desempenho.

Para isso, se fará uma revisão dos indicadores que já são utilizados pela empresa, e os seus métodos de acompanhamento, para subsequentemente definir quais serão os KPI's utilizados, visando-se garantir eficiência no acompanhamento desses indicadores, conforme a metodologia do BSC.

Figura 15: Sistematização da concepção do BSC



Fonte: Autores (2019)

Estes procedimentos metodológicos serão utilizados como base para a execução do estudo, por meio dos métodos e ferramentas discriminadas, a fim de alcançar os objetivos desta pesquisa e responder à pergunta problema anteriormente citada.

3.3 LÓCUS DA PESQUISA

Por fim, esta pesquisa terá como lócus uma empresa fabricante de produtos alimentícios de origem amazônica, os quais encontram-se

segmentados em 5 linhas. Além disso, tal estrutura encontra-se inserida no mercado há 5 anos, sendo subdividida em 3 áreas: produção, estoque e escritório, exibindo uma estrutura organizacional composta por 16 funcionários, os quais, no geral, possuem mais de uma atribuição dentro da empresa, caracterizando-se como uma ME, levando-se em conta a distribuição pelo número de colaboradores.

Esta, objetivando o seu crescimento no mercado, redução de desperdícios e atingimento dos objetivos estratégicos definidos durante o início do ano, passou a adotar o acompanhamento por meio dos indicadores de desempenho. Desse modo, será possível de se visualizar na prática o funcionamento destes, as suas particularidades e se estão sendo corretamente aplicados.

Relatou-se que a empresa possui dois tipos de público alvo, pessoa física (PF) e pessoa jurídica (PJ), tendo suas atividades baseadas sobretudo no modelo *b2b2c*, no qual a indústria vende para o varejista e esse é responsável por repassar o produto ao cliente final e também comercializa diretamente com alguns clientes finais.

No caso dos clientes pessoa física (PF), são caracterizados por deterem um alto poder aquisitivo, estando preocupados com o sabor do que estão se alimentando e em busca de uma experiência gastronômica. Já a pessoa jurídica (PJ), são restaurantes, em que durante o processo de prospecção se avalia se trabalham com produtos similares, se é um local aberto a inovação e realiza-se um diagnóstico com o intuito de constatar se tal cliente poderá utiliza-lo, supermercados e empórios, nos quais o processo de prospecção ocorre através da análise do mix de produtos ofertados.

Ressalta-se que, a pedido do corpo de gestores da empresa alvo deste estudo, a identificação da organização será mantida em sigilo. Para tal, quando necessário, será utilizado o nome “empresa X”.

4 CONJUNTURA ATUAL DA ORGANIZAÇÃO

Sobre o PE vigente, relatou-se a ocorrência de uma complicação para implantar o que havia sido definido frente a realidade cotidiana. Assim sendo, objetivando a sua simplificação, efetuou-se, por parte dos gestores, um mapa geral da empresa, analisando cada atividade desempenhada pelo corpo de funcionários, o qual foi dividido em áreas. Em seguida, observou-se em quais aspectos cada uma dessas áreas precisaria se desenvolver, atribuindo-se metas, as quais se deram através de uma análise tanto do ambiente interno quanto externo, sendo delimitadas pelos gestores conjuntamente com os incumbidos por cada núcleo, com prazos e responsáveis pela execução. Somente após isto foi realizada a definição dos objetivos estratégicos, o que vai de contramão com as informações pautadas ao longo deste estudo, sendo eles:

- Aumentar o faturamento em 50%;
- Atender melhor aos clientes;
- Desenvolver os fornecedores;
- Iniciar exportações;
- Lançar novos produtos;
- Reduzir os custos;
- Ser um local de trabalho melhor.

De acordo os dirigentes, os funcionários conseguem compreender a missão organizacional e a empresa encontra-se no caminho certo para o atingimento da visão, a qual apresenta o prazo de conclusão para o final do próximo ano, por mais que não tenha um valor delimitado. Todavia, os mesmos reconhecem que há uma dificuldade no processo de transmissão de tais ideologias aos colaboradores, uma vez que não há uma comunicação constante da missão e nem todos entendem o papel das atividades desempenhadas para o alcance da meta de sobrevivência.

Tal aspecto pôde ser ratificado através da entrevista com alguns funcionários da empresa, de diferentes setores, que mostraram conhecer a missão e a visão de maneira geral, mas não exatamente o que foi delimitado pelo corpo de gestores.

Quanto aos valores, baseiam-se fundamentalmente no respeito à floresta Amazônica, às pessoas, à busca incessante pela inovação e a sustentabilidade, o que foi respondido pelos responsáveis da empresa x e confirmado por meio da convivência de um dos pesquisadores durante o período de estágio.

Com o intuito de garantir o alinhamento do PE com o planejamento orçamentário, a empresa passou a realizar, em todas as áreas, um controle financeiro mais rígido, como por exemplo no valor investido e nas quantidades de insumos utilizados em pesquisa e desenvolvimento (P&D), gastos com frete e aquisição de embalagens. Além disso, comentou-se que a revisão do PE costuma ocorrer apenas anualmente.

A definição dos indicadores de desempenho que seriam utilizados ocorreu através da tradução das metas para algo que pudesse ser medido, visando constatar se a meta foi ou não alcançada. Consequentemente, conforme relatado, houve a criação de indicadores em excesso.

Quanto a coleta dos dados necessários, se dá, fundamentalmente, através da análise das planilhas em formato Excel e Google Sheets, as quais contém o controle dos custos e os dados da operação, e do banco de dados contido no sistema utilizado.

4.1 INVESTIGAÇÃO AMBIENTAL

Objetivando efetuar uma investigação mais assertiva da estratégia a ser proposta, realizou-se a análise dos ambientes interno e externo, diagnosticando pontos fortes e fracos no contexto interno da organização e, ainda, identificando oportunidades e ameaças no cenário o qual a empresa estudada se encontra.

Tomando-se como base os questionários efetuados conjuntamente com a alta administração e os funcionários dos demais níveis organizacionais, os quais encontram-se, respectivamente, inseridos no apêndice A e B, elaborou-se a matriz SWOT contida no quadro 1.

Quadro 1: Matriz SWOT

		PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
AMBIENTE INTERNO		Rígido controle de qualidade dos produtos	Ausência de e-commerce
		Inovação (desenvolvimento de novos produtos ou aperfeiçoamento dos ofertados)	Dificuldade de conexão entre o nível estratégico e operacional
		Ações conjuntas com as pequenas comunidades	Inovação dos processos internos (técnicos, financeiros)
		Comprometimento da equipe	Alto custo de fabricação
		Relacionamento com os fornecedores de matéria prima	Baixo poder de barganha com os fornecedores de embalagem
		Processo de criação juntamente com a floresta	Gestão por indicadores não efetiva
		Variedade de produtos	Ausência de feedback positivo à equipe (reconhecimento externo repassado aos colaboradores)
		Presente nacionalmente	Efetividade de treinamentos de colaboradores internos
	AMBIENTE EXTERNO		OPORTUNIDADES
		Parcerias com restaurantes e outras empresas do segmento	Desconhecimento do público com ingredientes da Amazônia
		Valorização da culinária amazônica (Nacionalmente e Internacionalmente)	Falta de sucesso das ações conjuntas com as pequenas comunidades
		Tendência ao consumo saudável	Dinamização do mercado frente à atualização constante dos produtos
		Exigências para controle de manipulação de alimentos	Aumento desordenado da carteira de clientes
		Eventos relacionados à culinárias regionais e criativas	Entrada de novos concorrentes
		Preço do dólar	Produtos substitutos com preço inferior
	Aceleradoras de projetos inovadores	Fatores logísticos	

Fonte: Autores (2019)

Após a definição da matriz SWOT, efetuou-se o cruzamento entre os quadrantes, resultando nos quadros 28, 29, 30 e 31, sendo respectivamente referentes aos panoramas de *desenvolvimento*, *manutenção*, *crescimento* e *sobrevivência*, os quais localizam-se em sequência nos apêndices C, D, E e F, em que, para fins didáticos e visando uma análise mais específica, fez-se o uso apenas dos pontos identificados como mais significativos, através dos dados coletados por meio do processo de entrevista e do diagnóstico das informações cedidas.

Por meio do cruzamento dos pontos inseridos em cada quadrante, realizou-se a definição de recomendações estratégicas para cada uma das situações, as quais encontram-se contidas nos quadros 2,3,4 e 5.

Quadro 2: Recomendações estratégicas de Desenvolvimento

Cruzamentos	Recomendações estratégicas
D1 & D2	Potencializar o rígido controle de qualidade dos produtos ofertados visando manter as exigências, nacionais e internacionais, de manipulação de alimentos, propiciando parcerias com restaurantes e empresas do segmento.
D3 & D4	Prosseguir com a inovação no desenvolvimento de produtos, usufruindo da valorização da culinária amazônica, com intuito de fortalecer parcerias com restaurantes e empresas do segmento.
D5	Fortalecer as ações conjuntas com as pequenas comunidades, a fim de adequar as matérias primas às exigências estipuladas pelos órgãos fiscais e pelo mercado, bem como permitir a conservação da qualidade dos insumos.

Fonte: Autores (2019)

Quadro 3: Recomendações estratégicas de Manutenção

Cruzamentos	Recomendações estratégicas
M1, M2 & M3	Manter o rígido controle da qualidade e inovação dos produtos, como estratégia de diferenciação no mercado.
M4	Garantir resultados nas iniciativas com as pequenas comunidades.

Fonte: Autores (2019)

Quadro 4: Recomendações estratégicas de Crescimento

Cruzamentos	Recomendações estratégicas
C1	Acentuar a participação em plataformas de e-commerce, objetivando desfrutar do aumento da demanda por produtos alimentícios de origem amazônica.
C2	Aperfeiçoar os processos internos existentes, com o intuito de se manter em conformidade com as exigências para manipulação de alimentos estipuladas pelos órgãos fiscalizadores, sem abandonar a busca incessante pela melhoria contínua dos produtos e processos.
C3	Apurar, por intermédio da gestão via indicadores de desempenho, se os padrões de produção de alimentos estão sendo corretamente aplicados.

