



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS  
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**



**ELTHON BEZERRA E SILVA**

**INDICADORES DE DESEMPENHO: UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE O  
ALINHAMENTO DE INDICADORES EM UMA INDÚSTRIA NA CIDADE DE  
POMBAL-PB E O MODELO BALANCED SCORECARD**

**SOUSA – PB**

**2018**

ELTHON BEZERRA E SILVA

**INDICADORES DE DESEMPENHO: UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE O  
ALINHAMENTO DE INDICADORES EM UMA INDÚSTRIA NA CIDADE DE  
POMBAL-PB E O MODELO BALANCED SCORECARD**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Administração da Unidade Acadêmica de Ciências Contábeis do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, da UFCG, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

**Orientadora:** Professora Dra. Maria de Fátima Nóbrega Barbosa

SOUSA-PB

2018

ELTHON BEZERRA E SILVA

**INDICADORES DE DESEMPENHO: UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE O  
ALINHAMENTO DE INDICADORES EM UMA INDÚSTRIA NA CIDADE DE  
POMBAL-PB E O MODELO BALANCED SCORECARD**

Projeto aprovado em: \_\_\_/08/2018

---

Prof. Dra. MARIA DE FÁTIMA NÓBREGA BARBOSA.

---

Prof. (a): Examinador 01

---

Prof. (a): Examinador 02

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por tudo o que ele me proporcionou viver até hoje e por todas as bênçãos derramadas em minha vida.

A minha esposa Mayara que sempre me apoiou e com o seu amor foi meu porto seguro nos momentos de cansaço e com seus conhecimentos me ajudou a concluir este trabalho.

Aos meus pais, Esdras e Terezinha, por toda educação que me deram e que não mediram esforços para me dar todas as condições para estudar e ser um bom homem.

Aos meus irmãos Éder e Elda, pelo companheirismo e amizade.

Aos amigos que este curso me proporcionou, Adivandy, Willian, Luan, Diego, Madlliza e Flávia pelos momentos vividos até aqui e pela amizade.

De modo especial a minha professora orientadora Maria de Fátima, que sem dúvidas foi fundamental para conclusão deste trabalho e por toda a disposição em me ajudar com todo seu vasto conhecimento.

E por fim, agradeço aos administradores da Ruah, Sueli e Guilherme, por terem disponibilizado do seu tempo para me atender e que foram verdadeiros amigos durante todo o tempo de pesquisa.

## RESUMO

As mudanças ocorridas nas últimas décadas, o alto nível de competitividade e as exigências dos clientes, pressionam as empresas por soluções rápidas diante deste contexto. Neste sentido é primordial a utilização dos indicadores de desempenho que forneçam informações e dados para auxiliar na tomada de decisão. No contexto das empresas competitivas, o *Balanced Scorecard* (BSC) é mostrado como uma ferramenta que busca através dos objetivos e metas organizacionais avaliar o desempenho a partir de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Através de uma pesquisa descritiva, exploratória e de campo este estudo de caso foi realizado com o objetivo de avaliar o alinhamento dos indicadores de desempenho em uma indústria na cidade de Pombal – PB com os indicadores propostos no modelo *Balanced Scorecard*. Para isto, foi aplicado um formulário por meio de entrevista com um dos administradores e um questionário aplicado com alguns dos funcionários da empresa para colher informações em relação aos processos operacionais. O resultado da pesquisa possibilitou orientar a empresa nos indicadores utilizados por ela e propor outros indicadores para se ter um BSC equilibrado. Percebeu-se ainda que a empresa comunica seus objetivos aos funcionários, é comprometida com o desenvolvimento deles, é aberta a sugestões, porém há falhas na captação da satisfação e no treinamento de seus colaboradores. A conclusão deste trabalho indica a necessidade da aplicação dos indicadores propostos para melhor avaliar o desempenho e um melhor acompanhamento dos colaboradores a partir do BSC que se configura numa importante ferramenta de gestão.

**Palavras-chave:** Balanced Scorecard, avaliação de desempenho, indicadores de desempenho.

## **ABSTRACT**

The changes that have occurred in the last decades, the high level of competitiveness and the demands of the customers, pressure the companies for quick solutions in this context. In this sense, the use of performance indicators that provide information and data to aid in decision making is paramount. In the context of competitive companies, the Balanced Scorecard (BSC) is shown as a tool that searches through organizational objectives and goals to evaluate performance from four perspectives: financial, customers, internal processes and learning and growth. Through a descriptive, exploratory and field research this case study was carried out with the objective of comparing performance indicators in an industry in the city of Pombal - PB with the indicators proposed in the Balanced Scorecard model. For this, a form was applied through an interview with one of the administrators and a questionnaire applied with some of the employees of the company to gather information regarding the operational processes. The result of the research made it possible to guide the company in the indicators used by it and to propose other indicators to have a balanced BSC. It was also noticed that the company communicates its objectives to employees, is committed to their development, is open to suggestions, but there are failures in capturing the satisfaction and training of its employees. The conclusion of this work indicates the need to apply the proposed indicators to better evaluate the performance and better follow up of the employees from the BSC that is configured in an important management tool.

**Key words:** Balanced Scorecard, performance evaluation, performance indicators

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	7
1.1 OBJETIVOS .....	8
1.1.1 Objetivo Geral .....	8
1.1.2 Objetivos Específicos .....	8
1.2 JUSTIFICATIVA .....	9
<b>2. REFERÊNCIAL TEÓRICO</b> .....	11
2.1 DESEMPENHO .....	11
2.2 INDICADORES DE DESEMPENHO .....	11
2.2.1 Indicadores Financeiros .....	12
2.2.2 Indicadores Não Financeiros .....	13
2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	14
2.4 MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	14
2.5 BALANCED SCORECARD .....	16
2.5.1 Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....	17
2.5.2 Perspectiva Financeira .....	18
2.5.3 Perspectiva do Cliente .....	19
2.5.4 Perspectiva dos Processos Internos .....	20
2.5.5 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento .....	20
2.6 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....	22
2.6.1 Missão .....	22
2.6.2 Visão .....	22
2.6.3 Valores .....	23
2.6.4 Análise Interna .....	23
2.6.5 Análise SWOT .....	23
2.6.6 Mapa Estratégico .....	24
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	25
3.1 MÉTODO DA PESQUISA: .....	25
3.2 CLASSIFICAÇÕES DA PESQUISA .....	25
3.3 SUJEITOS DA PESQUISA .....	26
3.4 COLETA DE DADOS .....	26
3.5 TRATAMENTO DOS DADOS .....	27

3.5.1 Dimensões e Indicadores da pesquisa .....	28
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>31</b>
4.1. MISSÃO .....	32
4.2 VISÃO .....	33
4.3 VALORES.....	33
4.4 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO .....	34
4.5 ANÁLISE DA ENTREVISTA COM O DONO DA EMPRESA.....	39
4.5.1 Características gerais da empresa .....	39
4.5.2 Indicadores de desempenho.....	40
4.6 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS COM OS FUNCIONÁRIOS .....	47
<b>5. CONCLUSÃO.....</b>	<b>49</b>
REFERÊNCIAS .....	51
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>55</b>
APÊNDICE A – FORMULÁRIO APLICÁVEL AO DONO (A) DE EMPRESA DE PEQUENO PORTE EM POMBAL – PB .....	55
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICÁVEL AOS FUNCIONÁRIOS DE UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE EM POMBAL-PB .....	59

## 1. INTRODUÇÃO

As mudanças sociais e tecnológicas ocorridas nas últimas décadas transformaram os mercados profundamente, onde a alta competitividade faz com que as empresas busquem melhorar cada vez mais seus métodos e processos. A necessidade de se manter e de se diferenciar no mercado exige também respostas cada vez mais rápidas e precisas por parte dos gestores. Neste sentido, é imprescindível às organizações a utilização de novos modelos e métodos de gestão a fim de melhor aproveitarem as oportunidades e para contornar as ameaças. (BERNARDI, 2010)

Neste cenário, segundo Lugobon *et al.* (2017), aumenta a necessidade de uma melhor gestão das empresas, sendo o planejamento e a avaliação de desempenho fatores essenciais para o sucesso de qualquer organização. Nesse sentido, os indicadores de desempenho são fundamentais para uma boa gestão, gerando dados e informações capazes de auxiliar os gestores no que diz respeito às metas traçadas e contribuindo para identificar pontos de melhoria na avaliação do desempenho.

Historicamente as medidas de desempenho utilizadas baseavam-se somente em indicadores financeiros, porém, conforme Kaplan e Norton (1997), elas são quase que sempre iniciativas isoladas, dissociadas da estratégia da organização. Com o advento da era da informação, exige-se das empresas novos métodos, ferramentas e ideias que estejam associadas as suas estratégias e objetivos.

Neste contexto, o Balanced Scorecard (BSC) é utilizado como ferramenta de avaliação do desempenho nas organizações. Além dele, são apresentados pela literatura outros sistemas de avaliação, que segundo Martins *et al.* (2013) são: o Activity-Based Management (ABM), o Economic Value Added (EVA), a Gestão da Qualidade, o Customer Value Analysis and CRM, a Performance Prism, a Tableau de Bord, e o Sistema de informação de Gestão Econômica (GECON).

Os modelos de avaliação de desempenho se usados da maneira correta podem ser ferramentas muito úteis para as pequenas e médias empresas, que atualmente possuem grande relevância dentro do cenário mundial e nacional. Segundo dados do SEBRAE (2011) anualmente são criados 1,2 milhões de empregos formais dos quais 99% são pequenos e médios negócios. Ainda segundo dados do SEBRAE (2016) as MPE's são as principais geradoras de riquezas no setor de comércio no Brasil (54,3% do PIB desse setor). Apesar desses dados demonstrarem a sua importância, as pequenas e médias empresas necessitam reverem seus processos e modelos de gestão, dados os desafios gerenciais que surgem

atualmente e a necessidade de inovação constante para atender a um cliente cada vez mais exigente por bons produtos e rápidos serviços.

Conforme afirma Kawai (2017), estas pequenas empresas não tem a prática sistemática de avaliação de desempenho e alguns fatores contribuem para esta realidade, que são: falta de recursos humanos e financeiros para implementação e acompanhamento dos indicadores de desempenho; falta de capacidade gerencial, uma gestão não profissional entre outros fatores.

Diante da importância e da contemporaneidade de se estudar e analisar o desempenho em pequenas organizações surge à necessidade de analisar os indicadores de desempenho em uma indústria de bolsas na cidade de Pombal-PB, pois apesar da mesma ser uma pequena empresa, já se encontra no mercado há 14 anos e tem se destacado pela qualidade dos produtos que oferece. É uma empresa que gera emprego e renda para o município de Pombal – PB que contribui para o desenvolvimento local, mas ainda não se encontra estruturada com abordagens modernas de gestão quanto a sua avaliação de desempenho. Tendo em vista que a avaliação desempenho representa aspecto fundamental a ser observado pelos gestores de pequenas empresas, este estudo delinea o seguinte problema de pesquisa: **Quais os indicadores de desempenho em uma indústria na cidade de Pombal-PB e o seu alinhamento com os indicadores propostos no modelo *Balanced Scorecard*?**

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

- Avaliar o alinhamento dos indicadores de desempenho em uma indústria na cidade de Pombal-PB com os indicadores propostos no modelo *Balanced Scorecard*.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Descrever os indicadores de desempenho financeiros utilizados pela empresa
- Averiguar os indicadores considerados pela empresa nas suas relações com os clientes
- Descrever os indicadores importantes para a empresa em suas capacidades internas

- Mapear os indicadores utilizados pela empresa na dimensão do aprendizado e crescimento

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A condução das organizações modernas se configura em um processo bastante exigente e complicado, onde avaliar o desempenho através de indicadores torna-se algo vital para qualquer empresa. Mensurar o desempenho nas organizações tem como objetivo dar suporte aos gestores através de dados e informações auxiliando os rumos da organização em relação aos seus objetivos e para detectar pontos de melhoria. (MARTINS *et al.*, 2013)

Em todo mundo as micro e pequenas empresas correspondem à maioria das organizações e tem papel econômico e social extremamente relevante para muitos países segundo afirmam Santana, Cunha e Mariz (2016).

Inúmeros são os desafios para estas empresas, desde o alto nível de competitividade e uma estrutura organizacional deficiente, pouca ênfase ao planejamento e a análise de desempenho e a concentração das decisões no proprietário. Percebe-se ainda conforme Martins e Lima (2011) que estas empresas não possuem estrutura e força para competir com empresas maiores. Segundo dados do SEBRAE (2016), foram realizados estudos em pequenas e médias empresas no Brasil, e a taxa de mortalidade destas empresas está na faixa de 30% a 35%, e isto na maioria dos casos acontece por escolhas incorretas dos indicadores de desempenho ou por má administração.

Um fator crucial e fundamental para estas empresas é a adoção de práticas de gestão baseadas nos indicadores de desempenho que auxiliem os gestores através de dados e informações para que se melhore o desempenho e as atividades das empresas conforme explicam Santana, Cunha e Mariz (2016).

Muitos estudos e pesquisas já foram realizados em diversas empresas por meio do modelo Balanced Scorecard. Estima-se segundo Júnior e Prochnik (2016) que mais de 50% das empresas americanas adotam o BSC como modelo de avaliação de desempenho. Na Europa a taxa de uso desse modelo está entre 40% e 45%.

No Brasil, apesar de não haver muitas estatísticas disponíveis a respeito da taxa de uso desse modelo, é possível afirmar segundo Gassenferth e Soares (2015), que 42% de 500 empresas analisadas entre os anos de 2010 e 2015 utilizam de algum modo os conceitos

abordados no *Balanced ScoreCard*. Muitos outros estudos em pequenas empresas foram realizados por meio do uso do BSC.

Em uma empresa de turismo na cidade de Campina Grande-PB, o BSC permitiu a possibilidade de avaliar não somente os indicadores financeiros, mas também os indicadores não financeiros, o que ocasiona a manutenção da competitividade e permanência de mercado. Ainda através da pesquisa, foi possível melhorar a atenção oferecida os clientes, a expansão do mercado de maneira coordenada, desenvolvimento dos colaboradores e de uma estratégia de longo prazo. (BRAGA; ALMEIDA; SILVA, 2005)

Em uma pequena empresa de equipamentos no estado do Rio Grande do Norte, foi possível conforme afirmam Camboim *et al*, (2011), alinhar toda a empresa em torno do direcionamento estratégico traçado, aumentar o desempenho e vendas de acordo com os indicadores analisados, aumentar a satisfação e retenção dos clientes, aumentar os lucros e diminuir custos de algumas atividades, consolidando assim os processos inovadores da empresa.

