

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS TECNOLÓGICAS  
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**AMANDA DE OLIVEIRA SILVA**

**FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA BALANCED SCORECARD (BSC):  
UM ESTUDO DE CASO EM UMA PEQUENA EMPRESA DO SETOR TÊXTIL NA  
CIDADE DE SÃO LUÍS - MA**

São Luís-MA

2014

AMANDA DE OLIVEIRA SILVA

**FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA BALANCED SCORECARD (BSC):  
UM ESTUDO DE CASO EM UMA PEQUENA EMPRESA DO SETOR TÊXTIL NA  
CIDADE DE SÃO LUÍS – MA**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Estadual do Maranhão como requisito básico para a obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Mauro Enrique Carozzo Todaro, Me.

São Luís-MA

2014

AMANDA DE OLIVEIRA SILVA

**FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA BALANCED SCORECARD (BSC):**  
UM ESTUDO DE CASO EM UMA PEQUENA EMPRESA DO SETOR TÊXTIL NA  
CIDADE DE SÃO LUÍS – MA

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Estadual do Maranhão como requisito básico para a obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção.

Aprovada em: \_\_\_ / \_\_\_ / 2014

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Mauro Enrique Carozzo Todaro, Me.

Orientador

---

Prof. Wellinton de Assunção, Me.

Primeiro Membro

---

Prof. Wilde Nascimento Corrêa

Segundo Membro

São Luis - MA

2014

Aos meus pais Aldemar e Ilma e meus irmãos Alexandre e Pâmela,  
que são meus maiores incentivadores e cuidam de mim sempre de  
onde estiverem.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais Ilma e Aldemar meus primeiros professores, por terem sido os melhores exemplos de amor e educação, por sempre estarem ao meu lado me incentivando a ir atrás dos meus sonhos e não me deixando cair em nenhum momento.

Aos meus irmãos Pâmela e Alexandre, pela amizade, companheirismo, cumplicidade e por dividirem comigo todos os momentos da minha vida, nada seria tão bom se não fosse pela presença constante dos meus irmãos.

Agradeço a toda minha família: avós, tios, primos e sobrinhos, pelo carinho de sempre. Em especial aos meus tios Jurandy e Lucilene que com tanto carinho foram meu suporte em São Luís.

Ao meu melhor amigo, Lázaro, por me incentivar e acreditar em mim em todos os momentos, por me inspirar sempre a ser uma pessoa melhor e por todos os conselhos que ajudaram a fazer este trabalho.

A Lucas, pelo apoio que meu deu, por ter sido um amigo tão companheiro e preocupado com o meu bem. Por toda a cumplicidade e por ter dividido comigo os últimos cinco anos.

Aos amigos de turma que compartilharam comigo estudos, aflições, angústias, comemorações, risadas e muitas alegrias que fizeram do curso um momento marcante que será lembrado pra sempre com carinho: Emanuel, Ana Carla, Márcia, Iramar, Jessica, Bruno, Jonatha, Narana, Pablo Fidel, Paulo, Alexandre. Em especial Igor Brito, que gentilmente, com muita paciência, dividiu comigo toda sua sabedoria e me ajudou sempre que precisei.

Aos demais amigos que sempre estiveram comigo e compartilharam esse momento de crescimento pessoal e também momentos de alegrias e tristezas: João Paulo, Daniel, Luiz Felipe, Mariana, Andrea, Igor Serejo, Hannah, Filipe e Alanna.

A Ágil Engenharia Jr por ter sido um lugar de grande aprendizado, que ajudou a me desenvolver e compreender como profissional, e que me dá um grande orgulho de fazer parte da bonita história que está fazendo.

A Juliana e Silmara por terem aberto as portas da sua empresa para que fosse possível a realização deste trabalho e serem exemplos de mulheres engenheiras, e a Ellen que foi um suporte fundamental para a pesquisa.

Aos professores do curso de Engenharia de Produção, em especial Professor Wellinton e Professora Rossane, por acompanharem sempre de perto e mostrando imenso carinho e cuidado com seus alunos.

Ao professor Mauro Enrique pela orientação e conhecimentos compartilhados permitindo a realização deste trabalho, e por me inspirar desde as primeiras aulas.

*Pois é... até onde o destino não previu. Sem mais atrás, vou até onde eu conseguir. Deixa o amanhã e a gente sorrir. Que o coração já quer descansar.*

*Marcelo Camelo*

## RESUMO

O Balanced Scorecard (BSC) é uma importante ferramenta da gestão estratégica, pois busca traduzir fundamentos do planejamento estratégico em indicadores que possam ser monitorados e controlados. Este trabalho teve como objetivo desenvolver um Mapa Estratégico para uma pequena empresa da indústria de confecção utilizando a ferramenta BSC. Se trata de uma pesquisa aplicada, na forma de estudo de caso, com forma de abordagem qualitativa. Foi feita uma revisão bibliográfica de temas relacionados ao BSC, e sobre setor têxtil. Foi verificado que existiam pesquisas anteriores com aplicação do BSC a indústrias do setor têxtil, portanto foram selecionadas três pesquisas e analisados os seus resultados. Para alcance dos resultados foi feita uma análise de dados inclusos no Planejamento Estratégico da empresa para definições de objetivos organizacionais. A partir desta definição foi determinada a estratégia da empresa. Após a estratégia, foi escolhido um objetivo estratégico para cada perspectiva, e a partir dele foram definidos indicadores os quais foram consolidados na apresentação do Mapa Estratégico, sendo evidenciados juntamente com suas relações de causa e efeito. É proposto que o resultado obtido seja agregado à estrutura de gestão existente para que possa ser alcançado o crescimento objetivado pela empresa.

Palavras-chave: Balanced Scorecard, Gestão Estratégica, Indicadores de desempenho.

## ABSTRACT

The Balanced Scorecard (BSC) is an important tool of strategic management, as quest translate fundamentals of strategic planning indicators that can be monitored and controlled. This study aimed to develop a Strategic Map for a small company in the clothing industry using the BSC tool. It is an applied research, in the form of case study, qualitative approach to fashion. A literature review of topics related to the BSC, and on textile sector was taken. It was found that prior to implementation of the BSC industries from textiles research existed, so three surveys were selected and analyzed the results. To achieve results an analysis of data included in the strategic planning of the company for definitions of organizational objectives was taken. From this definition the company's strategy was determined. After the strategy was chosen a strategic objective for each perspective, and from it were defined indicators which were consolidated in the presentation of the Strategic Map, being shown along with its relations of cause and effect. It is proposed that the result is added to the existing management structure so it can be objectified growth achieved by the company.

**Keywords:** Balanced Scorecard, Strategy Management, Performance Indicators.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Exemplo de relação de causa e efeito	16
Figura 02: Relação entre indicadores de tendência e indicadores de resultado	17
Figura 03: Perspectivas do Balanced Scorecard	18
Figura 04: Perspectiva dos clientes	21
Figura 05: Perspectiva de processos internos	22
Figura 06: Ativos intangíveis na perspectiva de conhecimento e aprendizado	23
Figura 07: Estrutura da cadeia produtiva têxtil	24
Figura 08: Sistema gerencial estratégico	26
Figura 09: Mapa estratégico – Rocha	27
Figura 10: Mapa estratégico – Karabay e Kurumer	31
Figura 11: Roteiro de Criação do BSC	33
Figura 12: Fluxograma da Mega Uniformes	34
Figura 13: Mapa Estratégico proposto – Mega uniformes.	43

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Indicadores financeiros por fase	20
Quadro 02: Indicadores estratégicos – Zago	29
Quadro 03: Metas estratégicas dos âmbitos: produção flexível, projetos e novos mercados	30
Quadro 04: Funcionários da Mega Uniformes por Setor	35
Quadro 05: Indicadores atuais da Mega Uniformes	38
Quadro 06: Indicadores estabelecidos para Mega Uniformes	44

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 Objetivo Geral.....	13
1.2 Objetivos Específicos .....	13
<b>2. HISTÓRICO E CONCEITOS DO BALANCED SCORECARD (BSC) .....</b>	<b>14</b>
<b>3. PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS .....</b>	<b>15</b>
3.1 Relações de causa e efeito.....	16
3.2 Indicadores de resultados e indicadores de tendência.....	17
3.3 Relação com os objetivos financeiros.....	17
<b>4. PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD .....</b>	<b>18</b>
4.1 Perspectiva Financeira .....	19
4.2 Perspectiva do cliente .....	20
4.3 Perspectiva dos processos internos .....	21
4.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento.....	22
<b>5. MAPA ESTRATÉGICO .....</b>	<b>23</b>
<b>6. SETOR TÊXTIL E O BALANCED SCORECARD .....</b>	<b>24</b>
6.1 Aplicações do Balanced Scorecard.....	25
<b>7 METODOLOGIA.....</b>	<b>32</b>
<b>8. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>34</b>
8.1 Apresentação da empresa.....	34
8.2 Objetivos Organizacionais .....	35
8.3 Estratégia .....	36
8.4 Formulação de objetivos estratégicos e indicadores .....	37
8.4.1 Perspectiva Financeira.....	38
8.4.2 Perspectiva do cliente.....	39
8.4.3 Perspectiva dos processos internos .....	40
8.4.4 Perspectiva de Aprendizado e crescimento .....	41
8.5 Relações de causa e efeito e o mapa estratégico.....	42
<b>9. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>44</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>46</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>49</b>

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA .....	50
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO A FUNCIONÁRIOS .....	52

## 1. INTRODUÇÃO

O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta que traduz os objetivos organizacionais (missão e visão) em metas, e fornece material para a gestão controlar os processos, de forma que levem à estratégia definida.

Sabe-se que pequenas empresas em geral, não tem preocupação em usar ferramentas mais elaboradas para gestão de seus processos, por muitas vezes, nem existe um planejamento estratégico, o controle é usualmente centralizado na figura de uma só pessoa, que define por meios informais as estratégias, e conseqüentemente os controles. Gimenez (2000) afirma que existe principalmente uma influência do comportamento individual do administrador do negócio no processo de formulação e implementação da estratégia.

O BSC permite a todos componentes de uma empresa ter conhecimento das estratégias e participarem dela mais efetivamente, através das metas que se desdobram e chegam em todos os níveis com indicadores pré-definidos. Também permite uma visão mais abrangente da empresa, pois é baseado em quatro perspectivas de diferentes entre si e que representam o desempenho da empresa de um modo geral. Portanto, a aplicação do BSC em uma pequena empresa, do setor têxtil, é uma oportunidade de desenvolvimento e crescimento da mesma.

A conjuntura em que estão inseridas as empresas atualmente, está em constante transformação, a todo momento surge algo que muda a forma de agir do público consumidor, e conseqüentemente de quem fornece os produtos e serviços. Dessa forma, tudo pode ser visto como um diferencial, e a competitividade se torna cada vez mais acirrada. Para uma empresa se manter em um ambiente como esse, é importante que a estratégia esteja bem alinhada com as diretrizes organizacionais da empresa (missão, visão, valores), medindo-as, comparando-as e tomando decisões por meio de indicadores. Estes devem ser definidos adequadamente pelo gestor de acordo com a estratégia adotada (HERRERO, 2005). Se não houver essa postura, dificilmente a empresa conseguirá de destacar das concorrentes, pois é importante conhecer tudo que pode levar ao alcance da meta para conseguir chegar nela.

As estratégias devem estar constantemente sendo avaliadas e monitoradas por um sistema de gestão eficiente que contemple não somente indicadores de desempenho financeiros tradicionais, como geralmente é realizado pelas empresas, pois tais indicadores não refletem a realidade do ambiente atual por não levarem em conta fatores como: inovação, flexibilidade, qualidade e foco no cliente (BERNARDI, 2010). O monitoramento destes

indicadores de desempenho, não pode ser considerado exclusividade de grandes empresas, pois as empresas pequenas, também estão inseridas neste contexto, e da mesma forma são influenciadas por diferentes fatores, que não somente são os financeiros, portanto é importante que desde a concepção, uma empresa possa conhecer, e monitorar os indicadores inerentes dos seus processos.

Para controle de todos os indicadores que interferem na realização da estratégia da empresa, é ressaltado o sistema de gestão baseado em desempenho Balanced Scorecard que, segundo Kaplan e Norton (2004) proporciona uma visão abrangente do desempenho da empresa, pois contempla tanto indicadores financeiros, quanto não financeiros. Portanto, o BSC, se mostra como a ferramenta mais adequada para medição de desempenho, pois a visão que ele traz, permite identificar os pontos críticos de sucesso para alcance do objetivo estratégico, considerando âmbitos distintos da empresa, tais como: financeiro, da satisfação dos clientes, de melhoria dos processos interno e de aprendizado e crescimento.

