FACULDADES INTEGRADAS DE ARACRUZ
CURSO SUPERIOR DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

JANINE OLIVEIRA FERREIRA
YASMIN MORO NETO

PROPOSTA DE INDICADORES DE DESEMPENHO UTILIZANDO *BALANCED SCORECARD* EM UMA EMPRESA DO SETOR DE SERVIÇOS EM AUTOMAÇÃO INDUSTRIAL

Aracruz
2018

JANINE OLIVEIRA FERREIRA
YASMIN MORO NETO

PROPOSTA DE INDICADORES DE DESEMPENHO UTILIZANDO *BALANCED SCORECARD* EM UMA EMPRESA DO SETOR DE SERVIÇOS EM AUTOMAÇÃO INDUSTRIAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenadoria do Curso de Engenharia de Produção das Faculdades Integradas de Aracruz, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Robson Moro Aioffi.

Aracruz
2018

JANINE OLIVEIRA FERREIRA
YASMIN MORO NETO

PROPOSTA DE INDICADORES DE DESEMPENHO UTILIZANDO *BALANCED SCORECARD* EM UMA EMPRESA DO SETOR DE SERVIÇOS EM AUTOMAÇÃO INDUSTRIAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenadoria do Curso de Engenharia de Produção das Faculdades Integradas de Aracruz, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Aprovado em 20 de novembro de 2018.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Me. Robson Moro Aioffi
Faculdades Integradas de Aracruz
Orientador

Prof. Me. Hermes Renato Pessotti
Faculdades Integradas de Aracruz
Examinador Interno

Prof. D.Sc. Harerton Oliveira Dourado
Faculdades Integradas de Aracruz
Examinador Interno

AGRADECIMENTO

Agradecemos à empresa, que nos concedeu a oportunidade de realizar a pesquisa e por confiarem em nossos conhecimentos acadêmicos.

A Deus, pela força e sabedoria.

Às nossas famílias, pelo incentivo e compreensão durante toda essa jornada.

Aos nossos professores, por seus ensinamentos e dedicação.

Aos nossos colegas, pelo apoio e convívio.

"Uma empresa sem estratégia faz
qualquer negócio. ” (MICHAEL PORTER).

[Todavia,]

“Por mais brilhante que a estratégia seja,
você deve sempre olhar para os
resultados. ” (WINSTON CHURCHILL).

RESUMO

A abertura das fronteiras comerciais contribuiu para o desenvolvimento de novas tecnologias de informação e de produção. No entanto, isso acarretou um ambiente altamente variável e imprevisível para as empresas contemporâneas. Tal caráter dinâmico fez com que a concorrência assumisse uma dimensão global e, consequentemente, exigisse a adoção de novos métodos de obtenção de vantagem competitiva. Diante desse contexto, conhecedora de sua estratégia, a alta administração, pautada em dados, pode tomar decisões mais ágeis e eficazes. Nessa ótica, a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) pode motivar melhorias para as empresas de maneira interligada, fornecendo aos executivos uma estrutura abrangente, que traduz os objetivos estratégicos em um conjunto de medidas de desempenho. Dado o exposto, o presente estudo tem por objetivo propor os indicadores mais impactantes na composição de um modelo de mensuração estratégica à luz da metodologia BSC para uma pequena empresa prestadora de serviços na área de automação industrial. Com intuito de obter conhecimento aprofundado acerca do tema, foi adotado, quanto aos procedimentos, um estudo de caso único. Em suma, a pesquisa foi realizada em duas etapas. A primeira delas consistiu na fase investigativa, por meio de entrevistas com gestores da empresa estudada, com intuito de obter o mapeamento do negócio, valendo-se do registro dessas entrevistas para posterior análise de conteúdo. Na última etapa, estruturou-se o modelo de mensuração estratégica para a empresa pautado no BSC, tal qual, foram propostos os indicadores mais impactantes na composição do modelo, evidenciando os critérios de escolha. Acresce que, os principais achados foram quatorze indicadores de desempenho, divididos entre as quatro perspectivas do BSC, que se admite como aderentes aos objetivos estratégicos estabelecidos pela empresa.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*. Indicadores. Pequenas Empresas. Serviços Industriais.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Diagrama da Análise SWOT.....15
Figura 2 – Representação do mapa estratégico e a relação de causa e efeito.....22
Figura 3 – Organograma empresarial da Beta.....29
Figura 4 – Mapa de processo do SGQ da Beta.....30
Figura 5 – Mapa Estratégico proposto para a Beta.....42
Figura 6 – Procedimento adotado para a seleção dos indicadores mais impactantes..54

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Diagrama da análise SWOT.....16
Quadro 2 – Processos de gerenciamento do BSC.....19
Quadro 3 – Perspectivas do BSC.....21
Quadro 4 – Metodologia de pesquisa.....27
Quadro 5 – Análise SWOT da empresa Beta.....33
Quadro 6 – Indicadores propostos para a perspectiva financeira.....44
Quadro 7 – Indicadores propostos para a perspectiva de clientes.....46
Quadro 8 – Indicadores propostos para a perspectiva dos processos internos.....49
Quadro 9 – Indicadores propostos para a perspectiva aprendizado e crescimento..52

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 10
1.1 OBJETIVO GERAL 11
1.1.1 Objetivos Específicos 11
2 REFERENCIAL TEÓRICO 13
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 13
2.1.1 Identidade Organizacional 14
2.1.2 Diagnóstico Estratégico 15
2.1.3 Implementação e Controle 17
2.2 BALANCED SCORECARD 18
2.2.1 Perspectivas e Mapa Estratégico 20
2.2.2 Indicadores, Metas e Plano de Ação 23
3 METODOLOGIA 26
4 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO 28
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO 28
4.2 ANÁLISE SWOT 32
4.2.1 Pontos fortes 33
4.2.2 Pontos fracos 35
4.2.3 Oportunidades 36
4.2.4 Ameaças 37
4.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 38
5 PROPOSIÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO ESTRATÉGICA 41
5.1 MAPA ESTRATÉGICO 41
5.2 INDICADORES ESTRATÉGICOS 43
5.2.1 Indicadores sob a perspectiva financeira 44
5.2.2 Indicadores sob a perspectiva de clientes 46
5.2.3 Indicadores sob a perspectiva de processos internos 49
5.2.4 Indicadores sob a perspectiva de aprendizado e crescimento 52
6 CONCLUSÃO 55
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 57
APÊNDICE A 63
ANEXO A 64

1 INTRODUÇÃO

Ao longo das três últimas décadas, o mundo testemunhou mudanças significativas no mercado, em virtude da globalização, e permanece vivenciando estes efeitos no momento presente (ÖRGÜN, 2015). A abertura das fronteiras comerciais contribuiu para o desenvolvimento de novas tecnologias de informação e de produção (JOVANE; SELIGER; STOCK, 2017). No entanto, isso acarretou um ambiente altamente variável e imprevisível para as empresas contemporâneas. Tal caráter dinâmico fez com que a concorrência assumisse uma dimensão global e consequentemente exige a adoção de novos métodos de obtenção de vantagem competitiva (RZEPKA, 2017).

Apesar desse cenário complexo, segundo Okręglicka, Gorzeń-Mitka e Ogrean (2015), na maioria das empresas, especialmente nas pequenas e médias, os gestores não identificam problemas gerenciais, muitas vezes por falta de conhecimento. Para os autores anteriormente citados, é impossível desenvolver uma gestão moderna, negligenciando os riscos do negócio e suas implicações. Todavia, essas podem ser gerenciadas com a criação de estratégias simples, porém únicas.

Para Aláča (2015) é possível dizer que o planejamento é uma das mais importantes funções gerenciais, pois, por meio dele, são especificadas as atividades prioritárias e as tarefas necessárias para atingir os objetivos organizacionais. Em geral, companhias que não planejam, tomam com frequência decisões equivocadas, que podem resultar na insatisfação dos clientes. Conforme o autor supracitado, devem-se escolher métodos adequados de monitoramento que permitam quantificar e comparar alternativas. Conhecedora de sua estratégia, a alta administração, pautada em dados, pode tomar decisões mais ágeis e eficazes.

Inúmeras organizações tentam implementar programas locais de melhoria, como o processo de reengenharia e a qualidade total, porém não possuem uma sensação de integração. Nessa ótica, a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) ou Indicadores Balanceados de Desempenho, pode motivar melhorias para as empresas de maneira interligada, fornecendo aos executivos uma estrutura abrangente, que traduz os objetivos estratégicos em um conjunto de medidas de desempenho. Sendo assim, o BSC pode servir como o ponto focal para os esforços da organização, definindo e

comunicando as prioridades aos gerentes, funcionários, investidores e até mesmo clientes (KAPLAN; NORTON, 1993).

Surge, com isso, o seguinte problema de pesquisa: quais são os indicadores mais impactantes na composição de um modelo de mensuração estratégica à luz da metodologia *Balanced Scorecard*, para uma pequena empresa prestadora de serviços na área de automação industrial?. Dado o exposto, apresenta-se o objetivo geral e os objetivos específicos.

1.1 OBJETIVO GERAL

Propor os indicadores mais impactantes na composição de um modelo de mensuração estratégica à luz da metodologia *Balanced Scorecard,* para uma pequena empresa prestadora de serviços na área de automação industrial.

1.1.1 Objetivos Específicos

- Estudar a atual situação da empresa mediante o diagnóstico estratégico;
- Esclarecer os objetivos estratégicos da organização à luz do BSC por meio do mapa estratégico;
- Propor os indicadores mais impactantes na composição do modelo de mensuração, evidenciando os critérios de escolha.

Discutir sistema de medição estratégica, justifica-se pela necessidade de rever o molde tradicional de formulação do quadro de indicadores das empresas, baseados apenas no enfoque financeiro. Devido aos avanços nessa área, é necessário compreender os conceitos que estão sendo revistos, discutir suas abordagens teóricas e apresentar modelos alternativos de gestão estratégica mais apropriada à realidade organizacional das empresas (MARINHO; SELIG, 2009).

A saber, um levantamento realizado por Veroneze *et al.* (2016), mostrou que o acervo científico sobre BSC vêm evoluindo ao longo dos anos, sendo mais preponderante nas áreas de negócios (46,02%), engenharia (21,21%) e pesquisa operacional (14,71%). Ao final, os autores sugerem que seja amplificada a produção científica

acerca do método, dentre os campos do conhecimento anteriormente citados. Nesse sentido, este estudo tem a finalidade de contribuir para a academia no que refere à aplicabilidade do BSC na área de engenharia.

Ainda, destaca-se que o objetivo principal de todas as ações delineadas no planejamento estratégico, de cada uma das esferas do BSC, tem em vista o panorama financeiro (KAPLAN; NORTON, 1996). Atendendo a essa temática, quanto aos aspectos mercadológicos, possui-se o desígnio de apresentar a gestores de pequenas empresas de serviços industriais, uma alternativa de avaliação do desempenho organizacional, que também envolva o aspecto não financeiro, aplicado especificamente a esse nicho de mercado. Igualmente, tem-se o intento de demonstrar que, ao direcionar os esforços empresariais em conformidade com a estratégia, presumivelmente, impacta-se o quesito econômico.

Assim, a presente pesquisa estrutura-se da seguinte forma: no próximo capítulo foram abordados os aspectos teóricos em que se apoiam, mais especificamente, planejamento estratégico, análise SWOT[1]; BSC; e indicadores estratégicos. Na sequência, explanou-se acerca dos procedimentos metodológicos utilizados para atender os objetivos declarados. Em seguida, fez-se a caracterização do objeto de estudo e se expôs os dados obtidos por meio das entrevistas. Logo após, apresentou-se o modelo proposto e os respectivos indicadores, que foram elaborados respeitando-se o embasamento científico-acadêmico e a peculiaridade estratégica da empresa estudada. No último capítulo, têm-se as conclusões do estudo, com a apreciação das autoras quanto aos resultados obtidos, as devidas limitações do estudo, bem como indicações de trabalhos futuros.

[1] Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo procurou-se fundamentar os principais conceitos teóricos que sustentam este estudo: (i) planejamento estratégico; (ii) análise SWOT; (iii) *Balanced Scorecard;* e (iv) indicadores estratégicos.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com Porter (1991), estratégia é o ato de alinhar uma empresa e o seu ambiente. Além disso, segundo o mesmo autor, ambos estão sujeitos a alterações, sendo vistos como uma forma de integrar várias funções de diversos departamentos. Terence (2002) ainda afirma que, a estratégia consiste em um conjunto de mudanças e abordagens competitivas que os gerentes realizam para buscar atingir o melhor desempenho das instituições.

Destaca-se que, para o funcionamento da estratégia em uma empresa, é necessária a efetivação da melhoria contínua, tendo em vista que a primeira pode ser modificada constantemente, devido as frequentes mudanças nas indústrias. Sendo assim, a gestão estratégica contribui para o sucesso das empresas, porém, tem o desafio de desenvolver ou restabelecer uma estratégia clara. Nesse âmbito, as companhias planejam suas ações com a finalidade de contornar as situações que comprometem o êxito dos negócios (MINTZBERG, 1994a; PORTER, 1996).

Neste sentido, o planejamento estratégico surge como uma ferramenta essencial para a organização dos negócios. Essa ferramenta é um meio de programar as consequências de estratégias já criadas de outras formas, notavelmente por meio da visão de um líder ou da aprendizagem de pessoas que tomam ações. Desta forma, os objetivos estratégicos de uma empresa devem ser traduzidos em metas e ações tangíveis, por meio do planejamento estratégico (KAPLAN; NORTON, 1993; MINTZBERG, 1994b).

Segundo Andion e Fava (2002), é por meio do planejamento estratégico que o gestor e sua equipe estabelecem parâmetros que irão direcionar e auxiliar a empresa na tomada de decisão. Sendo assim, implementar e aplicar as estratégias, tem mais

importância do que seus métodos de planejamento (TOHIDI; JAFARI; AFSHAR, 2010).

2.1.1 Identidade Organizacional

Os autores Barbosa e Brondani (2004) consideram que o planejamento estratégico de uma empresa deve se orientar pela estratégia coorporativa, que é baseada na missão e na visão da empresa. Geralmente, a base de criação de todos os métodos de planejamento estratégico é um ambiente competitivo, sendo usado para alcançar metas e visão, enquanto a organização está competindo com seus concorrentes (TOHIDI; JAFARI; AFSHAR, 2010).

Para Drucker (1986), as empresas existem para um propósito e missão específicos, que significam o seu desenvolvimento econômico. Nessa lógica, Terence (2002) define missão como a proposta em razão da qual uma organização existe. Andion e Fava (2002) corroboram adicionando que, a missão determina a identidade da companhia e defendem que esse é um elemento essencial para determinar seu posicionamento estratégico.