Fonte: Autores (2019)

Quadro 5: Recomendações estratégicas de Sobrevivência

Cruzamentos	Recomendação de Estratégia
S1	Aumentar o acesso aos produtos a partir da praticidade de compra, com o intuito de fidelizar e conquistar novos clientes, garantindo a perpetuação da empresa frente ao dinâmico cenário de mercado.
S2	Desenvolver processos internos para viabilidade e sucesso das ações de capacitação das pequenas comunidades de produtores.
S3 & S4	Acompanhar evolução da conquista de novos mercados e o cumprimento das iniciativas com as pequenas comunidades, via gestão por indicadores.

Fonte: Autores (2019)

4.2 REVISÃO IDEOLÓGICA

Logo após, realizou-se a revisão da missão e visão atual da empresa x, com o intuito de estabelecer uma ideologia estratégica que fosse mais facilmente compreendida pelos diferentes níveis da organização. Quanto aos valores, compreendeu-se que são, de fato, entendidos e praticados pelos colaboradores e não precisavam ser revisados.

Assim sendo, propõe-se o seguinte conjunto ideológico:

- Missão: Levar os sabores da Amazônia aos mais diversificados públicos, por meio do sabor, da inovação e responsabilidade socioambiental.
- Visão: Aumentar a participação no mercado de produtos de origem amazônica, tanto nacionalmente quanto internacionalmente, em 20% até 2024.
- Valores:
 - Apreço à floresta Amazônica;
 - Procura contínua pela inovação e sustentabilidade;
 - Valorização das pessoas.

Através da revisão supracitada foi possível se determinar as seguintes diretrizes estratégicas:

- Crescimento orgânico;
- Intensificação das relações com as pequenas comunidades;
- Globalização dos mercados;
- Pensamento sustentável;
- Valorização dos insumos da floresta Amazônica.

5 ELABORAÇÃO DO BSC

Dando continuidade ao processo de desenvolvimento do PE, definiu-se os objetivos organizacionais, os quais foram segmentados em cada uma das perspectivas que compõem o *BSC*, conforme ilustrado através do quadro 6.

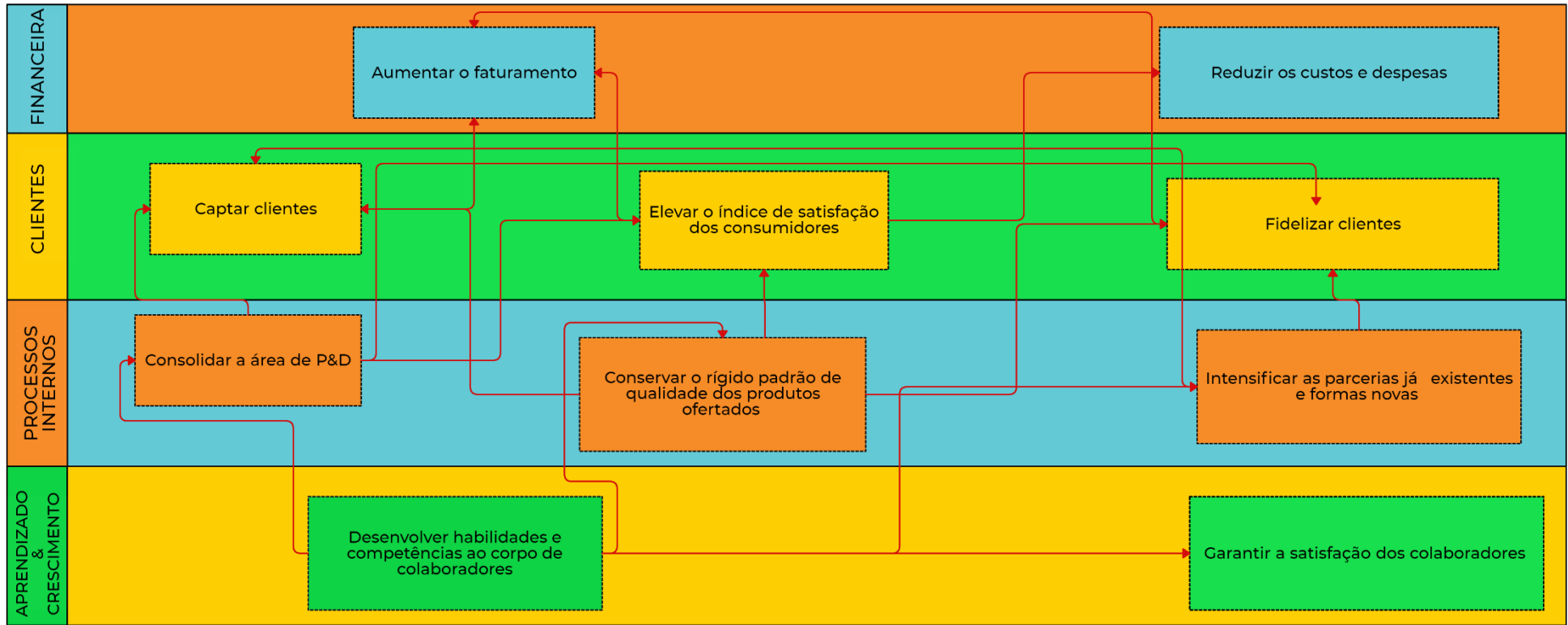
Quadro 6: Objetivos estratégicos por perspectiva.

Perspectiva	Objetivo estratégico
Financeira	Aumentar o faturamento
	Reduzir custos e despesas
Clientes	Captar clientes
	Elevar o índice de satisfação dos consumidores
	Fidelizar clientes
Processos Internos	Conservar o rigoroso padrão de qualidade dos produtos
	Consolidar a área de P&D
	Intensificar as parcerias já existentes e formas novas
Aprendizado & Crescimento	Desenvolver habilidades e competências ao corpo de colaboradores
	Garantir a satisfação dos colaboradores

Fonte: Autores (2019)

Tais objetivos podem ser melhor analisados por meio do mapa estratégico contido na figura 16, no qual também se constata a relação existente entre os mesmos.

Figura 16: Mapa Estratégico



Fonte: Autores (2019)

5.1 DEFINIÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO

Após o estabelecimento dos objetivos organizacionais, para cada um dos aspectos que compõem o *BSC*, realizou-se a delimitação dos indicadores de desempenho e a definição das formas de avaliação e periodicidade para cada um desses indicadores, os quais servirão para examinar o progresso do método.

Assim sendo, tais métricas encontra-se expostas em seguida, de acordo com a perspectiva que integram, estando relacionadas com seus respectivos objetivos, em que subseqüentemente há um breve esclarecimento das mesmas, ressaltando-se que todas poderão ser coletadas e analisadas com o auxílio das ferramentas já adotadas pela organização.

5.1.1 Indicadores de desempenho da perspectiva financeira

Inicialmente executou-se a formulação dos indicadores de desempenho referentes à perspectiva financeira, conforme evidencia-se através do quadro 7.

Quadro 7: Relação entre os indicadores de desempenho e objetivos estratégicos da perspectiva financeira

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador	Medição	Periodicidade
Financeira	Aumentar o faturamento	Incremento em relação ao faturamento do ano anterior	$\left(\frac{\text{Faturamento Período } t}{\text{Faturamento Período } (t-1)}\right) \times 100$	Mensal
	Reduzir custos e despesas	Parcela dos custos e despesas sobre o faturamento mensal	$\left(\frac{\text{Custos e despesas}}{\text{Faturamento}}\right) \times 100$	Mensal

Fonte: Autores (2019)

Nota-se o objetivo estratégico de aumentar o faturamento será verificado por meio da comparação do atual com o do mesmo período do ano anterior, em uma frequência mensal. Já o objetivo de reduzir os custos e despesas será

apontado a partir da constatação da parcela do faturamento que é destinada a esse grupo de contas, também sob um regime mensal.

5.1.2 Indicadores de desempenho da perspectiva de clientes

Em seguida, repetiu-se o processo para a perspectiva de clientes, assim como exposto por meio do quadro 8.

Quadro 8: Relação entre os indicadores de desempenho e objetivos estratégicos da perspectiva de clientes

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador	Medição	Periodicidade
Clientes	Captar clientes	Clientes cadastrados	$\left(\frac{\text{clientes cadastrados em } t}{\text{clientes cadastrados em } (t-1)}\right) \times 100$	Mensal
	Elevar o índice de satisfação dos consumidores	Índice de satisfação das vendas	$\left(\frac{\text{Clientes satisfeitos}}{\text{Questionários respondidos}}\right) \times 100$	Mensal
		Índice de conformidade na entrega	$\left(\frac{\text{Número de envios sem problemas}}{\text{Total de envios}}\right) \times 100$	Mensal
	Fidelizar clientes	Percentual de recompra por cliente	$\left(\frac{\text{Número de clientes incidentes}}{\text{Número de clientes atendidos}}\right) \times 100$	Semestral

Fonte: Autores (2019)

Observa-se que o objetivo de captar clientes será apontado como conforme ao esperado, ou não, por intermédio da constatação do número de clientes cadastrados ativos, isto é, consumidores contidos na base de dados da empresa que realizam compras em um prazo de até 6 meses.

Já o objetivo de elevar o índice de satisfação, deverá ser medido por meio da apuração da parcela de clientes agradados com a qualidade do produto e serviço prestado e do nível de confiabilidade nas entregas, em uma averiguação

mensal. Quanto à fidelização dos clientes, deverá ser concluída por meio da parcela de clientes mensalmente atendidos que é residente.

5.1.3 Indicadores de desempenho da perspectiva de processos internos

Logo após, replicou-se a metodologia para a perspectiva de processos internos, em concordância com o quadro 9.

Quadro 9: Relação entre os indicadores de desempenho e objetivos estratégicos da perspectiva de processos internos

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador	Medição	Periodicidade
Processos Internos	Conservar o rígido padrão de qualidade dos produtos ofertados	Conformidade com o manual de boas práticas de fabricação (BPF)	$\left(\frac{\text{Número de requisitos conformes}}{\text{Total de requisitos do manual}}\right) \times 100$	Anual
		Concordância com os preceitos da ISO 9001	$\left(\frac{\text{Número de preceitos conformes}}{\text{Total de preceitos da norma}}\right) \times 100$	Semestral
		Qualidade dos insumos oriundos das pequenas comunidades	$\left(\frac{\text{Soma das notas individuais}}{\text{Total de parâmetros avaliados}}\right)$	Semanal
	Intensificar as parcerias já existentes e formas novas	Crescimento das parcerias	$\left(\frac{\text{Parcerias em } t}{\text{Parcerias em } (t - 1)}\right) \times 100$	Semestral
		Aumento das atividades em conjunto realizadas com os atuais parceiros	$\left(\frac{\text{Ativ em conjunto feitas em } t}{\text{Ativ em conjunto feitas em } (t-1)}\right) \times 100$	Semestral
	Consolidar a área de P&D	Parcela do faturamento mensal destinada à área de P&D	$\left(\frac{\text{Valor gasto com P\&D}}{\text{Faturamento mensal}}\right) \times 100$	Mensal

		Participação dos novos produtos	$\left(\frac{\text{Número de produtos lançados}}{\text{Total de produtos ofertados}}\right) \times 100$	Anual
			$\left(\frac{\text{gasto com produtos lançados}}{\text{gasto com P\&D}}\right) \times 100$	Mensal
		Parcela de modificações realizadas nos produtos já comercializados	$\left(\frac{\text{Nº de modificações efetizadas}}{\text{Testes na área de P\&D feitos}}\right) \times 100$	Semestral

Fonte: Autores (2019).