Dessa forma, é verificado que aplicar uma ferramenta como o BSC, é uma boa oportunidade para a empresa conhecer os indicadores que interferem nos seus objetivos estratégicos, e também ter um posicionamento diferenciado na indústria de confecção do setor têxtil. O mercado é carente de ferramentas que melhorem seus procedimentos e processos de gestão, portanto, o BSC se mostra como um fator diferencial. Porém, este fator diferencial, pode não ser facilmente aplicado a este tipo de empresa, portanto surge o questionamento: é possível e viável a implementação da ferramenta de gestão estratégica, BSC em uma pequena empresa do setor têxtil?

### 1.1 Objetivo Geral

Desenvolver um Mapa Estratégico para uma pequena empresa da indústria de confecção utilizando a ferramenta BSC.

### 1.2 Objetivos Específicos

- Discutir a utilidade da ferramenta em empresas do setor têxtil;
- Definir os objetivos estratégicos junto aos gestores da empresa;
- Definir indicadores de desempenho dentro das quatro perspectivas do BSC.

## 2. HISTÓRICO E CONCEITOS DO BALANCED SCORECARD (BSC)

A criação do BSC se deu em função de um novo panorama global. As empresas, após a era industrial estavam inseridas em um novo contexto: a era da informação. Dessa forma muitas premissas imprescindíveis na era industrial, se tornaram obsoletas (KAPLAN; NORTON, 1997). Apesar do impacto da era da informação ser mais visível em empresas de serviços, as indústrias também foram atingidas. E portanto, o próprio mercado foi exigindo às empresas novas capacidades que pudessem garantir o sucesso competitivo. Para isso as empresas começaram a criar diversos tipos de empreendimentos de melhoria como: *Empowerment* dos funcionários, produção *Just-in-time*, reengenharia, Gestão de qualidade total, entre outras. O que se viu, foi que muitas empresas, apesar de aplicarem corretamente estas ferramentas de melhoria, não conseguiram resultados satisfatórios. Segundo Kaplan e Norton (1997) melhorias de desempenho exigem um grande esforço direcionado a mudança, isso inclui uma mudança nos sistemas de controle e gestão utilizados pelas empresas.

Esse embate entre a necessidade de criar mecanismos competitivos, e o modelo de contabilidade usado deu origem ao BSC (KAPLAN; NORTON, 1997). O BSC foi difundido por Kaplan e Norton a partir de 1992 no artigo *The balanced scorecard – measures that drive performance*, na revista *Harvard Business Review*. O nome traduzido significa Indicadores Balanceados de Desempenho, e pode ser considerado uma ferramenta de gestão estratégica que permite às empresas definir o que será controlado pela gestão de indicadores, traduzindo o que é definido no planejamento estratégico, e possibilitando que a gestão tenha o controle para que se alcance o objetivo organizacional.

O BSC é um conjunto de indicadores que permite uma visão ampla de toda empresa, aos gestores e também às pessoas envolvidas no sistema. Tendo estes indicadores definidos, é possível encontrar um equilíbrio entre os objetivos definidos no longo prazo e os objetivos do curto prazo. Por isso, com o tempo, ele deixou de ser sistema de medição aprimorado, passando a ser um sistema gerencial importante às empresas (KAPLAN; NORTON, 2004).

Apesar de já existir na época os indicadores não financeiros, estes não eram usados com o objetivo de nortear as decisões estratégicas da empresa. O BSC propõe que essas medidas sejam usadas nas decisões estratégicas. Kaplan e Norton (1997) afirmam que os indicadores financeiros são medidas de resultado, de períodos passados, os indicadores não-financeiros permitem um panorama de períodos futuros, demonstrando a tendência da empresa no mercado. Uma das chaves do BSC é justamente o equilíbrio destes indicadores,

pois permite o acompanhamento da estratégia em todos os horizontes de tempo, do curto ao longo prazo.

Dessa forma o BSC tem sido cada vez mais utilizado em empresas com um sistema de gestão de estratégica.

Elas adotaram a filosofia do scorecard para viabilizar processos gerenciais críticos:  
1. Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia. 2. Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas. 3. Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; 4. Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico. (KAPLAN; NORTON, 1997, p.09)

O BSC é, portanto, uma ferramenta que complementa a gestão da empresa, traduzindo estratégia em gestão, e obtendo resultados que permitem visualizar a efetividade da estratégia implementada.

Não existe uma forma padrão de se fazer o BSC, cada empresa tem de mapear as perspectivas de com acordo com as necessidades principais da empresa. Para Kaplan e Norton (1999, p. 61), “não existem duas organizações iguais, e por isso cada uma segue o seu próprio caminho na criação de um quadro equilibrado de indicadores”.

### **3. PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS**

Algumas das características do BSC, são parecidas com outras experiências de gestão estratégica, a tendência de mercado é de se preocupar com a qualidade dos serviços e processos. Rezende (2003), afirma que existem diversos métodos de medição de indicadores não financeiros, propostos com fim de agregar valor aos indicadores financeiros.

O BSC se diferencia dos demais pela forma de relacionamento dos indicadores. Os mesmo devem estar articulados, com objetivos e medidas coerentes que possam se sustentar mutuamente (KAPLAN; NORTON, 1997). A estratégia deve deixar claro as relações de causa e efeito entre as perspectivas do BSC. Segundo Rampersad (2004) os objetivos estratégicos devem se articular de tal forma que afetem uns aos outros, e dessa forma afetar também a estratégia da organização.

Estas relações são sustentadas a partir de 3 princípios fundamentais que norteiam a prática da ferramenta:

- As relações de causa-efeito;
- Indicadores de resultados e indicadores de tendência; e
- A relação com os objetivos financeiros.

### 3.1 Relações de causa e efeito

Para Kaplan & Norton (1997, p.30), “Estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. O sistema de medição deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas várias perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas e validadas”.

Portanto entende-se que o sistema construído deve ser claro quanto às relações de causas e efeitos entre os indicadores. Um indicador deve influenciar o comportamento de outro determinado indicador de outra perspectiva.

Dessa forma é criada uma cadeia de relações entre as perspectivas e seus respectivos indicadores, como é visto no exemplo da Figura 01.

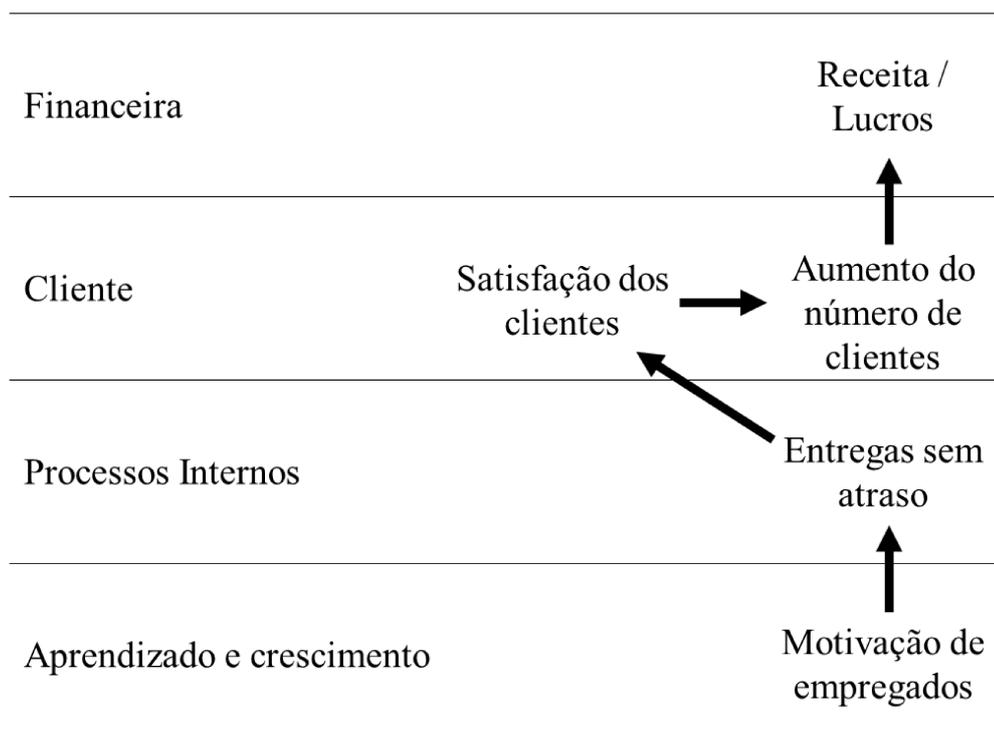


Figura 01: Exemplo de relação de causa e efeito

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1997.

Os indicadores financeiros geralmente são o efeito dos demais indicadores, isso porque ele demonstra resultados, e os demais são indicadores de tendência, as causas dos resultados atingidos que possibilitam prever comportamentos futuros da empresa.

### 3.2 Indicadores de resultados e indicadores de tendência

No BSC os indicadores da perspectiva financeira são considerados de resultado, e os indicadores das demais perspectivas, são considerados de tendência.

É importante que os indicadores de resultados e de tendência, estejam alinhados de forma a se sustentarem mutuamente, como apresentado na Figura 02. Segundo Kaplan e Norton (1997) os indicadores de resultado “refletem as metas comuns de muitas estratégias, bem como estruturas semelhantes entre os setores e empresas”. Os indicadores de tendência são geralmente específicos para uma determinada área da empresa.

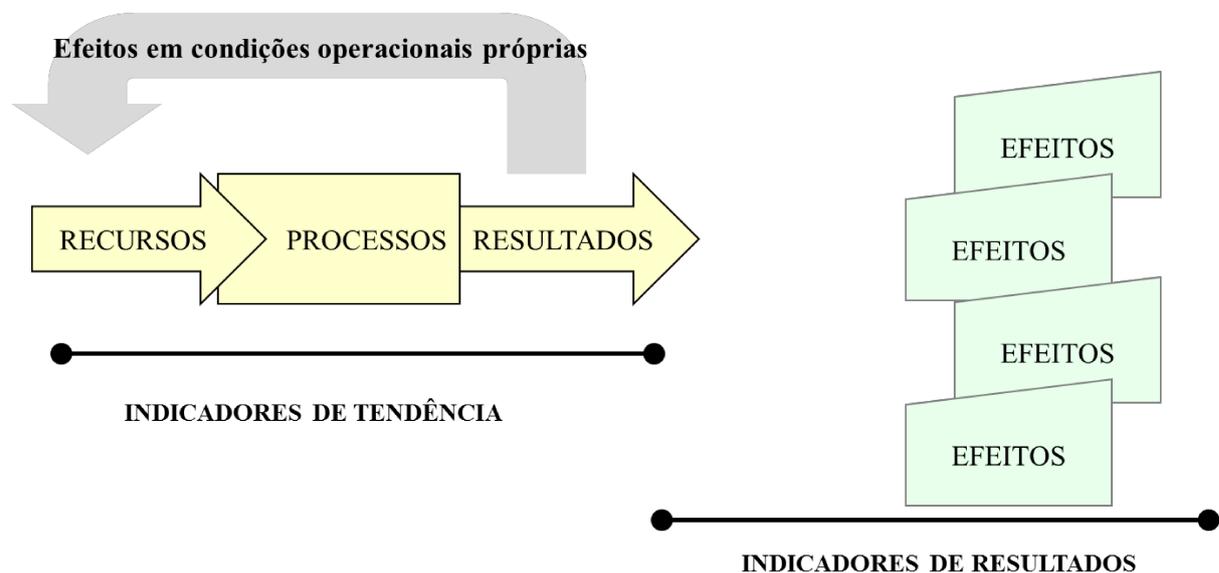


Figura 02: Relação entre indicadores de tendência e indicadores de resultado.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 2004.

De acordo com Kaplan e Norton (1997) o BSC não tem sentido se não contiver indicadores de tendência, mas eles não são suficientes para indicar os fatores que levariam a um desempenho superior dentro do setor. Um bom BSC deve ser uma combinação adequada de indicadores de resultados e indicadores de tendência ajustados à estratégia da empresa.

### 3.3 Relação com os objetivos financeiros

Por fim, um dos princípios fundamentais que regem o BSC, é a relação de indicadores com os objetivos financeiros. O BSC deve focalizar os resultados financeiros ao definir indicadores. Nesse caso, é necessário distinguir entre os indicadores, quais levam ou

mostram as tendências para atingir os resultados e os indicadores que apenas mostram quais foram os resultados (BOURNE et al., 2005).

Porém, não quer dizer que devam ser desconsiderados objetivos não-financeiros. Estes, devem ser levados em conta sempre vinculados a um bom desempenho financeiro futuro. Caso não ocorra essa relação, pode haver frustração pela falta de recompensas econômicas.

#### 4. PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD

Tradicionalmente, o indicador financeiro é o mais usado na hora de medir desempenho da empresa, porém, não é somente este que influencia no desempenho, existem outros, a proposta do BSC é que para avaliação e acompanhamento dos indicadores de desempenho, estes sejam distribuídos em quatro perspectivas (Figura 03): financeiro, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 10):

O Balanced Scorecard complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos e medidas do scorecard derivam da visão e estratégia da empresa. Os objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Essas quatro perspectivas formam a estrutura do Balanced Scorecard.