Não se pode gerir uma empresa sem entender sua missão, objetivos e estratégia. A missão empresarial é tão raramente considerada que, talvez, seja a causa mais importante do insucesso dos negócios. Para garantir que uma empresa desempenhe sua missão, essa deve ser definida de maneira clara. Ao declarar a missão, os gestores definem as áreas prioritárias em que os esforços serão dirigidos (RICHERS, 1994; DRUCKER, 1986).

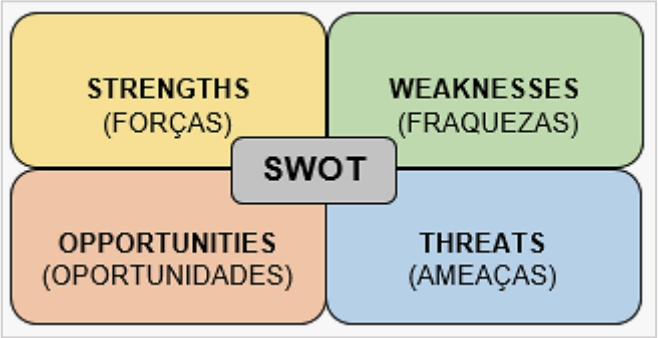
Por sua vez, os valores organizacionais justificam a razão de ser da organização. Líderes conscientes enxergam o negócio como parte integrante de um sistema. Por isso, devem procurar soluções ganha-ganha baseadas em princípios, sendo seu papel incorpora-los na cultura organizacional. Logo, os valores organizacionais norteiam a tomada de decisão ética (CHERMAN; TOMEI, 2005; FERNANDES; ZANELLI, 2006; PARENTE; VOITTO, 2017).

Por outro lado, de acordo com Barbosa e Brondani (2004) a visão de uma empresa é definida como a direção que ela pretender tomar, sua postura diante do mercado, e suas aspirações. Assim também, Andion e Fava (2002) relatam que a visão expressa aonde e como uma organização pretende estar no futuro, ou seja, visualiza o longo prazo do negócio. Os autores citados acima, ainda enfatizam que é elementar monitorar o ambiente organizacional para que o administrador determine o caminho que a empresa deve tomar, por intermédio das suas diretrizes formadas pela missão, pela visão e pelos objetivos da empresa.

2.1.2 Diagnóstico Estratégico

Ao tomar consciência de sua identidade organizacional, cabe à alta administração fazer um diagnóstico estratégico com propósito de promover um alinhamento entre uma estipulada empresa e o ambiente que a cerca. Um caminho para entender essa esfera é a análise dos fatores internos e externos. Com isso, podem-se criar estratégias para embasar essa análise ambiental (PORTER, 1991; TERENCE, 2002).

Figura 1 – Diagrama da Análise SWOT.



Fonte: Adaptado de Nazarko *et al*., 2017.

Ao propósito, a análise SWOT, abreviatura de origem inglesa, tem significado de pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças respectivamente (Figura 1). Esse exame implica em retratar o contexto interno de uma empresa em termos de pontos fortes e fracos e examinar seu contexto externo para oportunidades e ameaças, conforme descrito no Quadro 1. Para ter sucesso em qualquer campo, os pontos fracos devem ser superados através de forças, e ameaças devem ser transferidas

para as oportunidades (MINTZBERG, 1994b; JASIULEWICZ-KACZMAREK, 2016; NAZARKO *et al*., 2017).

Quadro 1 – Diagrama da análise SWOT.

AMBIENTE INTERNO	
PONTOS FORTES	**PONTOS FRACOS**
São as habilidades inerentes para competir e crescer forte.	São as deficiências inerentes que paralisam o crescimento e a sobrevivência da empresa.
AMBIENTE EXTERNO	
OPORTUNIDADES	**AMEAÇAS**
São as boas chances e as aberturas disponíveis para o crescimento.	São desafios exagerados externamente, que impedem o crescimento da empresa.

Fonte: Adaptado de Jasiulewicz-Kaczmarek, 2016.

O processo de análise permite compreender os pontos fortes de uma situação, definir os pontos de fraqueza, capitalizar as vantagens das oportunidades que venham a ocorrer e notar as ameaças potenciais, podendo ser aplicada a uma sessão de *brainstorming*[2] para resolução de problemas. De maneira idêntica, destina-se a estimular uma visão estratégica e rever fatos e números fragmentários em cenários coerentes para o planejamento estratégico (MINTZBERG, 1994b; HUMAIDAN, 2015).

Contador (1995) recomenda que ao analisar o ambiente externo, deve-se estar atento ao consumidor e aos concorrentes, definindo parâmetros globais de comparação. Ainda, o autor supracitado afirma que, no ambiente interno, se faz necessário ter visão do negócio, foco no produto ou serviço e transformar o planejamento em gestão estratégica.

Em uma aplicação prática, o estudo de Lopes (2016) possibilitou avaliar a factibilidade de expansão de uma empresa portuguesa que fabrica produtos e presta serviços em

[2] Técnica de discussão em grupo que estimula o pensamento crítico que significa tempestade de ideias.

automação de linhas de montagem. Esses autores elucidam que a análise SWOT permitiu compreender melhor o mercado em que a companhia investigada estava inserida.

Assim como, o estudo de Chaves *et al*. (2008) fez uso da análise SWOT e validou que a logística era um fator decisivo na estratégia de exportação, para uma empresa siderúrgica se manter competitiva entre as três maiores produtoras mundiais de cilindros de laminação. Nesse estudo, os autores constataram que a utilização da análise SWOT permitiu organizar os fatores que impactam a visão organizacional e orientar o planejamento estratégico.

2.1.3 Implementação e Controle

De acordo com Kich e Pereira (2011) para que seja eficaz a implantação do planejamento estratégico em certa organização, esse precisa estar integrado à estrutura da empresa. Além disso, eles adicionam que o sistema de comunicação empresarial, como o compartilhamento de informação e a transferência de conhecimento, também influenciam a execução do planejamento estratégico.

É prudente verificar o desempenho do planejamento estratégico com frequência. O processo de avaliação e controle compara o desempenho real com o desejado e colabora para a tomada de decisão. Essa verificação ocorre para assegurar as definições das ações necessárias para a concretização dos objetivos, metas e estratégias das empresas (ANDRADE; FRAZÃO, 2011).

Em conformidade com Ramanujam, Venkatraman e Camillus (1986) e Fooladvand, Yarmohammadian e Shahtalebi (2015) uma das metodologias empregadas para o monitoramento do planejamento estratégico é o BSC podendo inclusive ser inserido em função da implementação de estratégias, a fim de alcançar resultados e melhorias bem-sucedidas. Para Marinho e Selig (2009), é correto afirmar que o BSC é mais eficiente que outros sistemas de medição de desempenho (SMD), pois, apesar de não apresentar nenhum conceito original, o método pondera questões que vinham sendo

abordadas de forma equivocada pelos demais SMD's, além de abranger de forma efetiva o desdobramento da estratégia em ações operacionais.

2.2 BALANCED SCORECARD

O BSC foi desenvolvido por Kaplan e Norton há mais de 20 anos. Eles foram motivados pela necessidade de agregar a complexidade das organizações, integrando diferentes elementos e aportando perspectivas de planejamento e controle não apenas financeiras. Segundo seus criadores, o BSC é proposto como uma metodologia para a monitoração do planejamento estratégico de uma organização (KAPLAN; NORTON, 1993; BARROS; FILGUEIRAS; GOMES, 2010; FREZATTI *et al*., 2014).

Para Achterbergh, Beeres e Vriens (2003) o BSC é um sistema de controle gerencial que apoia a adaptação e realização da estratégia, fornecendo uma metodologia para essa definição, servindo como base do controle estratégico nas empresas. Lesáková e Dubcová (2016) o consideram como um sistema de gestão que permite e auxilia as empresas a esclarecerem sua visão e seus planos estratégicos com o intuito de convertê-los em ação.

Desse modo, uma das funções do BSC é colocar e manter a estratégia no centro dos principais processos e sistemas de gerenciamento. Também, fornece uma estrutura que descreve a estratégia organizacional, a fim de obter um aproveitamento máximo das habilidades e dos conhecimentos específicos das pessoas em toda a organização. Em razão disso, o método estabelece um sistema que permite alcançar os objetivos em longo prazo, traçados pelos seniores e os objetivos percebidos pelos funcionários (ACHTERBERGH; BEERES; VRIENS, 2003; FOOLADVAND; YARMOHAMMADIAN; SHAHTALEBI, 2015).

Frezatti *et al*. (2014) concorda que o BSC contribui para a compreensão da estratégia da empresa pelos funcionários, uma vez que cria condições para uma gestão crítica e participativa, além de se envolver na busca por novas soluções. Tubis e Werbińska-

wojciechowska (2017) ainda afirmam que, esse método permite traduzir a estratégia, a missão e a visão da empresa em atividades operacionais.

Pode-se dizer que o BSC informa o conhecimento, as habilidades e o sistema necessário para inovar e desenvolver as capacidades e eficiências estratégicas de maneira acertada. Logo, é usado como um meio para atingir os objetivos e melhorar o planejamento estratégico. Dessa maneira, quatro processos de gerenciamento do BSC devem ser realizados para integrar os objetivos estratégicos com ações de curto prazo, sendo eles: traduzindo a visão, comunicação e vinculação, planejamento de negócios, e *feedback* e aprendizagem, conforme Quadro 2 (KAPLAN; NORTON, 2000; ACHTERBERGH; BEERES; VRIENS, 2003; FOOLADVAND; YARMOHAMMADIAN; SHAHTALEBI, 2015):

Quadro 2 – Processos de gerenciamento do BSC.

PROCESSOS DE GERENCIAMENTO	
TRADUZINDO A VISÃO	Colabora para atuação de todos os funcionários da empresa de acordo com a visão e estratégias adotadas, que devem ser expressas como um conjunto de objetivos e medidas acordados por todos e que descrevem os fatores de sucesso da empresa a longo prazo.
COMUNICAÇÃO E VINCULAÇÃO	Permite aos gerentes divulgar sua estratégia para cima e para baixo da organização e vinculá-la aos objetivos individuais e dos departamentos.
PLANEJAMENTO DE NEGÓCIOS	Permite que as empresas integrem seus planos comerciais e financeiros.
***FEEDBACK* E APRENDIZAGEM**	Permite que as empresas tenham capacidade de aprendizagem estratégica, podendo monitorar os resultados por meio de perspectivas financeiras e não financeiras, além de avaliar a estratégia do desempenho recente.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 2007.

O processo de tradução da visão colabora na construção de um consenso em torno da visão e da estratégia da empresa, tendo como resultado a tradução da estratégia em termos operacionais, isto é, a criação de mapas estratégicos. O processo de comunicação e vinculação consiste em informar a estratégia para toda a organização,

ligando os objetivos de cada departamento aos objetivos individuais, identificando assim, os processos importantes para que se desenvolvam medidas de desempenho. O processo de planejamento de negócios compreende a alocação de recursos e a definição das prioridades de acordo com as metas estratégicas (PRIETO *et al*., 2006; BARROS; FILGUEIRAS; GOMES, 2010).

Kaplan e Norton (1996) acrescentam que o *scorecard* permite que uma empresa vincule seus orçamentos financeiros a seus objetivos estratégicos. Por fim, o processo de *feedback* e aprendizado concede à organização a capacidade de aprendizado estratégico, ou seja, fazer da gestão estratégica um processo contínuo, permitindo a modificação das estratégias em curso e refletindo o aprendizado organizacional (PRIETO *et al*., 2006).

Apesar do exposto, o BSC não é um modelo que pode ser aplicado às empresas em geral ou mesmo em toda a indústria. Diferentes situações de mercado, estratégias de produtos e ambientes competitivos exigem diferentes modelos de *scorecards*, além da personalização deste pelas unidades de negócios para atender a sua missão, estratégia, tecnologia e cultura. Por certo, com a utilização do BSC, as empresas conseguem monitorar seus resultados, por meio da avaliação da estratégia, de acordo com o desempenho recente e a modificação de estratégias em tempo real (KAPLAN; NORTON, 1993, 1996).

2.2.1 Perspectivas e Mapa Estratégico

Não apenas Kaplan e Norton (1996), descrevem que o método é composto por quatro perspectivas diferentes, sendo elas: as medidas de desempenho financeiro, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, que permitem um equilíbrio entre os objetivos de curto prazo e longo prazo. Cada uma delas funciona de forma isolada e em conjunto, de acordo com o Quadro 3 em seguida.

Quadro 3 – Perspectivas do BSC.

PERSPECTIVAS	CARACTERÍSTICAS
FINANCEIRA	Definição dos objetivos de longo prazo da unidade de negócio. Embora a maioria dos negócios enfatiza os objetivos de lucratividade, outros objetivos financeiros também são possíveis.
CLIENTE	Identificação dos clientes e dos segmentos de mercado nos quais a empresa irá competir e as medidas de desempenho da unidade de negócios nesses segmentos visados.
PROCESSOS INTERNOS	Identificação do processo interno crítico, na qual a organização deve se destacar. Deve-se focar nos processos internos que terão o maior impacto na satisfação do cliente e no alcance dos objetivos financeiros da organização.
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Identifica a infraestrutura que a organização deve construir para criar crescimento e melhoria a longo prazo.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1996.