Verifica-se que o objetivo estratégico de conservar o rígido padrão de qualidade dos produtos ofertados poderá ser medido através da averiguação das conformidades existentes do manual de boas práticas de fabricação (BPF), em uma escala anual, em decorrência da sua complexidade, da ISO 9001, em um intervalo semestral, e da qualidade dos insumos vindos das pequenas comunidades parceiras, os quais serão avaliados por meio da média dos parâmetros avaliados e das notas individuais recebidas. Além disso, a parcela do faturamento destinada à área de P&D, a taxa de crescimento do número de novos produtos lançados no mercado, o fragmento do valor gasto com P&D que se reverte em produtos lançados e a parcela de modificações nos produtos ofertados servirão de base para constatar se houve, ou não, a consolidação desse setor.

Já quanto ao fortalecimento das parcerias e desenvolvimento de novas, poderá se notar por meio da taxa de crescimento das colaborações, em um regime de análise semestral, e do crescimento do número de ações conjuntamente realizadas, em uma periodicidade semestral.

5.1.4 Indicadores de desempenho da perspectiva de aprendizagem e crescimento

Assim como nas perspectivas anteriores, realizou-se a elaboração dos indicadores de desempenho para a de aprendizado e crescimento, segundo ilustrado mediante o quadro 10.

Quadro 10: Relação entre os indicadores de desempenho e objetivos estratégicos da perspectiva de aprendizado e crescimento

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador	Medição	Periodicidade
Aprendizagem & Crescimento	Desenvolver habilidades e competências ao corpo de colaboradores	Percentual de funcionários treinados ou capacitados	$\left(\frac{\text{colaboradores treinados}}{\text{Total de colaboradores}}\right) \times 100$	Mensal
		Efetividade do planejamento de treinamentos e capacitações	$\left(\frac{\text{atividades realizadas}}{\text{atividades planejadas}}\right) \times 100$	Mensal
		Eficiência dos treinamentos	$\left(\frac{\text{Tempo na tarefa em } t}{\text{Tempo na tarefa em } (t-1)}\right) \times 100$	Trimestral
		Parcela do faturamento mensal destinada à área de desenvolvimento humano	$\left(\frac{\text{Valor gasto com as ações}}{\text{Faturamento}}\right) \times 100$	Mensal
	Garantir a satisfação dos colaboradores	Parcela do faturamento semestral atribuída à melhoria da infraestrutura organizacional e laboral	$\left(\frac{\text{gasto com infraestrutura}}{\text{Faturamento}}\right) \times 100$	Semestral
		Evolução da nota de cada quesito avaliado na pesquisa de clima	$\left(\frac{\text{Nota em } t}{\text{Nota em } (t-1)}\right) \times 100$	Semestral
		Turnover	$\left(\frac{\text{funcionários desligados}}{\text{funcionários no período}}\right) \times 100$	Anual

Fonte: Autores (2019)

Percebe-se que para avaliar se o objetivo de desenvolver habilidades e competências ao corpo de colaboradores está sendo alcançado é preciso investigar o percentual de colaboradores treinados, a parcela do faturamento

destinada para tais atividades, o nível de cumprimento às ações delimitadas e a efetividade das mesmas.

Já com o intuito de garantir a satisfação dos colaboradores, é necessário mensurar o valor encaminhado para melhorias na infraestrutura, tanto organizacional quanto laboral, comparar as notas da pesquisa de clima e averiguar o índice de turnover dos funcionários.

5.2 DEFINIÇÃO DAS METAS E INICIATIVAS

O passo seguinte foi a determinação das metas e das iniciativas, isto é, o conjunto de ações fundamentais com a intenção de conquistar tal meta, para cada um dos indicadores de desempenho anteriormente delimitados, com o intuito de alcançar os respectivos objetivos estratégicos definidos.

Desse modo, tais metas e iniciativas encontra-se fragmentadas segundo a perspectiva a qual integram, em que se buscou delimita-las de forma que fossem, ao mesmo tempo, desafiadoras para a empresa, promovendo uma cultura de mudança e engajamento de todos, e possíveis de serem alcançadas no prazo estipulado, com base no conjunto de dados analisados para a efetuação dessa pesquisa.

5.2.1 Metas e iniciativas da perspectiva financeira

Quanto à perspectiva financeira, estipulou-se o seguinte conjunto de metas e iniciativas, o qual encontra-se exposto no quadro 11.

Quadro 11: Conjunto de metas e iniciativas da perspectiva financeira

Indicador	Meta para 2020	Meta para 2021	Meta para 2022	Meta para 2023	Meta para 2024	Iniciativas
Incremento em relação ao faturamento do ano anterior	5%	5%	5%	5%	5%	Ampliar os canais de venda Desenvolver a área de P&D Formar um plano para controle e elaboração de parcerias
Parcela dos custos e despesas sobre o faturamento mensal	30%	28%	26%	24%	22%	Desenvolver um programa de uso inteligente dos recursos Formar um plano para controle e elaboração de parcerias

Fonte: Autores (2019)

Definiu-se para o indicador de aumento do faturamento a meta de crescimento de 5%, em relação ao ano anterior, a qual deve ser mantida até o ano de 2024. Para que isso seja possível, é necessário que a empresa amplie seus canais de venda, o que poderá ocorrer por intermédio da intensificação da participação em canais de venda online, especialmente nos chamados marketplaces, e constitua um plano para controle e elaboração de parcerias, com o intuito de conquistar novos, e diversificados, mercados, propiciando o aumento no volume das vendas, e conseqüentemente do faturamento.

Acerca de tal plano, com o intuito de formar novas parcerias, deve-se estreitar o contato com pontos de venda de alimentação saudável, já que grande parte dos produtos ofertados são de origem orgânica, e com pontos turísticos, uma vez que se mostram como uma forte opção de presentes aos turistas da capital paraense. Para mais, a frequente participação em eventos e feiras culinárias, bem como a proximidade com personalidades gastronômicas, se mostra fundamental para propiciar o aumento da rede de contatos e encontrar outras empresas que compartilhem de valores similares aos praticados.

Quanto ao controle das parcerias já existentes, recomenda-se a adoção de ações conjuntas nas pequenas comunidades, de pequenos encontros, com outros contatos próximos e, até mesmo, com os responsáveis das comunidades agrícolas, objetivando a troca de experiências e conhecimentos. Além disso, recomenda-se o desenvolvimento de um contato mais próximo com centros de pesquisa e universidades, propiciando o intercâmbio de ideias e ações.

Ademais, deve-se desenvolver a área de pesquisa e desenvolvimento (P&D) visando a disponibilização de novas famílias de produtos, o que será possível através da designação de uma equipe específica para a formulação destes, e melhoria dos produtos já comercializados, por meio da busca por melhores formas de acondicionamento dos mesmos. Para tal, é de suma importância haver o planejamento da destinação de uma parte do faturamento para essa área, devendo-se continuar realizando o efetivo controle financeiro por teste e produto lançado, com auxílio de planilhas de Excel.

Já quanto à parcela dos custos e despesas, tanto fixos quanto variáveis, sobre o faturamento mensal, determinou-se a taxa de redução anual de 2 pontos percentuais em que, para se obter tal patamar, propõe-se a elaboração de um

programa de uso inteligente dos recursos, capaz de promover o combate ao desperdício de água e energia elétrica e a digitalização de documentos, como forma de reduzir os custos com papel e de se tornar uma empresa mais ecologicamente correta, com menor geração de lixo. Além disso, recomenda-se a realização de parcerias com os fornecedores de insumos, especialmente de pequenas comunidades e de embalagens, objetivando a construção de contratos de médio/longo prazo, nos quais se poderá haver o congelamento de preços e a perpetuação da relação firmada.

5.2.2 Metas e iniciativas da perspectiva de clientes

Em seguida, estipulou-se as metas e iniciativas que compõem a perspectiva de clientes, assim como ilustrado por meio do quadro 12.

Quadro 12: Conjunto de metas e iniciativas da perspectiva de clientes

Indicador	Meta para 2020	Meta para 2021	Meta para 2022	Meta para 2023	Meta para 2024	Iniciativas
Clientes cadastrados	30%	32%	34%	36%	38%	Desenvolver um plano anual de marketing
Índice de satisfação das vendas	90%	92%	94%	96%	98%	Produzir um programa de pós-venda
Índice de conformidade na entrega	95%	96%	97%	98%	99%	
Percentual de recompra por cliente	50%	55%	60%	65%	70%	Criar um clube de assinatura Organizar um programa de fidelização de clientes

Fonte: Autores (2019)

Com o intuito de ampliar o número de clientes cadastrados, seguindo uma taxa de crescimento anual de 2 pontos percentuais, é importante que haja o desenvolvimento de um plano anual de marketing. Para tal, é fundamental a

correta determinação do público alvo, tanto pessoa física quanto jurídica, o aumento da participação nas mídias sociais, uma vez que se mostram como um importante instrumento para a promoção de marca, através do desenvolvimento de campanhas publicitárias que mostrem todas as etapas de concepção do produto, desde a obtenção do insumo nas pequenas comunidades até a transformação em produtos na empresa x, objetivando aproximar o público das atividades desempenhas e chamar a atenção de novos mercados.

Quanto ao índice de satisfação das vendas e de conformidade na entrega, para que se atinjam as metas definidas é primordial haver a elaboração de um programa de pós-venda, no qual um questionário visando identificar o nível de contentamento do cliente com o serviço prestado deverá ser encaminhado por e-mail após a conclusão da venda. Além disso, deve-se manter em dia o preenchimento do quadro de conformidades de entrega, o qual a empresa já dispõe e utiliza, objetivando identificar mais facilmente os desvios ocorridos e propiciar a geração de planos de ação para que não venham a ocorrer novamente.