Através da utilização do BSC em uma pequena empresa do ramo metalquímico, o uso correto desse modelo trouxe vantagens e oportunidades para empresa, contribuindo para a minimização o de problemas vivenciados em alguns setores melhorando assim os processos e a gestão. (CARVALHO; TOSTES, 2007)

Outros setores e empresas também já foram estudados através dos indicadores de desempenho, como por exemplo, uma indústria automobilística (Falheiros, Silva e Mergulhão, 2014), Cooperativas de Crédito (Martins *et al.*, 2013), Receita Federal do Brasil (Blonski *et al.*, 2017), Setor Público (Brum 2005) e instituições de ensino (Galvão, Corrêa e Alves, 2011), Shopping Center (Lugobon *et al*, 2017) e empresas de segurança (Sousa e Marinho 2014).

Mediante tudo que já foi exposto até aqui, mostra-se evidente a relevância desta pesquisa, dado o crescimento das pequenas empresas atualmente e sua relevância para o desenvolvimento do comércio local e a necessidade de uma gestão baseada em modelos mais profissionais. Diante dos desafios que surgem para uma pequena indústria de bolsas na cidade de Pombal-PB, este estudo fará uma investigação entre os indicadores de desempenho utilizados na empresa e os do modelo proposto no *Balanced ScoreCard*, com o objetivo de auxiliá-la em sua gestão.

## 2. REFERÊNCIAL TEÓRICO

### 2.1 DESEMPENHO

Segundo Ramos (2006), conceituar desempenho é um fenômeno não tão simples. Trabalhos e pesquisas realizadas pelo autor comprovam essa afirmação. Dentre os grandes estudiosos da área, organizar um conceito sobre desempenho é uma tarefa complexa, pois se faz necessário à análise de diversos fatores e métricas para avaliar se o desempenho foi bom e se o sucesso está sendo alcançado.

De uma forma simplista alguns autores conceituam desempenho como o grau de desenvoltura que uma organização tem sobre algo ou ainda sobre a capacidade de gerar resultados em detrimento de metas e objetivos.

Diante de toda riqueza e complexidade deste fenômeno Vargas (2016) conceitua desempenho a partir da análise de que os objetivos pré-estabelecidos pelas organizações estão sendo cumpridos ou não.

De um modo geral, poucas são as empresas que possuem uma avaliação sistemática de todos os seus processos e quando isto acontece, normalmente são em períodos maiores de tempo. Dessa forma, torna-se necessário que empresas de grande e pequeno porte, tragam consigo formas e métodos de se avaliar o desempenho, seja ele dos seus executivos e colaboradores e em todas as áreas e processos a fim de obter resultados satisfatórios e analisar se as estratégias estão sendo cumpridas.

### 2.2 INDICADORES DE DESEMPENHO

Segundo Chacon 2005, a palavra “Indicador” surgiu do latim *indicare* que significa demonstrar ou revelar. Os indicadores de desempenho são parte integrante e fundamental dos sistemas de avaliação cuja aplicabilidade se dá para quantificar a eficiência ou a eficácia de um processo. (MARTINS *et al.*, 2013).

Segundo Nunes (2008), “indicador é um instrumento de medida de desempenho que é utilizado para mensurar e analisar os resultados obtidos em determinados períodos”. É através

dos indicadores que se toma conhecimento dos resultados e se estes estão de acordo com as metas e objetivos traçados no planejamento estratégico, auxiliando as empresas a corrigirem suas ações e melhorar seus processos.

Os indicadores devem ter algumas características que permitam a eficácia dos processos de avaliar o desempenho: devem ser relevantes e precisos, devem cobrir um espectro amplo e devem ser fáceis para avaliação. (LUGOBON *et al.*, 2017). Para Hernandez, Cruz e Falcão (2010), os indicadores deverão possuir três requisitos básicos para que o gerenciamento dos sistemas de avaliação seja eficaz: eles devem ser sólidos para garantir o monitoramento dos fatores apropriados, devem ter uma característica de totalidade e o processo de gerenciamento de desempenho deve converter as medidas aferidas em ação que gere resultados.

Para Kaplan e Norton (1997) a necessidade do uso dos indicadores é fundamental as organizações, sem o que não teriam como se manter no rumo da excelência empresarial e são também indispensáveis segundo Uenoyama (2007) para o acompanhamento dos objetivos e metas do planejamento estratégico. Dessa forma, uma boa gestão dos indicadores promoveria contínuas melhorias nos processos, na qualidade e na flexibilidade das organizações. (LUGOBON *et al.*, 2017).

### 2.2.1 Indicadores Financeiros

Os sistemas de controle financeiro foram desenvolvidos durante a Era Industrial, empresas como a General Motors, a DuPont e a General Electric utilizavam esses indicadores para monitorar a alocação eficiente de capital financeiro e físico (KAPLAN; NORTON, 1997).

De uma maneira geral, alguns autores citam que os principais indicadores financeiros são: capital circulante líquido, índices de liquidez, giro de estoque, prazo médio de pagamento, custos totais da cadeia de suprimento entre outros. Para se chegar a esses indicadores faz-se necessário saber que número corresponde a cada um e o objetivo principal é o controle dos custos.

Porém, com o fim da Era Industrial e o Advento da Era da Informação, algumas das ideias fundamentais dos sistemas financeiros tornaram-se obsoletas e muito desses sistemas produziram resultados frustrantes, pois são quase que sempre iniciativas isoladas dissociadas da estratégia organizacional. Para Vargas *et al.* (2016), o uso exclusivo dos indicadores financeiros nos sistemas de avaliação não oferece uma perspectiva de projeção futura, pois apresentam na realidade uma análise histórica relatando o que ocorreu no passado. E por fim, Kaplan e Norton (1997) são enfáticos ao afirmarem que “as empresas não conseguem mais ganhar vantagem competitiva sustentável apenas com a rápida alocação de novas tecnologias a ativos físicos”.

### 2.2.2 Indicadores Não Financeiros

Uma vez que os indicadores financeiros não oferecem uma perspectiva de projeção futura, passou-se a reconhecer as suas limitações. Estudos realizados por Dielh, Rech e Martins (2016), apontam que o uso dos indicadores não financeiros surgiu a partir das lacunas deixadas pelos sistemas financeiros tradicionais e que em meados da década de 50 grandes empresas japonesas foram às pioneiras no uso desses indicadores com a introdução de programas de qualidade total. No resto do mundo os indicadores não financeiros começaram a ser utilizados a partir da década de 80, revelando que os estudos nessa área são relativamente recentes.

Estes indicadores representam dimensões não financeiras e qualitativas do desempenho e que segundo Vargas (2016) podem propiciar uma avaliação acerca do grau de satisfação dos clientes, dos empregados, do capital intelectual e fornecedores. Ainda segundo a mesma autora, o uso destes indicadores fornece informações sobre o comportamento, a influência e auto incentivo dos colaboradores.

Em pesquisas realizadas por Vargas (2016), é apontado que muitos autores relacionam a importância da utilização dos indicadores não financeiros ao fato de que estes podem atuar como mecanismos de controle, avaliação de desempenho ou como instrumento de alinhamento estratégico e ao melhoramento do conhecimento e aprendizagem operacional. Para Brum (2005), além desses aspectos os indicadores facilitam a relação com a arquitetura organizacional e podem reduzir conflitos entre executivos e acionistas.

### 2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A partir da década de 80, o cenário empresarial no mundo passou por grandes transformações. A busca por uma melhor qualidade e pelo aperfeiçoamento dos processos exigiu-se dos gestores a obtenção de novos métodos e ferramentas a fim de medir e avaliar o desempenho, aprimorar a estratégia da organização e facilitar a tomada de decisão. (DIEHL; RECH; MARTINS, 2016)

Para Martins e Lima (2011), fatores como a redução das barreiras de comércio e o massivo uso da tecnologia da informação e do conhecimento, obrigaram as empresas a adotar novos softwares e métodos a fim de melhorar alguns fatores do desempenho como: qualidade, custo, tecnologia, meio ambiente e etc.

Avaliar o desempenho conforme Lugobon *et al.* (2017) é uma operação estratégica que deve gerar dados e informações capazes de demonstrarem como está o rumo da empresa em relação os objetivos traçados. Os Dados e informações gerados no processo de avaliação devem contribuir também segundo Vargas (2016) para assegurar a atividade de longo prazo, aumentar a competitividade e atrair investimentos.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que os executivos necessitam avaliar o desempenho, sem o qual não conseguiriam manter os rumos da excelência empresarial. Assim, mensurar o desempenho é de extrema importância, pois permite analisar a situação da empresa preparando-se para o futuro, reagindo melhor às mudanças a fim de ganhar vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. (LUGOBON *et al.*, 2017)

Dentro desse contexto da importância de se avaliar o desempenho Cunha e Corrêa 2013 afirmam que este é o meio pelo qual as organizações verificam se os objetivos traçados no planejamento estratégico estão sendo atingidos comparando os resultados obtidos com aqueles que foram estabelecidos.

### 2.4 MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Dentre os vários modelos e sistemas para avaliar o desempenho, Martins *et al.* 2013 destacam:

- A. Activity-Based Management (ABM) – é um método de avaliação na qual todas as decisões são tomadas a partir das atividades exercidas a fim de se resolver todas as ineficiências e melhorar o valor percebido pelos clientes. Este método apoia-se em um sistema de informação essencial para o processo. Se utilizado de maneira correta o ABM pode aperfeiçoar os processos internos, reduzindo os fatores que não geram valor para o cliente melhorando assim a eficiência dos processos e o ganho na produtividade;
- B. Gestão da qualidade – é um método de gestão voltado para a melhoria na qualidade da produção e dos serviços. Este método tem seu foco nos clientes, para atendê-los com produtos da melhor qualidade possível; e na melhoria contínua, visando melhorar cada vez mais o seu desempenho.
- C. Performance Prism – trata-se de um sistema de avaliação integrado que leva em consideração dois aspectos: considerando as necessidades e os objetivos dos stakeholders e as necessidades da organização em relação aos mesmos. Sua utilidade tem relevante importância, pois pode cobrir várias partes de uma organização, tal como, acionistas, clientes, fornecedores, empregados, concorrentes e etc.
- D. Balanced ScoreCard – sistema de avaliação de desempenho que busca equilibrar as medidas financeiras com as medidas operacionais, a partir da tradução da missão e objetivos estratégicos.

Os modelos citados servem para se analisar o desempenho e auxiliar os gestores na tomada de decisão. O modelo do item A, está focado na relação entre os custos indiretos e as atividades para que estes custos possam ser mais bem distribuídos nos produtos e serviços. O modelo do item B, está voltado para uma maior e melhor qualidade dos produtos e serviços em todas as áreas e segmentos da empresa, desde os processos internos até os distribuidores e parceiros comerciais e que esta qualidade necessariamente precisa atender as exigências dos clientes.

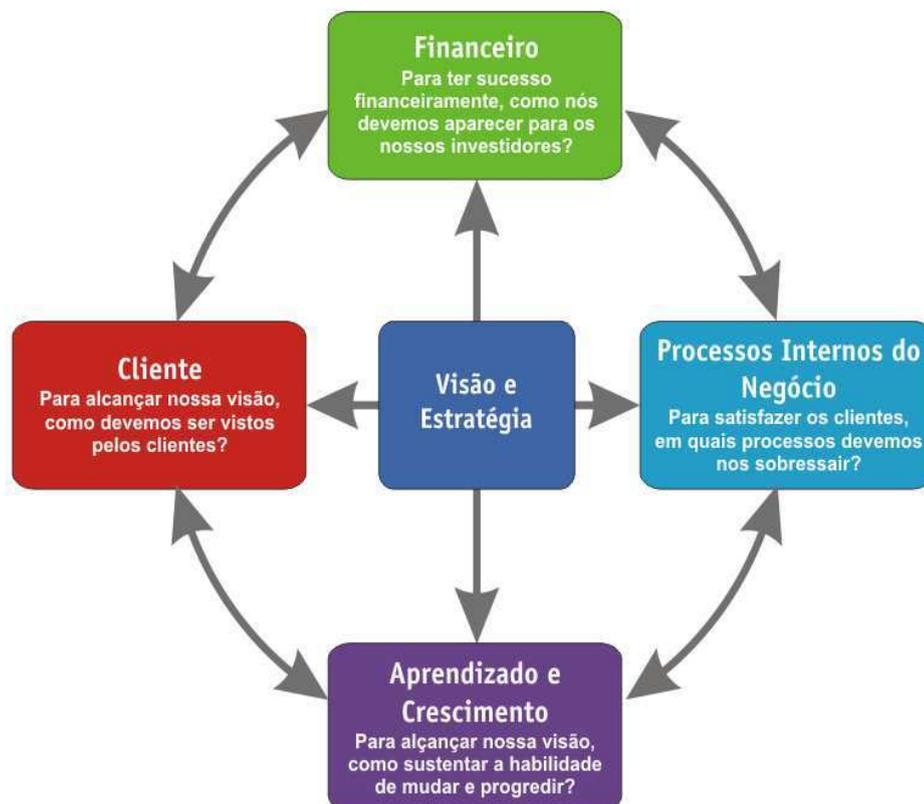
O modelo do Item C sugere uma avaliação onde algumas variáveis são levadas em consideração, tais como: a satisfação dos acionistas e clientes, as estratégias e os processos que devem estar alinhados para entregar valor aos stakeholders e em terceiro lugar deve-se levar em consideração que os relacionamentos entre a empresa e os stakeholders deve ser de reciprocidade. O modelo do item D tratarei de forma mais clara nos itens subsequentes.

## 2.5 BALANCED SCORECARD

O *Balanced ScoreCard* também conhecido pela sigla BSC, surgiu na década de 90 a partir de estudos desenvolvidos pelos renomados professores da Harvard, Robert S. Kaplan e David P. Norton. Segundo Blonski *et al* 2017, os estudos e pesquisas iniciais foram publicados no artigo “*The Balanced ScoreCard – Measures that Drive Performance*” (Balanced ScoreCard – Medidas que impulsionam o desempenho), onde foi constatado que o uso exclusivo de medidas financeiras não era eficiente.