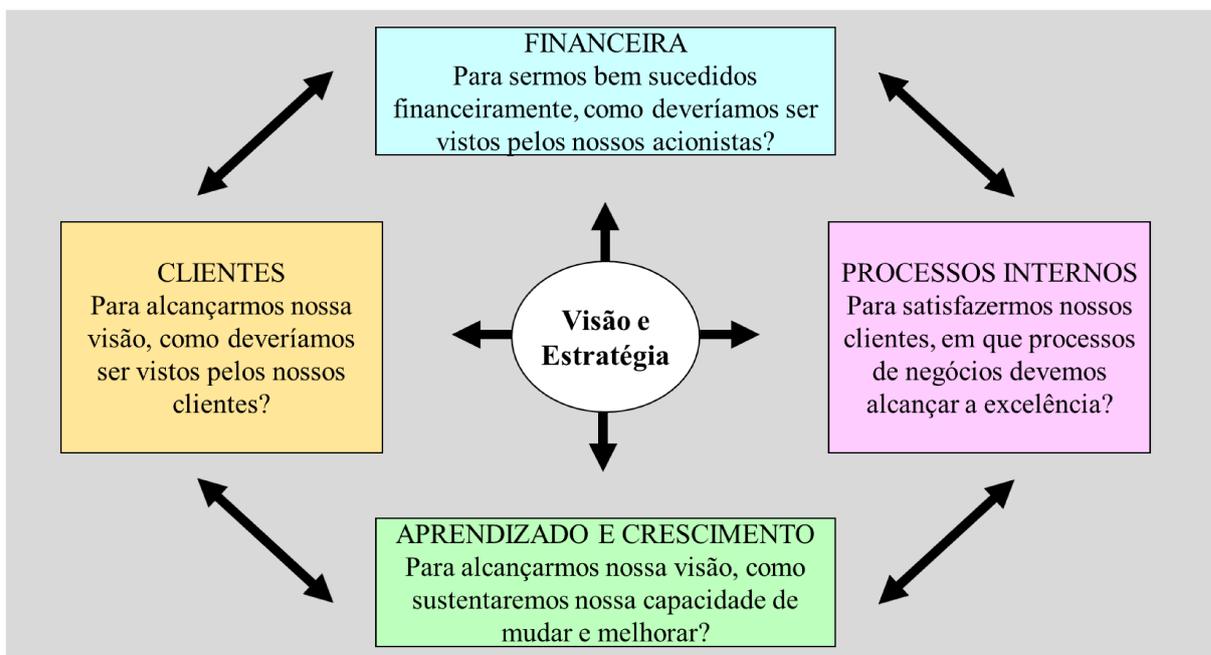


Figura 03: Perspectivas do Balanced Scorecard.

Fonte: Kaplan e Norton, 1997.

Kaplan e Norton (1997) apontam que o BSC com fim de experimentação deve conter entre 20 a 25 indicadores, para isso apresenta uma proporção entre as perspectivas, a saber: “5 indicadores (22%) para a perspectiva financeira, 5 indicadores (22%) para a perspectiva do cliente (22%), 8 indicadores para a perspectiva interna (34%) e 5 indicadores (22%) para a perspectiva de aprendizado e crescimento.”. Porém, estas proporções são apenas orientações, e não podem ser considerados padrões rígidos, é importante levar em consideração a tradução da estratégia ao definir quantidade de indicadores.

#### 4.1 Perspectiva Financeira

Segundo Kaplan e Norton (2004b), nessa perspectiva, a ligação com a estratégia ocorre quando a empresa decide o equilíbrio entre as forças, em geral contraditórias, do crescimento e da produtividade. Giollo (2002) e Figueiredo (2002) descrevem que os indicadores financeiros têm duas atuações: devem definir como a parte financeira irá atuar em relação à estratégia e também como irá direcionar os objetivos e indicadores de todas as outras perspectivas do BSC.

Segundo Kaplan e Norton (1997) existem três temas financeiros que fortalecem a estratégia de uma empresa:

- Crescimento e diversificação dos rendimentos;
- Redução dos custos / aumento da produtividade;
- Utilização dos ativos / estratégia de investimento.

A perspectiva financeira torna objetivos financeiros explícitos de cada fase de vida da empresa. Dessa forma, indicadores financeiros devem se adaptar a estratégia dependendo da fase em que está a empresa (crescimento, manutenção e colheita). No Quadro 01 se apresenta como o BSC divide indicadores financeiros a partir de cada fase da empresa.

		Temas estratégicos		
		Crescimento e diversificação dos rendimentos	Redução de custos / aumento da produtividade	Utilização dos ativos / estratégia de investimento
Estratégia da unidade de negócio	Crescimento	- Taxa de crescimento das vendas por segmento; - Porcentagem de rendimentos provenientes de novos produtos, serviços e clientes.	- Rendimentos / trabalhador	- Investimentos (porcentagem das vendas); - Pesquisa & Desenvolvimento (porcentagem das vendas).
	Manutenção	- Quota de mercado de clientes selecionados; - Venda cruzada; - Porcentagem das vendas de novas aplicações; - Rentabilidade de clientes e produtos;	- Custo comparado com os concorrentes; - Taxa de redução de custos; - Custos indiretos (porcentagem das vendas.	- ROCE por categorias chave de ativos; - Taxa de utilização dos ativos.
	Colheita	- Rentabilidade de clientes e produtos; - Porcentagem de clientes não rentáveis	- Custos unitários (por unidade de output, por transação).	- Período de recuperação do investimento (pay-back); - Throughput.

Quadro 01: Indicadores financeiros por fase.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1997.

#### 4.2 Perspectiva do cliente

Nessa perspectiva é possível observar quais as estratégias de clientes e no mercado que proporcionam maior rentabilidade financeira. Dessa forma é visto que:

Os indicadores de desempenho dos clientes verificarão os resultados da satisfação dos clientes, retenção dos clientes, aquisição de novos clientes, lucratividade dos clientes, participação de mercado e descrevem como a empresa criará valor diferenciado e sustentável para os clientes-alvo. (BERNARDI, 2010, p. 24)

É importante que ao definir a estratégia da empresa, se tenha conhecimento do mercado que se quer atuar, e no que está inserido. Na estratégia se define como se quer atingir o cliente, a partir de cinco principais atributos, que são: prazo, qualidade, disponibilidade, seleção e funcionalidade. E também relacionado ao relacionamento: serviços com bom atendimento e parcerias. (BERNARDI, 2010)

Na Figura 04 se vê as relações dos que os clientes buscam nas categorias: atributos, relacionamentos e imagem:

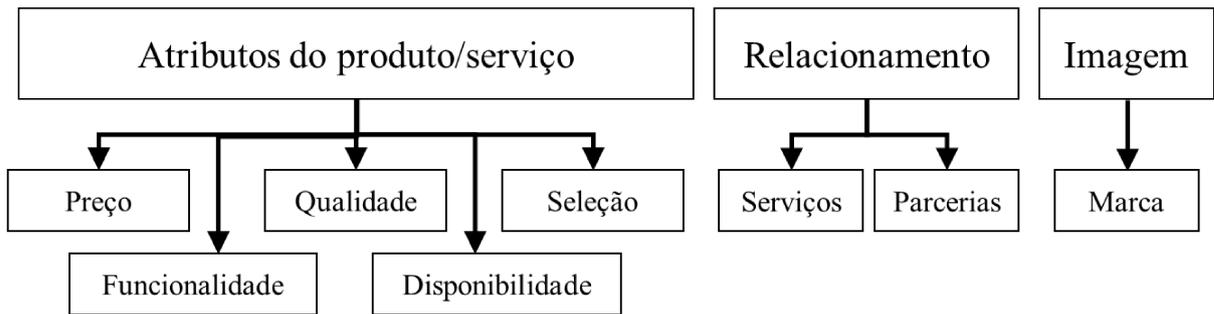


Figura 04: Perspectiva dos clientes.

Fonte: Bernardi, 2004.

#### 4.3 Perspectiva dos processos internos

Os indicadores de desempenho nessa perspectiva devem medir processos que são críticos para o sucesso da empresa, e exercem maior influência nos clientes. A empresa deve se superar nestes processos. Esta superação visa à geração de valor para os clientes e, conseqüentemente, aos acionistas (NIVEN, 2005). Estes processos devem ao mesmo tempo atuar de forma que atraia e retenha os clientes, bem como satisfazer as expectativas dos acionistas sobre o retorno financeiro (Kaplan e Norton, 1997).

Tradicionalmente em outras abordagens de gestão, o foco nesta perspectiva se dá na melhoria de processos existentes, baseando-se no prazo e qualidade. Na abordagem do BSC, os processos novos são considerados, quando críticos para o sucesso da estratégia. Segundo Kaplan e Norton (2004), os processos internos podem ser reunidos em 4 grupos (Figura 05):

- Processos de gestão operacional;
- Processos de gestão de clientes;
- Processos de inovação;
- Processos regulatórios e sociais.

Na elaboração do BSC deve ser considerado a natureza de atividade da empresa, pois isto irá definir qual tipo de processo é mais importante, e dessa forma irão ser escolhidos indicadores que contemplem os processos principais da empresa.

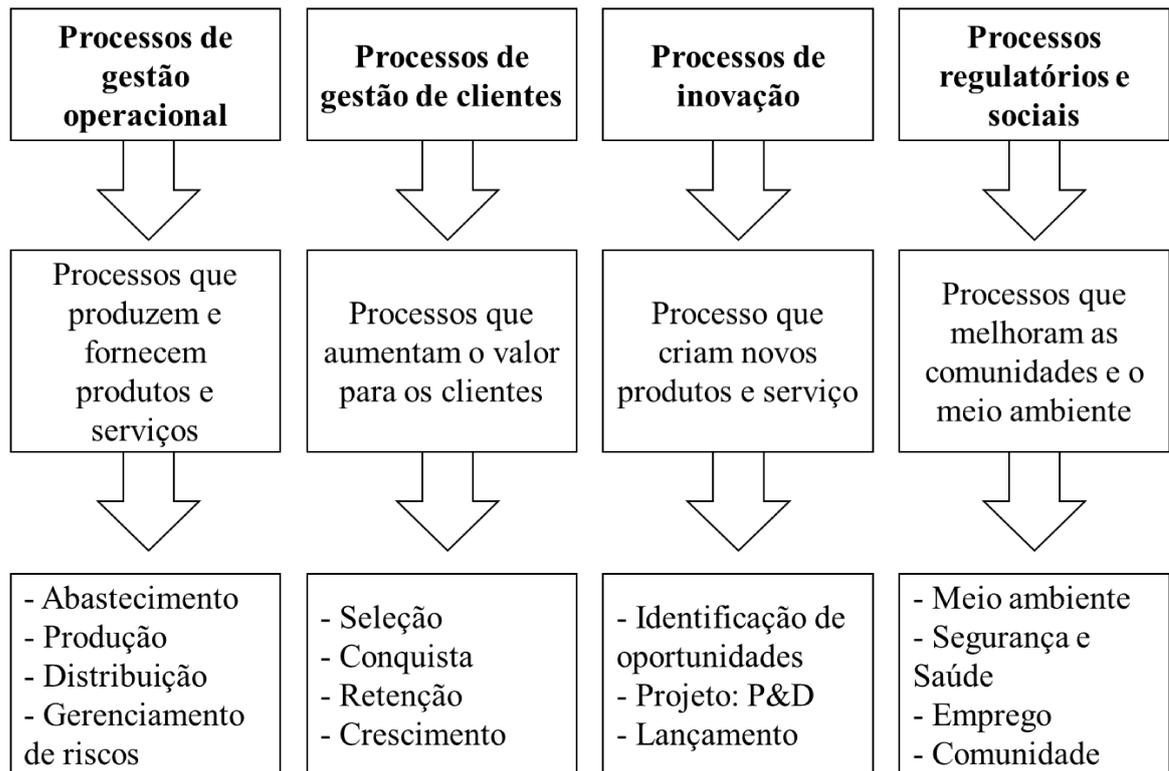


Figura 05: Perspectiva de processos internos.

Fonte: Bernardi, 2010.

#### 4.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento

Por último se tem a perspectiva de aprendizado e conhecimento, que fornece a infraestrutura que possibilita a consecução dos objetivos estratégicos das outras três perspectivas (KAPLAN; NORTON, 1997). Nessa perspectiva se fala de capacidade das fontes que irão prover crescimento e melhorias aos: funcionários, sistemas de informações e processos. Sem capacidade suficiente destes três, os objetivos estratégicos ficam comprometidos, mesmo que haja controle nas demais perspectivas.