Objetivando-se aumentar a recompra por cliente em um ritmo de 5 pontos percentuais ao ano, recomenda-se a adoção de um programa de fidelização de clientes através da concessão de tarifas especiais aos que apresentam um maior volume de compras e da aproximação dos clientes, tanto pessoa física quanto jurídica, das pequenas comunidades, através de visitas que promovam a troca de experiências e o engajamento coletivo com o propósito da empresa, de conectar as pequenas comunidades da floresta amazônica aos mais diversos mercados, servido também para mostrar como tais consumidores são fundamentais para que tal propósito continue sendo alcançado.

E também, sugere-se a criação de um clube de assinatura, em que o cliente inscrito receberá mensalmente alguns produtos do mix, de maneira diversificada, mediante o pagamento de uma mensalidade.

5.2.3 Metas e iniciativas da perspectiva de processos internos

Posteriormente, reproduziu-se a lógica anteriormente aplicada para a perspectiva de processos internos, assim como demonstrado por meio do quadro 13.

Quadro 13: Conjunto de metas e iniciativas da perspectiva de processos internos

Indicador	Meta para 2020	Meta para 2021	Meta para 2022	Meta para 2023	Meta para 2024	Iniciativas
Conformidade com o manual de boas práticas de fabricação (BPF)	98%	100%	100%	100%	100%	Adotar os preceitos do BPF Implantar a ISO 9001
Concordância com os preceitos da ISO 9001	100%	100%	100%	100%	100%	
Qualidade dos insumos oriundos das pequenas comunidades	Nota entre 9 e 10	Nota entre 9 e 10	Nota entre 9 e 10	Nota entre 9 e 10	Nota entre 9 e 10	Capacitar os pequenos fornecedores
Crescimento das parcerias	20%	25%	30%	35%	40%	Formar um plano para controle e elaboração de parcerias
Aumento das atividades em conjunto realizadas com os atuais parceiros	20%	30%	40%	50%	60%	
Parcela do faturamento mensal destinada à área de P&D	5%	7%	9%	11%	13%	Desenvolver a área de P&D
Participação dos novos produtos	30%	35%	40%	45%	50%	
	25%	30%	35%	40%	45%	
Parcela de modificações realizadas nos produtos já comercializados	15%	20%	25%	30%	35%	

Fonte: Autores (2019)

A fim de auferir a meta 98% de conformidade com o manual de boas práticas de fabricação (BPF) no ano de 2020, e posteriormente alcançar a total correspondência com o mesmo, é preciso adotar os preceitos do manual, por meio da efetuação das melhorias de infraestrutura necessárias e da revisão do mapeamento dos processos produtivos. Já objetivando atingir a meta de 100% de concordância com os preceitos da ISO 9001, visando posteriormente obter a certificação da norma, deve-se revisar os procedimentos operacionais padrão existentes e rastrear inconformidades e pontos de melhoria no processo, criando-se planos de ação para resolvê-los, os quais devem ser acompanhados por intermédio de auditorias internas, sendo necessária a delimitação de um responsável para a efetuação das mesmas.

Além disso, com a intenção de obter notas médias entre 9 e 10 para os parâmetros de qualidade que são avaliados no momento da chegada dos insumos oriundos das pequenas comunidades, e, conseqüentemente, garantir a conservação do rígido padrão de qualidade dos produtos ofertados, é fundamental fortalecer as ações de capacitações e treinamentos para com esses grupos, os quais poderão ser feitos com a participação do time interno ou com parceiros ou profissionais externos.

Visando consolidar e aumentar o número de parcerias, bem como desenvolver a área de P&D, deve-se aplicar as ações anteriormente citadas, durante a explicação das iniciativas da perspectiva financeira.

5.2.4 Metas e iniciativas da perspectiva de aprendizagem e crescimento

Sucessivamente, delineou-se as metas e iniciativas para a perspectiva de aprendizagem e crescimento, conforme ilustrado através do quadro 14.

Quadro 14: Conjunto de metas e iniciativas da perspectiva de aprendizagem e crescimento

Indicador	Meta para 2020	Meta para 2021	Meta para 2022	Meta para 2023	Meta para 2024	Iniciativas
Percentual de funcionários treinados ou capacitados	100%	100%	100%	100%	100%	Desenvolver um plano anual para a área de desenvolvimento humano
Efetividade do planejamento de treinamentos e capacitações	95%	97%	100%	100%	100%	
Eficiência dos treinamentos	20%	25%	30%	35%	40%	
Parcela do faturamento mensal destinada à área de desenvolvimento humano	1%	1.5%	2%	2.5%	3%	
Parcela do faturamento semestral atribuída à melhoria da infraestrutura organizacional e laboral	3%	4%	5%	6%	7%	Aplicar pesquisa de clima Desenvolver um plano de carreiras
Evolução da nota de cada quesito avaliado na pesquisa de clima	Nota entre 9 e 10 para 80% dos quesitos	Nota entre 9 e 10 para 85% dos quesitos	Nota entre 9 e 10 para 90% dos quesitos	Nota entre 9 e 10 para 95% dos quesitos	Nota entre 9 e 10 para 100% dos quesitos	
Turnover	20%	18%	16%	14%	12%	

Fonte: Autores (2019)

Com a finalidade de capacitar ou treinar 100% do corpo de colaboradores, sugere-se a elaboração de um plano anual para a área de desenvolvimento humano, em que deverá ocorrer a definição de um calendário para as atividades que irão ser realizadas e planeja-las para que ocorram conforme o esperado, propiciando o alcance da meta de 95% para o ano de 2020 até o cumprimento de 100% do calendário em 2022, devendo ser seguindo nos anos subsequentes.

Tais atividades, poderão se dar por meio de ações internas, nas quais, uma vez por mês, um diferente colaborador será responsável por apresentar algo ao restante do time que possa influenciar na rotina de trabalho, seja uma ferramenta ou, até mesmo, uma técnica de organização de tarefas. Como também, mediante a criação de parcerias com profissionais externos, os quais em um intervalo trimestral poderão auxiliar o time. Além disso, a utilização de plataformas online de cursos, podendo ser dividido por necessidades individuais, onde o funcionário dispõe de uma maior flexibilidade para efetuação, se mostra como um importante recurso para a concretização desse objetivo.

Para que seja possível determinar qual foi o resultado obtido por meio das capacitações e treinamentos efetuados, e se conseqüentemente houve o atingimento das metas definidas, deve-se medir o tempo gasto para a realização da tarefa antes e depois da conclusão de tal ação, propiciando a constatação se houve, ou não, ganho de produtividade nas atividades desempenhas. Ainda mais, deve-se efetuar o controle financeiro preciso do valor investido para à área de desenvolvimento humano, com o intuito de constatar se a meta delimitada foi, ou não, cumprida.

Com o propósito de atribuir uma parcela de 3% do faturamento semestral às melhorias laborais e organizacionais em 2020, a qual deverá ser acrescida em 1 ponto percentual nos próximos anos, seja através da criação de espaços de descanso ou de equipamentos de trabalho que não prejudique a ergonomia, recomenda-se a construção de um controle financeiro das melhorias aplicadas e a correção dos pontos elencados por intermédio da pesquisa de clima, a qual deverá ocorrer em uma frequência semestral.

Quanto à taxa de turnover, se poderá atingir o patamar de redução de 2 pontos percentuais ao ano mediante o estabelecimento de uma cultura de feedback, não somente negativo quanto, especialmente, positivo, visando mostrar ao corpo de funcionários que foram responsáveis pelo atingimento de tal resultado. Como também, propõe-se a aproximação do time com as pequenas comunidades, com o intuito de mostra-los o que estão ajudando a construir.

Do mesmo modo, sugere-se a criação de um plano de carreira, para que os colaboradores possam crescer dentro da empresa, de repente através da troca de setor ou função.

5.3 ESTRUTURAÇÃO DO BSC

Após a conclusão das etapas antecedentes, implementou-se a estruturação final do BSC, a qual foi dividida por perspectiva, em concordância com os quadros subsequentes.

Quadro 15: Perspectiva financeira do BSC

Objetivo estratégico	Indicador	Medição	Periodicidade	Meta para 2020	Meta para 2021	Meta para 2022	Meta para 2023	Meta para 2024	Iniciativas
Aumentar o faturamento	Incremento em relação ao faturamento do ano anterior	$\left(\frac{\text{Faturamento Período } t}{\text{Faturamento Período } (t - 1)}\right) \times 100$	Mensal	5%	5%	5%	5%	5%	Ampliar os canais de venda Desenvolver a área de P&D Formar um plano para controle e elaboração de parcerias
Reduzir custos e despesas	Parcela dos custos e despesas sobre o faturamento mensal	$\left(\frac{\text{Custos e despesas}}{\text{Faturamento}}\right) \times 100$	Mensal	30%	28%	26%	24%	22%	Desenvolver um programa de uso inteligente dos recursos Formar um plano para controle e elaboração de parcerias

Fonte: Autores (2019)

Quadro 16: Perspectiva de clientes do BSC

Objetivo estratégico	Indicador	Medição	Periodicidade	Meta para 2020	Meta para 2021	Meta para 2022	Meta para 2023	Meta para 2024	Iniciativas
Captar clientes	Clientes cadastrados	$\left(\frac{\text{clientes cadastrados em } t}{\text{clientes cadastrados em } (t - 1)}\right) \times 100$	Mensal	30%	32%	34%	36%	38%	Desenvolver um plano anual de marketing
Elevar o índice de satisfação dos consumidores	Índice de satisfação das vendas	$\left(\frac{\text{Clientes satisfeitos}}{\text{Questionários respondidos}}\right) \times 100$	Mensal	90%	92%	94%	96%	98%	Produzir um programa de pós-venda
	Índice de conformidade na entrega	$\left(\frac{\text{Número de envios sem problemas}}{\text{Total de envios}}\right) \times 100$	Mensal	95%	96%	97%	98%	99%	
Fidelizar clientes	Percentual de recompra por cliente	$\left(\frac{\text{Número de clientes incidentes}}{\text{Número de clientes atendidos}}\right) \times 100$	Semestral	50%	55%	60%	65%	70%	Criar um clube de assinatura Organizar um programa de fidelização de clientes

Fonte: Autores (2019)