As pesquisas desenvolvidas por Kaplan e Norton trouxeram para o ambiente acadêmico e empresarial uma nova metodologia para se avaliar o desempenho nas organizações. Esta nova ferramenta muito mais ampla e abrangente não se limitava simplesmente a analisar os resultados, mas a partir de outras perspectivas alinharem o desempenho as metas e estratégias das organizações, como mostra a figura 1:

**Figura 1** - Visão e estratégia das quatro perspectivas



Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (1997).

A partir da figura 1, Kaplan e Norton (1997), evidenciam que cada perspectiva deriva da visão e estratégia da organização e é fundamental que elas estejam integradas entre si para

que não se tornem isoladas comprometendo o funcionamento do BSC. Dessa forma, o BSC permite que as organizações monitorem o desempenho financeiro, o desenvolvimento das capacidades e consecução de ativos fundamentais ao crescimento de longo prazo.

Neste contexto, o BSC se configura num importante modelo de gestão como afirmam Cardoso e Mendonça Neto (2010), pois permite uma compreensão abrangente de toda a empresa, refletindo uma estabilidade entre os objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre perspectivas interna e externa.

Segundo Blonski *et al.* 2017, o BSC se aplicado adequadamente pode trazer excelentes resultados as empresas. Hoje o Balanced ScoreCard é utilizado em diversas organizações ao redor do mundo com resultados positivos e cada vez mais ganhando adeptos.

### 2.5.1 Perspectivas do *Balanced Scorecard*

A partir desse conjunto de observações exposto no item anterior o *Balanced ScoreCard* se estrutura segundo Kaplan e Norton (1997), sob quatro perspectivas equilibradas, que permitem não somente acompanhar o desempenho financeiro, mas o progresso na construção de capacidades e na obtenção de ativos intangíveis fundamentais ao crescimento futuro. Além desses fatores é importante ressaltar que, estas perspectivas precisam responder a questionamentos fundamentais a empresa.

- Perspectiva financeira: se formos bem-sucedidos, como seremos vistos pelos nossos acionistas?
- Perspectiva dos clientes: para realizar a visão, como devemos cuidar dos nossos clientes?
- Perspectiva dos processos internos: para satisfazer os clientes, em que processos devemos ser excelentes?
- Perspectiva do aprendizado e crescimento: para realizar nossa visão, como a empresa deve aprender e melhorar?

Tomando por base as propostas a serem respondidas nesse modelo, as empresas terão nestas perspectivas a abrangência da missão, da visão, dos valores essenciais, as metas e as iniciativas de melhorias organizacionais, ou seja, a partir destas quatro perspectivas tem-se a possibilidade de alinhar as estratégias e objetivos das organizações.

### 2.5.2 Perspectiva Financeira

Na visão de Kaplan e Norton (1997), as medidas financeiras devem ser conservadas, pois são importantes para sintetizar as consequências econômicas das ações de uma empresa. Nesse contexto, a perspectiva financeira indica se a estratégia e metas da organização estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros.

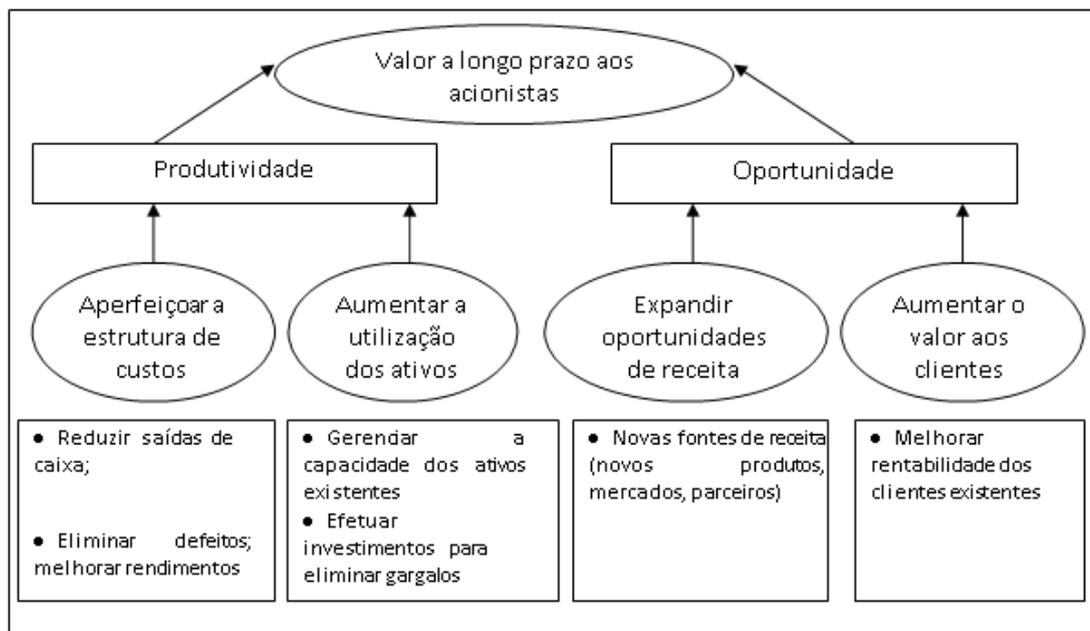
Para Falleiros, Silva e Mergulhão (2014), esta perspectiva define como a empresa é vista por seus acionistas e quais são suas expectativas em relação à empresa. Para Bauren e Santos (2013), os objetivos de longo prazo estão representados nesta perspectiva.

Para Castro (2013), o objetivo da perspectiva financeira é auxiliar na melhoria dos resultados financeiros e está relacionado ao estágio em que a empresa se encontra, podendo ser:

- Estágio de Crescimento: o objetivo é o crescimento através do aumento do faturamento;
- Estágio de Sustentação: o objetivo é a lucratividade medida pelo retorno do capital investido;
- Estágio da Colheita: o objetivo é o controle do fluxo de caixa

A figura 2 ilustra como esta perspectiva proporciona valor aos acionistas e a empresa.

**Figura 2** - Perspectiva financeira



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

De acordo com a figura 2, o objetivo principal desta perspectiva para longo prazo é gerar retornos financeiros para os investidores. (BRAGA; ALMEIDA; SILVA, 2005).

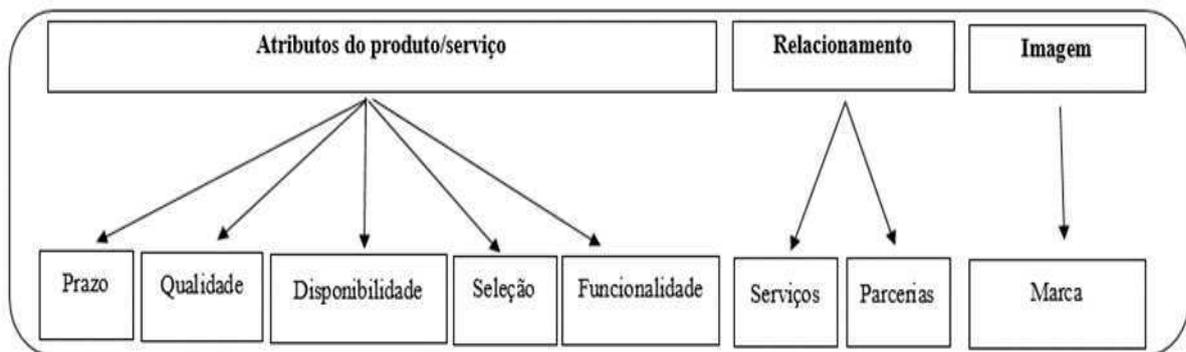
A figura anterior ainda indica se os aspectos estrutura de custos, utilização dos ativos, oportunidades de receita e aumento de valor aos clientes estão contribuindo para o sucesso financeiro da empresa.

### 2.5.3 Perspectiva do Cliente

Para Kaplan e Norton (1997), as empresas focavam os seus esforços em suas capacidades internas, enfatizando o desempenho dos produtos e a inovação tecnológica. Porém com as mudanças ocorridas nas últimas décadas, as empresas que não compreendessem as necessidades dos clientes, certamente perderiam mercado para os seus concorrentes que ofereceriam produtos e serviços que estivessem alinhados as preferências desses clientes.

A figura 3 ilustra o que os clientes buscam em relação aos atributos, os relacionamentos e a imagem dos produtos e serviços:

**Figura 3** - Perspectiva dos clientes



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

O questionamento fundamental nesta perspectiva é o modo como os clientes veem a empresa, e nesse contexto o interesse dos consumidores se enquadram naquilo que foi mostrado na figura anterior. No que se refere aos atributos: prazo, qualidade, disponibilidade, seleção e funcionalidade. Com relação ao relacionamento do cliente com a empresa, eles buscam serem bem atendidos através dos serviços e firmar parcerias. E a imagem da empresa é medida pela marca.

Percebe-se assim segundo Bernardi (2010), que a chave fundamental para esta perspectiva é a compreensão das necessidades dos clientes. Para que se chegue a isso, as empresas devem segundo Kaplan e Norton (1997), identificar os mercados onde irão atuar, segmentando os clientes para atendê-los e satisfazê-los da melhor maneira possível.

#### 2.5.4 Perspectiva dos Processos Internos

Normalmente a mensuração do desempenho na maioria das empresas está focada em controlar e melhorar os processos operacionais existentes. Uma das principais diferenças entre os sistemas tradicionais e o Balanced Scorecard reside nesta perspectiva.

No BSC a recomendação sugerida por Kaplan e Norton (1997), está na definição completa da cadeia de valor dos processos internos. Para os autores, esta perspectiva deve ter início com o processo de inovação - identificando as necessidades dos clientes e como serão solucionadas essas necessidades -, a continuidade se dá nos processos operacionais – a efetiva entrega dos produtos ou prestação de serviços -, culminando com o serviço de pós-venda – que complementam e geram satisfação aos clientes a partir da oferta dos produtos e serviços, como mostra a figura 4:

**Figura 4** - Perspectiva dos processos internos



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Falleiros, Silva e Mergulhão (2014) comentam que nesta perspectiva são identificados os processos que exercem maior impacto sobre a satisfação dos clientes e que as empresas necessitam ser excelentes. Ainda segundo os autores, é fundamental o empenho das organizações no desenvolvimento de competências essenciais para se assegurar a liderança de mercado.

#### 2.5.5 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Esta última e quarta perspectiva oferece a base para atingir os objetos traçados nas outras três perspectivas, pois é a partir da geração de conhecimento e aprendizado que o BSC propõe alcançar um diferencial competitivo para a empresa. (KAPLAN; NORTON, 1997).

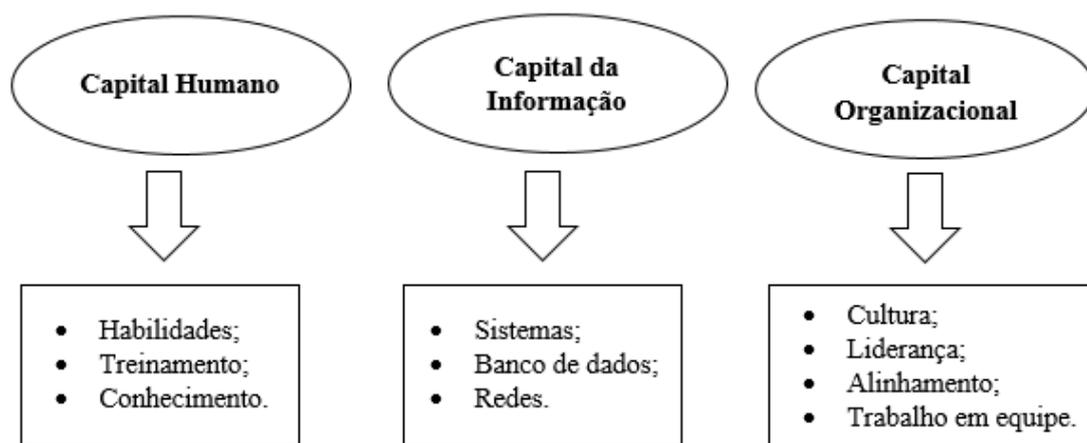
Os indicadores de aprendizado e crescimento segundo Bernadi (2010) permitem a identificação na infraestrutura da empresa dos processos que necessariamente devem gerar crescimentos dos ativos intangíveis para gerar resultados de longo prazo.

Para Kaplan e Norton (1997) os ativos intangíveis estão classificados em três categorias:

- **Capital Humano:** que é toda capacidade, habilidade e conhecimentos dos colaboradores colocados a serviço das estratégias da empresa.
- **Capital de Informação:** são os sistemas de informação, infraestrutura e redes que auxiliam os profissionais no processo de criação do conhecimento para gerar produtos e serviços.
- **Capital Organizacional:** são todos os instrumentos necessários para se dar suporte a execução da estratégia. É toda infraestrutura que apoia o capital humano.

A figura 5 ilustra esta perspectiva:

**Figura 5** - Perspectiva do aprendizado e crescimento



Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Nesta perspectiva conforme percebe Castro (2013), as organizações devem desenvolver em seus ambientes internos a capacitação profissional dos colaboradores, através dos treinamentos, obter melhorias nos sistemas de informação e um melhor desenvolvimento

do seu capital organizacional. É somente com o desenvolvimento desta perspectiva que se pode chegar à realização dos objetivos das demais.

## 2.6 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

O diagnóstico estratégico para Kaplan e Norton (2004) corresponde a uma das etapas fundamentais para a organização analisar de um modo geral os aspectos externos e internos. Ainda segundo os autores, este diagnóstico proporciona aos executivos, informações pertinentes referentes ao planejamento estratégico, através das análises dos pontos fortes e fracos e das oportunidades e ameaças.

Kotler e Keller (2012) afirmam que periodicamente todas as organizações necessitam avaliar os seus processos administrativos externos e internos, pois é a partir dessa avaliação que se pode detectar as deficiências em seus processos internos, bem como solucionar problemas com os clientes, fornecedores, parceiros e etc.

### 2.6.1 Missão

Kotler e Keller (2012) definem de forma objetiva a missão da empresa que é esclarecer qual a razão de sua existência. Ainda segundo os autores, a missão esclarece aonde se deseja chegar.

Para Silva (2011) a missão é um instrumento necessário a qualquer organização para que a partir dela se defina as estratégias e ações que guiarão os rumos de uma empresa. Para o autor, a missão reflete o modo como a sociedade verá a empresa e se suas ações e atividades trarão benefícios para a coletividade ou pelo menos aos seus clientes.

Silva (2010) define missão como parte integrante do planejamento estratégico e enfatizam a necessidade de que todos os colaboradores estejam envolvidos por ela, a fim de que todos os objetivos planejados sejam alcançados.