Essa perspectiva se relaciona com os ativos intangíveis da empresa, conhecidos como capital intelectual, conceituado como a posse de conhecimento, experiência aplicada, tecnologia organizacional, relacionamento com clientes e habilidades profissionais que proporcionem a empresa uma vantagem competitiva (EDVINSSON; MALONE, 1998).

Os ativos intangíveis são divididos em três categorias: capital humano, capital da informação, e capital organizacional. Na Figura 06 é exemplificado esta divisão na perspectiva de aprendizado e conhecimento.



Figura 06: Ativos intangíveis na perspectiva de conhecimento e aprendizado.

Fonte: Bernardi, 2010.

## 5. MAPA ESTRATÉGICO

Como já foi visto, os indicadores do BSC têm uma relação de causa e efeito. Essas relações precisam estar claras para um gerenciamento dos mesmos. O Mapa estratégico permite visualizar estas relações. Os indicadores se relacionam em cadeia com o fim de alcançar os objetivos estratégicos principais. O mapa estratégico do BSC demonstra como a estratégia relaciona ativos intangíveis à criação de valor.

Durante a elaboração do BSC, os gestores de uma empresa podem acabar identificando um alto número de indicadores nas perspectivas, dessa forma as relações entre os mesmos se tornam complexas. O mapa estratégico permite facilitar a identificação destas relações, bem como orientar os gestores no monitoramento da gestão estratégica.

O mapa estratégico é composto dos indicadores, objetivos e metas nas quatro perspectivas do BSC. Para Kaplan e Norton (2004, p. 58) “O mapa estratégico fornece a representação visual para a integração dos objetivos da organização nas quatro perspectivas do BSC.” Dessa forma é possível observar as relações de causa e efeito como é visto no exemplo:

Se aumentarmos o treinamento dos funcionários sobre os produtos, então eles estarão mais bem informados sobre os produtos que vendem. Se os funcionários estiverem mais bem informados sobre os produtos que vendem, então a eficácia nas vendas melhorará. Se a eficácia nas vendas melhorar, então a média das margens dos produtos que vendem aumentará. (COSTA, 2006, p. 15).

É importante que todas as áreas da empresa visualizem a estratégia e como fazem parte da mesma, portanto o mapa estratégico é esta ferramenta, que proporciona aos funcionários em geral “[...] uma percepção clara de como suas funções estão ligadas aos

objetivos gerais da organização, possibilitando que trabalhem de maneira coordenada e colaborativa em prol das metas almeçadas pela empresa.” (KAPLAN; NORTON, 1997). De forma geral o mapa estratégico mostra como a empresa irá traduzir seus recursos, suas ações em resultados tangíveis, e também ajudam na identificação de indicadores não alinhados com a estratégia da empresa.

Existem diversas formas de construir o mapa estratégico, a empresa deve escolher a que mais se adequa a sua realidade. Kaplan e Norton (2004) definem que a melhor forma é de cima para baixa partindo da definição de missão, visão e valores, para em seguida definir qual a visão estratégica da empresa, e assim definir a estratégia, e portanto definir os caminhos para chegar no ponto desejado. Da mesma forma, a definição de indicadores que irão aparecer no Mapa Estratégico deve ser feita de cima para baixo, da perspectiva financeira à de aprendizado e crescimento.

## 6. SETOR TÊXTIL E O BALANCED SCORECARD

A indústria de confecção faz parte do setor têxtil, essa por sua vez é constituída de uma rede de setores que vai do cultivo de algodão até a confecção. Dessa forma é constituída a cadeia produtiva têxtil (Figura 07).

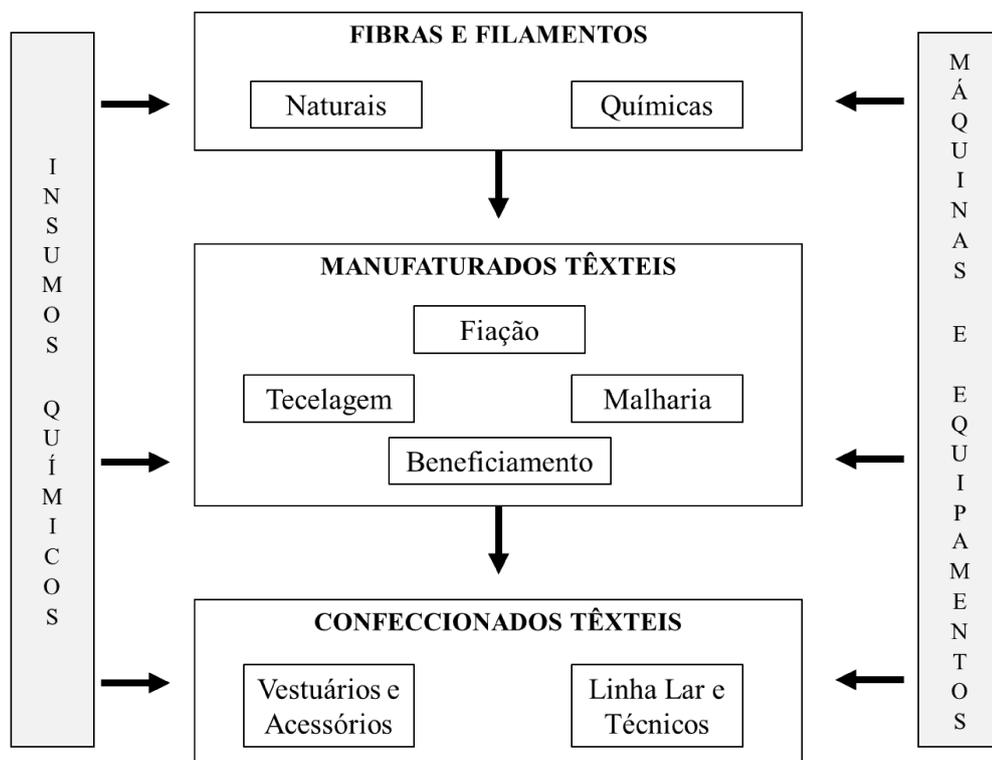


Figura 07: Estrutura da cadeia produtiva têxtil.

Fonte: Brasil Têxtil – Instituto de Estudos e Marketing Industrial, 2001.

A indústria têxtil é uma das mais antigas do segmento industrial, sendo uma das indústrias emblemáticas da revolução industrial. Segundo Morockoski (2004, p.11):

Com a revolução industrial, acontecida no século XVIII na Inglaterra, o modo de produção fabril sofreu diversas alterações, novos métodos foram implantados e a produção deixou de ser simplesmente artesanal passando a ser uma produção em escala industrial.

No Brasil, o setor têxtil também tem grande importância, visto que foi uma das primeiras indústrias a se estabelecerem, devido à baixa demanda tecnológica em relação aos outros segmentos industriais (SOUZA, 2006). E o setor de confecção que faz parte da cadeia produtiva têxtil, ainda se mostra mais amplo, pois apresenta muitas alternativas de mercado, visto que atende a todo tipo de pessoa, pois o ser humano tem a necessidade básica de proteção do corpo contra efeitos da natureza, portanto o consumo de vestuário é algo praticamente obrigatório.

A implantação de uma empresa do setor de confecções é extremamente atrativa para empreendedores. Segundo Souza (2006), existe um predomínio de micro, pequenas e médias empresas neste setor, inclusive, é uma das características do setor. A facilidade de entrada neste setor pode ser explicada pelo fácil acesso aos equipamentos básicos: máquinas de costura, de acabamento e corte. E também por isso, o investimento exigido para um empreendimento deste tipo, se torna pequeno em relação a outros.

### 6.1 Aplicações do Balanced Scorecard

O BSC é uma ferramenta aplicável a qualquer modelo de negócio, a sua estrutura flexível permite adaptações para adequação a variados tipos de empresas. A indústria têxtil tem aplicado a ferramenta em várias etapas da sua cadeia produtiva.

Em 2012 o CITEVE - Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal, elaborou o guia de implementação do BSC no setor têxtil e do vestuário, como uma ferramenta inovadora de gestão e produtividade que apoiasse as empresas, principalmente as pequenas e médias. Isso demonstra a preocupação de levar o BSC ao conhecimento das empresas do setor.

A presença do BSC no setor têxtil, pode ser vista através das pesquisas ocorridas com esta temática que já foram aplicadas no setor. Nesta seção serão apresentados os dados de três pesquisas que dissertam sobre o BSC aplicado ao setor têxtil.

A primeira pesquisa se refere a aplicação do BSC em uma indústria de confecção de vestuários profissionais de porte médio na cidade de Florianópolis no ano de 2002, o autor Rocha (2002), discute o BSC como um sistema de desempenho pode ser configurado para uma empresa de confecção do porte médio.

ROCHA (2002), propôs em seu estudo que o BSC fosse utilizado como o centro do sistema gerencial, não somente o único, e sim uma ferramenta a mais do processo gerencial, como apresentado na Figura 08.

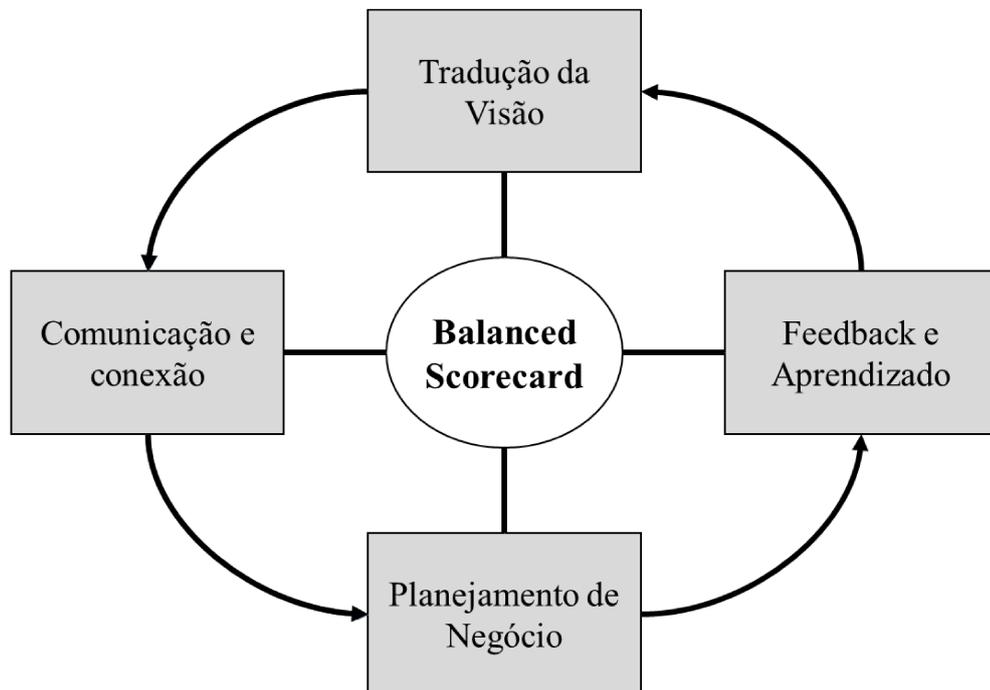


Figura 08: Sistema gerencial estratégico

Fonte: Kaplan e Norton, 2000.

O autor discute diferentes tipos de indicadores nas perspectivas do BSC e a partir daí, chega em um modelo genérico de mapa estratégico, considerando as peculiaridades da empresa: uma indústria de confecção de médio porte.

O modelo genérico criado por Rocha (2002) é apresentado já no formato de mapa estratégico, como apresentado na Figura 09.