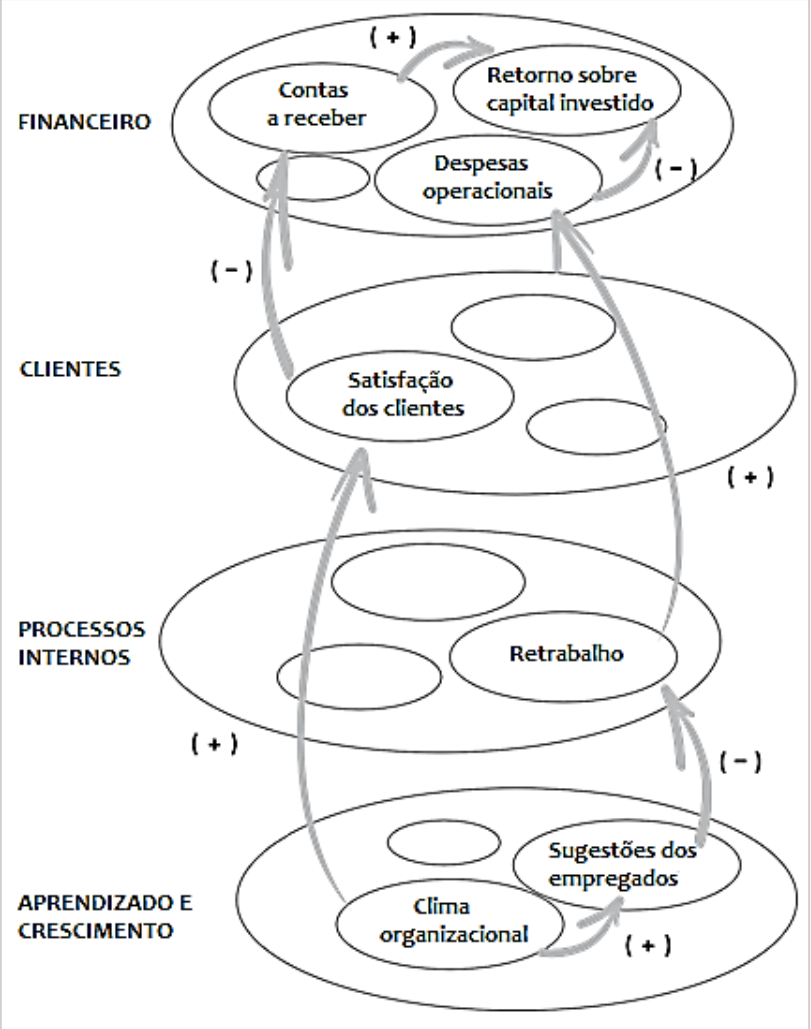
É sabido que a finalidade do BSC é alinhar as organizações e seus funcionários, para que sejam focados na estratégia. Para este propósito, apresenta-se o chamado mapa estratégico (ACHTERBERGH, BEERES; VRIENS, 2003). Os mapas estratégicos proporcionam aos funcionários uma visão clara de como seus trabalhos estão ligados aos objetivos gerais da organização, permitindo que funcionem de forma coordenada e colaborativa em direção aos objetivos desejados da empresa (KAPLAN; NORTON, 2000).

O mapa estratégico é um diagrama de causa e efeito (Figura 2) que conecta os objetivos em uma sequência vertical e lógica, classificados por perspectivas, seguindo a seguinte hierarquia: Aprendizado e Crescimento, Processos Internos, Clientes e Finanças (SOUZA; CORDEIRO, 2010). Nesse sentido, os autores supracitados acrescentam que as relações causais denotam um fluxo de baixo para cima representadas pelas setas.

Os mapas fornecem uma representação visual dos objetivos críticos de uma empresa e as relações cruciais entre eles, que impulsionam o desempenho organizacional,

além de mostrar como uma organização irá converter suas iniciativas e recursos, incluindo ativos intangíveis, em resultados tangíveis (KAPLAN; NORTON, 2000).

Figura 2 – Representação do mapa estratégico e a relação de causa e efeito.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1996.

Outrossim, dada a missão, os valores fundamentais e a visão de uma organização, o mapa estratégico descreve os quatros panoramas e as relações entre elas, que a cada nível da organização, permitem traduzir a estratégia em planos de ação, ou modificá-los (ACHTERBERGH; BEERES; VRIENS, 2003). Segundo Prieto *et al*., (2006) cada perspectiva necessita de um conjunto de medidas de desempenho, especificadas de acordo com as características e necessidades de cada empresa. Silva (2003) ratifica que o BSC, tem como diferencial, a capacidade de comunicar a visão e a estratégia da empresa, por meio de indicadores de desempenho oriundos dos objetivos estratégicos e metas que se integram em um diagrama de causa e efeito.

Uma aplicação do BSC pode ser encontrada no trabalho de Bastos e Oliveira (2014), no qual os autores utilizaram tal modelo aplicado a uma pequena empresa atuante na área de automação comercial. Conforme os autores, a relação de casualidade do BSC pode ser observada após os funcionários realizarem cursos de capacitação e tal investimento apresentar melhorias, tanto nos indicadores da perspectiva de aprendizado e crescimento, quanto das demais perspectivas.

No trabalho de Alves *et al*. (2018), foram feitas análises para saber a percepção dos envolvidos, após quatro anos da implantação do BSC em uma microempresa varejista de alimentos situada na Paraíba. Os resultados do levantamento apontaram que, o gestor considera que o BSC agregou um pensamento a longo prazo ao ambiente organizacional, já os colaboradores afirmam obter um maior conhecimento sobre o negócio e se sentem mais motivados com as oportunidades de qualificação oferecidas e, os clientes notaram melhorias na qualidade e rapidez no atendimento.

2.2.2 Indicadores, Metas e Plano de Ação

Segundo Blind e Dziallas (2018), indicadores são valores medidos que fornecem informações sobre um fenômeno específico. Para Kiyan (2001), os indicadores de desempenho buscam quantificar o desempenho do objeto de estudo, ou seja, funcionam como instrumentos de navegação. Em adição, Callado, Callado e Mendes (2013) destacam a importância do uso de indicadores de desempenho como instrumentos referenciais associados à estratégia.

Kaplan e Norton (1996) corroboram argumentando que para as organizações direcionarem seus esforços para a visão e estratégia, essa deve ser expressa como um conjunto de medidas de desempenho. Martins e Costa Neto (1998) afirmam que os indicadores de desempenho servem para diagnosticar, planejar, induzir e controlar o processo, sendo, portanto, fundamental checá-los periodicamente para verificar se estão de acordo com os objetivos da empresa. Tais medidas, conforme Blind e Dziallas (2018), são indispensáveis para as empresas, visto que gerenciam e controlam inúmeras ideias e conceitos. Sendo assim, representam um conjunto de

informações necessárias para que as equipes gerenciais possam administrar a competitividade do sistema organizacional (KIYAN, 2001).

Para Costa (2003), a seleção dos indicadores e o alinhamento a partir da estratégia proposta, é um dos meios de assegurar que as medidas escolhidas, são as mais adequadas para as empresas. Com isso, os indicadores se tornam um amparo que auxiliam a tomada de decisão em áreas cruciais para o negócio, como processos, clientes, fornecedores, recursos humanos e sociedade (MARTINS; NETO, 1998).

Em síntese, o BSC apresenta uma relação entre os indicadores de desempenho e os objetivos da empresa, que devem ser revisados periodicamente, para avaliar a qualidade da execução da estratégia e sua validade na organização (KAPLAN; NORTON,1996). Logo, Galas e Forte (2008) argumentam que, a forma de gerenciar as ações estratégicas definidas nas quatro perspectivas do BSC, ocorre por meio do acompanhamento de indicadores.

Dessa forma, os indicadores são indispensáveis para o planejamento e controle dos processos das empresas, o que possibilita o estabelecimento de metas, visto que os resultados são essenciais para a análise e avaliação dos desempenhos e para a tomada de decisão (FISCHMANN; ZILBER, 1999). Barbosa e Brondani (2004) destacam que as metas são necessárias para direcionar a empresa no cumprimento de sua missão e visão dentro da organização.

Pode-se afirmar, que o BSC colabora para alcance das metas. Definida a estratégia e identificado os indicadores, os gerentes podem focar na melhoria ou reengenharia dos processos mais críticos para o sucesso da organização. Assim, o BSC alinha a ação com a estratégia e estabelece metas especificas, ou marcos, para as medidas de desempenho (KAPLAN; NORTON, 1996).

De modo igual, os objetivos das empresas podem ser de curto ou longo prazo, e por meio deles são definidas as metas, na qual as companhias direcionam seus esforços (TERENCE, 2002). Tendo isso em vista, Peter Drucker criou uma metodologia que apresenta a capacidade de desenvolver propósitos nas empresas, conhecida como

metas SMART[3], acrônimo que traduzida para o português, significa: objetivos específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e com um prazo determinado para atingi-los (CARDOSO *et al*., 2018).

Para o devido acompanhamento, após definidos os objetivos, indicadores e metas, faz-se necessário a criação de iniciativas que irão permear o controle estratégico. Para isso, um plano de ação pode ser utilizado como ferramenta, podendo até mesmo ser desdobrado em metas individuais entre os colaboradores (BORGES *et al.*, 2018).

[3] *Specific* (Específica), *Measurable* (Mensurável), *Attainable* (Atingível), *Relevant* (Relevante) e *Time based* (Temporal).

3 METODOLOGIA

Quanto à natureza, este estudo é classificado como pesquisa aplicada, pois objetiva solucionar problemas de cunho prático (GIL, 2002). No que diz respeito aos objetivos, o trabalho se classifica como exploratório, pois visa o desenvolvimento de hipóteses para a composição de um modelo para futuras verificações (YIN, 2015).

Com intuito de obter conhecimento aprofundado acerca do tema, a abordagem do estudo se classifica como qualitativa, sendo ainda caracterizado quanto aos procedimentos, como um estudo de caso único, com amostragem escolhida por conveniência. Para o levantamento de dados, foram realizadas entrevistas conduzidas com a utilização de protocolos, pois se pretendia roteirizar os principais temas a serem abordados de maneira flexibilizada (YIN, 2016). As entrevistas, por sua vez, foram gravadas e transcritas.

Em suma, a pesquisa foi realizada em duas etapas. A primeira delas consiste na fase investigativa, onde os pesquisadores se reuniram com os gestores, com a intenção de obter o entendimento da estratégia adotada pela empresa, valendo-se sempre de registros de evidências destas entrevistas. No término dos encontros, utilizou-se a técnica análise de conteúdo. Nessa acepção, foram feitas leituras minuciosas dos materiais organizados, tratando-se os dados qualitativos e interpretando-os considerando o contexto (MINAYO, 2002).

Ao final, deverá ser proposto o modelo com a seleção dos indicadores mais impactantes, para a empresa de pequeno porte de serviços do ramo de automação industrial, interligando os indicadores comumente usados na literatura e a construção do mapa estratégico da empresa estudada, evidenciando os critérios de escolha. Encontra-se a seguir a metodologia sumarizada, conforme Quadro 4.

Quadro 4 – Metodologia de pesquisa.

MÉTODOLOGIA	ETAPAS	SUB-ETAPAS	RESULTADOS ESPERADOS
Entrevistas roteirizadas por protocolos.	Mapeamento do negócio.	Compreender a identidade organizacional com auxílio dos gestores.	Relação dos objetivos estratégicos baseado nas perspectivas do BSC.
		Realizar o diagnóstico estratégico da empresa por meio da análise SWOT.	
		Classificar os objetivos estratégicos da organização de acordo com cada perspectiva do BSC.	
Análise de conteúdo.	Estruturação do modelo.	Traduzir os objetivos estratégicos por meio do mapa estratégico.	Listagem dos indicadores mais impactantes em relação ao modelo.
		Elaborar a proposta dos indicadores de desempenho mais impactantes para a composição do modelo.	
		Indicar o procedimento utilizado para a seleção dos indicadores.	

Fonte: Elaborado pelas autoras.

4 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Neste capítulo, encontra-se a aplicação prática das referências teóricas apresentadas, referente ao mapeamento do negócio, praticado em uma empresa do setor de serviços em automação industrial.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

Primeiramente, é importante frisar que a identificação da empresa será mantida em sigilo por solicitação desta. Desse modo, ela será intitulada neste estudo como Beta. Ainda, os dados financeiros da empresa não foram disponibilizados às pesquisadoras. A saber, a discussão de dados foi baseada nas informações transmitidas nas reuniões pelos seus representantes.

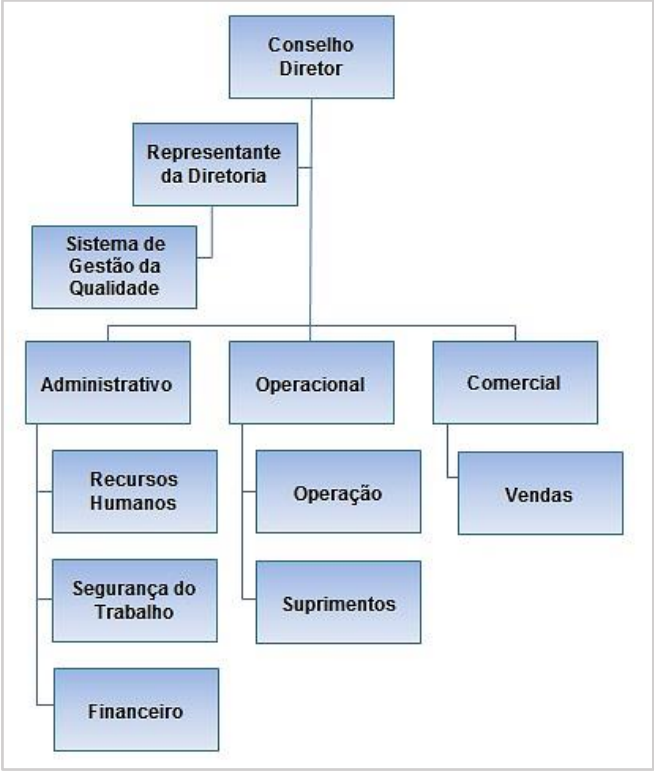
Para o desenvolvimento da primeira etapa do estudo, foram realizadas três reuniões entre as pesquisadoras e representantes da empresa, sendo dois sócios-diretores e uma funcionária do setor financeiro. A fim de qualificá-los, esses serão denominados Sócio A, Sócio B e Analista. A primeira reunião foi designada para que as pesquisadoras adquirissem a compreensão do negócio. No encontro seguinte, foi elaborado o diagnóstico estratégico utilizando a matriz SWOT. Na última reunião, os objetivos organizacionais foram classificados segundo as perspectivas do BSC.

Para tanto, na primeira reunião, iniciou-se com uma breve apresentação sobre o conceito do BSC, evidenciando os benefícios de sua aplicação. Na sequência, foram feitas perguntas abertas, com base no protocolo (Apêndice A) previamente definido, a fim de obter informações sobre o negócio da empresa. Dessa forma, nesse tópico foram sintetizados os dados acerca da empresa estudada.

A Beta, fundada há cerca de 20 anos, é composta por três sócios. Está localizada na região central do estado do Espírito Santo e se enquadra como empresa de pequeno porte. Seu negócio consiste em executar os serviços de montagem e manutenção de elétrica, instrumentação e automação, com a garantia de qualidade, de modo a proporcionar o melhor grau de satisfação ao cliente.

Visando-se destacar no mercado, a referida empresa ingressou no Programa Integrado de Desenvolvimento de Fornecedor (PRODFOR). Em seguida, fez adequações em seu Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) e recebeu a certificação ISO 9001. Segundo o Sócio B, o planejamento estratégico da empresa foi formulado no ano de 2013 tendo visão de longo prazo para dez anos.