### 2.6.2 Visão

Kotler e Keller (2012) explicam que visão trata da intenção clara para onde a organização pretende chegar no futuro, ou seja, a compreensão do alcance empresarial. Esta visão deve nortear e impulsionar assim como a missão, as atividades empresariais além de projetar para o futuro as suas expectativas e aspirações.

Ressaltam Dress *et al* (2008) que a visão deve ser um modelo plenamente realizável no futuro e não ideias utópicas e que todos os passos e ações da organização precisam estar em conformidade com a visão empresarial.

### 2.6.3 Valores

Para Silva (2010), os valores empresariais completam o tripé fundamental para organizações formado pela missão, visão e valores. O seu conceito está relacionado à filosofia, crença e atitudes formando assim um conjunto de regras necessárias a todos os funcionários para que se consiga resultados positivos.

Para Drees *et al* (2008) os valores estão relacionados com a ética e moral estabelecidos pela empresa. São atributos e virtudes necessárias e que precisam ser preservadas para se chegar a bons resultados. Ainda segundo os autores, os valores norteiam o modo e o comportamento dos funcionários em todo ambiente organizacional.

### 2.6.4 Análise Interna

Kotler e Keller (2012) afirmam que a análise interna de uma organização tem por finalidade averiguar e avaliar as possíveis deficiências e qualidades, ou seja, os seus pontos fortes e fracos.

Muitas empresas têm em seus processos a análise interna como algo primordial, a fim de se posicionar melhor no ambiente mercadológico. A análise interna para Drees *et al* (2008) é feita a partir de estudos nas áreas funcionais de uma organização como: produção, marketing, finanças e recursos humanos.

Para alguns autores as mais importantes ferramentas de análise interna podem ser: a análise Swot, o benchmarking e a matriz BCG.

### 2.6.5 Análise SWOT

Silva *et al.* (2011), explicam que a análise Swot surgiu a partir de estudos realizados na Harvard Business School e que trata de estudos acerca da competitividade de uma organização a partir de quatro variáveis: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A análise Swot é amplamente estudada no meio acadêmico bem como a sua utilização por parte de empresas em todo mundo.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), a função da Swot é analisar ou cruzar as oportunidade e ameaças externas de uma organização com os seus pontos fracos e fortes internos. A matriz Swot é uma importante ferramenta na gestão estratégica competitiva.

Para Morais (2011), a Swot é uma das práticas mais comuns nas empresas voltadas para o pensamento estratégico e marketing. Ainda segundo os autores a Swot serve para posicionar e verificar a situação da empresa no ambiente em que atua.

#### 2.6.6 Mapa Estratégico

Drees *et al* (2008) afirmam que os mapas estratégicos são instrumentos que mostram de forma clara e objetiva para toda a empresa como as funções de cada colaborador estão ligadas aos objetivos estratégicos. Dessa forma, torna-se mais simples e fácil alinhar o ambiente organizacional em torno da estratégia a fim de que os objetivos sejam bem-sucedidos.

Segundo Costa (2005), os mapas estratégicos demonstram através de imagens todo o planejamento estratégico das organizações, facilitando assim o entendimento dos objetivos e metas que se deve alcançar.

Para Aleixo, Andrade e Holanda (2010) são muitos os benefícios trazidos pela utilização dos mapas estratégicos, entre eles podemos citar:

- Apresentar de forma clara e simples os objetivos da empresa – através de imagens, os mapas se transformam em ferramentas muito úteis para comunicar os objetivos da empresa. Assim, através das imagens toda a empresa pode receber de forma clara e bem explicada todos os objetivos de curto e longo prazo, facilitando o entendimento por parte de executivos e colaboradores;
- Alinhar executivos e funcionários em torno dos objetivos – pois é essencial que as partes caminhem juntas, compreendendo assim os anseios de toda empresa e trabalhando de forma conjunta para se chegar aos resultados esperados, dessa forma, conseguirão focar seus esforços em direção aos objetivos;
- Demonstrar os fatores que precisam ser melhorados – mostrando a importância de se comunicar a toda empresa o modo pelo qual as ações serão tomadas e fazê-lo de forma clara a fim de se chegar aos objetivos;
- Mostrar como todas as metas se relacionam entre si – demonstrando que os objetivos não são alcançados de forma isolada e tampouco de qualquer modo.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este item tem por objetivo esclarecer qual método de pesquisa foi utilizado no presente trabalho. Segundo Vergara (2010), pode-se dizer que a metodologia tem como objetivo descrever a maneira como a teoria poderá ser aplicada a questão em estudo. Ainda segundo a autora, a metodologia é o esclarecimento minucioso e detalhado do método de pesquisa, ou seja, é a explicação do tipo de pesquisa, dos instrumentos utilizados e o tratamento dos dados.

#### 3.1 MÉTODO DA PESQUISA:

Segundo Yin (2001) o método é a estrutura que se deve impor aos diferentes processos para se chegar a um determinado resultado desejado. Dessa forma, diante dos objetivos pretendidos na investigação se estabelece qual método será utilizado.

Neste trabalho o método considerado mais apropriado foi o estudo de caso. A escolha por este método se justifica pela importância do controle do pesquisador sobre as questões respondidas, o que torna fundamental a sua presença na coleta de dados.

O estudo de caso é caracterizado conforme explica Yin (2001) pelo exaustivo estudo dos objetos investigados, permitindo assim ter um amplo conhecimento dos fatos pesquisados.

Para este trabalho, foi feito um estudo de caso em uma indústria de bolsas para comparar os indicadores de desempenho utilizados por ela com as do modelo *Balanced Scorecard*.

#### 3.2 CLASSIFICAÇÕES DA PESQUISA

A presente pesquisa é classificada como descritiva, pois permite a análise, a observação e a correlação das variáveis sem manipula-las conforme explica Oliveira (2011). Ainda segundo o autor, procura-se averiguar com exatidão a frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza e características.

Para Gil (2008), uma das particularidades deste tipo de pesquisa consiste na coleta de dados através da utilização de técnicas padronizadas, tais como a observação sistemática, formulário, questionário e entrevista. Neste contexto, esta pesquisa é descritiva, pois permitiu ao pesquisador analisar determinado fenômeno em uma indústria, através da observação do pesquisador e da aplicação de formulário e questionário.

A pesquisa é classificada também como exploratória. Enquadram-se neste tipo de pesquisa conforme explica Vergara (2010), os estudos que visam encontrar ideias e intuições, no esforço para se ter familiaridade com o fenômeno investigado, acarretando assim na ampliação do conhecimento deste fenômeno por parte do pesquisador. A autora ainda argumenta que, não é necessária a construção de hipóteses neste estudo.

Segundo Oliveira (2011), a pesquisa exploratória possui algumas características particulares, que são: a técnica de pesquisa é flexível, a amostra é pequena e não representativa, a análise dos dados é qualitativa e normalmente os métodos empregados são o estudo de caso, fontes secundárias e observação informal.

De acordo com estas características dadas por Oliveira (2011), o presente trabalho se enquadra bem neste contexto. É flexível, pois permitiu à análise de vários aspectos do fenômeno, a amostra é pequena, pois foi analisada apenas uma empresa, para analisar os dados utilizou-se a abordagem qualitativa e o método utilizado foi o do estudo de caso.

Este trabalho pode ser classificado ainda como de campo, pois segundo Gil (2010), trata-se de um estudo aprofundado realizado no local onde o fato ou fenômeno acontece. O autor ainda explica que é comum que o pesquisador efetue a maior parte do trabalho pessoalmente. Na pesquisa de campo, estuda-se um único grupo ou comunidade a fim de destacar a relação entre os seus elementos.

### 3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

O sujeito da pesquisa conforme explica Vergara (2010), são aqueles por meio do qual será feita a coleta de dados para a viabilidade do estudo.

Esta pesquisa limitou-se apenas a analisar uma única empresa dada a acessibilidade do pesquisador com a mesma.

Dessa forma, foram selecionados para se coletar os dados, um dos dois administradores da empresa e seis dos doze funcionários da empresa. Vale ressaltar que a escolha se deu aleatoriamente.

### 3.4 COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados, o pesquisador utilizou-se dos procedimentos da pesquisa de campo, onde foram feitas observações nos processos operacionais da empresa com anotações em um diário de pesquisa como sugere Vergara (2010).

Foram utilizados dois instrumentos para coletar os dados. O primeiro diz respeito há um formulário estruturado por meio de entrevista com perguntas objetivas e subjetivas aplicado com um dos administradores da empresa em 24/05/2018, com a finalidade de obter o máximo de informações sobre o objeto investigado. O formulário segundo Oliveira (2011), possui um conjunto de questões utilizadas em uma entrevista pessoal, ou seja, pelo contato face a face com o entrevistado. O segundo instrumento diz respeito a um questionário estruturado aplicado com seis funcionários da empresa em 09/06/2018. O questionário aplicado foi uma necessidade de se entender melhor a perspectiva do aprendizado e crescimento na empresa. Para Oliveira (2011), o questionário traz a possibilidade de respostas mais ricas e variadas e a facilidade para a tabulação dos dados sem a interferência do pesquisador.

Os instrumentos utilizados para coletar os dados, foram elaborados previamente e construídos a partir do modelo proposto por Kaplan e Norton (1997). Neste modelo os autores levaram em consideração os indicadores utilizados para medir o desempenho nas organizações.

Como fonte secundária de coleta de dados, foi feita uma revisão bibliográfica do tema em questão neste trabalho, entre livros, artigos científicos e outras publicações para alcançar um embasamento teórico consistente.

### 3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

Quanto ao tratamento dos dados esta pesquisa classifica-se como qualitativa. Neste tipo, conforme explica Gil (2010), os dados são trabalhados buscando as suas definições e analisando o fenômeno em seu contexto. Ainda segundo este autor, a pesquisa qualitativa proporciona um conhecimento maior do objeto investigado bem como o estudo de sua relação com o ambiente.

É importante destacar que esta abordagem não se preocupa necessariamente em quantificar a amostra ou desenvolver o estudo pela utilização de instrumentos estatísticos, mas ao contrário, é um método de investigação que tem por objetivo compreender o caráter subjetivo do objeto analisado.

Dessa forma, a pesquisa qualitativa de acordo com Oliveira (2011), compreende a obtenção de dados descritivos, a partir do contato direto do pesquisador com o objeto estudado. Entre os vários métodos que pode assumir uma pesquisa qualitativa, destaca-se o estudo de caso.

Neste contexto, esta pesquisa buscou analisar de forma subjetiva o discurso e as ideias dos entrevistados, através do método do estudo de caso, pela observação direta do pesquisador e pela utilização dos instrumentos de coleta de dados verificando quais os indicadores utilizados por uma indústria de bolsas e comparando-os com os indicadores do BSC.

### 3.5.1 Dimensões e Indicadores da pesquisa

Neste item serão apresentados as dimensões e indicadores da pesquisa, que fazem parte do modelo proposto por Kaplan e Norton (1997).

**Quadro 1** - Categorias e subcategorias da pesquisa.

DIMENSÕES DA PESQUISA	INDICADORES DA PESQUISA
<b>A) Características Gerais da Empresa</b>	Nome Ano da Criação Faturamento da Empresa (anual) Quem administra? Número de Empregados Tipo da Empresa
<b>B) Indicadores de Desempenho</b>	
<b>B.1) Perspectiva Financeira</b>	Taxa de crescimento do volume de negócios Índice de Endividamento Índices de Rentabilidade Índices de Liquidez Índices de Atividade Fluxos de Caixa Gastos Totais Gastos Variáveis Gastos Fixos Investimentos Outros:
<b>B.2) Perspectiva dos Clientes</b>	Número de clientes Participação de mercado Número de contratos assinados com clientes (mês)

	<p>Vendas por cliente</p> <p>Vendas a novos clientes</p> <p>Número de clientes perdidos</p> <p>Índice de clientes satisfeitos</p> <p>Índice de fidelidade dos clientes (percentagem de clientes com mais do que uma compra em determinado período)</p> <p>Custos por cliente</p> <p>Despesas de marketing</p> <p>Número de reclamações</p> <p>Prazo médio de resposta a consulta de clientes</p> <p>Prazo médio de atendimento dos clientes</p> <p>Outros:</p>
<p><b>B.3) Perspectiva dos Processos Internos</b></p>	<p>Percentagem de entrega nos prazos</p> <p>Tempo médio de desenvolvimento de novo produto (dias)</p> <p>Prazo médio de lançamento de novos produtos</p> <p>Quantidade de produtos lançado face à concorrência</p> <p>Percentagem de venda de produtos novos</p> <p>Prazo médio do ciclo de produção</p> <p>Prazo médio de satisfação de uma encomenda</p> <p>Percentagem de não-conformidades no volume de produção</p> <p>Percentagem dos produtos sem defeito</p> <p>Peso dos custos da não-qualidade nos custos totais</p> <p>Prazo de resolução das reclamações</p> <p>Custos pós-venda</p> <p>Investimento em inovação</p> <p>Serviços pós-venda</p> <p>Outros:</p>
<p><b>B.4) Perspectiva de Aprendizado e Crescimento</b></p>	<p>Investimento em formação / Vendas</p> <p>Custos em formação / Número de Colaboradores</p> <p>Número de melhoria sugerido por colaborador</p> <p>Número de melhorias implementadas (resultado das melhorias sugeridas pelos colaboradores)</p> <p>Índice de satisfação dos colaboradores</p>

	Índice de liderança (qualidade das chefias) Índice de motivação Rotação dos colaboradores Índice de retenção dos colaboradores especializados (fundamentais no negócio) Taxa de absentéismo Disponibilidade dos sistemas de informação Outros:
--	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

A pesquisa deste referido trabalho seguirá as dimensões elaboradas no quadro anterior, onde as quatro perspectivas do BSC serão levadas em consideração. Em princípio será observada a perspectiva financeira onde os principais objetivos serão analisar se os investimentos e custos da fábrica de bolsas estão dentro daquilo que foi planejado a fim de reter e criar valor para os clientes.

Na perspectiva dos clientes, a observação a ser feita é se a empresa está entregando o valor devido aos seus clientes gerando satisfação através dos serviços e produtos oferecidos, sempre levando em consideração a qualidade, os prazos, os custos e os desempenhos.

A outra dimensão diz respeito ao melhoramento dos processos internos, onde o principal objetivo é melhorar a qualidade de produtos e serviços através do aperfeiçoamento dos processos, seja pelo treinamento dos colaboradores, ou pela utilização de novas tecnologias e sistemas, criando assim valor para clientes e investidores.