Quadro 17: Perspectiva de processos internos do BSC

Objetivo estratégico	Indicador	Medição	Periodicidade	Meta para 2020	Meta para 2021	Meta para 2022	Meta para 2023	Meta para 2024	Iniciativas
Conservar o rígido padrão de qualidade dos produtos ofertados	Conformidade com o manual de boas práticas de fabricação (BPF)	$\left(\frac{\text{Número de requisitos conformes}}{\text{Total de requisitos do manual}}\right) \times 100$	Anual	85%	100%	100%	100%	100%	Adotar os preceitos do BPF Implantar a ISO 9001
	Concordância com os preceitos da ISO 9001	$\left(\frac{\text{Número de preceitos conformes}}{\text{Total de preceitos da norma}}\right) \times 100$	Semestral	100%	100%	100%	100%	100%	
	Qualidade dos insumos oriundos das pequenas comunidades	$\left(\frac{\text{Soma das notas individuais}}{\text{Total de parâmetros avaliados}}\right)$	Semanal	Nota entre 9 e 10	Nota entre 9 e 10	Nota entre 9 e 10	Nota entre 9 e 10	Nota entre 9 e 10	Capacitar os pequenos fornecedores
Intensificar as parcerias já existentes e formas novas	Crescimento das parcerias	$\left(\frac{\text{Parcerias em } t}{\text{Parcerias em } (t - 1)}\right) \times 100$	Semestral	20%	25%	30%	35%	40%	Formar um plano para controle e elaboração de parcerias
	Atividades em conjunto realizadas com os atuais parceiros	$\left(\frac{\text{Ativ em conjunto feitas em } t}{\text{Ativ em conjunto feitas em } (t - 1)}\right) \times 100$	Semestral	20%	30%	40%	50%	60%	

Consolidar a área de P&D	Parcela do faturamento mensal destinada à área de P&D	$\left(\frac{\text{Valor gasto com P\&D}}{\text{Faturamento mensal}}\right) \times 100$	Mensal	5%	7%	9%	11%	13%	Desenvolver a área de P&D
	Participação dos novos produtos	$\left(\frac{\text{Número de produtos lançados}}{\text{Total de produtos ofertados}}\right) \times 100$	Anual	30%	35%	40%	45%	50%	
		$\left(\frac{\text{gasto com produtos lançados}}{\text{gasto com P\&D}}\right) \times 100$	Mensal	25%	30%	35%	40%	45%	
	Parcela de modificações realizadas nos produtos já comercializados	$\left(\frac{\text{Nº de modificações efetizadas}}{\text{Testes na área de P\&D feitos}}\right) \times 100$	Semestral	15%	20%	25%	30%	35%	

Fonte: Autores (2019)

Quadro 18: Perspectiva de aprendizado & crescimento do BSC

Objetivo estratégico	Indicador	Medição	Periodicidade	Meta para 2020	Meta para 2021	Meta para 2022	Meta para 2023	Meta para 2024	Iniciativas
Desenvolver habilidades e competências ao corpo de colaboradores	Percentual de funcionários treinados ou capacitados	$\left(\frac{\text{colaboradores treinados}}{\text{Total de colaboradores}}\right) \times 100$	Mensal	100%	100%	100%	100%	100%	Desenvolver um plano anual para a área de desenvolvimento humano
	Efetividade do planejamento de treinamentos e capacitações	$\left(\frac{\text{atividades realizadas}}{\text{atividades planejadas}}\right) \times 100$	Mensal	95%	97%	100%	100%	100%	
	Eficiência dos treinamentos	$\left(\frac{\text{Tempo na tarefa em } t}{\text{Tempo na tarefa em } (t-1)}\right) \times 100$	Trimestral	20%	25%	30%	35%	40%	
	Parcela do faturamento mensal destinada à área de desenvolvimento humano	$\left(\frac{\text{Valor gasto com as ações}}{\text{Faturamento}}\right) \times 100$	Mensal	1%	1.5%	2%	2.5%	3%	

Garantir a satisfação dos colaboradores	Parcela do faturamento semestral atribuída à melhoria da infraestrutura organizacional e laboral	$\left(\frac{\text{gasto com infraestrutura}}{\text{Faturamento}}\right) \times 100$	Semestral	3%	4%	5%	6%	7%	Aplicar pesquisa de clima Desenvolver um plano de carreiras
	Evolução da nota de cada quesito avaliado na pesquisa de clima	$\left(\frac{\text{Nota em } t}{\text{Nota em } (t - 1)}\right) \times 100$	Semestral	Nota entre 9 e 10 para 80% dos quesitos	Nota entre 9 e 10 para 85% dos quesitos	Nota entre 9 e 10 para 90% dos quesitos	Nota entre 9 e 10 para 95% dos quesitos	Nota entre 9 e 10 para 100% dos quesitos	
	Turnover	$\left(\frac{\text{funcionários desligados}}{\text{funcionários no período}}\right) \times 100$	Anual	20%	18%	16%	14%	12%	

Fonte: Autores (2019)

Dessa maneira, pode-se averiguar com clareza a relação existente entre os objetivos estratégicos, os indicadores, as metas e as iniciativas anteriormente estabelecidas.

5.4 MATRIZ DE CORRELAÇÃO

Ao final do processo de construção do BSC, elaborou-se a matriz de correlação, a qual encontra-se disposta em sua totalidade no apêndice G e de maneira resumida, para fins didáticos, no quadro 19, com o intuito de confirmar se todas as iniciativas propostas propiciariam o atingimento dos objetivos estratégicos delimitados.

Quadro 19:Matriz de correlação resumida

Objetivos estratégicos	Financeira		Clientes			Processos Internos			Aprendizagem & Crescimento	
	Aumentar faturamento	Reduzir custos e despesas	Captar clientes	Elevar o índice de satisfação dos consumidores	Fidelizar clientes	Conservar Rigoroso Padrão de Qualidade	Consolidar a área de P&D	Intensificar as parcerias já existentes e formas novas	Desenvolver habilidades e competências ao corpo de colaboradores	Garantir a satisfação dos colaboradores
Iniciativas										
Ampliar os canais de venda										
Produzir um programa de pós venda										
Capacitar os pequenos fornecedores										
Desenvolver um plano anual para a área de desenvolvimento humano										
Criar um clube de assinatura										

Fonte: Autores (2019)

Nota-se que o aumento do faturamento poderá ser conquistado em decorrência da ampliação dos canais de venda, o que poderá ocorrer através do fortalecimento em canais online e parceria com meios físicos, e a criação de um clube de assinatura, possibilitando a captação e fidelização de clientes.

Já a elevação do índice de satisfação dos consumidores, poderá ser acrescida através da produção de um programa de pós-venda, que também contribuirá para a identificação de necessidades de melhoria dos produtos, com o intuito de conservar o rígido padrão de qualidade. De igual maneira, as ações realizadas conjuntamente com as pequenas comunidades também impactarão para o atingimento desse objetivo, bem como para a manutenção da exigência requerida e a consolidação da área de P&D.

Observa-se também que mediante o desenvolvimento do plano anual para a área de desenvolvimento humano, se conseguirá promover a qualificação e satisfação dos funcionários.

5.5 ACOMPANHAMENTO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO

Visando o sucesso do BSC como ferramenta de gestão e controle do PE, deve-se realizar o acompanhamento dos indicadores, a partir da periodicidade proposta para a efetiva gestão. Para tal, faz-se necessário a concepção de uma ficha do indicador para registro e posterior análise do desempenho do mesmo, conforme apontado nos quadros subsequentes, em que, para fins de ilustração, efetuou-se apenas um exemplo por perspectiva.

Quadro 20: Exemplificação de acompanhamento do indicador da perspectiva financeira

Indicador: Incremento em relação ao faturamento do ano anterior			
Objetivo estratégico: Aumentar o faturamento			
Perspectiva: Financeira		Período de análise: 5 anos	
Dados do Indicador			
Fórmula:	$\left(\frac{\text{Faturamento em } t}{\text{Faturamento em } (t-1)}\right) \times 100$	Unidade de Medida:	%
Tipo do Indicador:	Indicador de Resultado	Critério de segmentação	Financeiro
Análise:	Variação do % do período atual referente ao período anterior	Responsável pela Análise:	CEO
Periodicidade:	Mensal	Responsável pela Levantamento:	Financeiro-Administrativo
Período	Meta	Realizado	Varição da Meta
2020	10%	<i>Realizado no período t</i>	<i>Varição da Meta em relação ao período (t-1)</i>
2021	15%	<i>Realizado no período t</i>	<i>Varição da Meta em relação ao período (t-1)</i>
2022	20%	<i>Realizado no período t</i>	<i>Varição da Meta em relação ao período (t-1)</i>
2023	25%	<i>Realizado no período t</i>	<i>Varição da Meta em relação ao período (t-1)</i>
2024	30%	<i>Realizado no período t</i>	<i>Varição da Meta em relação ao período (t-1)</i>

Fonte: Autores (2019)

Quadro 21: Exemplificação de acompanhamento do indicador da perspectiva de clientes

Clientes cadastrados			
Objetivo estratégico: Captar clientes			
Perspectiva: Clientes		Período de análise: 5 anos	
Dados do Indicador			
Fórmula:	$\left(\frac{\text{Número de clientes cadastrados em } t}{\text{Número de clientes cadastrados em } (t-1)} \right) \times 100$	Unidade de Medida:	%
Tipo do Indicador:	Indicador de Resultado	Critério de segmentação	Clientes
Análise:	Variação do % do período atual referente ao período anterior	Responsável pela Análise:	Financeiro-administrativo
Periodicidade:	Mensal	Responsável pela Levantamento:	Financeiro-administrativo
Período	Meta	Realizado	Variação da Meta
2020	30%	<i>Realizado no período t</i>	<i>Variação da Meta em relação ao período (t-1)</i>
2021	32%	<i>Realizado no período t</i>	<i>Variação da Meta em relação ao período (t-1)</i>
2022	34%	<i>Realizado no período t</i>	<i>Variação da Meta em relação ao período (t-1)</i>
2023	36%	<i>Realizado no período t</i>	<i>Variação da Meta em relação ao período (t-1)</i>
2024	38%	<i>Realizado no período t</i>	<i>Variação da Meta em relação ao período (t-1)</i>

Fonte: Autores (2019)

Quadro 22: Exemplificação de acompanhamento do indicador da perspectiva de processos internos