Figura 3 – Organograma empresarial da Beta.

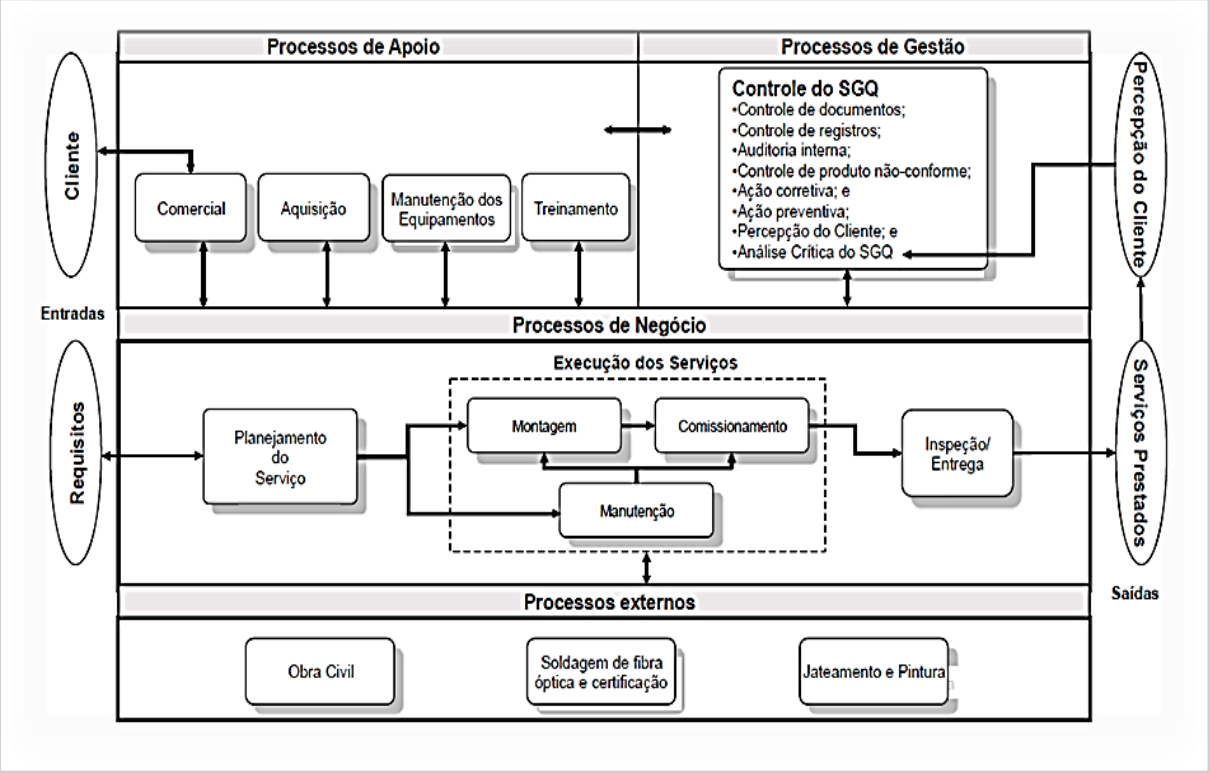


Fonte: Fornecido pela empresa.

Por ser uma prestadora de serviços de manutenção, a sua demanda é altamente volátil. No momento da entrevista, a empresa Beta dispunha de 20 funcionários fixos, sendo que em períodos de alta demanda já chegou a contar com um quadro de mais 70 funcionários temporários. O quadro provisório é desmobilizado após o término de sua execução dos serviços, pois a contratação de pessoal ocorre apenas quando há contratos fechados. Os funcionários do administrativo trabalham no escritório e os do operacional desempenhando os serviços na própria unidade fabril do cliente. Nesse sentido, a estrutura hierárquica da empresa Beta é descrita na Figura 3.

A alta administração lida com as questões estratégicas da empresa pautadas no SGQ. Compete ao setor administrativo a contratação de pessoal, assegura o cumprimento das normas de segurança do trabalho necessárias à realização dos serviços, controla os custos e o fluxo de caixa. O operacional, por sua vez, se encarrega da necessidade de material e da execução dos serviços. Por fim, o comercial é responsável pelas vendas e elaboração de contratos de serviços. Os processos necessários para controle do SGQ estão mencionados no mapa de processos (Figura 4), bem como suas interações.

Figura 4 – Mapa de processo do SGQ da Beta.



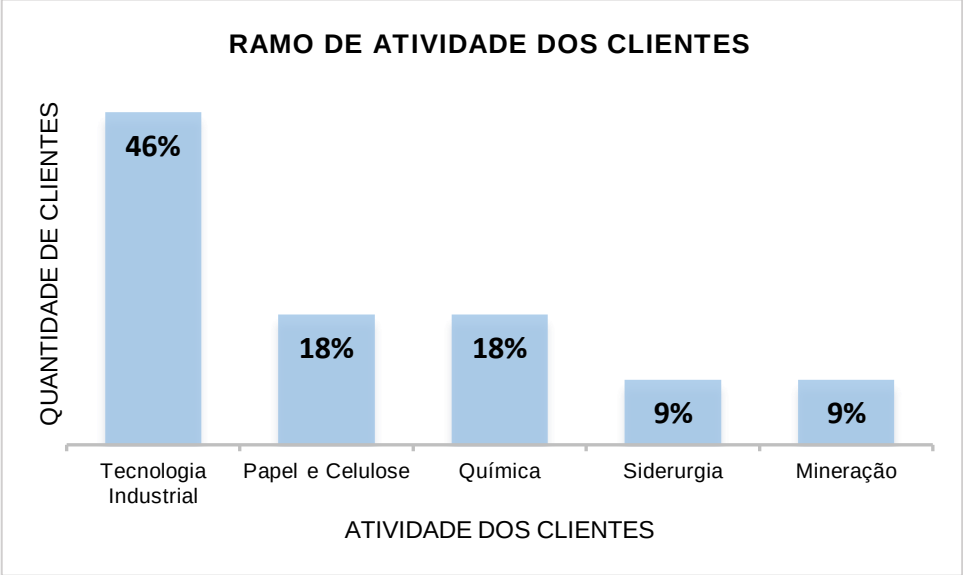
Fonte: Fornecido pela empresa.

Os critérios e métodos necessários para assegurar a operação e controle dos processos estão definidos no Manual de Gestão, que incluem procedimentos, instruções, monitoramento e indicadores de desempenho. Os processos de apoio e de gestão são realizados internamente para garantir que os processos de negócio confiram valor para os clientes. Esses são avaliados para que as mudanças necessárias permitam atingir os resultados pretendidos.

Nessa lógica, a empresa busca assegurar que o controle dos processos externos, esteja em conformidade com o SGQ. Por isso, todos os fornecedores registrados, passam avaliações periódicas, em que consistem os critérios de sua aprovação ou reprovação. Atualmente, a empresa Beta conta com oito fornecedores, diretamente ligados aos itens críticos, isto é, aqueles que afetam o negócio e a qualidade dos serviços.

No início, a empresa Beta possuía uma carteira de clientes restrita ao ramo de papel e celulose. Agora, o portfólio detém onze clientes de diferentes nichos de mercado, conforme ilustrado no Gráfico 1. Todavia, apenas 36% deles representam a maior parte do faturamento e estão concentrados, basicamente, no setor de papel e celulose, químico e siderúrgico. Vale ressaltar que a empresa Beta se localiza a um raio de 70 km desses principais clientes, minimizando custos logísticos.

Gráfico 1 – Ramo de atividade dos atuais clientes da Beta.



Fonte: Fornecido pela empresa.

Ao término da primeira reunião, foram mapeados aspectos relevantes para o entendimento do negócio. Assim, foi possível assimilar qual seu mercado de atuação, como funciona o seu arranjo organizacional, bem como compreender de que forma estão estruturados seus processos internos. O próximo passo consistiu em uma análise mais aprofundada sobre o ambiente interno e externo da empresa.

4.2 ANÁLISE SWOT

Tendo em vista que o planejamento estratégico da empresa Beta em vigor foi formulado há cinco anos com base no SGQ, torna-se pertinente a realização de um diagnóstico estratégico, com intuito de atualizar as medidas adotadas. Para isso, adotou-se como instrumento a matriz SWOT, pois essa ferramenta permite analisar os pontos fortes e fracos da organização, além de capitalizar as vantagens das oportunidades e conhecer as ameaças potenciais (MINTZBERG, 1994b; HUMAIDAN, 2015).

Antes de dar início à segunda reunião, verificou-se que os representantes não tinham conhecimento a respeito da ferramenta. Por conta disso, foi feita uma explanação sobre a Análise SWOT. Em seguida, a Analista explicou que eles fazem algo semelhante na “Reunião de Análise Crítica”, realizada semestralmente. Contudo, foi identificado que o objetivo é discutir os resultados das auditorias do SGQ e dos indicadores de desempenho existentes e propor planos de ação para os desvios e não fazer uma análise completa da organização e seu contexto.

Logo, deu-se início a um *brainstorming*, para a estruturação da análise SWOT. Em primeiro lugar, sabe-se que os princípios de uma organização servem como um guia para a tomada de decisão, a fim de que se cumpra o seu papel, na direção de seus objetivos. Por isso, com base no planejamento estratégico existente, tomou-se conhecimento da identidade organizacional da empresa Beta. Na oportunidade, a partir de informações referentes aos ambientes externo e interno da empresa, foram estabelecidos os pontos fortes e fracos, além das oportunidades e ameaças.

Desse modo, os valores, missão e visão da empresa Beta, bem como o resultado da análise SWOT elaborada, encontra-se no Quadro 5, além do detalhamento nos tópicos a seguir:

Quadro 5 – Análise SWOT da empresa Beta.

Visão: “Ser referência de alto nível em montagem e manutenção no mercado em que atuamos”; **Missão:** “Desenvolver soluções inovadoras em montagem e manutenção com responsabilidade Técnica, Ambiental e Social”.	
AMBIENTE INTERNO	
FORÇAS	**FRAQUEZAS**
1. Controle financeiro eficiente 2. Clientes satisfeitos 3. Qualidade dos serviços prestados 4. Marca consolidada 5. Flexibilidade dos processos internos 6. Bom relacionamento com fornecedores 7. Pessoal capacitado 8. Clima organizacional agradável	1. Custo elevado dos serviços 2. Faturamento concentrado em poucos clientes 3. Ausência de investimento em *marketing* 4. Produtividade reduzida 5. Falhas na gestão comercial 6. Má comunicação estratégica
AMBIENTE EXTERNO	
OPORTUNIDADES	**AMEAÇAS**
1. Facilidade de acesso ao crédito 2. Paradas de fábrica em estados vizinhos 3. Serviços fechados por indicação de clientes 4. Concorrentes fragilizados	1. Instabilidade econômica do país 2. Burocratização de processos pelo eSocial 3. Falta de profissionais preparados no mercado
Valores: “Respeito ao cliente e aos colaboradores, com retorno positivo aos acionistas e à sociedade, garantindo a viabilidade do negócio”.	

Fonte: Elaborado pelas autoras.

4.2.1 Pontos fortes

No que se refere ao ambiente interno, a análise dos pontos fortes permitiu entender as habilidades inerentes à organização e que a torna competitiva (JASIULEWICZ-KACZMAREK, 2016):

1. Controle financeiro eficiente: Apesar do arrecadamento de receita ser inconstante, o controle financeiro é eficiente, pois semestralmente é feita a projeção do fluxo de caixa, afirmou a Analista. Desse modo, a empresa Beta consegue saldar suas obrigações sem maiores transtornos, mesmo em períodos de baixa demanda dos serviços;

2. Clientes satisfeitos: Na última pesquisa aplicada, a empresa Beta apurou que a satisfação dos clientes, em relação às entregas, superou a meta estabelecida. No mesmo período, não foi registrado qualquer reclamação por parte dos clientes. Ainda, segundo os sócios, a empresa zela pelo contato próximo com os clientes, com intuito de atender as especificações pré-definidas;

3. Qualidade dos serviços prestados: De acordo com o levantamento mais recente, não houve registro de serviços não conformes. A adequação à norma ISO de qualidade mostra que a empresa está comprometida com a melhoria contínua de suas entregas;

4. Marca consolidada: No decorrer de sua trajetória, a empresa Beta construiu uma marca consolidada no mercado em que atua. Para o Sócio B, isso os diferencia da concorrência e facilita a captação de clientes;

5. Flexibilidade dos processos internos: O Sócio A afirmou que, devido ao tamanho da empresa, os processos internos não são burocráticos. Essa característica garante presteza para identificar as necessidades dos clientes durante a execução dos serviços e os torna capaz de oferecer soluções rápidas, considerando isso, como uma vantagem competitiva;

6. Bom relacionamento com fornecedores: O desempenho dos fornecedores avaliados até o momento, indica que todos estão aptos a fornecer seus produtos ou serviços. Ainda, o Sócio A afirmou que há uma relação de parceria entre eles, que favorece a resolução ágil de problemas que se estendem os clientes;

7. Pessoal capacitado: Segundo o Sócio A, a empresa dispõe de profissionais qualificados e experientes. O sócio adiciona ainda que fornecem cursos de capacitação a todos os colaboradores internos, quando da necessidade para a execução de serviços específicos. Contudo, o Sócio B acredita que o treinamento por meio de cursos de capacitação não é o melhor caminho para formar um profissional qualificado, mas sim com a prática advinda do trabalho;

8. Clima organizacional agradável: A empresa considera, de acordo com seus registros, possuir um elevado índice de satisfação dos colaboradores internos. O Sócio A afirmou que o ambiente de trabalho é harmonioso e construtivo. O Sócio B reforça que os empregados recebem salários acima da média de mercado.