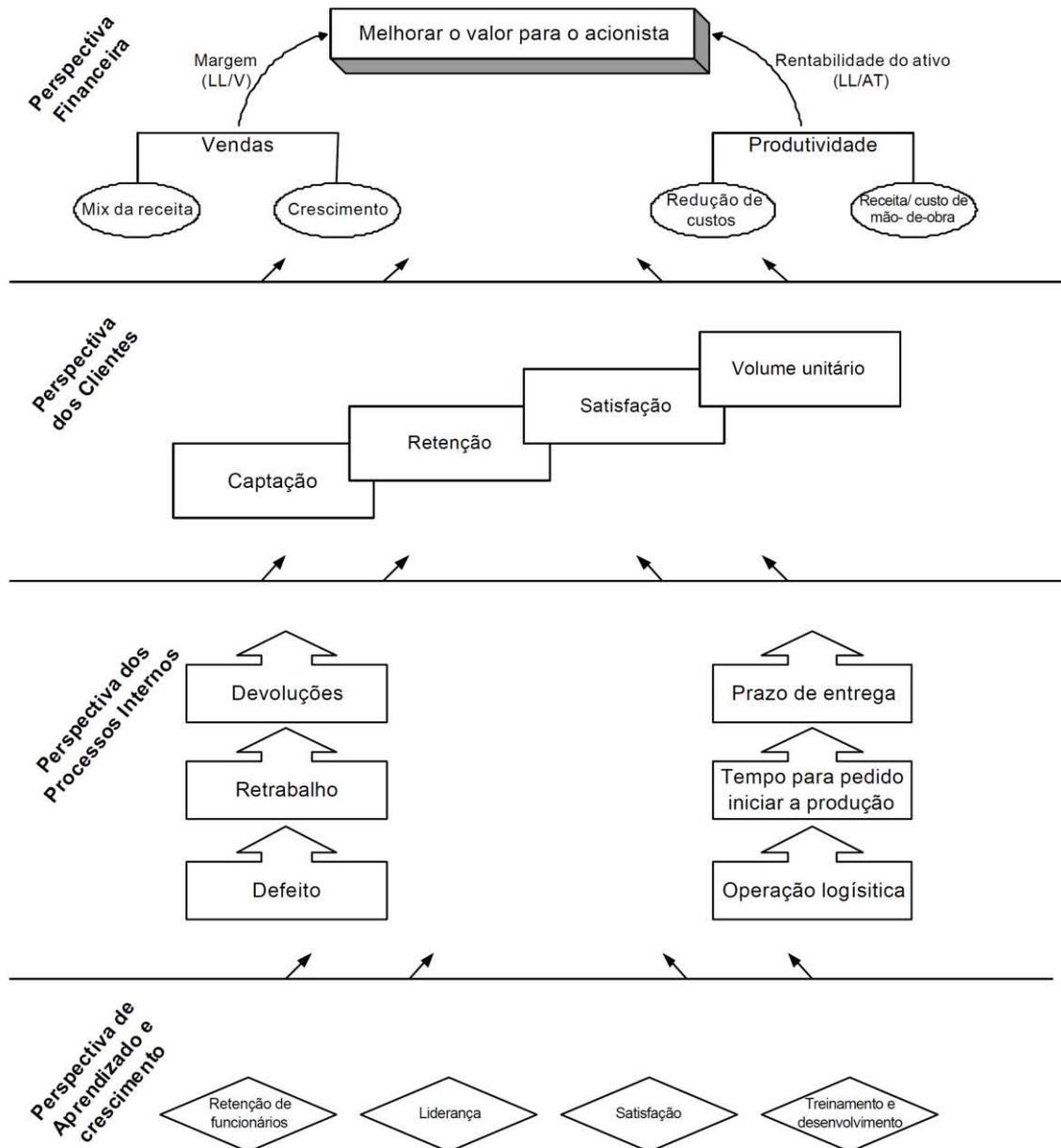


Figura 09: Mapa estratégico - Rocha

Fonte: Rocha, 2002.

No mapa estratégico estão os principais indicadores para a construção do BSC, bem como suas relações de causa e efeito, indicadas através das setas.

Os quatro indicadores da perspectiva de aprendizado e crescimento foram: treinamento e desenvolvimento, satisfação, liderança e retenção de funcionários. “Estes indicadores em conjunto permitem a sustentação do aprendizado e crescimento da empresa.” (ROCHA, 2002, p. 97).

Na perspectiva de processos internos foram definidos 06 indicadores, sendo estes divididos em indicadores do processo de operação (defeito, retrabalho e devoluções) e

processo de pós venda (operação logística, tempo para pedido iniciar a produção e prazo de entrega).

Para a perspectiva dos clientes foram definidos 04 indicadores, com relações de sustentação entre os quatro, se iniciando por captação de clientes, que possibilitará um volume de clientes e desta forma a retenção dos mesmos, a partir daí será possível medir a satisfação, e garantir o volume de vendas.

A perspectiva financeira, se apresenta de forma mais complexa, de acordo com ROCHA (2002):

O resultado estabelecido na perspectiva financeira, busca vetores vinculados ao crescimento das vendas e da produtividade. As vendas estão baseadas no *mix* da receita e em seu próprio crescimento, que leva o resultado para os acionistas através da margem. O vetor da produtividade busca a redução dos custos (através do custeio por absorção, por exemplo) e pela produtividade (receita dividida pelo custo de mão de obra), o que permite uma maior rentabilidade do ativo, proporcionando, desta maneira, resultado para o acionista através da rentabilidade do ativo. (ROCHA, 2002, p. 97)

Foi concluído da pesquisa de Rocha (2002) que o uso do BSC proposto, podem contribuir com a melhor execução da estratégia e melhoria de resultados.

A segunda pesquisa do autor Zago (2002), se propõe a implantar um planejamento estratégico, e um sistema de medição para uma indústria têxtil que produzia malhas masculinas e femininas e atendia até seis estados brasileiros, e mantinha relação de comércio com o Mercosul e Estados Unidos. O autor discute diversas abordagens de medição, a fim de determinar qual a mais adequada para a empresa que está aplicando o planejamento estratégico. Dentre as abordagens, o autor Zago (2002) decidiu por elaborar um sistema de medição estratégico com base nos princípios do BSC.

Zago (2002) usa do princípio fundamental de causa e efeito, já discutido anteriormente, de forma a conectar os objetivos estratégicos aos indicadores. Para definir os indicadores é feita a questão: para verificar se, realmente os objetivos previstos no planejamento estratégico estão acontecendo, o que deverá ser medido?

O autor Zago (2002) define 4 objetivos estratégicos, e os relaciona às perspectivas de tal forma:

1. A perspectiva financeira foi relacionada ao objetivo IV (Aumentar a margem de contribuição, medida pelo preço de venda menos o custo variável, em 20% até o final de 2003);
2. A perspectiva do cliente foi relacionada aos objetivos I e II (Crescer o número de unidades vendidas com a “marca própria” em 50% até o final de 2003 e manter o número de peças vendidas para clientes especiais);
3. A perspectiva dos processos internos foi relacionada ao objetivo III (Aumentar a eficiência, medida em peças produzidas por funcionário, em 20% até o final do ano de 2003);

4. A perspectiva do aprendizado e crescimento foi relacionada aos quatro objetivos, pois todos necessitam e prevêm capacitação dos recursos humanos. (p. 131)

A partir dessa relação feita, o autor formulou os indicadores, e os relacionou de forma a identificar quais contribuiriam para o entendimento e participação de todos funcionários na realização dos objetivos da empresa.

A empresa já trabalhava com vinte e oito indicadores, e a partir das novas definições sob a ótica do BSC, aumentou mais vinte e oito, sendo estes indicadores estratégicos, totalizando um total de cinquenta e seis indicadores.

Os indicadores estratégicos foram definidos pelo autor Zago (2002) de forma resumida e apresentada no Quadro 02.

<p><b>FINANCEIRA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Margem de contribuição por cliente e coleção</li> <li>• Receita gerada por novos clientes</li> <li>• Percentual do faturamento mensal obtido com novos clientes</li> <li>• Produtividade</li> <li>• Giro do estoque</li> </ul>	<p><b>CLIENTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de unidades vendidas da marca própria por coleção</li> <li>• Porcentual de venda da marca por região, em relação às metas</li> <li>• Participação no mercado</li> <li>• Porcentual do faturamento mensal obtido por novos clientes</li> <li>• Faturamento mensal da marca própria por coleção</li> <li>• Porcentual de devolução</li> <li>• Número de reclamações</li> <li>• Nível de satisfação dos clientes</li> <li>• Porcentual de venda para clientes especiais</li> <li>• Unidade vendidas por amostra desenvolvida por clientes</li> <li>• Porcentual de amostras não aprovadas</li> <li>• Número de visita aos clientes</li> <li>• Número de ações positivas</li> </ul>
<p><b>PROCESSOS INTERNOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de processos padronizados</li> <li>• Eficiência por funcionários/célula</li> <li>• <i>Lead time</i> sobre as ordens de fabricação</li> <li>• Percentual de pedidos entregue no prazo</li> <li>• Percentual de matéria prima recebida no prazo</li> </ul>	<p><b>APRENDIZADO E CRESCIMENTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participações em cursos e eventos</li> <li>• Percentual de funcionários estudantes</li> <li>• Números de multiplicadores</li> <li>• Números de funcionários treinados em relação ao previsto</li> <li>• Número de melhorias dos times da qualidade</li> </ul>

Quadro 02: Indicadores estratégicos – Zago

Fonte: Adaptado de Zago, 2002.

Para a aplicação deste sistema de medição estratégica ter um bom desempenho, Zago (2002), sugeriu como ação futura, acompanhar o desempenho dos indicadores para verificação da efetividade dos objetivos estratégicos.

Um outro ponto sugerido, foi a implementação de recompensas organizacionais e individuais associado ao sistema de medição, com o objetivo de encorajar o comportamento cooperativo e a solução de problemas em grupo.

Dessa forma o autor Zago (2002), espera que o sistema de medição estratégico possa ser bem utilizado, e seja alcançado sua máxima utilização.

A terceira pesquisa dos autores Karabay e Kurumer (2012), discute gestão estratégica de desempenho em empresas de vestuário na Turquia, com foco em pequenas e médias empresas que não tem marca própria e são subcontratadas de marcas globais.

Os objetivos estratégicos foram definidos de acordos com as estratégias sugeridas para o perfil das empresas de foco da pesquisa de Karabay e Kurumer (2012).

É definido três âmbitos de atuação como estratégia, a saber: Produção flexível, projetos e novos mercados. Foram criadas objetivos estratégicos em cada um dos âmbitos (Quadro 03).

Produção flexível	Projetos	Novos mercados
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profissionais qualificados;</li> <li>• Tecnologia;</li> <li>• Relacionamento eficiente com fornecedores;</li> <li>• Motivação;</li> <li>• Treinamentos;</li> <li>• Qualidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de um departamento de design;</li> <li>• Preparação antecipada de coleções de designers;</li> <li>• Entender expectativa dos clientes;</li> <li>• Alocar recursos para os projetos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bons vendedores;</li> <li>• Visitas a clientes antigos;</li> <li>• Entender expectativa dos clientes e repassar para os designers;</li> <li>• Investigar novos mercados</li> <li>• Alocar recursos para a área de marketing.</li> </ul>

Quadro 03: Metas estratégicas dos âmbitos: produção flexível, projetos e novos mercados.

Fonte: Adaptado de Karabay e Kurumer, 2012.

A partir destes objetivos estratégicos e de análise de ambientes realizada, os autores Karabay e Kurumer (2012), desdobraram indicadores, que os contemplassem e

criaram o mapa estratégico compatível (Figura 10), distribuindo os indicadores pelas perspectivas, e criando as relações de causa e efeito representadas pelas setas.

Uma das relações identificadas no mapa estratégico de Karabay e Kurumer (2012) se inicia no indicador estrutura de marketing. Uma estrutura de marketing estabelecida e firme, ocasionará um desempenho eficiente do indicador atividades de vendas e marketing, e a adoção de uma postura como esta, faz com que a empresa desenvolva um aspecto mais atento aos fatores inerentes do mercado de moda como a tendência e desejo do consumidor, sendo estes em conjunto, um indicador que possibilitará o aumento da obtenção de novos clientes, e com o aumento da base de clientes, conseqüentemente se aumenta os rendimentos financeiros, que são indicadores da perspectiva financeira, e sustentam a estratégia da empresa.