Na perspectiva da aprendizagem e crescimento, será observado o modo como a empresa tem contribuído para a formação do seu capital humano e o desenvolvimento dos recursos, a fim de mapear e identificar as áreas que poderão ser melhoradas.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste item serão apresentados os resultados da pesquisa com a finalidade de avaliar o alinhamento dos indicadores de desempenho de uma indústria de bolsas na cidade de Pombal-PB com os do modelo Balanced Scorecard através de um estudo de caso.

Inicialmente será feita uma breve apresentação da empresa, sua missão, visão e valores. Posteriormente, será apresentado o diagnóstico estratégico feito a partir da análise SWOT e por fim serão mostrados os resultados obtidos a partir dos dados coletados.

É importante ressaltar que a base da observação feita na empresa, está diretamente relacionada à disciplina de Estágio Curricular Supervisionado, onde o pesquisador teve total acesso às informações da empresa, que prontamente se disponibilizou para que este estudo tivesse êxito.

A empresa Indústria de Bolsas Ruah foi fundada no ano de 2004 pela ex-costureira Sueli Ferreira da Silva, que após ter sido demitida do seu emprego, resolveu montar seu próprio negócio. É importante ressaltar a história de superação de sua fundadora, que com pouca experiência na área conseguiu obter êxito em um empreendimento bastante desafiador para a época. A fábrica está localizada no interior do estado da Paraíba na cidade de Pombal, onde atende a clientes tanto da cidade quanto das regiões vizinhas e a outros estados do país.

Quando criada, a empresa funcionava em um dos cômodos na casa da mãe da fundadora e só contava com a mesma de funcionária, porém para atender à crescente demanda iniciou-se a construção de um prédio próprio para a empresa e a contratação de outros funcionários. O principal produto comercializado e fabricado pela empresa são as bolsas maternidade, que são utilizadas pelas mães para guardarem os utensílios para seus filhos recém-nascidos. Porém diante da alta competitividade de mercado e para atender outros segmentos de clientes a indústria confecciona e personaliza de acordo com as necessidades dos compradores os mais variados tipos de bolsas. A empresa consegue oferecer seus produtos há um preço menor do que a concorrência, este fator tem sido decisivo para a diferenciação no mercado.

Tem-se trabalhado para expandir e atrair mais clientes, com o objetivo de consolidar a marca tanto no estado da Paraíba quanto em outros estados do Brasil. Neste sentido, a empresa já consegue atender a 10 estados no país, sendo oito no Nordeste e dois na região sudeste.

Em relação à estrutura, todo funcionamento da empresa está alocado em um único prédio da cidade, onde estão os setores administrativo, de produção e armazenamento.

A fábrica possui um quadro de funcionários composto por doze pessoas distribuídas entre os setores de corte, costura e acabamento. A produção mensal está na faixa de 1200 a 1400 bolsas. A empresa ainda conta com um total de oito máquinas, porém para expandir a sua produção há um projeto para trocar alguns modelos antigos e adquirir outros modelos de máquinas mais novas no mercado.

Tem sido feito também uma reestruturação da marca a partir da identidade visual, a fim de criar algo que consolide a imagem da empresa nas cidades onde ela atende e mostrando uma identidade que a empresa julgue ser a mais adequada.

#### 4.1. MISSÃO

“Fazer bolsas de mãe para mãe”. Nesta frase, resume-se a razão de ser da empresa e pelo fato de a maioria dos funcionários serem mães, a empresa ressalta o cuidado e o carinho com que são feitos seus produtos para atender um público específico.

De acordo com os conceitos propostos no modelo BSC, uma das primeiras medidas a serem tomadas é o esclarecimento da missão e visão da empresa para que estas sejam os norteadores de toda estratégia elaborada e estejam ligadas diretamente as quatro perspectivas. Em um estudo de caso realizado numa pequena indústria, Martini, Zampin e Ribeiro (2014), argumentam que uma empresa precisa estabelecer quais as direções serão tomadas para se chegar aos objetivos. Neste sentido, os autores ainda afirmam que a estratégia é uma escolha. É vital definir quais necessidades precisam ser priorizadas.

Na missão elaborada pela empresa, “Fazer bolsas de mãe para mãe”, tem-se claramente qual o segmento de clientes que se deseja atingir. Neste sentido, todas as ações e direcionamentos precisam estar voltados especificamente para este público alvo. Segundo os criadores do BSC, a segmentação dos clientes é um passo fundamental para escolher os indicadores que irão ser utilizados.

Ainda conforme Kaplan e Norton (1997), as estratégias precisam ser comunicadas a toda a empresa. A comunicação auxilia para apresentar a todos os funcionários quais os objetivos de longo prazo da empresa, para que se tenha êxito no seu cumprimento. A partir do momento em que todos os colaboradores compreendem os objetivos, eles se tornam capazes de estabelecer em suas funções quais metas precisam ser atingidas para que os objetivos gerais sejam cumpridos.

## 4.2 VISÃO

“Se tornar líder de mercado na região Nordeste dentro de cinco anos”. Nesta visão, a empresa estabelece uma meta concreta de longo prazo e servirá como ponto de partida para a elaboração dos objetivos e estratégias.

De acordo com o que foi colocado no tópico anterior, no BSC o esclarecimento da missão e visão, torna-se parte fundamental para definir os objetivos de longo prazo. Uma das lacunas preenchidas por esse modelo está no fato de que muitas empresas direcionam suas estratégias desajustadas ou em não conformidade com sua visão e missão. Dessa forma, dentro do contexto da visão assumido pela empresa pesquisada, os seus direcionamentos estratégicos precisam estar voltados para a concretização desta visão. Assim, analisando as quatro perspectivas pode-se retomar os seguintes questionamentos já expostos nesta pesquisa a partir do modelo proposto por Kaplan e Norton:

- Perspectiva financeira: se formos bem-sucedidos, como seremos vistos pelos nossos acionistas?
- Perspectiva dos clientes: para realizar a visão, como devemos cuidar dos nossos clientes?
- Perspectiva dos processos internos: para satisfazer os clientes, em que processos devemos ser excelentes?
- Perspectiva do aprendizado e crescimento: para realizar nossa visão, como a empresa deve aprender e melhorar?

A partir desses questionamentos a empresa definirá quais indicadores se encaixam melhor dentro dos objetivos estabelecidos nas estratégias, para que estes indicadores proporcionem mensurar a eficiência dos objetivos estratégicos. Mais adiante, será analisado a partir dos dados coletados nas entrevistas e questionários, os indicadores utilizados na empresa e compara-los com os do modelo Balanced Scorecard.

## 4.3 VALORES

Os valores da empresa são visíveis em suas relações tanto com os colaboradores quanto com seus clientes, estes valores são:

- Respeito para com seus colaboradores;
- Proximidade com os clientes;
- Primazia pela qualidade;
- Pontualidade;
- Oferecer um preço justo.

De acordo com o BSC proposto por Kaplan e Norton e pela revisão de estudos feitos nesta pesquisa, o tripé missão-visão-valores, podem funcionar como critério para a avaliação constante das atividades da empresa, por meio do qual é possível verificar se a estratégia traçada está sendo cumprida.

Dessa forma, tomando por base os valores elaborados na empresa estudada e alinhando-os com o BSC de acordo com as perspectivas estudadas neste trabalho, percebe-se que os valores “Primazia pela qualidade” e “Pontualidade”, relacionam-se com a perspectiva dos processos internos e carregam em si a proposta de indicadores para melhorar os seus processos, como por exemplo, prazo médio do ciclo de produção, percentagem de entrega nos prazos, percentagem dos produtos sem defeito, investimento em inovação, com o objetivo de entregar um produto com qualidade e pontualidade para criar valor e satisfação para seus clientes.

#### 4.4 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

O diagnóstico estratégico conforme explica Kaplan e Norton (1994), é uma etapa fundamental do planejamento estratégico, pois, possibilita colher as informações e dados do ambiente interno e externo de uma organização.

Neste item, serão apresentados os dados secundários obtidos a partir da realização do estágio supervisionado, onde foi feita uma análise SWOT da empresa, ou seja, uma demonstração dos principais pontos fortes e fracos internos e as oportunidades e ameaças externas.

É importante ressaltar que a técnica SWOT quando aplicada produz grandes possibilidades de potencializar o uso do BSC, uma vez que proporciona a empresa formular e executar um eficiente sistema de estratégias, que fornecerá informações para a escolha dos indicadores referentes ao modelo Balanced Scorecard. (FRITSCHÉ, 2017)

O quadro 2 demonstra a matriz de correlação que combina os quatro fatores da análise Swot como sugere Guimarães, Scarpin e Steiner (2010), onde se pode ter uma visão mais objetiva dos fatores analisados. Feita esta análise, os autores direcionam a explicar detalhadamente cada um dos pontos verificados.

**Quadro 2** – Correlação dos fatores da análise Swot

	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<b>Ambiente Interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Boa localização</li> <li>. Bom conhecimento de Mercado</li> <li>. Bom relacionamento com funcionários</li> <li>. Colaboradores motivados</li> <li>. Baixo índice de rotatividade</li> <li>. Pontualidade nos processos</li> <li>. Produtos de qualidade</li> <li>. Replanejamento da marca</li> <li>. Esforço por uma gestão profissional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Não há canal de Marketing</li> <li>. Máquinas antigas (perdas de tempo e pausa na produção)</li> <li>. Não há sistema de logística</li> <li>. Não há controle de estoque</li> <li>. Falta de um cadastro mais organizado dos clientes</li> <li>. Falta de uma política de análise de custos</li> <li>. Não existe nenhum canal formal de contato com os clientes</li> <li>. Não há sistemas de informação</li> <li>. Não possui métodos de avaliação de desempenho</li> <li>. Não há sistema de capacitação dos funcionários</li> <li>. Falta de objetivos e estratégias bem definidos</li> </ul>
	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<b>Ambiente Externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Acesso a linhas de crédito</li> <li>. Expansão para mercados na região</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Mão-de-obra escassa</li> <li>. Fortes concorrentes na região</li> <li>. Entrada de novas empresas no mercado</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Feito este cruzamento dos dados obtidos, será explicado a seguir detalhadamente cada um dos pontos citados no quadro anterior.

**Quadro 3** – Pontos Fortes da Empresa

<b>Forças</b>	
<b>Localização</b>	A empresa está situada em bom bairro da cidade, facilitando o acesso de fornecedores e clientes e possui seu prédio próprio onde estão alacados todos os serviços e funções desenvolvidas.

<b>Conhecimento de Mercado</b>	O bom conhecimento tanto do mercado interno quanto em outras cidades, permite a empresa comercializar seus produtos em lugares que deem retorno aos seus investimentos. Para isso, são feitas visitas periódicas nas localidades onde a empresa atende.
<b>Administração de RH</b>	A empresa mantém um bom relacionamento com seus colaboradores, a partir do bom tratamento que é dado pelos seus administradores, sendo reconhecida na cidade como uma das melhores neste aspecto. Esse fator tem ocasionado em um baixo índice de rotatividade.
<b>Processos</b>	Alguns dos processos da empresa possuem aspectos positivos. O processamento de pedidos é feito de forma rápida, onde não há muitas percas em relação ao tempo de entrega. A produção e confecção dos produtos são fatores positivos, pois é feito relativamente no tempo previsto.
<b>Produto</b>	São comercializados produtos da melhor qualidade a um preço menor do que a concorrência atingindo assim um mercado de poder aquisitivo menor, mas sem perder a qualidade. Porém, estão sendo planejados alguns produtos com um preço maior com uma qualidade superior para aumentar a percepção dos clientes em tornos da qualidade.
<b>Marca</b>	Está sendo feito um planejamento para melhorar a identidade visual da marca na cidade sede e em outras cidades.
<b>Gestão</b>	Um dos administradores é recém-formado em administração e tem colocado todos os seus conhecimentos adquiridos para melhorar a gestão da empresa.

Fonte: Estágio Supervisionado (2018)

#### Quadro 4 - Pontos Fracos da Empresa

<b>Fraquezas</b>	
<b>Marketing</b>	Foi observado que a empresa não possui nenhum canal de divulgação da sua marca e de seus produtos, o que acarreta em perdas de oportunidades de divulgação da marca e de criar relacionamentos com seus clientes e fornecedores.
<b>Equipamentos</b>	A empresa possui um total de oito máquinas, das quais algumas

	precisam ser trocadas por modelos mais novos no mercado, ocasionado em custos excessivos de manutenção e perdas de matéria-prima.
<b>Logística</b>	Não há nenhum sistema de logística e esse fator às vezes ocasiona em perdas de vendas e nos tempos de entrega.
<b>Estoque</b>	Nenhum sistema de controle de estoque é utilizado, acarretando na falta de matéria-prima pausando a produção.
<b>Clientes</b>	Não existe nenhum canal formal para se chegar ao nível de satisfação dos clientes, isto é feito com base em conversas informais. Também não existe nenhum sistema de cadastro com informações dos clientes favorecendo a inadimplência.
<b>Informação e conhecimento</b>	Não há sistemas de informações e nem de controle gerencial e financeiro que auxilie os gestores na tomada de decisão e na análise dos custos, tudo ainda é feito de maneira arcaica.
<b>Avaliação de Desempenho</b>	Não existe nenhum método formal de avaliação de desempenho, ela é feita somente por relatórios contábeis.
<b>Administração de RH</b>	Foi observado que não há nenhum sistema de capacitação para seus colaboradores, nem formas de avaliação periódica.
<b>Gestão</b>	Os modelos de gestão não são bem definidos, as decisões são tomadas de acordo com as demandas e com base em aspectos práticos e relacionados à experiência dos administradores.
<b>Estratégias</b>	A indústria não possui estratégias bem definidas em nenhuma das suas áreas nem objetivos muito bem definidos, o que tem prejudicado a mesma em um direcionamento em suas ações de curto e longo prazo.