4.2.2 Pontos fracos

Ainda em relação ao ambiente interno, a análise dos pontos fracos permitiu compreender as deficiências inerentes da organização que paralisam o seu crescimento (JASIULEWICZ-KACZMAREK, 2016):

1. Custo elevado dos serviços: Os sócios consideram alto o custo do serviço praticado pela empresa. Afirmam que, para preservar a qualidade do serviço e se manter com preço competitivo no mercado, a margem de lucro foi reduzida;

2. Faturamento concentrado em poucos clientes: A analista reforçou que a empresa não apresenta faturamento regular, pois trabalham por contratos. Um agravante de ter a carteira pouco diversificada é que a receita está concentrada em poucos clientes, o que pode vir a se tornar um problema;

3. Ausência de investimento em *Marketing*: Os sócios salientaram que há tempos a empresa conta com divulgação boca-a-boca e não investe no *marketing*. Essa atitude, portanto, pode desfavorecer o posicionamento da empresa no mercado;

4. Produtividade reduzida: Ambos os sócios concordaram que a empresa precisa aumentar sua capacidade produtiva, a fim de compensar os altos custos dos serviços. Além disso, consideraram que é preciso melhorar a eficácia do planejamento das atividades operacionais, com intuito de se antever ou amenizar os imprevistos que impactam o prazo de entrega ou a satisfação dos clientes;

5. Falhas na gestão comercial: O Sócio B afirmou que é preciso estruturar o setor comercial objetivando alavancar as vendas e melhorar a prospecção ativa de clientes;

6. Má comunicação estratégica: O Sócio A declarou que, os funcionários recebem orientações sobre a identidade organizacional da empresa, durante o processo de contratação. Uma vez integrados, os colaboradores deixam de tomar consciência das decisões estratégicas da liderança e não participam do processo de acompanhamento da execução da estratégia.

4.2.3 Oportunidades

A análise do ambiente externo, por sua vez, foi desenvolvida por meio da relação da empresa com o mercado. Essas são consideradas as boas chances e as aberturas disponíveis para o crescimento (JASIULEWICZ-KACZMAREK, 2016):

1. Facilidade de acesso ao crédito: A analista informou que, por ter uma situação financeira controlada e sem dívidas, a empresa Beta atrai propostas de crédito de instituições financeiras. Os sócios esperam não necessitar desse subsídio mas consideram que, em um momento de baixa, essa disponibilidade pode ajudar a empresa a se manter operante;

2. Paradas de fábricas em estados vizinhos: O Sócio A afirmou que existem oportunidades de realização de paradas de fábrica, isto é, quando as operações de uma indústria são interrompidas por motivo de manutenção preventiva, para clientes situados em estados próximos, como Minas Gerais e Bahia. Esta seria uma oportunidade de ampliar a carteira, apesar dos custos de logística;

3. Contratos fechados por indicação de clientes: O Sócio A informou que alguns serviços são fechados por indicações feitas internamente pelos clientes, que conhecem e confiam no serviço prestado pela empresa Beta. Por isso, ele acredita que há oportunidade de ampliar a sua atuação atendendo as diversas áreas industriais que compõe as unidades fabris dos clientes em que já atua;

4. Concorrentes fragilizados: O sócio B declarou que, a situação de instabilidade econômica fragilizou os concorrentes de mesmo porte que a Beta. Alguns quebraram e outros ficaram sucateados. Por sua vez, a empresa não demitiu funcionários e

investiu todo o seu capital de giro em novos equipamentos. Segundo ele, enquanto esses concorrentes adotam uma estratégia de sobrevivência, a empresa Beta tem potencial para triplicar o seu faturamento com o mesmo quadro administrativo.

4.2.4 Ameaças

Por fim, a análise do ambiente externo em relação às ameaças, permitiu identificar os grandes desafios, que podem impedir o crescimento da empresa (JASIULEWICZ-KACZMAREK, 2016):

1. Instabilidade econômica do país: Segundo o Sócio B, o momento de crise econômica brasileira vem trazendo impactos negativos, como a concorrência acirrada, dificuldade de implantar preços competitivos e dificuldade de aumento no faturamento;

2. Burocratização de processos pelo eSocial: O eSocial se trata de um projeto do governo que tem o propósito de consolidar a prestação de informações pelo empregador sobre as questões trabalhistas. Levantou-se a hipótese de que a adequação ao eSocial, poderia burocratizar os processos internos. Contudo, não foi considerado um item crítico pelos sócios;

3. Falta de profissionais preparados no mercado: Segundo o sócio A, existe uma expectativa de recuperação da economia por parte da empresa, o que poderá a impulsionar o mercado novamente. Nesse momento, haverá uma grande disponibilidade de mão-de-obra formada, porém sem a experiência necessária. Por isso, ele ressaltou que este cenário pode ser tornar um impeditivo para a absorção do crescimento da demanda.

Isso posto, com os elementos apontados nos valores, missão e visão, nota-se que a empresa busca fazer alianças e equilibrar os interesses de todas as partes interessadas: como sócios, colaboradores e clientes. Percebe-se ainda, que para cumprir o seu papel, expresso em sua missão, a empresa Beta preza pela qualidade e satisfação dos clientes, e acredita que assim, poderá alcançar sua visão.

Vale ressaltar que a análise SWOT contribuiu para estimular uma visão estratégica e rever fatos fragmentários em cenários coerentes para o planejamento estratégico (MINTZBERG, 1994b). O estudo dos ambientes interno e externo da empresa permitiu uma visão clara de seu potencial competitivo, além dos pontos de melhoria.

4.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

No que diz respeito à última reunião realizada, tratou-se dos objetivos estratégicos a serem priorizados pela organização. Nesse momento, os sócios declararam que seu atual objetivo estratégico é se tornar referência no mercado de montagem e manutenção industrial, obtendo crescimento de 10% do faturamento anualmente. Considerando este objetivo estratégico e a análise SWOT feita, tornou-se possível verificar como o ambiente interno está influenciando o ambiente externo. Por conta disso, nos parágrafos seguintes serão apresentadas discussões que futuramente comporão elementos do BSC.

Os sócios acreditam que, se o mercado responder economicamente, dado os pontos fortes, a empresa Beta está preparada para atendê-lo, visto que o quadro profissional atual é qualificado e seus serviços possuem qualidade. Salientam ainda, que o processo do eSocial não será um empecilho a flexibilidade de seus processos. A falta de profissionais qualificados no mercado pode ser suprida treinando na prática pessoas que tem apenas o diploma, dentro da própria empresa, para aprenderem com seus especialistas.

Uma vez que a empresa possui facilidade de acesso ao crédito, essa pode, segundo eles, ser uma saída para períodos de baixa demanda ou mesmo, como opção de investimento em estrutura e equipamentos, se necessário. As paradas de fábrica, nos estados vizinhos, são ótimas oportunidades para ampliar a participação de mercado. Favorecendo esta última questão, pode-se ainda passar a investir em estratégias de *marketing*, obtendo proveito da marca consolidada.

Os clientes parceiros, que conhecem o trabalho da Beta, podem indicá-los aos outros departamentos, dado o porte das unidades fabris dos clientes. Para mais, a equipe

operacional pode documentar os serviços bem classificados pelos clientes, para que a equipe comercial os exiba em campanhas de *marketing*, que podem ser publicadas em fôlderes ou no site da organização, para a prospecção ativa de novos clientes.

Ainda, a fragilidade dos concorrentes, coloca a empresa em posição de destaque no mercado, o que pode ser uma oportunidade de aumento no faturamento. Acredita-se, que o bom clima organizacional pode ser uma ponte para melhor comunicar a estratégia aos funcionários. Ainda, ao fazer uso de novos métodos de trabalho ou tecnologias buscando aumentar a produtividade, pode ser possível economizar tempo e consequentemente reduzir os custos diretos no longo prazo.

Diante do exposto, torna-se conveniente adotar um método que auxilie os gestores no esclarecimento dessa estratégia a toda organização, tornando-a tangível aos envolvidos. Para isso, adotou-se a metodologia BSC, pois essa permite traduzir a estratégia da empresa em atividades operacionais (TUBIS; WERBIŃSKA-WOJCIECHOWSKA, 2017).

De acordo com o método, tendo em vista o intuito de equilibrar o objetivo de longo prazo aos de curto prazo, a estratégia deve ser pautada em quatro perspectivas diferentes, sendo elas: financeira, processos internos, clientes, e; aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1996). Dessa forma, foram alinhados juntamente com os sócios, quais dos itens discutidos na análise SWOT são prioritários para o alcance do objetivo traçado. Concordou-se que, na ótica financeira, os objetivos principais são reduzir os custos dos serviços e aumentar a lucratividade. Igualmente, a necessidade de fazer melhores projeções de faturamento para não comprometer o fluxo de caixa.

Em relação aos clientes atuais, almeja-se mantê-los satisfeitos e fidelizados. Os sócios acreditam que podem obter crescimento, investindo em ampliar o leque de atuação dentro desses mesmos clientes. Por se considerarem conservadores, os sócios não têm interesse em atuar em mercados distantes, como no estado do Mato Grosso do Sul, onde a demanda é alta, mas o custo logístico não torna o investimento atrativo, dado o porte da empresa. Por isso, para aumentar a sua participação de

mercado, não descartam a possibilidade de investir em clientes das redondezas, como nos estados de Bahia e Minas Gerais.

Listaram-se, também, os processos internos considerados críticos na qual a organização deve se destacar, para atingir a satisfação dos clientes e os objetivos financeiros (KAPLAN; NORTON, 1996). Nessa perspectiva, foram indicados: o fortalecimento da gestão comercial, que tem atuação direta com os clientes e o aumento da produtividade dos serviços, pois afetam o custo do serviço e podem prejudicar o prazo de entrega, além da previsão de faturamento. Ao desfecho, foi pontuada a necessidade de obter profissionais capacitados para o caso de aumento de demanda.

De posse desses dados, tornou-se possível fazer a relação dos objetivos estratégicos com as perspectivas do BSC, sendo satisfeitos os resultados esperados para a primeira etapa do estudo.

5 PROPOSIÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO ESTRATÉGICA

Neste capítulo, apresenta-se o mapa estratégico e quais foram os indicadores considerados mais impactantes, para a composição do modelo de mensuração estratégica à luz da metodologia *Balanced Scorecard,* aplicado à pequena empresa analisada neste estudo de caso.

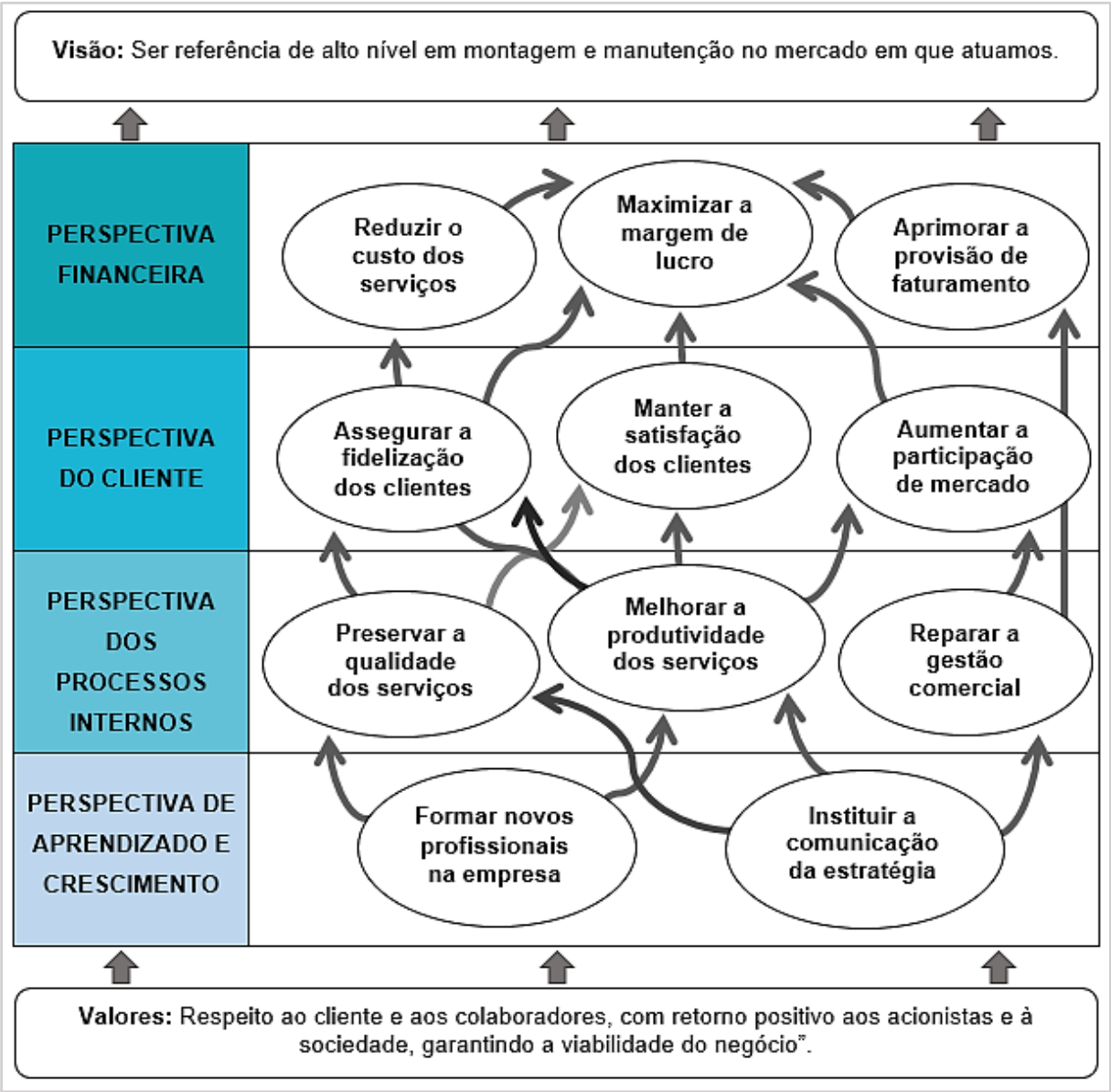
5.1 MAPA ESTRATÉGICO

É sabido que a finalidade do BSC é alinhar as organizações e seus funcionários, para que sejam focados na estratégia (ACHTERBERGH; BEERES; VRIENS, 2003). Para esse efeito, apresenta-se na sequência o mapa estratégico proposto para a empresa Beta com base no alinhamento entre o contexto interno e externo, nos objetivos estratégicos delineados e nos interesses dos sócios (Figura 5). Com intuito de facilitar a compreensão dos colaboradores e sócios sobre quais ações precisam ser concretizadas e monitoradas, procurou-se iniciar os objetivos com verbos.

Visto que o mapa estratégico é um diagrama de causa e efeito, os objetivos foram conectados em uma sequência vertical e lógica, classificados por perspectivas, seguindo a seguinte hierarquia: aprendizado e crescimento, processos internos, clientes e finanças, conforme orientado por Souza e Cordeiro (2010). Nessa dialética, lê-se o mapa de baixo para cima, onde a perspectiva de aprendizado, e crescimento contribui para a melhoria dos processos internos, que por sua vez impactam na satisfação dos clientes e consequentemente, cooperam para o crescimento financeiro da organização. Ademais, apresenta-se a relação causal entre os objetivos.