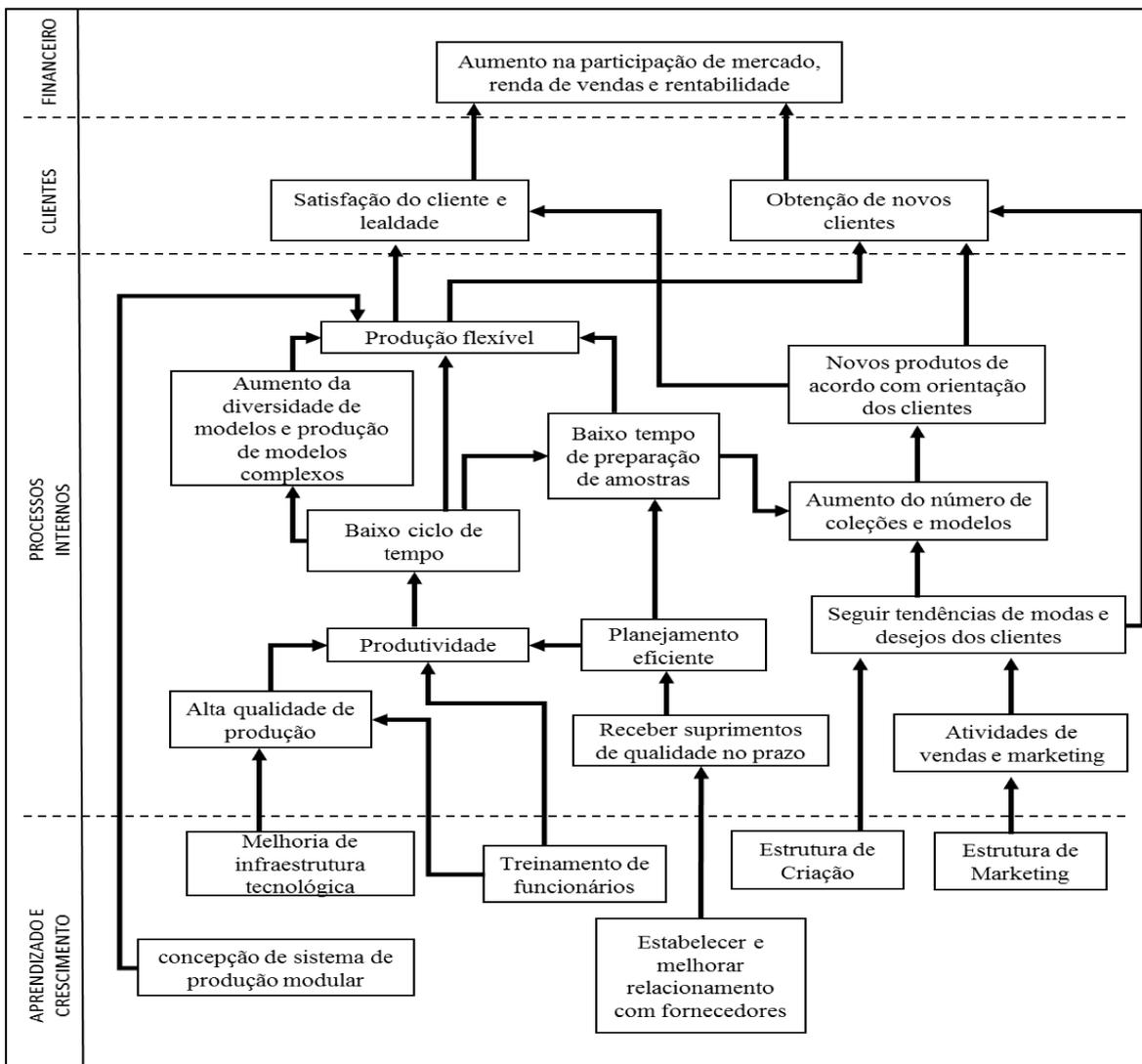


Figura 10: Mapa estratégico – Karabay e Kurumer

Fonte: Adaptado de Karabay e Kurumer, 2012.

A pesquisa de Karabay e Kurumer (2012) não foi aplicada a nenhuma empresa específica, foi uma proposta às indústrias do setor de confecção de vestuário da Turquia, com o objetivo de ser um ponto de partida para o estabelecimento de uma gestão de performance que ajude a implementar estratégias no novo ambiente competitivo de mercado.

## **7 METODOLOGIA**

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa quanto a forma de abordagem do problema. Ou seja, não se busca quantidades, o que se tem como referência são orientações em outras pesquisas, que analisados permitem, além da valorização dos trabalhos já realizados, uma contribuição para estudos posteriores.

A pesquisa é classificada como aplicada e assume forma de estudo de caso. O estudo de caso tem um grande número de informações detalhadas, que descreve a experiência da empresa, é considerado por Ludke e André (1986) como um estudo aprofundado de uma unidade, em toda sua complexidade e dinâmica própria, fornecendo dessa forma, informações suficientes importantes para tomada de decisão. Partindo desses pressupostos, acredita-se que se justifica intitular essa pesquisa de um estudo de caso quanto a procedimento técnico.

Foram feitas pesquisas em livros e artigos que abordam o tema Balanced Scorecard, a principal fonte foram os livros e artigos de Kaplan e Norton (1997, 2000, 2004). Outros assuntos foram pesquisados para embasamento teórico, tais como: indústria e mercado têxtil, e planejamento estratégico.

Na escolha do tema surgiu a necessidade de pesquisar trabalhos já realizados com aplicações do BSC em empresas do setor têxtil, dentre outros foram selecionados três trabalhos com estrutura de aplicação semelhante.

O estudo de caso foi realizado em uma pequena empresa de confecção de uniformes profissionais do setor têxtil, situada na cidade de São Luís. Os dados coletados são primários, obtidos através de entrevistas realizadas com o gestor, e um questionário aplicado aos funcionários. O roteiro da entrevista e o questionário usado foram embasados em aplicações do mesmo tipo na pesquisa do autor Duarte (2012).

As entrevistas foram do tipo semiestruturada, onde o entrevistador parte de um roteiro previamente estabelecido, porém permite que o entrevistado desenvolva uma fala livre sobre o tema em questão. Esse tipo de comportamento foi incentivado para buscar maior aprimoramento no alinhamento de ideias.

As entrevistas (Apêndice A) tiveram foco em conhecer os objetivos organizacionais da empresa (missão, visão, valores), se existe estratégia e objetivos estratégicos, e quais são. Também Foram feitas perguntas com o fim de saber qual a estrutura de gestão estratégia existente, se existe algum controle do tipo, que dê suporte de aplicação do BSC na empresa.

Os questionários (Apêndice B) aplicados foram relacionados a satisfação dos funcionários em relação ao clima do ambiente de trabalho e envolvimento dos funcionários nas decisões estratégicas da empresa. As perguntas foram do tipo fechada, porém com a possibilidade de discorrer sobre a questão referente.

Foi fornecido aos gestores, um material de apoio sobre o BSC e suas características, e também com informações do estudo específico a ser realizado na empresa, com informações relevantes e roteiro de criação do BSC.

O roteiro de criação do BSC, foi definido com base em processo de desenvolvimento formulado por Rampersad (2004). Foram definidas 05 fases apresentadas na Figura 11.

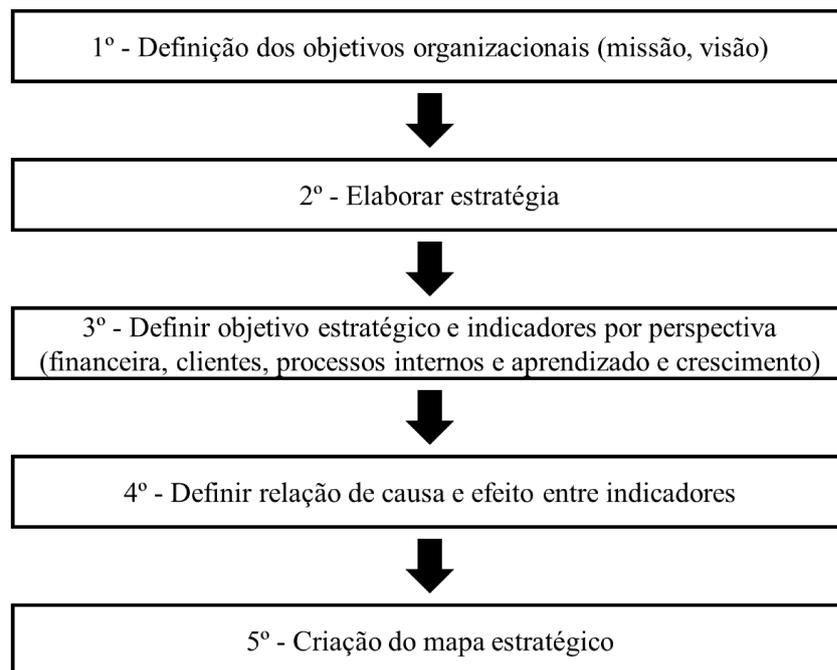


Figura 11: Roteiro de Criação do BSC.

Fonte: Elaboração própria, 2014.

A partir dos dados coletados, foi feita uma análise crítica destes, e definido os requisitos necessários para a criação do mapa estratégico, com os indicadores e relações de causa e efeito evidenciadas.

## 8. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 8.1 Apresentação da empresa

A pesquisa foi aplicada em uma pequena empresa do setor têxtil com sede em São Luís - MA, com foco em confecção de uniformes profissionais. Iniciou suas atividades operacionais em março de 2014. Neste trabalho a empresa será tratada sob o nome fictício de Mega Uniformes.

A estrutura organizacional da empresa é apresentada em fluxograma (Figura 12). O setor de contabilidade e a gerência concentra os processos da empresa, e se subdivide em quatro setores: vendas, suprimentos, produção e planejamento.

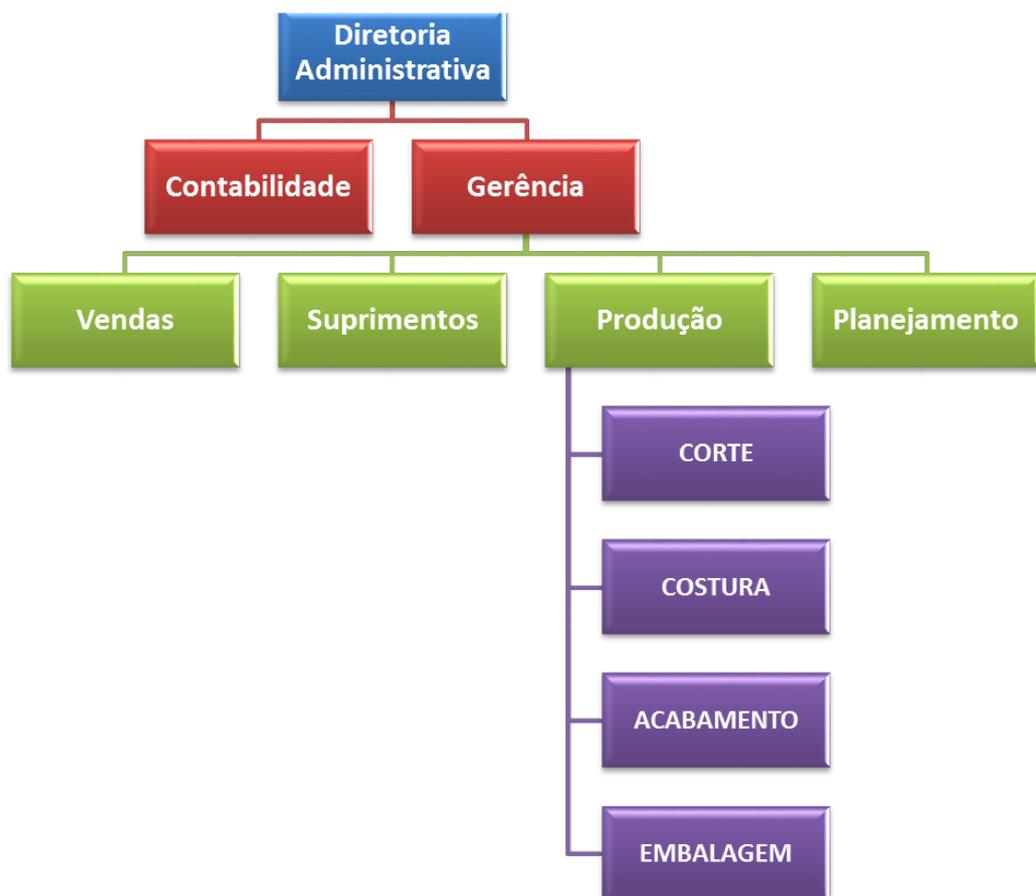


Figura 12: Fluxograma da Mega Uniformes

Fonte: Elaboração própria, 2014.

O setor de produção reúne os processos produtivos da empresa: corte, costura, acabamento e embalagem que contam com 13 funcionários divididos de acordo com Quadro 04.

SETOR	FUNÇÃO	QUANTIDADE
Corte	Cortador	Um
	Auxiliar	Um
Costura	Costureira	Sete
	Supervisor	Um
Acabamento	Costureira	Um
Embalagem	Auxiliar	Um

Quadro 04: Funcionários da Mega Uniformes por Setor.

Fonte: Elaboração própria.

A Mega Uniformes está inserida em um mercado consolidado na cidade de São Luís, o mercado de confecções de uniformes profissionais. Os principais clientes são empresas do setor de construção civil, indústria, hospitais, empresas de segurança, entre outras empresas que consomem o produto oferecido pela empresa, o fardamento profissional. Como isto acontece em uma grande quantidade de empresas, isso reforça oportunidades de negócios no setor.

## 8.2 Objetivos Organizacionais

Durante entrevista realizada com os gestores permitiu-se identificar que a empresa está em etapa de criação do planejamento estratégico. Nesta etapa, a elaboração de um plano de gestão estratégica, que utilize o BSC como ferramenta, permitirá que a gerência construa uma estrutura firme de controle, e possa medir com mais eficiência seus resultados. Apesar de planejamento estratégico não está finalizado, os dados que são suporte para a elaboração do BSC, estão definidos, o que permitiu o desenvolvimento da pesquisa.

A empresa tem definido, desde o início de sua operação, os objetivos organizacionais, da forma seguinte:

- Missão: “Confeccionar Uniformes Profissionais com Qualidade”
- Visão: “Ser a melhor empresa de Uniformes Profissionais do Maranhão em 5 anos”

A partir da missão da empresa, se observa um posicionamento de atuação de estratégia voltado aos processos, pois existe um foco em qualidade do processo produtivo (confecção). Em um mercado que existe bastante concorrência, e uma pequena variação no

preço do serviço oferecido, a qualidade pode ser o diferencial na obtenção de uma parcela maior de mercado. Esse ponto de vista, foi considerado ao ser criada a missão.