Conformidade com o manual de boas práticas de fabricação (BPF)			
Objetivo estratégico: Conservar o rígido padrão de qualidade dos produtos ofertados			
Perspectiva: Processos Internos		Período de análise: 5 anos	
Dados do Indicador			
Fórmula:	$\left(\frac{\text{Número de requisitos conformes}}{\text{Total de requisitos do manual}} \right) \times 100$	Unidade de Medida:	%
Tipo do Indicador:	Indicador de Resultado	Critério de segmentação	Processos Internos
Análise:	Variação do % do período atual referente ao período anterior	Responsável pela Análise:	Engenheiro de Alimentos
Periodicidade:	Anual	Responsável pela Levantamento:	Engenheiro de Alimentos
Período	Meta	Realizado	Variação da Meta
2020	85%	<i>Realizado no período t</i>	<i>Variação da Meta em relação ao período (t-1)</i>
2021	100%	<i>Realizado no período t</i>	<i>Variação da Meta em relação ao período (t-1)</i>
2022	100%	<i>Realizado no período t</i>	<i>Variação da Meta em relação ao período (t-1)</i>
2023	100%	<i>Realizado no período t</i>	<i>Variação da Meta em relação ao período (t-1)</i>
2024	100%	<i>Realizado no período t</i>	<i>Variação da Meta em relação ao período (t-1)</i>

Fonte: Autores (2019)

Quadro 23: Exemplificação de acompanhamento do indicador da perspectiva de aprendizagem & crescimento

Funcionários treinados ou capacitados			
Objetivo estratégico: Desenvolver habilidades e competências ao corpo de colaboradores			
Perspectiva: Aprendizado & Crescimento		Período de análise: 5 anos	
Dados do Indicador			
Fórmula:	$\left(\frac{\text{Número de colaboradores treinados}}{\text{Total de colaboradores}} \right) \times 100$	Unidade de Medida:	%
Tipo do Indicador:	Indicador de Resultado	Critério de segmentação	Aprendizado & Crescimento
Análise:	Variação do % do período atual referente ao período anterior	Responsável pela Análise:	Gestor
Periodicidade:	Mensal	Responsável pela Levantamento:	Financeiro-administrativo
Período	Meta	Realizado	Variação da Meta
2020	100%	<i>Realizado no período t</i>	<i>Variação da Meta em relação ao período (t-1)</i>
2021	100%	<i>Realizado no período t</i>	<i>Variação da Meta em relação ao período (t-1)</i>
2022	100%	<i>Realizado no período t</i>	<i>Variação da Meta em relação ao período (t-1)</i>
2023	100%	<i>Realizado no período t</i>	<i>Variação da Meta em relação ao período (t-1)</i>
2024	100%	<i>Realizado no período t</i>	<i>Variação da Meta em relação ao período (t-1)</i>

Fonte: Autores (2019)

Além de realizar a análise dos indicadores, os projetos estratégicos também devem ser acompanhados e analisados, pois o desempenho das iniciativas refletirá no resultado dos indicadores. Por isso, sugere-se como exemplo os quadros 24, 25, 26 e 27.

Quadro 24:Exemplificação de acompanhamento para projeto estratégico “Clube de Assinatura”

Projeto Estratégico: Criar um clube de assinatura.

Início: 01/2020	Término: 12/2024	Responsável: Gerente comercial
------------------------	-------------------------	---------------------------------------

Descrição: O projeto tem como objetivo associar clientes a fim de entregar produtos selecionados, acompanhado de informações sobre o ingrediente amazônico principal, em um período frequente (mensal) na casa do consumidor gerando uma experiência de consumo diferente a cada entrega.

	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Status
Etapa 1 :								<i>Descriminação da etapa em referência ao cronograma estipulado</i>
Etapa 2 :								<i>Descriminação da etapa em referência ao cronograma estipulado</i>
Etapa 3 :								<i>Descriminação da etapa em referência ao cronograma estipulado</i>
Etapa 4 :								<i>Descriminação da etapa em referência ao cronograma estipulado</i>
Etapa 5 :								<i>Descriminação da etapa em referência ao cronograma estipulado</i>

Fonte: Autores (2019)

Quadro 25: Exemplificação de acompanhamento para projeto estratégico “Formar um plano para controle e elaboração de parcerias”

Projeto Estratégico: Formar um plano para o controle e elaboração de parcerias								
Início: 01/2020	Término: 12/2024		Responsável: Gerente comercial					
Descrição: O projeto tem como intuito fortalecer as parcerias já existentes, seja com clientes, fornecedores ou outras empresas do segmento, e propiciar a constituição de novas, o que se mostra crescentemente mais essencial devido à formação de um mercado configurado pela colaboração entre empresas e stakeholders.								
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Status
Etapa 1 :								<i>Descrição da etapa em referência ao cronograma estipulado</i>
Etapa 2 :	Cronograma							<i>Descrição da etapa em referência ao cronograma estipulado</i>
Etapa 3 :								<i>Descrição da etapa em referência ao cronograma estipulado</i>
Etapa 4 :								<i>Descrição da etapa em referência ao cronograma estipulado</i>
Etapa 5 :								<i>Descrição da etapa em referência ao cronograma estipulado</i>

Fonte: Autores (2019)

Quadro 26:Exemplificação de acompanhamento para projeto estratégico “Produzir um programa de pós-venda”

Projeto Estratégico: Produzir um programa de pós-venda								
Início: 01/2020	Término: 12/2024	Responsável: Gestor						
<p>Descrição: O projeto objetiva verificar o nível de satisfação dos clientes com o produto ofertado e o serviço prestado, sendo fundamental a realização de formulários de avaliação com o intuito de apontar se há a existência, ou não, de gap's entre o percebido e o ofertado.</p>								
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Status
Etapa 1 :								<i>Descriminação da etapa em referência ao cronograma estipulado</i>
Etapa 2 :								<i>Descriminação da etapa em referência ao cronograma estipulado</i>
Etapa 3 :								<i>Descriminação da etapa em referência ao cronograma estipulado</i>
Etapa 4 :								<i>Descriminação da etapa em referência ao cronograma estipulado</i>
Etapa 5 :								<i>Descriminação da etapa em referência ao cronograma estipulado</i>

Fonte: Autores (2019)

Quadro 27: Exemplificação de acompanhamento para o projeto estratégico " Efetuar um planejamento anual para a área de desenvolvimento humano"

Projeto Estratégico: Efetuar um planejamento anual para a área de desenvolvimento humano

Início: 01/2020	Término: 12/2024	Responsável: Gerente de RH
---------------------------	-------------------------	-----------------------------------

Descrição: O projeto tem como objetivo o desenvolvimento de um plano anual para o aperfeiçoamento humano dos colaboradores internos, a partir das necessidades mapeadas para qualificações e desenvolvimento de talentos.

	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Status
Etapa 1 :								<i>Descriminação da etapa em referência ao cronograma estipulado</i>
Etapa 2 :								<i>Descriminação da etapa em referência ao cronograma estipulado</i>
Etapa 3 :								<i>Descriminação da etapa em referência ao cronograma estipulado</i>
Etapa 4 :								<i>Descriminação da etapa em referência ao cronograma estipulado</i>
Etapa 5 :								<i>Descriminação da etapa em referência ao cronograma estipulado</i>

Fonte: Autores (2019)

Assim sendo, propõe-se a organização de reuniões de alinhamento e monitoramento estratégico, em um regime quinzenal. Para tal, deverão participar desses encontros os envolvidos na coleta dos indicadores e responsáveis pela

execução das iniciativas, possibilitando a discussão acerca das metas, o desempenho dos indicadores e o andamento das iniciativas.

Por meio de tais discussões haverá a facilitação do processo de tomada de decisão, desde que haja uma correta coleta de dados, possibilitando a delimitação de planos de ação com o intuito de alcançar os objetivos, e conseqüentemente a visão e a missão organizacional.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O uso de uma ferramenta sistêmica que auxilie nos processos de uma organização, para garantir vantagens competitivas, é de sublime importância para sua manutenção no mercado. Por isso, as micros e pequenas empresas devem fazer uso de mecanismo que as assistam na otimização da gestão e alcance dos seus objetivos.

No entanto, conforme discutido neste estudo, razões que provocam a mortalidade das microempresas derivam da ausência ou ineficiência do planejamento ou execução de um plano estratégico, provindo, em tal caso, ao não alcance do resultado esperado para o negócio.

Portanto, respondendo-se à pergunta problema desta pesquisa, as empresas podem executar e controlar sua estratégia por meio de instrumentos que deem suporte ao processo de gestão de maneira holística, tais quais o BSC.

A proposta desse trabalho foi sugerir um modelo de execução e controle do planejamento estratégico definido para uma pequena indústria de alimentos, localizada em Belém (PA), o qual foi definido como ferramenta prevaiente o BSC para estruturação de seu planejamento estratégico. Como também, propostos modelos de acompanhamento de indicadores e projetos estratégicos para o controle da estratégia.

Atingiu-se, então, o objetivo geral de elaborar uma proposta de execução e controle do planejamento estratégico. Entretanto, tal estudo foi além do proposto, em decorrência da efetuação de sugestões de acompanhamento dos indicadores e das iniciativas definidas, objetivando permitir que a empresa obtenha sucesso durante a fase de implementação.

Em síntese, constata-se que os objetivos específicos desse estudo de caso foram cumpridos mediante a apresentação das etapas de construção do planejamento estratégico, da avaliação do PE atual da empresa x, no qual pode-se notar na prática que as dificuldades de implementação realmente existem e que a gestão com auxílio de indicadores de desempenho ineficaz atrapalha o processo de tomada de decisão, da seleção do BSC como ferramenta de controle e da associação dos objetivos estratégicos delimitados com os indicadores de desempenho, nos quais definiu-se a forma e a periodicidade de medição.

Ademais, também se desenvolveu metas e iniciativas que fossem plausíveis com a atual situação da empresa, sendo possíveis de serem alcançadas mediante o esforço conjunto dos gestores e colaboradores. E também, após a delimitação dos objetivos estratégicos, construiu-se o mapa estratégico, com o intuito de sinalizar a relação de causa e efeito existentes entre tais objetivos.

No que diz respeito às limitações desta pesquisa, compete a amostra de dados da empresa estudada e, ainda, a restrição de divulgação de algumas informações para composição deste trabalho – o qual poderia identificar a referida empresa. Este fator dificultou a concepção de algumas metas, em especial, para basear-se em metas de superação a partir de um histórico do que a empresa já realizou, norteando, portanto, as metas por meio qualitativo advindo da reunião com os gestores.