Na perspectiva de aprendizado e crescimento, verifica-se que, de acordo com o processo de gerenciamento do BSC, que ao instituir a comunicação estratégica, todos os processos internos críticos poderão ser aperfeiçoados, visto que os colaboradores passam a ter uma compreensão mais aprofundada sobre as prioridades determinadas pelos sócios. Ao formar novos profissionais na empresa, poderá haver melhora na produtividade, dado o aumento do quadro, bem como na qualidade dos serviços, pois ao iniciarem na empresa, esses internalizarão a cultura de trabalho da Beta.

Figura 5 – Mapa Estratégico proposto para a Beta.



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Em relação aos processos internos, uma vez melhorada a produtividade dos serviços, todos os requisitos dos clientes podem ser satisfeitos, pois será possível atender a um maior número de contratos. Isso satisfaz e fideliza clientes, desde que preservada a qualidade dos serviços. E, nesse sentido, os custos diretamente associados aos serviços poderão ser minimizados.

Ainda, ao efetuar reparos na gestão comercial, algumas competências poderão ser adquiridas em favor do aumento da participação de mercado que, por conseguinte poderá contribuir para uma previsão de faturamento acertada. Isso se torna possível,

pois com uma abordagem comercial adequada, as propostas são melhores elaboradas considerando os requisitos dos clientes e demais variáveis envolvidas, o planejamento das atividades se faz mais assertivo e, com isso, o fluxo de caixa pode ser concretizado.

Por outro lado, clientes satisfeitos tornam a solicitar serviços o que corrobora para a maximização da margem de lucro, da mesma forma que clientes fidelizados. Ainda, na perspectiva de clientes, ao aumentar a participação de mercado, o faturamento e consequentemente o lucro é acrescido. Por fim, é possível afirmar que provisionando o faturamento adequadamente e reduzindo custos, poderá ser gerado o lucro esperado pelos sócios. Nesta terminação, tornou-se visível como as perspectivas não financeiras afetam o panorama financeiro.

5.2 INDICADORES ESTRATÉGICOS

Recorda-se que, o alinhamento da seleção dos indicadores estratégicos com os objetivos estratégicos é um meio de assegurar que as medidas escolhidas, são as mais adequadas para as companhias (COSTA, 2003; ANDRADE; FRAZÃO, 2011). Os indicadores estratégicos propostos procuram demonstrar para os administradores, se os objetivos estabelecidos estão sendo atingidos, servindo como um guia para os departamentos formarem seus próprios indicadores táticos ou operacionais. Dessa maneira, os indicadores foram descritos, indicando-se as respectivas frequências de medição (FM) e podem ser observados nos Quadros 6 a 9 na subseção seguinte.

5.2.1 Indicadores sob a perspectiva financeira

Quadro 6 – Indicadores propostos para a perspectiva financeira.

OBJETIVO	INDICADOR	EQUAÇÃO	REFERÊNCIA	FM
Reduzir o custo dos serviços	Custo orçado versus realizado	$\left[\frac{(\text{Custo orçado} - \text{Custo realizado})}{\text{Custo orçado}} \text{ x } 100\right]$	Frezatti (2017).	Mensal
Maximizar a margem de lucro	Índice de margem líquida	$[\frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Receita}}] \text{ x } 100$	Alves (2018).	Mensal
	Ticket Médio	$\frac{\text{Receita}}{\text{Nº de serviços prestados}}$	Figueiredo e Mello (2004); Desbessel *et al.* (2018).	Mensal
Aprimorar a provisão de faturamento	Ponto de equilíbrio financeiro	$\left[\frac{\text{Despesas fixas}}{\text{margem de contribuição}}\right] \text{ x } 100$	Cruz (2006).	Semestral

Fonte: Elaborado pelas autoras.

- Reduzir o custo dos serviços:

Sabe-se que a empresa já provisiona o seu faturamento com intuito de planejar o fluxo de caixa. Assim sendo, admite-se que essa poderia utilizar esse mesmo conceito para o orçamento dos custos. Em conformidade com essa ideia, Frezatti (2017) diz que o orçamento empresarial é um plano financeiro dependente do planejamento estratégico, que contém uma estimativa das prioridades de uma entidade para determinado período e proporciona condições de avaliação do desempenho da organização. Ele afirma que, ao projetar os custos dos serviços, deve-se atentar às diferenças advindas entre o planejado e o realizado, permitindo assim, comparar o nível de eficiência do planejamento por meio das variações.

Dessa forma, a empresa Beta poderia provisionar seus custos por contrato e comparar mensalmente o orçamento provisionado com o realizado, com o propósito de averiguar a redução deles. Vale ressaltar que, para isso, a empresa deve buscar conhecimento a respeito de orçamento empresarial, de modo a não provisionar valores acima do necessário, fazendo com que recursos sejam reservados

desnecessariamente, além de criar uma sensação de redução de custos que não é real. Para fins instrutivos, dois supostos cenários dados na Tabela 1, mostram que em relação ao esperado, no primeiro mês houve uma redução maior que 4% nos custos, representando um crédito de R$500,00, porém no mês seguinte, ocorreu um aumento de mais de 13%, indicando um débito de R$2.000,00. Ao averiguar o indicador, é possível mapear a que se referem os custos não considerados no orçamento, podendo até mesmo, fazer uso de um banco de dados com esse histórico. O ideal seria que o orçado sempre fosse igual ao planejado.

Tabela 1 – Exemplo para cálculo do indicador custo orçado versus realizado.

EXEMPLO	DADOS	RESOLUÇÃO
Mês 1	Custo orçado: R$ 12.000 Custo realizado: R$ 11.500	$\frac{12.000 - 11500}{12000} \text{x } 100 = 4{,}16\%$
Mês 2	Custo orçado: R$ 15.000 Custo realizado: R$ 17.000	$\frac{15.000 - 17.000}{15.000} \text{x } 100 = -13{,}33\%$

Fonte: Elaborado pelas autoras.
Nota: Dados hipotéticos para fins didáticos.

- Maximizar a margem de lucro:

A margem líquida determina a correlação entre o lucro líquido e a receita, sendo apontado como um importante indicador para os sócios de uma empresa, pois revelam o lucro obtido com a venda dos serviços (ALVES, 2018). No que se refere ao *ticket* médio, ele tem a finalidade de orientar para estimativas de obtenção de receitas, além de projeção de orçamentos futuros (DESBESSEL *et al.*, 2018). Quanto maior o *ticket* médio, melhores são considerados os resultados de uma empresa.

- Aprimorar a provisão de faturamento:

O ponto de equilíbrio identifica, graficamente, em que ponto termina o prejuízo e inicia o lucro, ou seja, quando a margem de contribuição se iguala às despesas fixas. Neste sistema, os custos e despesas são divididos em fixos, que não tem relação direta com o serviço e, variáveis que variam de acordo com os serviços produzidos (CRUZ, 2006). De acordo com o cenário apresentado anteriormente na Tabela 2, para se manter sem ter prejuízo, a empresa precisaria de uma receita bruta de ao menos R$ 87.500,00 no semestre para começar a lucrar.

Os indicadores financeiros tiveram sua frequência de medição classificada como mensal, pois esses são determinantes para o acompanhamento da estratégia da empresa e sua saúde financeira, exceto o que mensura o aprimoramento da provisão de faturamento, pois essa atividade já é feita semestralmente pelo departamento financeiro.

Tabela 2 – Exemplo para cálculo do indicador ponto de equilíbrio financeiro.

EXEMPLO	DADOS	RESOLUÇÃO
Semestre 1	Receita: R$ 200.000 Despesas fixas: R$ 70.000 Custos e despesas variáveis: R$ 40.000	Margem de contribuição $\frac{200.000 - 40.000}{200.000} = 0{,}8$ Ponto de equilíbrio financeiro $\frac{70.000}{0{,}8} \text{ x } 100 = \text{ R\$ } 87.500$

Fonte: Elaborado pelas autoras.
Nota: Dados hipotéticos para fins didáticos.

5.2.2 Indicadores sob a perspectiva de clientes

Quadro 7 – Indicadores propostos para a perspectiva de clientes.

OBJETIVO	INDICADOR	EQUAÇÃO	REFERÊNCIA	FM
Assegurar a fidelização dos clientes	Taxa de *Churn*	$\left(\frac{\text{Nº de clientes não ativos}}{\text{Nº de clientes ativos}}\right) \text{x } 100$	Artoni (2007).	Anual
Manter a satisfação dos clientes	Índice de satisfação do cliente	$\left(\frac{\text{Nº de serviços ótimos ou bons}}{\text{Nº total de avaliações}}\right) \text{x } 100$	Campos, Postali e Silva (2017). Elaborado pela empresa (adaptado).	Anual
	Índice de reclamação do cliente	Nº de reclamações procedentes	Campos, Postali e Silva (2017). Elaborado pela empresa.	Anual
Aumentar a participação de mercado	*Market Share*	$\left(\frac{\text{Total de clientes atendidos}}{\text{Total de clientes do mercado}}\right) \text{x } 100$	Speakman *et al*. (2018).	Anual

Fonte: Elaborado pelas autoras.

- Assegurar a fidelização dos clientes:

Nos dias atuais, as organizações encontram dificuldades para fidelizar clientes. Nesse sentido, o gerenciamento de *Churn*[4] permite visualizar a taxa de abandono dos clientes para estabelecer intervenções por meio de estratégias de *marketing* (ARTONI, 2007). Acredita-se que por meio da taxa de *Churn*, torna-se possível fazer um diagnóstico relevante, ao identificar clientes ativos e não ativos, ou seja, aqueles que possuem cadastro, mas não solicitaram uma proposta comercial ou fecharam algum contrato em um determinado intervalo de tempo.

Basicamente, isso pode ocorrer porque um concorrente foi acionado ou apenas porque não houve demanda. Nesse sentido, o setor comercial pode entrar em ação para tentar encontrar as razões pelas quais um cliente não contatou a empresa neste período. De qualquer forma, mesmo que o resultado aparente ruim, na medida em que esses motivos forem mapeados, os gestores poderão perceber gargalos em seus processos ou ao menos compreender como o mercado está se comportando para traçar planos de fidelização. Embora haja dificuldade em determinar uma meta para a taxa de *Churn*, dada a grande incerteza do contexto externo, acredita-se que o indicador por si só gera um fundamento para fortalecer ou questionar a estratégia.

- Manter a satisfação dos clientes:

O mercado industrial B2B[5] movimenta altas receitas e seus produtos ou serviços, na maioria das vezes, são personalizáveis. Por conta disso, essas empresas devem trabalhar com foco totalmente direcionado a criação de valor e satisfação de seus clientes (CAMPOS; POSTALI; SILVA, 2017). A Beta, já possuía indicadores para medição de satisfação de clientes (Anexo A), no qual os dados são coletados por meio das pesquisas de satisfação. Por conveniência, mantiveram-se esses indicadores e suas frequências de medição, alterando apenas o indicador que mede o índice de satisfação do cliente para porcentagem, pois se acredita que assim, os resultados podem ser melhor analisados.

---

[4] Representa a evasão no número de clientes.
[5] Refere-se a duas empresas que fazem negócios como cliente e fornecedor.

- Aumentar a participação de mercado:

O *Market Share* ou participação de mercado reflete a competitividade relativa dos produtos ou serviços de uma empresa em relação a outros concorrentes. Essa é uma medida de como as vendas da empresa se comparam a outras empresas, dentro do mesmo mercado (SPEAKMAN, 2018). O *Market Share* pode ser obtido a partir da fatia de mercado que uma organização detém, pelo faturamento ou número de clientes.

Como a empresa Beta é uma pequena empresa, assim como a grande maioria de seus concorrentes e, em geral, organizações desse porte não revelam seu faturamento, optou-se por analisar a quantidade de atuais clientes da empresa Beta *versus* o total de clientes disponíveis no mercado (aqueles que a empresa já atende e os potenciais). Assim, é possível saber qual a fatia de mercado que a empresa absorve.

Pela pouca regularidade de dados, convém medir anualmente os indicadores da perspectiva dos clientes, exceto o referente a reclamação dos clientes que deve obter uma urgência maior, mantendo a mesma política atualmente adotada pela empresa Beta.

5.2.3 Indicadores sob a perspectiva de processos internos

Quadro 8 – Indicadores propostos para a perspectiva dos processos internos.

OBJETIVO	INDICADOR	EQUAÇÃO	REFERÊNCIA	FM
Preservar a qualidade dos serviços	*On Time In Full* (OTIF)	$\frac{(\%\text{ entregas no prazo x } \%\text{ entregas conformes})}{100}$	Cardoso (2013).	Trimestral
Melhorar a produtividade dos serviços	Produtividade sistêmica	$\frac{\text{Faturamento mensal}}{\text{Nº de colaboradores x H. disp.}}$	Macedo (2012).	Trimestral
	Lead Time	$\frac{\text{Data de entrega} - \text{Data de}}{\frac{\sum \text{ solicitação da proposta (em dias)}}{\text{Nº de serviços}}}$	Mendes (2017).	Trimestral
Reparar a gestão comercial	Taxa de conversão	$\left(\frac{\text{Nº de propostas fechadas}}{\text{Nº de propostas enviadas}}\right) \text{x } 100$	Sandall (2007).	Trimestral

Fonte: Elaborado pelas autoras.

- Preservar a qualidade dos serviços:

A empresa Beta possui um indicador para medição de não conformidade dos seus serviços, que pode ser notado no segundo item do Anexo A. Contudo, argumenta-se que ele deva ser reformulado, com intuito de trazer maior acuracidade aos números. A sugestão recai sobre a medida de desempenho denominada *On Time In Full* (OTIF). Esse termo vem do inglês, que significa que os serviços devem ser entregues no prazo (*On Time*) e dentro das especificações acordadas com o cliente (*In Full*). Este indicador somente deve ser pontuado aos serviços que atingirem um dos dois ou ambos os requisitos simultaneamente, fazendo uso do chamado pedido perfeito[6] (CARDOSO, 2013).

Não só, conforme Tabela 3 a seguir, supondo que dos onze serviços prestados em determinado período, sete tenham sido atendidos no prazo e nove sem não conformidade alguma. Nesse caso, o índice OTIF indicaria que apenas 52,05% dos

[6] Àquele que chega ao cliente sem qualquer pendência.

serviços prestados atenderam ambas as condições simultaneamente. Vale ressaltar que quanto mais próximo de 100% melhor o OTIF.

Tabela 3 – Exemplo para cálculo do indicador OTIF.