A visão mostra um posicionamento de mercado agressivo, pois visa estar em uma posição de destaque em todo o estado do Maranhão. A visão pode ser lida da seguinte forma: A empresa que ter a melhor qualidade de produtos e serviços oferecidos em 5 anos de atuação no mercado. Isso determina um posicionamento focado nos processos internos.

Os objetivos organizacionais vão refletir em um posicionamento estratégico determinado a ter grandes resultados. De forma simplificada, a estratégia tem de ser voltada a qualidade de processos, e sustentabilidade financeira para suporte.

Com isso é possível já visualizar uma forma de atuação do BSC, pois já vão surgindo os primeiros esboços de indicadores. A qualidade do processo, já pode ser entendida como um indicador chave do processo. Dessa forma com indicadores definidos, se torna possível determinar a estratégia da empresa.

### 8.3 Estratégia

Estratégia pode ser definida como um caminho que é traçado para alcançar os objetivos pretendidos. (OLIVEIRA, 1995). Para Mintzberg e Quinn (1991), estratégia “é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações sequenciais de uma organização, em um todo coeso”. Neste presente trabalho a estratégia integra objetivos organizacionais, objetivos estratégicos, metas e indicadores. O BSC formulado apresentado através do Mapa Estratégico, poder considerado o todo coeso.

Os objetivos considerados na definição de estratégia são os organizacionais (missão e visão). A empresa precisa definir qual caminho irá percorrer para alcançar os objetivos organizacionais. Porter (2000), afirma que a estratégia é uma escolha. É preciso definir quais necessidades precisam ser priorizadas.

Dessa forma os objetivos organizacionais levaram os gestores da empresa a esboçarem estratégias variadas:

- Se consolidar de forma sustentável no mercado nos próximos 6 meses;
- Fortalecer a marca da empresa e consolidar como sinônimo de qualidade;
- Trabalhar na criação de controles de rentabilidade e serviços aos clientes;
- Reter os profissionais capacitados e ser vista pelos funcionários como a ser reconhecida como a melhor empresa para trabalhar em São Luís;
- Consolidar a marca da empresa como sinônimo de qualidade.

A ideia de desenvolverem estas estratégias variadas, foi a possibilidade de criação de cenários com propostas estratégicas diferentes, para que se identificassem quais possibilitam o alcance dos objetivos organizacionais e dessa forma consolidar em uma estratégia única.

Algumas estratégias esboçadas, tem uma característica de objetivos estratégicos, pois apontam um posicionamento esperado. Diante disto foi verificado que a empresa não possuía separação entre estratégia e objetivos estratégicos.

Com a análise das propostas foi definida a estratégia de posicionamento que traduz os objetivos organizacionais e melhor atende propostas estratégicas definidas. A estratégia definida foi:

- Fortalecimento da marca da empresa entre os consumidores dos serviços, bem como na publicidade, com foco na promoção da qualidade do produto, com investimento financeiro em recursos produtivos.

#### 8.4 Formulação de objetivos estratégicos e indicadores

A partir da estratégia elaborada, foram criados objetivos estratégicos para cada perspectiva, alinhados à estratégia definida. Para cada objetivo estratégico foram criados indicadores que pudessem controlar o desempenho do objetivo definido.

O objetivo estratégico pode ser entendido como o resultado que se pretende alcançar. Os indicadores definidos permitirão medir a eficiência do objetivo estratégico. Como já mencionado, a estratégia se mistura com objetivos estratégicos na construção da estrutura de gestão estratégica, portanto é considerado que as estratégias propostas sejam os objetivos estratégicos atuais da Mega uniformes.

Durante a entrevista foi constatado que já existiam indicadores, porém fora da estrutura do BSC, que se baseia nos três princípios: As relações de causa-efeito, Indicadores de resultados e indicadores de tendência e A relação com os objetivos financeiros. Os indicadores existentes foram divididos em financeiros e não-financeiros e está apresentando no Quadro 05.

<b>FINANCEIROS</b>	<b>NÃO-FINANCEIROS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital de giro mensal;</li> <li>• Faturamento dos pedidos;</li> <li>• Lucro;</li> <li>• Rendimentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nível de satisfação e insatisfação pós venda;</li> <li>• Tempo de produção por peça;</li> <li>• Satisfação dos funcionários (clima organizacional);</li> <li>• Quantidade de peças produzidas;</li> <li>• Quantidade de peças produzidas com defeito;</li> <li>• Quantidade de pedidos feitos;</li> <li>• Custos de produção.</li> </ul>

Quadro 05: Indicadores atuais da Mega Uniformes.

Fonte: Elaboração própria, 2014.

Existem na Mega uniformes quatro indicadores financeiros e sete indicadores não financeiros, totalizando 11 indicadores. Os indicadores financeiros totalizam 36%. Como mencionado anteriormente, Kaplan e Norton (1997) sugerem um total de 20 a 25 indicadores dentro do BSC, e uma quantidade de cinco indicadores financeiros com proporção de 22% em relação ao total. Os valores de referência não são considerados obrigatoriedade, porém demonstram que a estrutura da empresa está distante do esperado para uma estrutura padrão com BSC.

Rocha (2002) ressalta que a escolha pelos indicadores adequados deve ser realizada a partir das necessidades estratégicas e do momento específico do ciclo de vida da empresa. Dessa forma, é importante considerar nesta pesquisa, que a empresa está no início do seu ciclo de vida, com quatro meses de funcionamento até o presente momento, e dessa forma a escolha dos indicadores deve ser pensada alinhando crescimento e sustentabilidade.

Diante do exposto, foram elaborados objetivos estratégicos nas categorias e em seguida definido indicadores, mantendo os indicadores existentes que atendem a estratégia.

#### 8.4.1 Perspectiva Financeira

O objetivo estratégico definido foi pensado de forma a ser simples e de fácil assimilação pelos envolvidos na aplicação do BSC. Dessa forma foi definido como objetivo estratégico ligado à perspectiva financeira: Crescimento de rendimentos da empresa. Esse objetivo estratégico permite uma identificação clara de indicadores que possam medir a eficiência.

Os indicadores financeiros são os alicerces do BSC, a partir deles que são destrinchados os demais indicadores. Eles representam o ganho efetivo das estratégias implementadas.

Levando em consideração todos os requisitos já citados foram definidos os seguintes indicadores financeiros:

- Capital de giro – Indica o capital disponível para manter a empresa funcionando. Demonstra a sustentabilidade financeira do negócio. É calculado a partir da soma dos recursos financeiros em caixa, estoque e valores a serem recebidos.
- Margem de Lucro Total – Indica a porcentagem de lucro em relação a receita de vendas, é possível identificar através deste indicador a eficiência de políticas de redução de custos e lucro operacional. O cálculo utilizado é a receita de vendas menos custos operacionais dividido pela receita de vendas.
- Faturamento – O faturamento indica os rendimentos da empresa, este indicador é capaz de demonstrar o crescimento da empresa e volume de consumo dos clientes. É calculado somando todos os valores recebidos na venda dos produtos e serviços da empresa.
- Receita gerada por novos clientes – Identifica o crescimento de participação no mercado, e demonstra a eficiência de investimentos em publicidade. É calculado somando todos os valores recebidos em primeiras compras de clientes.
- Crescimento da receita de vendas – Também identifica o crescimento de participação no mercado. É calculado dividindo o valor de receita gerada em um período pela receita de um período anterior.

#### 8.4.2 Perspectiva do cliente

Deve-se considerar o ciclo de vida empresa, dessa forma é importante avaliar o crescimento da empresa de forma a alcançar a visão determinada. Portanto, na perspectiva do cliente deve-se considerar que a base de clientes está em processo de formação. Sendo assim o objetivo estratégico definido foi: Aumento e manutenção da base de clientes.

Os indicadores da perspectiva do cliente são os que influem mais diretamente os resultados financeiros da empresa, uma vez que são os clientes que garantem as receitas da empresa. Sendo assim, foram definidos os indicadores:

- Nível de Satisfação dos clientes – Irá verificar o grau de satisfação dos clientes em relação aos produtos e serviços oferecidos. Para isso devem ser enviadas pesquisa de

satisfação com perguntas que possibilitaram identificar a satisfação ou insatisfação do cliente. Reclamações e devoluções são consideradas como fator de insatisfação.

- Quantidade de unidades vendidas – Demonstra quanto o cliente está consumindo o produto da empresa. Para isso deve ser controlada a quantidade de peças produzidas que são vendidas, e relacionadas mês a mês para verificar se houve aumento.
- Fidelização dos clientes – Esse indicador evidencia a quantidade de clientes recorrentes da empresa. Para isso são considerados que já fizeram uma quantidade determinada de pedidos que garanta continuidade do relacionamento com a empresa. A quantidade deve ser determinada em momento posterior.
- Captação de clientes – Identifica se a empresa consegue conquistar novos clientes e consequentemente aumentar a base de clientes. Pode ser medido através da quantidade de pedidos feitos por novos clientes.

#### 8.4.3 Perspectiva dos processos internos

A perspectiva de processos internos permitirá controle da qualidade dos serviços e produtos da empresa, atendendo dessa forma a visão da empresa e a estratégia. O objetivo estratégico dessa perspectiva foi definido como: Aumento da eficiência do processo de produção das peças e processos de apoio.

Os indicadores de processos internos foram determinados com o intuito de garantir qualidade nos processos, e dessa forma garantindo a eficiência. Foram priorizados processos de produção, logística e marketing. Os indicadores definidos foram:

- Perda de produção – Este indicador demonstra o impacto da perda no processo de produção. É calculado dividindo a quantidade de peças com defeito e/ou devolvidas pelo total produzido. O ideal é que o número de perdas seja sempre o mais próximo de zero.
- Tempo para iniciar produção – Indica quanto tempo leva para o início de produção de um pedido, do momento de fechamento do pedido até o momento de início da produção. Deve ser calculado usando a média do tempo necessário para iniciar a produção de um pedido.
- Prazo de entrega – Neste indicador deve ser considerado o prazo estabelecido para entrega no momento de fechamento do pedido e o prazo efetivo de entrega para comparação e verificação da aderência. É dividida a média do tempo de entrega pela

média do prazo estabelecido no fechamento do pedido. Deve se buscar sempre um valor mais próximo de 1 para garantia da eficiência da entrega.

- Ações de marketing – Indica a criação e manutenção de ações com o intuito de promover a empresa para novos clientes. Esse indicador permite controlar a garantia do processo de marketing. Para controle deste indicador deve controlar através de relatórios o funcionamento das ações de marketing desenvolvidas.
- Contatos pós-venda – Demonstra a efetividade do processo de contato com os clientes após a entrega dos pedidos. Será verificado se a cada pedido entregue foi feito contato com o cliente.
- Padronização de processos – Esse indicador demonstrará os processos mapeados e a efetividade de funcionamento deles. Para isso os processos devem ser mapeados, descritos e divulgado a todos os envolvidos.

#### 8.4.4 Perspectiva de Aprendizado e crescimento

Na perspectiva de aprendizado e crescimento, foi levado em consideração questionários aplicados aos funcionários para formulação do objetivo estratégico e dos indicadores. É importante o envolvimento de todos da empresa, pois todos têm influência no alcance dos objetivos organizacionais, portanto deve-se envolver todos desde a elaboração.

Portanto, foi elaborado o objetivo estratégico seguinte: reter funcionários e promover capacitação.

Os indicadores foram definidos considerando também a expectativa dos funcionários da empresa. De acordo com questionário aplicado, os funcionários esperam trabalhar por um longo tempo na empresa e esperam poder aprender novas técnicas durante permanência na Mega uniformes. Dessa forma foram escolhidos os quatro seguintes indicadores:

- Capacitação e treinamento – Este indicador busca verificar se os funcionários recebem capacitação através de treinamentos, palestras, reuniões, entre outras ferramentas de transmissão de conhecimento. Será controlado a quantidade de horas disponibilizadas aos funcionários para obtenção de capacitação e conhecimentos pertinentes.
- Satisfação dos funcionários – Indica a satisfação em relação a rotina da empresa, atividades desenvolvidas e relacionamentos em geral. Para controlar este indicador se deve periodicamente aplicar questionários de satisfação aos funcionários.

- Rotatividade de funcionários – Indica se existe uma saída muito grande de funcionários. Este indicador pode refletir na eficiência de processos, uma vez que é importante manter funcionários com vivência na atividade desenvolvida para uma maior eficiência. É medido através da divisão da quantidade de funcionários que saem pela quantidade dos que entram.
- Melhorias de processos – Demonstra a preocupação da empresa em manter o processo de melhoria contínua, sempre aplicando novas melhorias através de análises de atividades realizadas. É controlado a aplicação de melhorias identificadas por qualquer.