Fonte: Estágio Supervisionado (2018)

#### Quadro 5 - Oportunidades para a Empresa

<b>Oportunidades</b>	
<b>Ambiência Inovadora</b>	A empresa tem acesso a uma boa linha de financiamento de ações inovadoras junto com alguns possíveis parceiros, como por exemplo, o SEBRAETEC do SEBRAE e linhas de crédito do Banco do Nordeste, ferramentas que a empresa já tem procurado introduzir.
<b>Novos Mercados</b>	Existe a possibilidade de expansão de mercado mesmo onde a empresa

	já atua, como por exemplo, as capitais de alguns estados do Nordeste, podendo aproveitar as oportunidades que esses mercados oferecem.
--	--

Fonte: Estágio Supervisionado (2018)

### Quadro 6 - Ameaças para a Empresa

Ameaças	
Mão-de-obra escassa	Sempre que a empresa precisa ampliar o seu quadro de funcionários ela enfrenta um grave problema que é a falta de mão-de-obra qualificada. Isto tem ocasionado uma perda na qualidade das bolsas e redução da eficiência da produção. Para combater esta dificuldade, a indústria busca reduzir ao máximo a rotatividade dos funcionários.
Fortes concorrentes na região	O fato de a empresa possuir fortes concorrentes na região dificulta o alcance de uma vantagem competitiva através da logística, na medida em que os concorrentes possuem a mesma proximidade dos clientes que a empresa possui.
Novos entrantes	Houve um crescimento muito alto de empresas do setor na região e nos estados vizinhos, principalmente no estado de Pernambuco, onde o fato de existir um polo de confecções tem facilitado o surgimento de novas empresas e a grande abundância de mão-de-obra.

Fonte: Estágio Supervisionado (2018)

Feita esta análise mais detalhada, deduz-se que no ambiente externo a empresa possui um potencial de crescimento muito grande, se aproveitar as oportunidades que surgem, sobretudo na inserção em novos mercados na região que podem trazer lucros para a empresa. Em relação às ameaças, a empresa necessita buscar uma mão-de-obra mais qualificada para que seus processos e sua produção sejam eficientes. É fundamental diferenciar-se para minimizar as ameaças dos concorrentes e possíveis entradas de empresas neste mercado, para isto, a empresa tem se dedicado a uma política de preços mais baixos, porém sem perder a qualidade de seus produtos. Tem sido feito ainda um replanejamento de seus produtos, a fim de oferecer um preço mais alto para atingir um público de poder aquisitivo maior.

Com relação às forças, a empresa é referência na cidade por seu bom tratamento dado aos colaboradores, o que torna o índice de rotatividade baixo, diminuindo custos com recrutamento e seleção e treinamento. Este fator permite ainda que os funcionários estejam motivados para executar com eficiência as suas funções, gerando pontualidade nos processos

e qualidade na produção. Os administradores têm se esforçado por uma gestão profissional para isto, um dos administradores é recém-formado no curso de administração e tem feito cursos na área de gestão.

Porém, por se tratar de uma pequena empresa, a indústria enfrenta grandes desafios. É fundamental decidir os objetivos e estratégias de longo prazo para direcionar que rumo à organização deverá seguir. A falta de sistemas de informação, marketing, estoque, logística tem prejudicado o andamento de algumas atividades, como por exemplo, a falta de matéria-prima diante da necessidade de produção por falta de um controle mais efetivo do estoque. Há ausência de um cadastro de clientes tem contribuído diretamente para a inadimplência e perda das informações prejudicando o contato com os clientes.

#### 4.5 ANÁLISE DA ENTREVISTA COM O DONO DA EMPRESA

Com a finalidade de atender ao objetivo da pesquisa, neste item serão analisados os resultados colhidos a partir da aplicação do formulário estruturado por meio de entrevista com um dos administradores da empresa e o questionário aplicado com seis funcionários para obter mais informações em relação à perspectiva do aprendizado e crescimento.

##### 4.5.1 Características gerais da empresa

No quadro 7, são fornecidas informações gerais em relação à empresa e algumas de suas características.

#### **Quadro 7** - Respostas das características Gerais da Empresa

<b>Perguntas</b>	<b>Respostas</b>
1 - Nome	Indústria de Bolsas Ruah
2 – Ano da criação	2004
3 – Faturamento da empresa (anual)	De R\$ 360.000,00 até R\$ 3.600.000,00
4 - Quem administra	Proprietário
5 - Número de empregados	12
6 – Tipo de empresa	Capital e indústria
7 – Que produtos a empresa oferece	Bolsas Maternidade

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

A indústria de Bolsas Ruah é uma organização que está no mercado há 14 anos sendo reconhecida tanto na cidade de Pombal-PB quanto em outras regiões. É caracterizada como uma empresa de pequeno porte pela sua renda segundo dados do Sebrae (2016), que no ano de

2006 criou a Lei Geral para Microempresas e Empresas de Pequeno Porte com a finalidade de atender melhor esta categoria de empresas.

A empresa é gerida por dois proprietários, a fundadora e o seu filho que apesar dos grandes desafios inerentes as pequenas empresas, possuem um ótimo conhecimento de mercado e experiência no ramo de fabricação de bolsas mantendo a empresa competitiva.

Atualmente a organização possui doze funcionários divididos nas áreas de corte, costura e acabamento. O principal produto vendido são as bolsas maternidade.

#### 4.5.2 Indicadores de desempenho

Segundo Santana, Cunha e Mariz (2016), na literatura existem uma diversidade de indicadores que englobam o desempenho organizacional. Neste contexto, Kaplan e Norton (1997), afirmam que os indicadores precisam ser escolhidos levando em consideração as estratégias e o momento do ciclo de vida da empresa, que segundo os autores está classificada nos estágios de crescimento, sustentação e colheita. Kaplan e Norton (1997) ainda afirmam que para a otimização do BSC são necessários entre 20 e 25 indicadores, dos quais cinco precisam necessariamente estar dentro da perspectiva financeira.

Para ratificar estas afirmações dos criadores do BSC, Silva, Todaro e Arcos (2014), investigaram uma pequena empresa no estado do Goiás, onde a proposta de implementação do BSC se encaixou justamente nas afirmações feitas anteriormente.

Ao analisar os indicadores de desempenho escolhidos por uma empresa, é fundamental levar em consideração as características da mesma. Para as organizações de pequeno porte, por exemplo, em alguns casos a seleção e aplicação dos indicadores torna-se algo dificultoso, uma vez que a maioria delas apresentam problemas de gestão devido à estrutura organizacional deficiente e pouca ênfase dada ao planejamento como explicam Santana, Cunha e Mariz (2016).

Levando em consideração todo esse contexto apresentado, a indústria de bolsas Ruah pelo tempo de fundação está na fase de sustentação. Para Kaplan e Norton (1997), nesta fase a empresa se caracteriza pela busca da lucratividade, excelentes retornos sobre o capital investido e a manutenção de mercado com o aumento de sua participação nele a cada ano. Diante dos dados obtidos a empresa utiliza oito indicadores em seus processos e segundo Silva, Todaro e Arcos (2014) demonstra que a estrutura da empresa está longe do almejado para a utilização do BSC.

## A – Perspectiva Financeira

Nos dados colhidos à empresa utiliza dois indicadores financeiros: o fluxo de caixa e o índice de endividamento. O fluxo de caixa configura-se em algo importante, pois permite registrar todos os dados financeiros desde os recebimentos a todos os pagamentos realizados. Isto permite avaliar a disponibilidade do caixa e liquidez da empresa. Em relação ao índice de endividamento, percebe-se que a empresa tem utilizado capital de terceiros para as suas operações para incrementar seu capital de giro. Segundo Barba, Ramos e Morais Filho (2017) é comum às pequenas empresas realizar empréstimos junto a terceiros, normalmente instituições financeiras com o objetivo de obter mais recursos.

Esta perspectiva não está de acordo com o BSC, pois além dos indicadores já utilizados é necessário aplicar outros indicadores para completar aquilo que sugere Kaplan e Norton (1997) de cinco indicadores para que se tenha um modelo de avaliação equilibrado. Neste contexto, a proposta de indicadores para empresas que estão na fase de sustentação reflete o objetivo com a lucratividade e com a manutenção da participação no mercado através do aumento de sua participação nele.

Serão propostos a seguir outros três indicadores financeiros para tornar esta perspectiva mais adequada ao modelo BSC assim como sugere Kirst (2004), que em uma pequena empresa de serviços na fase de sustentação propôs estes indicadores para serem utilizados.

Vale ressaltar também que os indicadores propostos levam em consideração a visão da empresa de se “tornar líder de mercado nos próximos cinco anos”.

### Quadro 8 - Proposta de indicadores financeiros

Indicador	Objetivo
Margem de Lucro total	Indica a porcentagem de lucro com relação às vendas.
Receita gerada por novos clientes	Através deste indicador, identifica-se a participação no mercado a partir de investimentos em Marketing e na obtenção de novos clientes.
Índices de atividade	Trazem em si alguns indicadores capazes de mensurar quantos dias a empresa demora em média para, receber suas vendas, pagar suas compras e renovar seu estoque.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

O indicador “margem de lucro total”, permitirá a empresa mensurar a eficiência na redução dos custos e no lucro operacional. Já a receita gerada por novos clientes ajudará a

medir o nível de participação no mercado através da obtenção de novos clientes. Os índices de atividade permitirão estimar o tempo que é gasto para receber os valores referentes aos pedidos feitos para que a empresa possa se organizar melhor financeiramente na aquisição de materiais para a produção.

#### B – Perspectiva dos Clientes

A indústria utiliza apenas um indicador que é o número de clientes que reflete a quantidade de clientes que a empresa possui em determinado período.

Como já foi mencionado anteriormente na análise SWOT, a empresa não gerencia de forma eficaz as informações dos seus clientes. Por não possuir um sistema de dados, a perda de informações, a inadimplência e a falta de um direcionamento das ações são resultados dessa falha no controle gerencial. Neste indicador utilizado pela indústria, só é possível afirmar a quantidade de clientes a partir das vendas que são realizadas. É comum as pequenas empresas utilizarem este indicador para monitorar a quantidade dos clientes.

Assim, para esta perspectiva a utilização apenas deste indicador não se encaixa naquilo que propõe o BSC, é necessário à aplicação de outros indicadores para melhorar a avaliação de desempenho.

Segundo Silva, Todaro e Arcos (2014), para uma pequena empresa é fundamental gerenciar de forma correta as informações dos clientes, pois isto permite se ter um panorama geral do negócio e um direcionamento das ações estratégicas para os clientes que a empresa atende. Neste contexto, a empresa necessita de um sistema que contenha de forma organizada todas as informações dos clientes para favorecer o uso dos indicadores.

Para Kaplan e Norton (1997), os objetivos financeiros somente serão atingidos através de um bom uso dos indicadores nesta perspectiva. De um modo geral os autores afirmam que a base desta perspectiva está relacionada a um tripé formado pela qualidade dos produtos, relacionamento com os clientes e a imagem da marca.

Serão propostos no quadro 9 quatro indicadores para esta perspectiva levando em consideração o porte da empresa, o tempo de vida, seus objetivos e o segmento de mercado que ela atende, assim como sugere Bernadi (2010), que em uma pequena empresa de serviços com as mesmas características da indústria estudada neste trabalho utilizou estes indicadores com êxito.

**Quadro 9** - Proposta de indicadores para a perspectiva dos clientes.

<b>Indicador</b>	<b>Objetivo</b>
Índice de satisfação dos clientes	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
Retenção de clientes	Permite o controle da intensidade que uma empresa tem de manter relacionamentos contínuos com seus clientes a partir da análise do tempo em que o cliente compra na empresa e a regularidade com que essas compras são feitas.
Vendas a novos clientes	Indica a quantidade de vendas realizadas em determinado período a clientes que nunca fizeram compra na empresa a fim de captar a capacidade de atrair novos clientes.
Prazo médio de atendimento aos clientes	Este indicador mede o tempo em que a empresa demora em atender aos pedidos e solucionar os problemas dos clientes. Neste indicador é importante mapear as reclamações recorrentes.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

A partir da utilização do índice de satisfação do cliente, a empresa poderá medir a percepção dos consumidores a respeito da qualidade dos produtos e prazos de atendimento, para isto, os clientes deverão ser consultados através de conversas informais ou por telefones ou ainda pela aplicação de questionário. O indicador retenção dos clientes proporcionará medir a eficiência da empresa em manter clientes em um processo contínuo. A capacidade de obtenção de novos clientes deverá ser medida pelas vendas realizadas a consumidores que até então nunca compraram na empresa. E o prazo médio de atendimento aos clientes, traz em si um indicador que pode ajudar a mapear os processos e solucionar problemas referentes aos prazos, é importante mapear as reclamações recorrentes.

#### C – Perspectiva dos processos internos

De acordo com o que foi respondido os indicadores utilizados para esta perspectiva são: prazo médio do ciclo de produção que indica o período de tempo necessário para executar uma atividade ou o ritmo da produção necessária para atender a demanda e a porcentagem de entrega no prazo que estima o tempo de entrega de um produto desde o fechamento do pedido até a entrega efetiva

Nesta perspectiva Kaplan e Norton (1997) sugerem a identificação da cadeia de valor dos processos internos que tem início com a identificação das necessidades dos clientes e as

soluções para essas necessidades passando pelos processos operacionais para a entrega dos produtos e culminando com os serviços de pós-venda para satisfazer os clientes.

Os indicadores utilizados pela empresa estão relacionados aos processos operacionais que quase sempre os clientes dão extremo valor, os prazos de entrega que são medidos desde a execução do pedido até o momento em que o produto desejado é recebido e o prazo médio do ciclo de produção que permite a empresa monitorar o tempo na qual os produtos são produzidos. A utilização destes dois indicadores permite a observação dos processos em que a empresa precisa melhorar para atender as necessidades dos clientes. Assim, a empresa esforça-se para o cumprimento dos prazos mesmo sem um controle rígido destes indicadores.

Em sua totalidade a perspectiva está comprometida somente pela utilização destes dois indicadores, pois necessita de outros indicadores para completar o modelo. Dessa forma, para completar a identificação dos processos internos da cadeia de valor como sugerido pelos criadores do BSC, serão propostos três indicadores como sugerem Camboim *et al* (2017), que em uma pequena indústria de equipamentos propôs a partir do BSC a utilização destes indicadores com êxito.

#### **Quadro 10** - Proposta de indicadores para perspectiva dos processos internos

<b>Indicador</b>	<b>Objetivo</b>
Prazo médio para lançamento de novos produtos	Estima o tempo médio que a empresa demora em lançar seus novos produtos.
Perda de Produção	Este indicador mensura o impacto da perda no processo de produção. É calculado dividindo o número de peças com defeito pelo total produzido.
Contato Pós-venda	Demonstra a efetividade do processo de contato com os clientes após a entrega dos pedidos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Para esta perspectiva o primeiro indicador proposto permitirá a empresa estimar o tempo médio para lançamento de novos produtos. Para isto, deverá ser levado em consideração todo processo de conhecimento das necessidades dos clientes para oferecer um produto que atenda essas necessidades, os custos de produção a fim de ganhar vantagem competitiva pela eficiência desse processo. Para se ter um controle com relação as perdas de produção, o indicador proposto trará a possibilidade de mapear os processos defeituosos a fim de ser ter uma maior eficiência na produção. E o contato pós-venda que trará a possibilidade de verificar pelo contato com os clientes a qualidade dos produtos, a satisfação ou reclamações.