EXEMPLO	DADOS	RESOLUÇÃO
Trimestre 1	Nº serviços atendidos no prazo: 7 Nº serviços conformes: 9 Total de serviços prestados: 11	$On\ time = \frac{7}{11}$ x $100 = 63{,}63\%$ $In\ full = \frac{9}{11}$ x $100 = 81{,}81\%$ $\text{OTIF} = \frac{63{,}63 \text{ x } 81{,}81}{100} = \text{R\$ } 52{,}05\%$

Fonte: Elaborado pelas autoras.
Nota: Dados hipotéticos para fins didáticos.

- Melhorar a produtividade dos serviços:

Segundo Macedo (2012), produtividade significa a capacidade de uma empresa gerar um produto ou serviço, isto é, a razão entre as saídas e as entradas. Ele afirma que a produtividade, principalmente em empresas que não produzem produtos ou serviços homogêneos, deve ser calculada de maneira sistemática, levando-se em conta a geração de valor adicionado pelo seu processo e não apenas a sua produção propriamente dita.

Tendo em vista essa temática, optou-se por adotar como medida de desempenho a relação entre o faturamento total (saídas) e a quantidade de horas disponíveis de trabalho mensal (entradas). Supondo o caso hipotético mostrado na Tabela 4, tem-se uma produtividade de R$31,25 por hora. Acompanhando esse resultado, mantendo-se as devidas proporções, é possível comparar se a empresa está sendo mais produtiva ou não.

Tabela 4 – Exemplo para cálculo do indicador produtividade sistêmica.

EXEMPLO	DADOS	RESOLUÇÃO
Trimestre 1	Faturamento: R$ 60.000 Nº colaboradores: 12 Horas disponíveis por colaborador: 160 horas/mês	Produtividade sistêmica $\frac{60.000}{12 \text{ x } 160} = \text{R\$}31{,}25/\text{hora}$

Fonte: Elaborado pelas autoras.
Nota: Dados hipotéticos para fins didáticos.

Esse último indicador pode ser avaliado juntamente com o *Lead Time* (tempo de espera), ou seja, a relação entre o tempo de processamento de um pedido, desde o momento em que ele é acionado à empresa até a sua entrega para o cliente. Quanto mais baixo é o *lead time*, mais produtivos são os processos (MENDES, 2017). Com as devidas adaptações, considera-se o tempo entre um pedido de proposta comercial e a finalização do serviço.

Tabela 5 – Exemplo para cálculo do indicador tempo de espera.

EXEMPLO	DADOS	RESOLUÇÃO
Trimestre 1	Tempo de espera: Serviço 1 – 25 dias Serviço 2 – 40 dias Serviço 3 – 32 dias	Tempo de espera $\frac{(25+40+32)}{3} = 33 \text{ dias em média}$

Fonte: Elaborado pelas autoras.
Nota: Dados hipotéticos para fins didáticos.

- Reparar a gestão comercial:

No varejo, a taxa de conversão é determinada pela relação entre o total de vendas de um período pelo número de clientes que entraram em um estabelecimento. São comumente usados para medir o desempenho das equipes de vendas (SANDALL, 2007). No presente estudo, porém, a taxa de conversão foi adaptada à realidade do setor de serviços, referindo-se à taxa percentual entre as propostas fechadas e enviadas.

Na perspectiva dos processos internos, de acordo com a unidade de negócio da empresa Beta, acredita-se que a FM trimestral seja adequada ao propósito, pois a periodicidade mensal poderia não englobar dados suficientes para análise desses dados, do mesmo modo que a medição semestral ou anual não permitiria enxergar os gargalos em tempo, a fim de oportunizar uma intervenção por meio de planos de ação.

5.2.4 Indicadores sob a perspectiva de aprendizado e crescimento

Quadro 9 – Indicadores propostos para a perspectiva aprendizado e crescimento.

OBJETIVO	INDICADOR	EQUAÇÃO	REFERÊNCIA	FM
Formar novos profissionais na empresa	Índice de competências	$\left(\frac{\text{Nº de aprovados}}{\text{Nº de participantes}}\right) \text{x } 100$	Fleury e Fleury (2001); Cunha, Holanda e Marra (2014).	Anual
Instituir a comunicação da estratégia	Índice de *endomarketing*	Nº de ações realizadas	Brum (2017).	Trimestral

Fonte: Elaborado pelas autoras.

- Formar novos profissionais na empresa:

Competência refere-se a, saber aprender, saber agir, saber engajar e ter visão estratégica. O conhecimento apenas se torna competência quando utilizado, agregando valor econômico à organização, e valor social ao indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2001). Para esse fim, Cunha, Holanda e Marra (2014) propõe em seu estudo uma matriz de competência, que consiste na representação de um conjunto de competências básicas e associadas, que caracterizam a atividade profissional, no qual cada elemento que a compõe se inter-relacionam.

Segundo os mesmos autores, tal matriz direciona a prática profissional para o nível de excelência predefinido. Isso posto, considera-se que um programa de treinamentos estruturado, envolvendo recém-formados e os funcionários da Beta, possa contribuir para o alcance desse objetivo. Com intuito de mensurá-lo, a empresa pode desenvolver uma matriz de competências adequada à cartela de serviços da entidade, e por intermédio de uma espécie de teste, medir o nível de destreza dos profissionais, categorizando-os em níveis, como do *trainee* ao especialista.

- Instituir a comunicação da estratégia:

O *endomarketing* ou *marketing* institucional interno é uma ferramenta que permite analisar a cultura organizacional em um contexto profundo, com o objetivo de construir um sistema de comunicação consistente entre os colaboradores internos (BRUM,

2017). Nessa perspectiva, visando esclarecer os objetivos estratégicos aos funcionários, recomenda-se a criação de encontros regulares com esses, com o propósito de comunicar as decisões dos sócios aos colaboradores, dando espaço ao diálogo. Acredita-se que, assim, os funcionários poderão desempenhar suas funções, adequando-as aos objetivos estratégicos. Para esse motivo, o indicador proposto visa quantificar o número de ações realizadas para essa finalidade.

Os indicadores dessa perspectiva são, usualmente, mais complexos de mensurar que o das demais perspectivas, por se tratar de medidas não financeiras. Contudo, este é um fator importante para o êxito da estratégia. Referente ao indicador de competência, recomenda-se a medição anual, pois esse é um objetivo de longo prazo. Já o de *endomarketing*, as ações podem ser realizadas e acompanhadas trimestralmente, considerando esse um prazo razoável para não tornar os encontros massivos ou mesmo dispersar a equipe em relação aos objetivos estratégicos.

Não raro, o BSC é usado como um meio para atingir os objetivos e monitorar o planejamento estratégico. Por isso, os gestores precisam definir metas tangíveis, mas audaciosas, para o controle do alcance dos objetivos traçados. Essa pode não ser uma tarefa fácil, mas com métodos conceituados, como as metas SMART, é possível criar alvos mais coerentes (KAPLAN; NORTON, 2000; FOOLADVAND; YARMOHAMMADIAN; SHAHTALEBI, 2015; CARDOSO *et al.*, 2018).

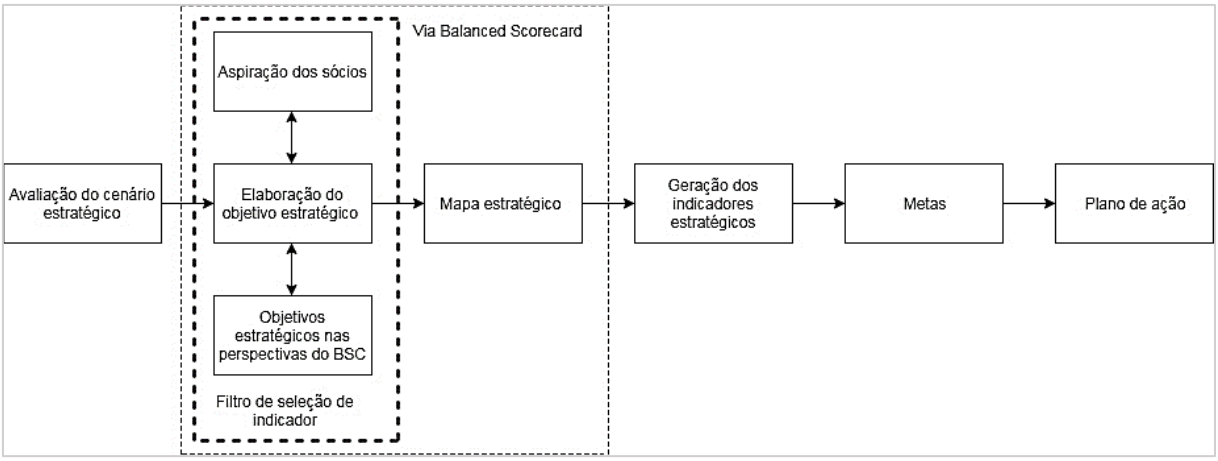
Diante dessa temática, após definir os indicadores que irão compor o modelo de mensuração estratégica, faz-se necessário a adoção de metas inteligentes. Para isso, é preciso conhecer os dados financeiros e não financeiros da organização. Considerando que, as pesquisadoras não tiveram acesso a esse tipo de informação, as sugestões de metas não serão contempladas nesse estudo. Contudo, aconselha-se que os diretores busquem, em um futuro próximo, definir metas para cada medida de desempenho, com intuito de medir a aderência à estratégia.

Nessa continuidade, sabe-se que a partir da investigação do cenário interno e externo da empresa, é possível criar estratégias para atender a essa análise (TERENCE, 2002). Para o devido acompanhamento, a partir das discussões geradas no tópico de objetivos estratégicos (4.3), após definidos os objetivos, indicadores e metas, faz-se

necessário a criação de iniciativas que irão permear o controle estratégico, como por exemplo, a utilização da ferramenta 5W2H[7] para essa criação (BORGES *et al*., 2018).

O uso da ferramenta da qualidade 5W2H pode servir de instrumento para a operacionalização da estratégia. Esse plano de ação apresenta de uma forma simples como algumas ações pretendidas podem ser criadas, além de possibilitar o acompanhamento de sua execução, por meio de prazos e tarefas relacionados entre si (MACHADO, 2012). Logo, encontra-se abaixo na Figura 6 o procedimento utilizado para a seleção dos indicadores, pautado na aspiração dos sócios e peculiaridades estratégicas, via BSC.

Figura 6 – Procedimento adotado para a seleção dos indicadores mais impactantes.



Fonte: Elaborado pelas autoras.

[7] *What* (O quê?), *Why* (Por quê?), *Where* (Onde?), *When* (Quando?); *Who* (Quem?), *How* (Como?) e *How much* (Quanto?).

6 CONCLUSÃO

A partir da pesquisa, pode-se compreender que, os valores de uma empresa servem como um guia para a tomada de decisão, a fim de que se cumpra o seu papel, na direção de seus objetivos. Notou-se, também, que o diagnóstico estratégico é uma etapa importante a ser feita durante a constituição do planejamento estratégico, a fim de que as organizações avistem seu posicionamento de mercado e tracem estratégias. Por esse ângulo, tornou-se conveniente a adoção do mapa estratégico, para expressar os objetivos organizacionais de maneira intuitiva sob a ótica do BSC.

Acresce que, foram propostos quatorze indicadores de desempenho, segmentados entre as quatro perspectivas do BSC. Na perspectiva financeira, os indicadores de custo orçado versus realizado, *ticket* médio, índice de margem líquida e ponto de equilíbrio financeiro foram considerados os mais aderentes à medição dos objetivos identificados. Do mesmo modo, na perceptiva dos clientes, os selecionados foram taxa de *churn*, índice de reclamação do cliente, índice de satisfação do cliente e *market share*. Acredita-se que esses, podem indicar o nível de relacionamento com os clientes, além do crescimento da empresa no mercado.

Do mesmo modo, entre os indicadores da perspectiva dos processos internos, encontram-se OTIF, produtividade sistêmica, *lead time* e taxa de conversão. Dessa forma, a instituição pode averiguar se os seus processos estão gerando valor e atendendo as expectativas dos clientes. Enfim, na perspectiva de aprendizado e crescimento, elencam-se o índice de competência e índice de *endomarketing*. Esses devem ser analisados a fim de garantir uma comunicação estratégica eficiente, além da qualificação dos funcionários, visando retornos a longo prazo.

Sabe-se que a literatura carece de discussão, acerca de indicadores de desempenho, aplicados à prestação de serviços de cunho industrial. Sendo assim, o presente estudo trouxe, como contribuição acadêmica, além de implicações gerenciais, uma proposta de indicadores de desempenho de nível estratégico, específicos para esse mercado, singularmente para pequenas empresas. Entretanto, o modelo proposto não pretende ser unânime entre as empresas desse nicho, uma vez que cada negócio apresenta diferentes peculiaridades. Desse modo, o modelo pode ser adaptado à

melhor evidência de cada realidade, de forma a atender as diferentes necessidades dos envolvidos.

Este estudo se limita, porém, as variáveis que influenciam o processo e que não foram englobadas nos objetivos gerais e específicos da pesquisa. Acresce que questões financeiras são sensíveis a qualquer organização. Em virtude disso, o fato dos dados financeiros não terem sido disponibilizados, pode inferir nos resultados apresentados. Sugere-se, por fim, que futuros trabalhos sejam explorados de posse dos dados financeiros em outras empresas do ramo, com o fito de complementar os resultados. Ademais, que seja testado e analisado a implementação do modelo proposto para a empresa estudada, com intuito de discutir a real efetividade das medidas propostas à mensuração e controle dos objetivos estratégicos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACHTERBERGH, J.; BEERES, R.; VRIENS, D. Does the balanced scorecard support organizational viability?. **Kybernetes**, v. 32, n. 9/10, p. 1387-1404, 2003.

ALÁČA, P. decision making and its importance in production planning within the woodprocessing company, respectively in the whole supply chain. **Procedia Manufacturing**, 2015.

ALVES, E. C. Q. **Guararapes versus Renner**: Análise dos indicadores de rentabilidade no período de 2013 a 2017. UEPB – Universidade Estadual da Paraíba, Monteiro, 2018.

ALVES, M. C. M.; BORBA, M. C.; LIMA, F. F.; MORAES FILHO, R. A; RAMOS, J. E. S. Avaliação do Balanced Scorecard em microempresa na percepção do gestor, colaboradores e clientes. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n.3, p. 172-185, 2018.

ANDION, M. C.; FAVA, R. Planejamento estratégico. **Coleção gestão empresarial**, v. 2, n. 3, p. 27-38, 2002.

ANDRADE, I. R. S.; FRAZÃO, M. F. A. Estratégia em ação: planejamento estratégico e balanced scorecard na OSID. **Revista de gestão, finanças e contabilidade**, v. 1, n. 1, p. 18-34, 2011.