Ainda, deficiência de informações referentes a outras empresas de segmento análogo, na região norte, para estudo dos fatores externos e entendimento de como a empresa se posiciona no mercado frente a colocação dos concorrentes. Assim, podendo gerar outras recomendações estratégicas e iniciativas para as ameaças nesta vertente.

Outro déficit, está relacionado a estudos de desenvolvimento de BSC em micro e pequenas empresas, o qual distancia o amadurecimento em relacionados aos recursos de capital, pessoas e máquinas entre as empresas das pesquisas realizadas com a estudada neste trabalho, desafiando o desenvolvimento da ferramenta alinhada à realidade da organização.

A partir do desdobramento desta pesquisa, ressalta-se outras possibilidades de exploração do tema. Por isso, sugere-se para futuros estudos:

- A continuação desta pesquisa, tendo como objetivo a fase de implementação e monitoramento da ferramenta;
- Estudos do BSC em micro e pequenas empresas brasileiras;
- Tradução do BSC concebido nesta pesquisa para a metodologia de gestão por diretrizes, realizando a comparação entre o desenvolvimento e possíveis resultados obtidos;
- Utilização de instrumentos estatísticos para aprofundamento entre correlação entre as iniciativas e objetivos estratégicos, gerando um grau de prioridade baseado em estudos quantitativos para

realização e investimentos para execução dos projetos estratégicos.

Logo, esse trabalho também servirá de guia para outras empresas, independentemente da sua estrutura, que tenham a intenção de implementar tal ferramenta de controle.

REFERÊNCIAS

ABIA. Associação Brasileira da Indústria de Alimentos. **Indústria de Alimentos fecha 2018 com crescimento e geração de empregos**. Disponível em: http://www.abia.org.br/vns/tmp_2.aspx?id=394. Acesso em: 21 dez. 2019.

ALDAY, Herman. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista FAE**. Curitiba, v.3, Nº2, p-9-16, maio/ago.2000.

BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI Gilberto. Planejamento Estratégico Organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade**. Curso de Ciências Contábeis UFSM, Santa Maria, v.1, N.2., p. 107-123, dez/ 2004- fev. / 2005.

BORTOLUZZI, Sandro César; ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo. Avaliação de desempenho dos aspectos tangíveis e intangíveis da área de mercado: estudo de caso em uma média empresa industrial. **Revista Brasileira de gestão de negócios**. São Paulo, v.12, Nº 37, p.425-446, out/dez.2010.

BORTOLUZZI, Sandro César; ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo. Práticas de avaliação de desempenho organizacional em pequenas e médias em empresas: Investigação em uma empresa de porte médio do ramo moveleiro. **Revista Produção Online**. v.10, n.3, p.551-576, set.,2010.

CALDEIRA, Jorge. **100 indicadores da gestão**- Key performance indicators. Coimbra; Actual editora; 2012.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas diretrizes**: o que todo membro da alta administração precisa saber para entrar no terceiro milênio. 2ª edição. Belo Horizonte- MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG,1996.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO-CNC. As micro e pequenas empresas no Brasil. Rio de Janeiro,2000. 56p.

CORREA, Hamilton Luiz; SOUZA, Antônia Egidia. Indicadores de desempenho em pequenas e médias empresas. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**. Rio de Janeiro, V.8, N.3, p. 118-136, jul. / set. 2014.

COSTA, Aline Pereira Neves; LEANDRO, Luiz Alberto de Lima. O atual cenário das micro e pequenas empresas no Brasil. **Simpósio de excelência em gestão e tecnologia- SEGeT**. Rio de Janeiro. 2016.

DANTAS, Nathallye; MELO, Rodrigo. O método de análise SWOT como ferramenta para promover o diagnóstico turístico de um local: o caso do município de Itabaiana/PB. **Caderno Virtual de Turismo**. Rio de Janeiro, V.8, N.1, p. 118-130, 2008.

ENAP. **Elaboração de indicadores de desempenho institucional**. Brasília, 2013.

FERNANDES, Djair Roberto. Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. **Revista da FAE**. Curitiba, v.7, N.1, p. 1-18, jan. / jun. 2004.

FERREIRA, Ana Vitória Sandoval. Elementos de articulação: Missão, visão, valores e a identidade organizacional. **Revista Eduicep**. V.1, N.1, p 33-52, 2016.

FERREIRA, André Ribeiro. **Análise e melhoria de processos**. Brasília, Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), 2016.

FISCHMANN, Adalberto; ZILBER, Moisés. **Utilização de indicadores de desempenho como instrumento de suporte à gestão estratégica**. Research gate, 1999.

FRANCISCHINI, Andresa; FRANCISCHINI Paulino. **Indicadores de Desempenho -Dos objetivos à ação-** Métodos para elaborar KPIs e obter resultados. Rio de Janeiro: Alta Books,2017.

FW SYMMETICS. **O pdf mais completo sobre balanced scorecard**. Disponível em:

<https://fwsymnetics.com.br/wp-content/uploads/2018/05/Balanced-Scorecard.pdf> . Acesso em: 16 de maio de 2019.

GERHARDT, Tatiana; SILVEIRA, Denise. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2009.

KALLAS, David. **Balanced Scorecard: Aplicação e impactos**- Um estudo com jogos de empresas. 217 f. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo,2003.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: Balanced scorecard. 21ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier,1997.

MACHADO, Denise S. **Filosofia Institucional: Missão – Visão – Valores do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. Monografia de conclusão de curso – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009. 119p.

MAFRA, Antero Tadeu. **Proposta de indicadores de desempenho para a indústria de cerâmica vermelha**. 128 f. 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

MARTINS, Roberto Antônio; COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira. Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: Uma proposta de sistematização. **Revista Gestão & Produção**. V.5, n.3, p.298-311, dez.1998.

MASCARENHAS, Sidnei. **Metodologia Científica**. São Paulo; Pearson Education do Brasil, 2014

MULLER, Cláudio José. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO- Modelo de estratégia, indicadores e operações)**. 292 f.2003. Tese (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul) - Escola de Engenharia-departamento de Engenharia de Produção e Transportes, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

MUSON, Howard. As MPE´s também planejam- Um planejamento simplificado e voltado para a ação pode aumentar a competitividade das pequenas e médias empresas. **HSM Management**. São Paulo. Nº 47. Novembro-Dezembro. 2004

NUINTIN, Adriano Antônio; NAKAO, Sílvio Hiroshi. A definição de indicadores de desempenho e da qualidade para o processo de produção: estudo de casos do processo de produção do café. **Revista Contemporânea de Contabilidade**. Florianópolis, v.7, Nº 14, p. 51-74, jul. /dez.,2010.

OBSERVATÓRIO INTERNACIONAL, Sebrae. **Pequenas e médias empresas no Brasil**. Disponível em [file:///C:/Users/Lucas/Downloads/Brasil-uv-abril-20162%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Lucas/Downloads/Brasil-uv-abril-20162%20(2).pdf) Acesso em: 17 de abril de 2019.

PAULA, Gilles B. **Balanced Scorecard (BSC): enxergando sua empresa por novas perspectivas**. Disponível em <https://www.treasy.com.br/blog/balanced-scorecard-bsc/> Acesso em: 16 de maio de 2019.

PAULA, Gilles B. **O que é 5W2H: reduza incertezas, ganhe produtividade e aprenda como fazer um plano de ação**. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/5w2h/> Acesso em: 5 de outubro de 2019.

PEREIRA, Paulo Teixeira do Valle. Microempresa, empresa de pequeno porte e microempreendedor individual: diferenças e características. Disponível em: <https://blog.sebrae-sc.com.br/epp-microempresa-me/> Acesso em: 28 de novembro de 2019.

SEBRAE. **Anuário do trabalho nos pequenos negócios 2015**. Dieese. São Paulo, Nº 8, 532 p., 2017.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília. 68p. 2016.

Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo. **A indústria de alimentos e bebidas na sociedade brasileira atual**. Disponível em: <http://www.alimentosprocessados.com.br/industria-na-sociedade-brasileira.php>. Acesso em: 03 abr. 2019.

SILVA, Leonardo Costa. O Balanced Scorecard e o processo estratégico. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v.10, nº4, p.61-73, outubro/dezembro 2003.

Silva, Adriana Lopes. Ferramentas do Planejamento estratégico: aplicabilidade nas micro e pequenas empresas. **Revista de Iniciação Científica da Universidade Vale do Rio Verde**, Três Corações, v.8, nº1, p.159-173,2018.

SOUZA, Wendel; QUALHARINI, Eduardo. O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas. **III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios**. São Paulo, 25 e 26 de maio de 2007.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: Desenvolvimento de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 288 f.2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. São Carlos. 2002.

THOMPSON JR, Artur; STRICKLAND III, AJ; GAMBLE, John. **Administração estratégica**. 15ª ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

TORMENA, Mariana. **O Balanced Scorecard e o processo de gestão- um estudo de caso em uma empresa Moageira de Antônio Prado-RS**. 63 f. 2011. Tese para o bacharelado em Ciências Contábeis. Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2011.

WELCH, Jack. **Paixão por vencer-** A bíblia do sucesso. 7ª. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ZAGO, Camila Avozani; ABREU, Leonor Farias; GRZEBIELUCKAS, Cleci; BORNIA, Antonio Cezar. Modelo de avaliação de desempenho logístico com base no Balanced Scorecard (BSC): Proposta para uma pequena empresa. **Revista da Micro e Pequena Empresa**. Campo Limpo Paulista, v.2, nº1, p.19-37,2008.

APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO DE PESQUISA ACADÊMICA- ALTA ADMINISTRAÇÃO

Entrevistado: _____

Cargo ocupado na empresa: _____

Data da entrevista: _____

1. *DADOS GERAIS DA EMPRESA*

- 1.1 Razão social:
- 1.2 Nome fantasia:
- 1.3 Data de fundação:
- 1.4 Localização:
- 1.5 Qual o número atual de colaboradores na empresa e de que maneira estão divididos?
- 1.6 Como se caracteriza a mão de obra da organização?
- 1.7 Qual o principal ramo de atividade da empresa?
 - () Construção
 - () Comércio
 - () Indústria
 - () Serviços
- 1.8 Como é dividida a família de produtos da empresa?