#### D – Perspectiva do aprendizado e crescimento

Esta perspectiva para Kaplan e Norton (1997) oferece a infraestrutura que possibilita a execução das outras três perspectivas. É necessário segundo os autores investir na capacidade dos funcionários para se ter sucesso nos objetivos financeiros.

Analisando o questionário percebe-se que a empresa não utiliza nenhum indicador para esta perspectiva, o que demonstra que não está de acordo com o BSC e que há falhas no monitoramento dos funcionários, suas capacidades e satisfações.

Para Kawai (2017) é fundamental uma pequena empresa utilizar os indicadores adequados nesta perspectiva, pois para se chegar à realização dos objetivos deve-se levar em consideração como a empresa deverá melhorar e aprender.

Dessa forma, o modelo BSC sugere indicadores que tratem da satisfação, retenção, produtividade e treinamento dos funcionários bem como a capacidade dos sistemas de informação.

Serão propostos no quadro 11 cinco indicadores para esta perspectiva completando 20 indicadores como sugerem Kaplan e Norton (1997) para se ter um BSC equilibrado. Neste contexto os indicadores a seguir são sugeridos por Sousa (2014), que em pequenas e médias empresas utilizou esses indicadores com êxito.

**Quadro 11** - Proposta de indicadores para a perspectiva do aprendizado e crescimento

<b>Indicador</b>	<b>Objetivo</b>
Índice de satisfação dos colaboradores	Este indicador permite medir o nível de satisfação dos colaboradores através de questionários ou pesquisas realizadas na empresa.
Percentual de rotatividade dos colaboradores	Este indicador capta o nível de retenção dos funcionários.
Receita por funcionário	A utilização deste indicador permite a empresa medir o nível de produção por funcionário. O resultado deste indicador mede o impacto da elevação do nível de habilidade e da moral dos funcionários, pela inovação e pela melhoria dos processos internos.
Número de treinamentos por semestre	Mede o número de treinamentos oferecidos pela empresa por semestre para capacitar seus colaboradores.
Número dos sistemas de informação	Indica o número de sistemas utilizados pela empresa para o melhoramento das atividades realizadas pelos funcionários.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Investir na satisfação e motivação dos colaboradores é condição primordial para ser ter um aumento na produtividade, da capacidade resposta, da qualidade e da melhoria nos serviços aos clientes para obter retorno no curto prazo e reter os talentos através do índice de satisfação dos colaboradores. É preciso investir também na permanência dos funcionários para que não se perca o capital intelectual já treinado e evite custos de contratação e treinamento, para isto o percentual de rotatividade estima a saída de funcionários em determinado período de tempo. Dessa forma, o número de treinamentos por semestre permitirá a empresa perceber a quantidade de treinamentos e de reciclagem que tem sido oferecido aos seus funcionários a fim de capacita-los para o alcance dos objetivos. O indicador receita por funcionário mede o impacto da elevação do nível de habilidade e da moral dos funcionários, pela inovação e pela melhoria dos processos internos nas receitas da empresa. E o número de sistemas de informação é fundamental para um melhor desenvolvimento e consequentemente dos resultados.

E - Como a empresa se avalia no momento e que planos a empresa almeja para os próximos três anos considerando os aspectos financeiros, do cliente, das capacitações internas e do aprendizado e crescimento?

No momento a empresa se avalia de forma positiva dentro do mercado que ela atende, apesar de nos últimos anos ter havido alguns prejuízos financeiros por causa de decisões erradas e pela falta de uma gestão profissional de seus proprietários. Mas diante deste contexto, a indústria vem retomando o seu crescimento através do lançamento de novos produtos, da participação do mercado local com parceiras de lojas na cidade e expandindo sua produção para outros estados do país.

Para os próximos três anos levando em consideração às perspectivas do BSC a pretensão é aumentar a receita de vendas e diminuir a inadimplência, através da utilização de um software para que se tenha uma base de informações capaz de integrar e acompanhar as vendas, custos, estoques, contas a pagar, contas a receber, inadimplência, orçamento, cadastro de clientes e etc. A empresa ainda possui os objetivos de se firmar cada vez mais no mercado da região e adentrar em novos mercados para aumentar sua lucratividade na perspectiva financeira.

Em relação aos clientes, os objetivos são continuar a atender as necessidades dos consumidores através da inovação e qualidade nos produtos, assegurar a fidelização dos

clientes através do desenvolvimento de pesquisas de satisfação, melhorando os serviços prestados e criar um canal de comunicação para sugestões e reclamações.

Para os processos internos pretende-se elaborar um plano de melhoria produtiva através da aquisição de novas máquinas com o objetivo de aumentar a eficiência da produção e rever a logística para melhorar os processos desde a compra de matéria-prima até a entrega dos produtos.

Na perspectiva do aprendizado e crescimento as metas são oferecer treinamentos periódicos para os funcionários oferecendo as condições necessárias para deixá-los motivados e satisfeitos e ainda criar um canal de comunicação entre a gerência e os colaboradores a fim de um acompanhamento contínuo dos processos, auxiliando e garantindo os melhores resultados na comunicação interna.

#### 4.6 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS COM OS FUNCIONÁRIOS

Neste item serão analisados os resultados de um questionário aplicado com seis dos doze funcionários da empresa, com o objetivo de colher mais informações a respeito da perspectiva do aprendizado e crescimento.

Na questão 1, que aborda se a empresa comunica sua visão e missão, observa-se que todos os funcionários responderam “sim”. Assim, percebe-se que a empresa comunica sua visão e objetivos aos seus colaboradores. Silva, Todaro e Arcos (2014), explicam que é vital para uma empresa a comunicação e o engajamento dos colaboradores, para que este envolvimento contribua para o esclarecimento e entendimento de cada função contribuindo para o aumento da produtividade e diminuindo o desperdício de tempo e material e para o funcionamento do BSC é primordial a comunicação dos objetivos e estratégias a toda empresa.

Na questão 2, que diz respeito se a empresa é aberta a sugestões todos responderam que ‘sim’. Percebe-se assim a flexibilidade da gerência em “escutar” as demandas dos colaboradores. Esta comunicação é extremamente importante como explica Duarte (2012), pois as empresas não podem assumir relacionamentos frios e distantes de seus colaboradores. Para que a empresa funcione bem é preciso manter os funcionários alinhados aos objetivos e ainda fazer com que eles se sintam pertencentes à empresa.

Na questão 3, que aborda a visão dos funcionários em relação ao seu desenvolvimento, todos responderam “sim”. Observa-se que a empresa é comprometida com o desenvolvimento através do oferecimento das condições necessárias para que as atividades sejam realizadas

com sucesso, mantendo os funcionários motivados. Porém, ao analisarmos a questão 4, percebe-se que todos responderam “não” a respeito dos treinamentos periódicos. Dessa forma, verifica-se que há falhas no desenvolvimento dos colaboradores quando não se oferece treinamentos contínuos e reciclagens para melhoramento dos processos. Guimaraes, Scarpin e Steiner (2010), explicam que treinar e capacitar funcionários é essencial para o alcance dos objetivos, colaboradores quando não preparados de forma adequada não rendem tudo que podem e ainda comprometem a imagem da organização.

Em relação à questão da motivação, todos os funcionários responderam que se sentem motivados dentro da empresa na questão 5. A indústria é reconhecida na cidade pelo bom tratamento dado aos colaboradores, aliado a este fator as boas condições de trabalho, salários em dia, abertura as sugestões permitem que os funcionários estejam comprometidos com as metas organizacionais. Freire, Oliveira e Ferraz (2010), explicam que o clima organizacional a partir da motivação é considerado aspectos vitais na perspectiva do aprendizado e crescimento. Ainda segundo os autores, um bom clima organizacional são metas estratégicas para a perspectiva do aprendizado e crescimento, uma vez que funcionários motivados buscaram a excelência nos processos internos, que por sua vez acarretará em clientes satisfeitos e leais o que certamente aumentará a rentabilidade da empresa.

Ao analisar as questões 6 e 7, percebe-se que a empresa não utiliza nenhum meio para captar a satisfação e avaliar os colaboradores. Este fator indica uma falha de acompanhamento por parte da indústria em captar estes aspectos dentro da empresa. Como já foi ressaltado é fundamental a utilização de indicadores para mensurar a satisfação e avaliar o desempenho de colaboradores para esta perspectiva.

Diante de todos os resultados obtidos, observa-se que a empresa utiliza apenas cinco indicadores em três perspectivas, a do aprendizado e crescimento não possui nenhum indicador utilizado pela empresa. Apesar de poucos, estes indicadores poderão ser utilizados pela empresa. Para completar o BSC a fim de se ter um modelo mais equilibrado foi sugerido quinze indicadores divididos nas quatro perspectivas: três indicadores para a perspectiva financeira, quatro para a perspectiva dos clientes, três para a perspectiva dos processos internos e cinco indicadores para a perspectiva do aprendizado e crescimento.

Em relação à perspectiva do aprendizado e crescimento, verifica-se que a empresa não utiliza nenhum indicador, mas comunica seus objetivos e missão aos funcionários, é aberta a sugestões e reclamações, é comprometida com o desenvolvimento, porém não oferece treinamentos periódicos e não há um canal formal para captar a satisfação e motivação dos colaboradores o que é fundamental para esta perspectiva.

## 5. CONCLUSÃO

As mudanças ocorridas nas últimas décadas somadas à alta competitividade do mercado exigem das empresas repostas precisas e soluções mais rápidas para se manterem competitivas e se diferenciarem no mercado. Diante deste contexto, é imprescindível a utilização de novos modelos de gestão e novas ferramentas para se avaliar o desempenho a fim de aproveitarem melhor as oportunidades e melhorarem os processos operacionais.

Levando em consideração a relevância deste problema, optou-se por fazer um estudo de caso em uma pequena indústria de bolsas na cidade de Pombal-PB com o intuito de avaliar o alinhamento dos indicadores de desempenho utilizados por ela com os do modelo *Balanced Scorecard*. Para isto, foi utilizado um formulário estruturado por meio de entrevista para colher informações junto a um dos administradores da empresa, bem como a aplicação de um questionário com seis funcionários. Além disso, outra parte de dados fundamental foi obtida a partir da pesquisa feita junto a empresa quando da realização do estágio curricular supervisionado.

Através dos dados primários e secundários obtidos observou-se que os indicadores utilizados pela empresa não estão de acordo com o que é sugerido no BSC, na sua totalidade. Kaplan e Norton (1997), explicam que para se ter um modelo do BSC equilibrado é preciso a utilização de 20 a 25 indicadores. Assim, verificou-se que a empresa utiliza apenas cinco indicadores em três perspectivas, no aprendizado e crescimento a empresa não utiliza nenhum. Dessa forma, foram propostos outros quinze indicadores para se ter um BSC equilibrado. Para a perspectiva financeira foram propostos três indicadores, para a perspectiva dos clientes quatro indicadores, para a perspectiva dos processos internos três indicadores e para a perspectiva do aprendizado e crescimento cinco indicadores.

Em relação aos dados obtidos pela aplicação do questionário com os funcionários para colher mais informações em relação à perspectiva do aprendizado e crescimento verificou-se que a empresa comunica sua missão, visão e objetivos para os funcionários, constatou-se que há comprometimento com o desenvolvimento dos colaboradores, abertura a sugestões e reclamações e boas condições de trabalho para a satisfação e motivação dos funcionários. Porém, há falhas do que diz respeito ao oferecimento de treinamentos e reciclagem, a empresa não realiza treinamentos periódicos.

Diante dos problemas identificados nesta pesquisa faz-se necessário a aplicação dos indicadores propostos para avaliar melhor o desempenho da empresa monitorando os processos operacionais com o objetivo de manter a participação no mercado local, oferecendo

produtos de qualidade, aumentando a satisfação dos clientes, monitorando os processos a fim de melhorar os tempos de entrega. Faz-se necessário também a criação de um canal de comunicação com os funcionários através de reuniões, questionários ou conversas diretas para captar a satisfação e motivação dos mesmos, e ainda realizar treinamentos periódicos a fim de melhorar os processos operacionais.

É importante destacar a relevância deste trabalho primeiro na vida do pesquisador, que pretende crescer em seus conhecimentos a partir do que foi realizado neste estudo de caso e pela disciplina de estágio supervisionado e depois para a própria empresa que pretende melhorar a gestão desse negócio a partir de ferramentas que deem a possibilidade de monitorar melhor o desempenho.

A principal limitação da pesquisa reside no fato de não haver tempo hábil para a aplicação e acompanhamento destes indicadores por parte do pesquisador deixando de fora algumas etapas que são importantes para uma boa avaliação de desempenho. Outra limitação é que a indústria por se tratar de uma pequena empresa não possui mão-de-obra qualificada para aplicar e monitorar esses indicadores.

Fica aqui como sugestão de trabalhos futuros, uma pesquisa que vise a aplicação e o monitoramento dos indicadores propostos e a elaboração de um *Balanced ScoreCard* mais completo. Outra sugestão de trabalho seria ampliar a pesquisa com outras empresas da região no sentido de se poder fazer generalizações acerca desse objeto de estudo.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS. **Aumentar participação no PIB é desafio para micro e pequenas empresas da América Latina e Caribe.** Disponível em: <<http://www.agenciasebrae.com.br/noticia.kmf?canal=214&cod=10770645>> Acesso em: 12 mar. 2018.

AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS. **Sobrevivência das empresas no Brasil.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>> Acesso em: 12 mar. 2018.

ALEIXO, Danilo; ANDRADE, Elisabeth de Oliveira; HOLANDA, Lucyano Moreira de. **Elaboração do mapa estratégico como forma de medir o desempenho organizacional:** um estudo de caso no SEBRAE de Caruaru. Caruaru, 2010.

BARBA, Marcelo da Costa; RAMOS, Josefa Edileide Santos, FILHO, Rodolfo Araújo de Moraes. **Balanced Scorecard no contexto de pequenas empresas:** ferramenta de gestão estratégica. Serraria, 2017.

BERNARDI, Talita. **Implantação do Balanced Scorecard:** um estudo de caso em uma empresa fornecedora de sistemas de limpeza de caldeiras. Santa Bárbara D'Oeste: 2010.