ARTONI, P. R. C. D. **Retenção de clientes à luz do gerenciamento de churn**: um estudo no setor de telecomunicações. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

BARBOSA, E. R.; BRONDANI, G. Planejamento estratégico organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, v. 1, n. 2, p. 123, 2004.

BARROS, L. P. S.; FILGUEIRAS, A. A.; GOMES, J. S. O processo de implantação do balanced scorecard em uma empresa estatal brasileira: o caso Petrobras. **REGE Revista de Gestão**, v. 17, n. 1, p. 45-57, 2010.

BASTOS, M. R.; OLIVEIRA, U. R. Análise do retorno sobre o investimento em Treinamento sobre as perspectivas do BSC: um estudo de Caso em uma empresa de automação comercial. **Revista UNIABEU**, v.7, n. 16, 2014.

BLIND, K; DZIALLAS, M. Innovation indicators throughout the innovation process: An extensive literature analysis. **Technovation**, 2018.

BORGES, E. N.; FARIA, A. C. A. A.; LOPES, D. G.; VERÍSSIMO, L. B.; FREIRE, P. C.; ARAÚJO, R. C. **Estratégia com uso do BSC**. Edição revisada e atualizada. Brasília: Superior Tribunal de Justiça, 2018.

BRUM, A. M. **Endomarketing de A a Z**: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. Editora Integrare, 3. ed. 2017.

CALLADO, A. A. C.; CALLADO, A. L. C.; MENDES, E. Um estudo empírico da significância das relações entre a elaboração de metas estratégicas e o uso de indicadores de desempenho. **Revista Iberoamericana de Contabilidade de Gestión**, v. 11, n. 21, p. 1-15, 2013.

CAMPOS T. Y. K.; POSTALI, T.; SILVA M. C. C. Folkmarketing aplicado ao B2B: uma estratégia de relacionamento. **RIF - Revista Internacional de Folkcomunicação**. Ponta Grossa, v. 15, n. 35, p.177-190, 2017.

CARDOSO, A. C. O**. Implantação do OTIF em uma indústria de gelados comestíveis em Goiás**. SENAC Faculdade de Tecnologia, Goiás, 2013.

CARDOSO, A. L. L.; SOUZA, Y. B. M.; MARTINS, V. W. B.; PIMENTEL, F. Q. A. Planejamento de metas para redução de falhas no processo de distribuição de uma empresa transportadora. **Revista Gestão Industrial**, v. 14, n. 2, 2018.

CHAVES, C. A; MUNIZ JUNIOR, J.; MOTA, L. C. G.; OLIVEIRA, M.; RIBEIRO, R. M.; SANTOS, A. U. Utilização do modelo de SWOT para estratégia de exportação: caso exploratório em uma empresa do setor siderúrgico. **Revista Ciências Exatas**, Universidade de Taubaté, v. 2, n. 1, 2008.

CHERMAN, A.; TOMEI, P. A. Códigos de Ética Corporativa e a Tomada de Decisão Ética: Instrumentos de Gestão e Orientação de Valores Organizacionais?. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 9, n. 3, p. 99-120, 2005.

CONTADOR, J. C. Planejamento estratégico: Recomendações sobre os ambientes externo e interno. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 43-56, 1995.

COSTA, D. B. **Diretrizes para concepção, implantação e uso de sistemas de indicadores de desempenho para empresas da construção civil.** 2003.

CRUZ, J. A. W. O impacto do custo do capital próprio no ponto de equilíbrio. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**. Rio de Janeiro, v.11, n.1, p.01-13, 2006.

CUNHA, I. C. K. O; HOLANDA, F. L; MARRA, C. C. Construção da matriz de competência profissional do enfermeiro em emergências. **Acta Paul Enferm**, v. 27, n. 4, p. 373-379, 2014.

DESBESSEL, F.; BOTH, F. K.; RUPPENTHAL, I. L.; SEIBERT, R. M. Definição e análise de indicadores financeiros aplicados à gestão de instituições de ensino filantrópicas. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 4, n. 6, p. 3226-3248, 2018.

DRUCKER, P. F. **Management**: Tasks, Responsibilities, Practices. Primeira edição. Nova Yorque: Truman Talley Books - E.P. Dutton, 1986.

FERNANDES, K. R; ZANELLI, J. C. O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 10, n. 1, 55-72, 2006.

FIGUEIREDO, D. S; MELLO, J. C. C. B. S. **Avaliação de eficiência de lojas do varejo supermercadista**. UFF - Universidade Federal Fluminense, 2004.

FISCHMANN, A. A.; ZILBER, M. A. Utilização de indicadores de desempenho como instrumento de suporte à gestão estratégica. **Encontro da ANPAD, XXIII**, Anais, 1999.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Construindo o conceito de competência construindo o conceito de competência. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, edição especial, p. 183-196, 2001.

FOOLADVAND, M.; YARMOHAMMADIAN, M. H.; SHAHTALEBI, S. The application strategic planning and balance scorecard modelling in enhance of higher education**. Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 186, p. 950-954, 2015.

FREZATTI, F. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

FREZATTI, F.; BIDO, D. S.; DA CRUZ, A.P.C.; DE CAMARGO, M. J. O Papel do balanced scorecard na gestão da inovação. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 54, n. 4 | p. 381-392, 2014.

GALAS, E. S.; FORTE, S. H. A. C. Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no balanced scorecard: estudo de caso em uma instituição pública**. Mackenzie Management Review**, v. 6, n. 2, 2008.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. - 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HUMAIDAN, S. S. an exploratory study to determine the suitability of applying information systems using (SWOT) analysis, at administrative affairs department in power plant maintenance centre. **Procedia Computer Science**, v. 65, p. 787-796, 2015.

JASIULEWICZ-KACZMAREK, M. SWOT analysis for Planned Maintenance strategy-a case study. **IFAC-PapersOnLine**, v. 49, n. 12, p. 674-679, 2016.

JOVANE, F.; SELIGER, G.; STOCK, T. Competitive sustainable globalization: general considerations and perspectives. **Procedia Manufacturing**, 2017.

KAPLAN, R.; NORTON, D. Having trouble with your strategy? Then map it. Focusing Your Organization on Strategy—with the Balanced Scorecard, **Harvard business Review**, 2000.

_____. Linking the Balanced Scorecard to Strategy. **Harvard Business Review**, 1996.

_____. Putting the balanced scorecard to work. **Harvard Business Review**, 1993.

_____. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard business Review**, 2007.

KICH, J. I. D. F.; PEREIRA, M. F. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. **Cadernos EBAPE**, v. 9, n. 4, p. 1045-1065, 2011.

KIYAN, F. M. **Proposta para desenvolvimento de indicadores de desempenho como suporte estratégico**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2001.

LESÁKOVÁ, Ľ.; DUBCOVÁ, K. Knowledge and use of the balanced scorecard method in the businesses in the Slovak Republic. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 230, p. 39-48, 2016.

LOPES, R. J. R. **Plano de negócios para a criação de uma área de negócios de automação da Pineapple**. Trabalho final de mestrado em Ciências Empresariais. Lisboa School of Economics & Management, 2016.

MACEDO, M. M. Gestão da produtividade nas empresas. **Revista Organização Sistêmica**, v.1, n. 1, 2012.

MACHADO, S. S. **Gestão da qualidade**. IFG - Universidade Federal de Santa Maria, 2012.

MARINHO, S. V.; SELIG, P. M. Análise comparativa do Balanced Scorecard com alguns dos principais sistemas de medição de desempenho. **Revista Gestão Industrial**, v. 05, n. 03, p. 177-197, 2009.

MARTINS, R. A.; NETO, P. L. O. C. Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposta de sistematização. **Gestão & Produção**, v. 5, n. 3, p. 298-311, 1998.

MENDES, C. S. S. **Metodologias do sistema de produção toyota para takt time's longos.** Universidade de Aveiro Ano - Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo. Aveiro, 2017.

MINAYO, M. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade**.** 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 1, p. 107-114, 1994a.

MINTZBERG, H. Rethinking strategic planning part II: new roles for planners. **Long Range Planning**, v. 27, n. 3, p. 22-30, 1994b.

NAZARKO, J.; EJDYS, J.; HALICKA, K.; MAGRUK, A.; NAZARKO, L.; SKOREK, A. Application of Enhanced SWOT Analysis in the Future-oriented Public Management of Technology. **Procedia Engineering**, v. 182, p. 482-490, 2017.

OKRĘGLICKA, M.; GORZEŃ-MITKA; I., OGREAN, C. Management challenges in the context of a complex view – SMEs perspective. **Procedia Economics and Finance**, v. 34, p. 445-452, 2015.

ÖRGÜN, B. O. New trend in global production system. **Procedia Manufacturing**, 2015.

PARENTE, J. G; VOITTO, M. H. Propósitos e valores: muito além do lucro. **GV-executivo**, v. 16, n. 1, 2017.

PORTER, M. E. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic management journal**, v. 12, p. 95-117, 1991.

_____. What is strategy?. **Harvard Business Review**, 1996.

PRIETO, V. C.; PEREIRA, F. L. A.; DE CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard. **Gestão & Produção**, v. 13, n. 1, p. 81-92, 2006.

RAMANUJAM, V; VENKATRAMAN, N., CAMILLUS, J. Multi-objective assessment of effectiveness of strategic planning: a discriminant analysis approach. **The Academy of Management Journa**l, 1986.

RICHERS, R. Objetivos como razão de ser da empresa. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, n. 34, p. 50-62, 1994.

RZEPKA, A. Inter-organizational relations as a one of sources of competitive advantage of contemporary enterprises in the era of globalization. **Procedia Manufacturing**, 2017.

SANDALL, H. L. P. **Comportamentos precorrentes de aproximação de lojas:** efeitos do nível de diferenciação de marca e localização sobre taxas de conversão em um shopping center. Dissertação de Mestrado em Psicologia. Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

SILVA, L. C. O balanced scorecard e o processo estratégico. **Caderno de pesquisas em administração**, v. 10, n. 4, p. 61-73, 2003.

SOUZA, R. G.; CORDEIRO, J. S. Mapeamento cognitivo e balanced scorecard na gestão estratégica de resíduos sólidos urbanos. **Gestão & Produção,** v. 17, n. 3, p. 483-496, 2010.

SPEAKMAN, R. J.; HADDEN, C. S.; COLVIN, M. H.; CRAMB, J.; JONES, K. C.; JONES, T. W.; LULEWICZ, I.; NAPORA, K. G.; REINBERGER, K. L.; RITCHISON, B. T.; EDWARDS, A. R.; THOMPSON, V. D. Market share and recent hiring trends in anthropology faculty positions. **PLOS ONE**, New York, 2018.

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

TOHIDI, H.; JAFARI, A.; AFSHAR, A. A. Strategic planning in Iranian educational organizations. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 2, n. 2, p. 3904-3908, 2010.

TUBIS, A.; WERBIŃSKA-WOJCIECHOWSKA, S. Balanced Scorecard use in passenger transport companies performing at Polish market. **Procedia Engineering**, v. 187, p. 538-547, 2017.

VERONEZE, R. B.; DE ANDRADE, H. C. C.; ANTONIALLI, F.; CAVAZZA, B. H.; GANDIA, R. M.; ANTONIALLI, L. M. O avanço do campo e as tendências da ferramenta balanced scorecard: um estudo bibliométrico. **Revista Espacios**, 2016

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Tradução Cristhian Matheus Herrera. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. e-PUB.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Tradução Daniel Bueno. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2016. e-PUB.

APÊNDICE A

PROTOCOLO DA PRIMEIRA REUNIÃO

Objetivo: Estudar a atual situação da empresa com auxílio dos gestores. Para isso, deve-se abordar:

- Histórico da empresa;
- Mercado de atuação;
- O arranjo organizacional;
- Modelo de gestão;
- Processos internos da empresa;
- Relacionamento com os fornecedores;
- Relacionamento com os clientes.

PROTOCOLO DA SEGUNDA REUNIÃO

Objetivo: Realizar o diagnóstico estratégico da empresa por meio da análise SWOT. Nesse sentido, deve-se constatar:

- Pontos fortes;
- Pontos fracos;
- Oportunidades;
- Ameaças.

PROTOCOLO DA TERCEIRA REUNIÃO

Objetivo: Classificar os objetivos estratégicos da organização de acordo com cada perspectiva do BSC. Portanto, deve-se determinar:

- O objetivo estratégico da empresa;
- Desdobramento do objetivo sob a perspectiva financeira;
- Desdobramento do objetivo sob a perspectiva dos clientes;
- Desdobramento do objetivo sob a perspectiva dos processos internos;
- Desdobramento do objetivo sob a perspectiva da aprendizagem e crescimento.

ANEXO A

OBJETIVOS DA QUALIDADE

Item	Texto da Política	Objetivo	Processo	Indicador	Fórmula de Cálculo	Periodicidade		Meta	Responsável
						Medição	Fechamento		
1	"...Executar as suas atividades de forma a garantir a qualidade dos serviços e a satisfação de seus clientes..."	Indice de Reclamação de Cliente	Comercial	Reclamação de Cliente	Número de reclamações procedentes	Mensal	Anual	No máximo 05 por ano	Escritório da Qualidade
		Indice de Satisfação do cliente	Comercial	Satisfação do Cliente	Percentual de atingimento entre Otimo e Bom e/ou atingimento na Pesquisa realizada pelo Cliente	Anual	Anual	≥ 80 %	Escritório da Qualidade
2	"...Buscar atender aos requisitos e a melhoria contínua dos seus processos..."	Índice de Serviço não Conforme	Execução do Serviço	Serviço Não Conforme	Número de Serviço não conforme	Trimestral	Semestral	No máximo 02	Escritório da Qualidade
3	"...Promover o comprometimento dos colaboradores internos."	Índice de Absenteísmo dos colaboradores internos	Treinamento	Absenteísmo	Controle das horas trabalhadas pelas faltas	Mensal	Anual	No máximo 05 %	Escritório da Qualidade
		Índice de comprometimento dos colaboradores internos	Treinamento	Comprometimento do colaborador interno	Percentual de atingimento na pesquisa	Anual	Anual	≥ 75 % entre ótimo e Bom	Escritório da Qualidade
4	Processos de apoio Comercial e Aquisição.	Medir o aumento das vendas	Comercial	Comercial	Aumento do Faturamento	Mensal	Anual	≥ 5%	Administrativo
		Medir as anomalias registradas	Comercial	Aquisição	Reavaliação de Fornecedor	Semestral	Semestral	No máximo 01	Administrativo