2. *POLÍTICA E ESTRATÉGIA ATUAL DA EMPRESA*

- 2.1 Qual a missão da empresa? Você acredita que ela é compreendida por todos os colaboradores?
- 2.2 Qual a visão da empresa? Você considera que todos os funcionários entendem o seu papel para o alcance da mesma?
- 2.3 Quais valores da empresa? Qual são os valores fundamentais da empresa? De fato, são todos praticados?
- 2.4 De que maneira a empresa compartilha a sua ideologia com seus stakeholders?
- 2.5 Quais são os objetivos dos gestores? Eles foram alterados desde o início da operação?

- 2.6 O que a empresa espera alcançar nos próximos cinco anos?
- 2.7 Quanto ao planejamento estratégico vigente, como se deu a sua elaboração? Houve uma análise tanto do ambiente interno quanto externo? Quem foram os responsáveis pela sua elaboração?
- 2.8 As ações da empresa seguem uma metodologia (ou um passo a passo) para execução da estratégia?
- 2.9 O plano orçamentário da empresa está alinhado ao planejamento estratégico?
- 2.10 A execução do planejamento estratégico segue o que foi delimitado durante a etapa de planejamento ou há improvisos durante a efetuação das atividades?
- 2.11 Qual o período de revisão do planejamento estratégico?
- 2.12 Uma vez que a empresa iniciou recentemente a gestão via indicadores de desempenho, como ocorreu a definição de tais métricas? De qual maneira são coletados?
- 2.13 Quais foram as principais barreiras enfrentadas durante a inicialização da gestão com auxílio de indicadores de desempenho por parte da empresa?

3. *PÚBLICO DO NEGÓCIO*

- 3.1 Quais os perfis dos clientes da empresa? (Finais e intermediários)
- 3.2 Dentre os segmentos de clientes, quais são alvos principais da empresa?
- 3.3 Quais são os critérios elencados para a prospecção de novos clientes?
- 3.4 Como é o mercado de atuação da empresa em relação a territorialidade? (Regional, Nacional, Internacional)

4. *AVALIAÇÃO DO AMBIENTE INTERNO*

- 4.1 Como a empresa trata de inovação, tanto de produtos quanto de processos?
- 4.2 Quais os projetos existentes dentro da organização e como eles se alinham a estratégia?
- 4.3 Quais as estratégias competitivas da organização?
- 4.4 Com qual frequência os colaboradores operacionais participam de treinamentos internos ou externos?
- () Mensalmente

- () Tri mensalmente
- () Semestralmente
- () Anualmente
- () Apenas quando necessário

4.5 Os funcionários de cargos intermediários participam de treinamentos com qual periodicidade?

- () Mensalmente
- () Tri mensalmente
- () Semestralmente
- () Anualmente
- () Apenas quando necessário

4.6 Os gestores costumam estar participando de capacitações? Se sim, com qual regularidade?

4.7 A empresa conta com auxílio de consultoria externa para melhores seus resultados?

4.8 Quantos colaboradores possuem conhecimento em outra língua dentro da organização?

5. AVALIAÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO

5.1 Em relação a concorrência:

5.1.1 A empresa leva em consideração concorrentes no seu planejamento estratégico?

5.1.2 Quais são os concorrentes da empresa? Quais atividades fins eles realizam?

5.1.3 Como a empresa pretende se posicionar frente aos concorrentes?

5.1.4 Como a empresa se reconhece frente a um desempenho geral em relação aos concorrentes?

5.1.5 Como a empresa enxerga o mercado? Isto é, considera que há muitos concorrentes?

5.1.6 Quais poderiam ser os substitutos aos produtos ofertados?

5.1.7 Como a organização tenta criar barreiras para a entrada de novas empresas no mercado?

5.2 Em relação às oportunidades:

5.2.1 A empresa participa de eventos, tais quais feiras de negócios e eventos gastronômicos? Se sim, com qual frequência?

5.2.2 A empresa preza por parcerias junto a outras organizações?

5.2.3 De que maneira a empresa busca aproveitar as oportunidades?

5.2.4 A empresa enxerga a internacionalização como uma oportunidade? Se sim, de que maneira pretende inicia-la?

5.3 Em relação às ameaças:

5.3.1 De qual forma a organização busca evitar ou reduzir o impacto das ameaças externas?

5.4 Em relação aos fornecedores:

5.4.1 A empresa possui serviços terceirizados? Se sim, quais?

5.4.2 Os fornecedores são fixos? Como é o contato com eles?

6. *DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS*

6.1 Como a empresa lida com a pesquisa e desenvolvimento de produtos?

6.2 Quantos novos produtos foram desenvolvidos no último ano?

7. *PROCESSOS INTERNOS*

7.1 Como é a comunicação interna dentro da empresa? Há a utilização de algum canal de apoio?

7.2 De maneira geral, as atividades demandadas pela alta gestão são executadas conforme o esperado?

7.3 A empresa divulga os resultados, tanto positivos quanto negativos, aos funcionários com que frequência?

7.4 Os funcionários têm liberdade para sugerir mudanças?

7.5 O que a empresa realiza para manter a sustentabilidade econômica do negócio?

7.6 Existem dificuldades para conquistar novos clientes? Se sim, de que forma ocorrem?

7.7 Quanto ao atendimento dos clientes, existe algum obstáculo que inviabiliza o sucesso da operação? Se sim, de que jeito é solucionado? Caso não, quais são as boas práticas adotadas?

7.8 Como é realizada a manutenção dos clientes?

7.9 Os objetivos, metas e indicadores são desdobrados até chegar ao setor operacional?

7.10 As iniciativas e indicadores estabelecidos são suficientes para sustentar a implementação da estratégia?

7.11 Foram necessárias mudanças dentro da organização para ser realizada a gestão por indicadores? Se sim, quais?

8. *GESTÃO POR INDICADORES*

8.1 Como é o comprometimento do corpo de gerentes com os prazos e metas estipulados?

8.2 Como é o engajamento dos colaboradores com os prazos e metas estipulados?

9. *ÚLTIMOS RESULTADOS FINANCEIROS*

9.1 Em relação ao faturamento do último ano, em comparação ao ano anterior:

- Houve uma queda nas vendas
- O volume das vendas permaneceu inalterado
- Teve-se um aumento de até 10%
- Teve-se um aumento de até 25%
- Teve-se um aumento de até 50%
- Teve-se um aumento de até 75%
- Teve-se um aumento igual ou superior a 100%
- Não sei responder

**APÊNDICE B: QUESTIONÁRIO DE PESQUISA ACADÊMICA-
RESPONSÁVEIS POR CADA DEPARTAMENTO**

Entrevistado: _____

Cargo ocupado na empresa: _____

Data da entrevista: _____

1. Você conhece e compreende a missão da empresa? Se sim, comente sobre.

2. Você conhece e compreende a visão da empresa? Se sim, comente a importância da atividade desempenhada para o alcance da mesma.

A gerência é aberta a ideias e sugestões dos colaboradores? Caso sim, como ocorre?

3. O uso da gestão por indicadores contribuiu para que a estratégia vigente e suas atribuições se tornassem mais claras?

4. Você acredita que a alta gestão é comprometida com a gestão por indicadores? Se sim, comente a respeito levantando os pontos positivos. Do contrário, o que pode ser melhorado?

5. Os resultados alcançados, tanto positivos quanto negativos, são divulgados pela alta administração?

6. A empresa realiza pesquisas dos seus produtos com os clientes e divulga junto ao corpo de colaboradores? Se sim, de que maneira é realizada?

7. A gestão por indicadores trouxe mudanças em relação a rotina geral da empresa? Comente de que maneira a sua rotina foi impactada com tal mudança.

8. Há alinhamento entre a estratégia da organização e o comportamento dos gestores? Se não, o que poderia ser mudado?

9. Os gestores mobilizam mudanças internas?

10. Você reconhece os pontos fortes da empresa? Citar pelo menos 1.

11. Você reconhece os pontos fracos da empresa? Citar pelo menos 1.

12. As quantidades de treinamentos ofertados pela empresa são suficientes para executar com qualidade as atividades atribuídas?

APÊNDICE C: QUADRANTE DE DESENVOLVIMENTO

Quadro 28: Quadrante de Desenvolvimento

		OPORTUNIDADE		
		Parcerias com restaurantes e outras empresas do segmento	Exigências para controle de manipulação de alimentos	Valorização da culinária amazônica
FORÇAS	Rígido controle de qualidade de produtos	D1	D2	
	Inovação (desenvolvimento de novos produtos ou aperfeiçoamento dos ofertados)	D3		D4
	Ações conjuntas com as pequenas comunidades		D5	

Fonte: Autores (2019)

APÊNDICE D: QUADRANTE DE MANUTENÇÃO

Quadro 29: Quadrante de Manutenção

		AMEAÇAS		
		Desconhecimento do público com ingredientes da Amazônia	Dinamização do mercado frente a atualização dos produtos	Falta de sucesso das ações conjuntas com as pequenas comunidades
FORÇAS	Rígido controle de qualidade de produtos		M1	
	Inovação (desenvolvimento de novos produtos ou aperfeiçoamento dos ofertados)	M2	M3	
	Ações conjuntas com as pequenas comunidades			M4

Fonte: Autores (2019)

APÊNDICE E: QUADRANTE DE CRESCIMENTO

Quadro 30: Quadrante de Crescimento

		OPORTUNIDADE		
		Parcerias com restaurantes e outras empresas do segmento	Exigências para controle de manipulação de alimentos	Valorização da culinária amazônica
FRAQUEZAS	Ausência de e-commerce			C1
	Inovação dos processos internos		C2	
	Gestão por indicadores não efetiva		C3	

Fonte: Autores (2019)

APÊNDICE F: QUADRANTE DE SOBREVIVÊNCIA

Quadro 31: Quadrante de sobrevivência

		AMEAÇAS		
		Desconhecimento do público com ingredientes da Amazônia	Dinamização do mercado frente a atualização dos produtos	Falta de sucesso das ações conjuntas com as pequenas comunidades
FRAQUEZAS	Ausência de e-commerce		S1	
	Inovação dos processos internos			S2
	Gestão por indicadores não efetiva	S3		S4

Fonte: Autores (2019)

Organizar um programa de fidelização de clientes										
Adotar os preceitos do BPF										
Implantar a ISO 9001										
Capacitar os pequenos fornecedores										
Desenvolver um plano anual para a área de desenvolvimento humano										
Aplicar pesquisa de clima										
Desenvolver um plano de carreiras										

Fonte: Autores (2019)