BLONSKI, Fabiano et al. **O controle gerencial na perspectiva do New Public Management:** o caso de adoção do BalancedScoreCard na Receita Federal do Brasil. São Paulo: 2017.

BRAGA, Livia de Sá Lira Albuquerque; ALMEIDA, Sídia Fonseca; SILVA, Wilson Roberto da. **A importância do Balanced Scorecard como base para um sistema de medição de desempenho e gestão estratégica de custos:** um estudo de caso no setor de turismo de Campina Grande-PB. Campina Grande: 2005.

BRUM, Marcela Rocha. **O Balanced Scorecard e a gestão estratégica:** um estudo de caso em instituições públicas de Belo Horizonte. Belo Horizonte: 2005.

CAMBOIM, Vânia Santos da Cunha et al. **Diagnóstico para implantação do Balanced Scorecard:** um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte. Natal, 2011.

CARDOSO, Ricardo Lopes; MENDONÇA NETO, Octavio Ribeiro de. **As entidades de P&D e os sistemas de acompanhamento estratégico:** uma análise das metodologias utilizadas. In: CONGRESSO DE GESTÃO TECNOLÓGICA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, 6. 2010, São Paulo. Anais... São Paulo: USP, 2010, p. 101-136.

CARVALHO, Giselle da Silva; TOSTES, Fernando Pereira. **A implantação do Balanced Scorecard em uma empresa brasileira do setor petroquímico:** um estudo de caso. João Pessoa, 2007.

CASTRO, Lucas de Oliveira. **A aplicação do Balanced ScoreCard como ferramenta de gestão:** um estudo de caso na empresa Petróleo Brasileiro S.A. Americana: 2013.

CHACON, Márcia Josienne Monteiro. **Aplicação de conceitos de gestão econômica em hospitais:** uma análise focada na visão de gestores hospitalares do estado de Pernambuco. Recife: 2005.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e aplicações**. 1º ed, 13ª tiragem – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**. 4º ed – São Paulo: Saraiva, 2005.

DIEHL, Carlos Alberto; RECH, Mariliza; MARTINS, Vanessa de Quadros. **Indicadores não-financeiros de avaliação de desempenho**: análise de conteúdos em relatórios de administração de empresas do setor de distribuição de energia elétrica. In: CONGRESSO DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 16. 2016, São Paulo. Anais... São Paulo: Unissinos, 2016, p. 35-55.

DREES, Cristian et al. **Diagnóstico estratégico**: análise dos ambientes internos e externo de uma agroindústria goiana. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 46, 2008, Goiás. Anais... Goiás: Universidade Federal do Goiás, 2008, p. 78-102.

DUARTE, Bruno César Gomes. **Balanced Scorecard**: um estudo de caso na empresa Razão Contabilidade. Natal: 2012.

FALHEIROS, João Paulo Barbosa; SILVA, João Eduardo Azevedo Ramos da; MERGULHÃO, Ricardo Coser. O papel dos gestores no uso do BSC como sistema de gestão estratégica: um estudo de caso. **Revista Reuna**, v. 5, n. 3, dez. 2014. Disponível em: <<http://revistas.una.br/index.php/reuna/artice/view/639>>. Acesso em: 28 dez. 2017.

FREIRE, Roseane Patrícia Araújo Silva; OLIVEIRA, Kallyse Priscila Soares de; FERRAZ, Renata Cruz. **O clima organizacional e o Balanced Scorecard**: uma evidência empírica no setor hoteleiro. Campina Grande: 2010.

FRITSCHÉ, Talita Roquete Leal. **Planejamento estratégico no IFTM Paracatu com o apoio de ferramentas gerenciais**. Catalão: 2017.

GALVÃO, Henrique Martins; CORRÊA, Hamilton Luiz; ALVES, José Luiz. Modelo de avaliação de desempenho global para instituição de ensino superior. **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n. 3, dez. 2011. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/745/modelo-de-avaliacao-de-desempenho-global-para-ensino-superior/i/pt-br>>. Acesso em 03 jan. 2018.

GASSENFERTH, Walter; SOARES, Maria Augusta Machado. Uma análise da evolução do Balanced Scorecard como ferramenta de controle de desempenho e sua relação com os indicadores financeiros. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 2, jan. 2007. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/126>>. Acesso em: 18 mar. 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5º ed – São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6º ed – São Paulo: Atlas, 2008.

GUIMARÃES, Thiago André; SCARPIN, Cassius Tadeu; STEINER, Maria Teresinha Arns. **Uma proposta para a elaboração do Balanced Scorecard em pequenas empresas, baseado em fatores críticos de sucesso**. São Carlos: 2010

HERNANDES, Carlos Alberto Mamede; CRUZ, Cláudio Silva da; FALCÃO, Sérgio Dagnino. **Combinando o Balanced Scorecard com a gestão do conhecimento**. São Paulo: 2010.

JÚNIOR, Heles Soares; PROCHNIK, Vítor. **Experiências comparadas de implantação do Balanced Scorecard no Brasil**. Rio de Janeiro: 2016.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Balanced Scorecard: A estratégia em Ação**. 6ª ed – Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 11ª ed - Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KAWAI, Ricardo Makoto. Indicadores de desempenho em uma pequena empresa que adota um modelo de gestão baseado na confiança. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 11, n. 1, jan. 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.21714/19-82-25372017v11n1p123138>>. Acesso em: 02 nov. 2017.

KIST, Fabio da Silva. **Uma proposta de indicadores financeiros para empresa prestadora de serviços**. Florianópolis: 2004.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 14ª ed – São Paulo: Saraiva, 2012.

LIMA, Amadeu Nascimento; IMONIAMA, Joshua Onome. **Um estudo sobre a importância do uso das ferramentas de controle gerencial nas micro, pequenas e médias empresas industriais no município de São Caetano do Sul**. São Paulo: 2008.

LUGOBON, Leonardo Fabris et al. Gestão por indicadores em Shopping Center. **Revista Navus de Gestão e Tecnologia**, v. 7, n. 4, jun. 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.22279/navus.2017.v7n4.p21-35.483>>. Acesso em: 21 out. 2017.

MARTINI, Claudinei José; ZAMPIN, Ivan Carlos; RIBEIRO, Sidnei Lopes. **Indicadores de desempenho: uma análise em pequena empresa do ramo metalmecânico**. Rio Claro: 2014.

MARTINS, Eduardo Gadotti; LIMA, Edson Pinheiro de. **Proposta de um modelo de implantação de sistemas de desempenho em pequenas empresas da área de saúde**. Belo Horizonte: 2011.

MARTINS, Vinícius Gomes et al. A utilização de modelos de avaliação de desempenho sob a perspectiva do Gecon e do Balanced Scorecard: estudo de caso em uma central de cooperativas de crédito. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 1, n. 1, jan. 2013. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/recfin>>. Acesso em: 26 out. 2018.

MORAIS, Múcio. **Análise Swot aplicada as vendas hoje!** Disponível em: <http://artigoal.com/vendas-artigos/a-analise-swot-aplicada-as-vendas-hoje-352133.html>. Acesso em: 20 jan. 2018.

OLIVEIRA, Luís Martins; PEREZ, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. 4ª ed – São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia Científica: manual para realização de pesquisas em administração**. Catalão, 2011.

RAMOS, Giberto Silva. **O Balanced ScoreCard como ferramenta de gestão: um estudo de caso na administração tributária de Minas Gerais**. Dissertação (Mestrado profissional em Administração) – Faculdade de Ciências Humanas Dr. Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2006.

SANTANA, Emilly Nayara de; CUNHA, Luana Pereira da; MARIZ, Fernanda de Almeida Barreto Rocha. **Indicadores de desempenho para micro e pequenas empresas: análise da literatura e estudo de caso.** Natal: 2016.

SILVA, Amanda de Oliveira; TODARO, Mauro Henrique Carozzo; ARCOS, Igor Serejo Vale. **Ferramenta de gestão estratégica *Balanced Scorecard* (BSC): um estudo de caso em uma pequena empresa na cidade de São Luiz-MA.** São Luiz: 2010.

SILVA, Andréia Aparecida *et al.* **A utilização da matriz swot como ferramenta estratégica: um estudo de caso em uma escola de idioma de São Paulo.** In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8, 2011, São Paulo. Anais... São Paulo: Unicastelo, 2011, p. 78-96.

SILVA, Luciano Luz. **Análise SWOT.** Disponível em: <<http://agenda-digital.blogspot/2009/07//matriz-de-analise-swot>>. Acesso em: 10 jan. 2018.

SOUSA, Sionésio Correa de; MARINHO, Sidnei Vieira. Planejamento estratégico baseado no Balanced Scorecard: um estudo de caso aplicado a uma pequena empresa de segurança. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 15, n. 2, ago. 2014. Disponível em: <<http://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/index/>>. Acesso em: 29 nov. 2017.

UENOAMA, Alberto Tsuyoshi. **Avaliação de desempenho global aplicado em pequenas empresas do setor de serviços.** São Paulo: 2007

VARGAS, Sandra Belloli *et al.* **Indicadores não-financeiros de avaliação de desempenho: análise de conteúdo em relatórios de administração de empresas de telecomunicações.** Rio de Janeiro: 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 9º ed- São Paulo: Atlas, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – FORMULÁRIO APLICÁVEL AO DONO (A) DE EMPRESA DE PEQUENO PORTE EM POMBAL – PB

Entrevistado: \_\_\_\_\_ Data da Aplicação: \_\_\_\_\_ Setor: \_\_\_\_\_

#### I – CARACTERÍSTICAS GERAIS DA EMPRESA

1. Nome: \_\_\_\_\_

2. Ano da fundação: \_\_\_\_\_.

3. Faturamento da Empresa (anual): \_\_\_\_\_.

3. A  Até R\$ 360.000,00 (Microempresa)

3. B  De 360.000,00 até 3.600.000,00 (Empresa de Pequeno Porte)

4. Quem administra?

4. A  Proprietário;

4. B  Gerente;

4. C  Sócio/Gerente;

4. D  Outro: \_\_\_\_\_.

5. Número de Empregados: \_\_\_\_\_

6. Tipo da Empresa:

6. A  Firma Individual

6. B  Sociedade de Pessoas (Ltda. Comandita)

6. C  Capital e Indústria, (Outras.)

6. D  Sociedade Anônima (SA)

7. Que produtos a empresa oferece?

---

---

---

---

#### II – INDICADORES DE DESEMPENHO

##### A) PERSPECTIVA FINANCEIRA

8. Dentre os indicadores financeiros apresentados a seguir, quais a empresa considera em sua estratégia de negócios?

- ( ) Taxa de crescimento do volume de negócios
- ( ) Índice de Endividamento
- ( ) Índices de Rentabilidade
- ( ) Índices de Liquidez
- ( ) Índices de Atividade
- ( ) Fluxos de Caixa
- ( ) Gastos Totais
- ( ) Gastos Variáveis
- ( ) Gastos Fixos
- ( ) Investimentos
- ( ) Outros: Especificar: \_\_\_\_\_

## B) PERSPECTIVA DOS CLIENTES

9. Dentre os indicadores apresentados a seguir, quais a empresa considera em suas relações com os clientes?

- ( ) Número de clientes
- ( ) Participação de mercado
- ( ) Número de contratos assinados com clientes (mês)
- ( ) Vendas por cliente
- ( ) Vendas a novos clientes
- ( ) Número de clientes perdidos
- ( ) Índice de clientes satisfeitos
- ( ) Índice de fidelidade dos clientes (percentagem de clientes com mais do que uma compra em determinado período)
- ( ) Custos por cliente
- ( ) Despesas de marketing
- ( ) Número de reclamações
- ( ) Prazo médio de resposta a consulta de clientes
- ( ) Prazo médio de atendimento dos clientes
- ( ) Outros: Especificar: \_\_\_\_\_

## C) PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

10. Dentre os indicadores apresentados a seguir, quais a empresa considera em suas capacidades internas?

- ) Percentagem de entrega nos prazos
- ) Tempo médio de desenvolvimento de novo produto (dias)
- ) Prazo médio de lançamento de novos produtos
- ) Quantidade de produtos lançado face à concorrência
- ) Percentagem de venda de produtos novos
- ) Prazo médio do ciclo de produção
- ) Prazo médio de satisfação de uma encomenda
- ) Percentagem de não-conformidades no volume de produção
- ) Percentagem dos produtos sem defeito
- ) Peso dos custos da não-qualidade nos custos totais
- ) Prazo de resolução das reclamações
- ) Custos pós-venda
- ) Investimento em inovação
- ) Serviços pós-venda
- ) Outros: Especificar: \_\_\_\_\_

#### D) PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO

11. Dentre os indicadores apresentados a seguir, quais a empresa considera visando ao aprendizado e crescimento?

- ) Investimento em formação / Vendas
- ) Custos em formação / Número de Colaboradores
- ) Número de melhoria sugerido por colaborador
- ) Número de melhorias implementadas (resultado das melhorias sugeridas pelos colaboradores)
- ) Índice de satisfação dos colaboradores
- ) Índice de liderança (qualidade das chefias)
- ) Índice de motivação
- ) Rotação dos colaboradores
- ) Índice de retenção dos colaboradores especializados (fundamentais no negócio)

- ( ) Taxa de absenteísmo
- ( ) Disponibilidade dos sistemas de informação
- ( ) Outros: Especificar: \_\_\_\_\_

12) Como a empresa se avalia no momento e que planos a empresa almeja para os próximos 3 anos considerando os aspectos financeiros, do cliente, das capacitações internas e do aprendizado e crescimento?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Obrigado pela atenção!**

APENDICE B – QUESTIONÁRIO APLICÁVEL AOS FUNCIONÁRIOS DE UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE EM POMBAL-PB

I – Você conhece a visão e a missão da empresa?

( ) **Sim**

( ) **Não**

II – A gerência é aberta as sugestões e ideias dos funcionários?

( ) **Sim**

( ) **Não**

III – A administração é comprometida com o desenvolvimento dos funcionários?

( ) **Sim**

( ) **Não**

IV – A empresa realiza periodicamente treinamentos para os colaboradores?

( ) **Sim**

( ) **Não**

V – Você se sente motivado na empresa?

( ) **Sim**

( ) **Não**

VI – A empresa realiza alguma pesquisa para saber o nível de satisfação dos funcionários?

( ) **Sim**

( ) **Não**

VII – Existem mecanismos para avaliação dos colaboradores?

( ) **Sim**

( ) **Não**

**Obrigado pela atenção!**