#### 8.5 Relações de causa e efeito e o mapa estratégico

As relações de causa e efeito evidenciam a influência entre os indicadores. Estas relações permitem explicar os caminhos percorridos da estratégia para o alcance dos objetivos estratégicos e organizacionais.

No mapa estratégico (Figura 13) as relações de causa e efeito estão evidenciadas através de setas direcionadas que permitem a fácil visualização da associação de suporte entre os indicadores.

O mapa estratégico foi construído a partir dos indicadores apontados e relações de causa e efeito. A leitura correta do mapa é de baixo para cima, observando-se que através do aprendizado e crescimento os processos internos são aperfeiçoados, dessa forma satisfazendo a expectativa dos clientes e permitindo um bom desempenho financeiro da empresa.

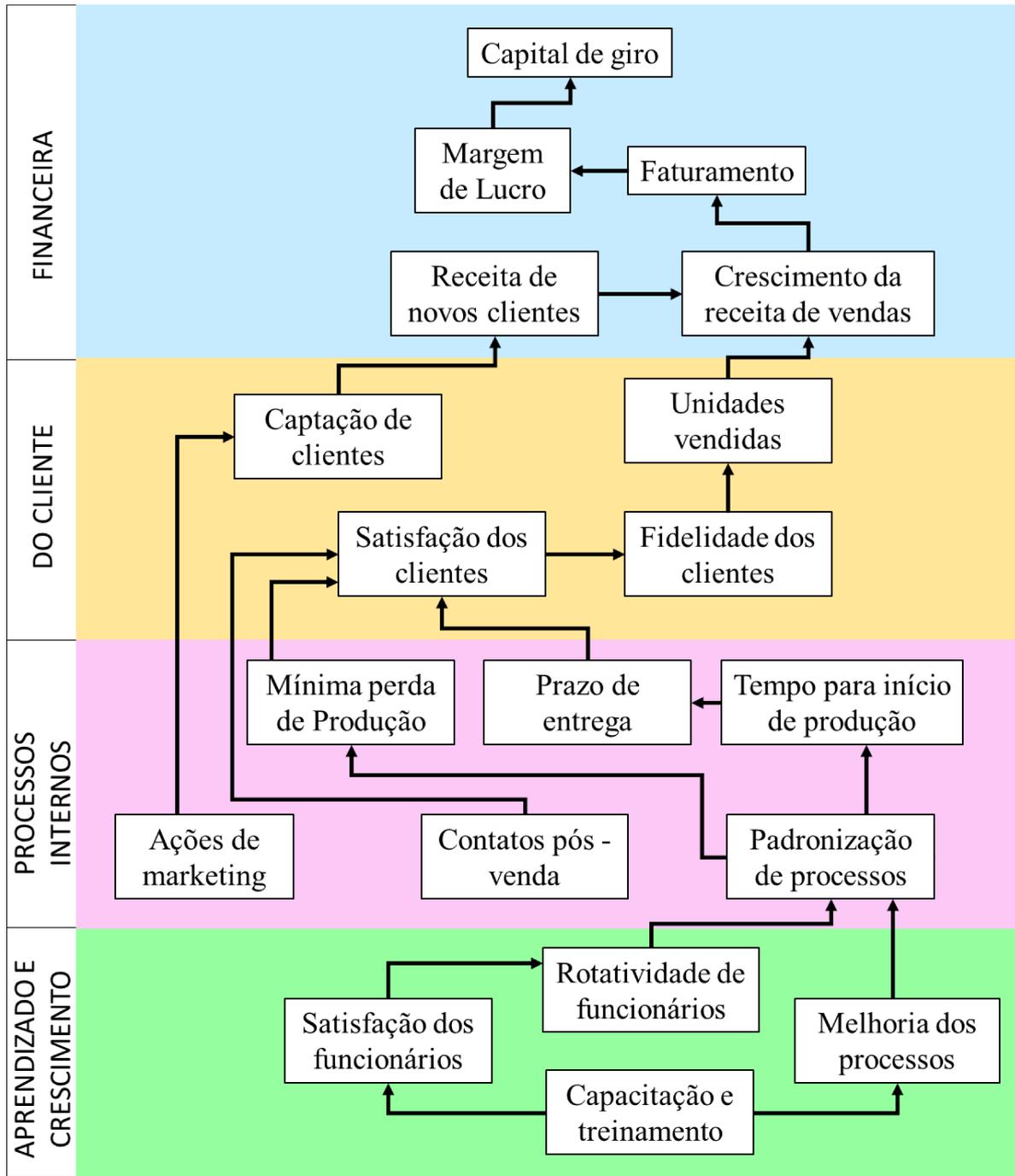


Figura 13: Mapa Estratégico proposto – Mega Uniformes.

Fonte: Elaboração própria, 2014.

## 9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Balanced Scorecard foi tema desta pesquisa, e é uma ferramenta de gestão estratégica que se mostra como um fator de diferenciação no mercado em relação aos concorrentes. Pois consegue traduzir o planejamento estratégico em medidas de controle que permitem acompanhar o desempenho alcançado, portanto se mostra relevante o uso desta ferramenta para o setor têxtil.

O trabalho determinou as bases de implementação do BSC através da definição dos: Objetivos organizacionais (missão e visão); Estratégia; Objetivos Estratégicos; Indicadores; Relações de causa e efeito e mapa estratégico.

O mapa estratégico pretende guiar a estratégia da empresa, através do controle dos indicadores para o alcance dos objetivos estratégicos e organizacionais.

Os indicadores foram definidos a partir de um objetivo estratégico para cada perspectiva do BSC. Ao todo foram determinados 19 indicadores, cinco na perspectiva financeira, quatro na perspectiva do cliente, seis na perspectiva de processos internos e por fim, quatro na perspectiva de aprendizado e crescimento. No quadro 06 estão descritos os indicadores selecionados.

<p style="text-align: center;"><b>Perspectiva Financeira:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital de giro</li> <li>• Margem de Lucro Total</li> <li>• Faturamento</li> <li>• Receita gerada por novos clientes</li> <li>• Crescimento da receita de vendas</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Perspectiva do cliente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nível de Satisfação dos clientes</li> <li>• Quantidade de unidades vendidas</li> <li>• Fidelização dos clientes</li> <li>• Captação de clientes</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Perspectiva de Processos Internos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perda de produção</li> <li>• Tempo para iniciar produção de um pedido.</li> <li>• Prazo de entrega</li> <li>• Ações de marketing</li> <li>• Contatos pós-venda</li> <li>• Padronização de processos</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Perspectiva de Aprendizado e crescimento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitação e treinamento</li> <li>• Satisfação dos funcionários</li> <li>• Rotatividade de funcionários</li> <li>• Melhorias de processos</li> </ul>

Quadro 06: Indicadores estabelecidos para Mega Uniformes.

Fonte: Elaboração própria, 2014.

Com os indicadores apontados foram determinadas as relações de causa e efeito e construído mapa estratégico que torna visual as bases para uma gestão estratégica.

O principal benefício do estudo foi a definição de indicadores. É esperado que esses indicadores permitam o alcance dos objetivos determinados no planejamento estratégico da empresa. Espera-se que a implantação de uma gestão estratégica no início da atividade de uma empresa permita um crescimento sólido.

Sugere-se para a empresa a inclusão do sistema BSC criado na gestão, e o acompanhamento dos indicadores. Também deve-se construir metas para cada indicador, de acordo com o ciclo de vida empresa.

## REFERÊNCIAS

- ANTUNES, M. T. P. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BERNARDI, Talita. **Implantação do Balanced Scorecard: estudo de caso em uma empresa fornecedora de sistemas de limpeza de caldeiras**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara D’oeste, 2010.
- CELESTINO, Maxwell dos Santos. **Utilização de indicadores financeiros e não-financeiros na gestão de hotéis no rio grande do norte: um estudo sob a ótica do Balanced Scorecard**. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2003.
- COSTA, A. P. P. **Balanced Scorecard: conceitos e guias de implementação**. São Paulo: Atlas, 2006.
- DUARTE, Bruno César Gomes. **Balanced Scorecard: Um estudo de caso na empresa Razão contabilidade**. Monografia de Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2012.
- EDVINSSON. L.; MALONE. M. S. **Capital Intelectual - descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books, 1998. Traduzido por: Roberto Galman.
- FIGUEIREDO, José Rômulo Macedo (2002). **Identificação de indicadores estratégicos de desempenho a partir do balanced scorecard**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- FLETCHER, H.; SMITH, D. B. **Managing for value: developing a performance measurement system integrating economic value added and the balanced scorecard in strategic planning**. Journal of Business Strategies, v. 21, n. 1, p. 1-17, 2004.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.
- GIOLLO, Paulo Roberto. **Modelo de Avaliação de Desempenho Fundamentado no Balanced Scorecard - Um Estudo de Caso da URI - Campus Erechim**. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

GIMENEZ, F. A. P. **O estrategista na pequena empresa**. Maringá. Edição do autor, 2000, v.1, 176 p.

HERRERO, E. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica – uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

IEMI (Instituto de Estudos e Marketing Industrial). **Brasil Têxtil 2001**. São Paulo: IEMI, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D.P. **Kaplan e Norton na prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

\_\_\_\_\_. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Campus, 2004b.

\_\_\_\_\_. Robert S. **O balanced scorecard: gerenciando a performance futura**. Belo Horizonte: Mindquest, 1999.

\_\_\_\_\_. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KARABAY, G, KURUMER, G. **Managing Through Strategic Performance Management in Apparel Companies**. FIBRES & TEXTILES in Eastern Europe 2012; 20, 4(93): 13-19.

LUDKE, M. e ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MOROCCOSKI, Ilieti. **Um Estudo Sobre Implantação de Treinamento e Desenvolvimento na Indústria de Confecção**. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Tecnologia do Vestuário), União de Ensino do Sudoeste do Paraná, Dois Vizinhos, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

PORTER, Michael E. **A nova era da estratégia**. Revista H.S.M Management edição especial, n. 1, p. 17-18. 2000.

RAMPERSAD, Hubert K. **Scorecard para performance total: alinhando o capital humano com estratégia e ética empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

REZENDE, José Francisco. **Balanced Scorecard e a gestão do Capital Intelectual: Alcançando a performance balanceada na Economia do Conhecimento**. 5. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

ROCHA, Augusto Cesar Barreto. **Configuração de um sistema de avaliação de desempenho alicerçado no balanced scorecard para uma indústria de confecções de porte médio**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

SOUZA, Elnivan. **Comportamento Empreendedor e Crescimento de Empresas Cearenses de Confecção**. Fortaleza. Monografia (Graduação) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2006.

ZAGO, Marilise Bassani Marcon. **Implantação de planejamento estratégico e consequente sistema de medição em empresa têxtil: estudo de caso**. Dissertação de Mestrado em Engenharia com ênfase em Gestão da Qualidade, Produto e Processo, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

### **DADOS DA EMPRESA:**

1. TEMPO DE FUNCIONAMENTO:
2. MERCADO QUE ESTÁ INSERIDO:
3. FOCO DE MERCADO:
4. LOCALIZAÇÃO:
5. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL (ORGANOGRAMA, FUNÇÕES, N DE FUNCIONÁRIO)

**Objetivo Entrevista:** Alinhar diretrizes organizacionais, objetivos estratégicos, estratégia e conhecer a estrutura de gestão estratégica existente, mesmo que não estruturada.

### **PERGUNTAS:**

1. A Empresa possui plano de negócios?
2. Já foi realizado plano estratégico na empresa?
3. A empresa possui Visão, Missão e Valores? Quais são eles?
4. Quais as perspectivas futuras da empresa?
5. A empresa possui objetivo estratégico a médio e longo prazo? Quais são?
6. Foi feita uma análise de tendência do mercado?
7. A empresa conhece seus pontos fortes e fracos? Quais são?
8. A empresa conhece as ameaças e oportunidades do ambiente externo?
9. A empresa possui indicadores de desempenho? Quais São?
10. A empresa possui metas determinadas para um período de tempo definido (ex.: mês, trimestre, semestre, ano)?
11. Quais são as metas financeiras?

12. Quais São as metas não-financeiras?
13. A empresa possui padrões de: atividades, processos, controle e gerenciamento?
14. Quais são as atividades críticas da empresa?
15. Existe alguma política de desenvolvimento na empresa?
16. Existe alguma política de pós venda na empresa?
17. Responda as perguntas chaves do BSC, tentando alinhar sua resposta com a visão e estratégia da empresa:
a) <b>FINANCEIRO</b> Para ter sucesso financeiramente, como nós devemos aparecer para os nossos investidores?
b) <b>CLIENTE</b> Para alcançar nossa visão, como devemos ser vistos pelos clientes?
c) <b>PROCESSOS INTERNOS</b> Para Satisfazer os clientes, em quais processos devemos nos sobressair?
d) <b>APRENDIZADO E CRESCIMENTO</b> Para alcançar nossa visão, como sustentar a habilidade de mudar e progredir?

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO A FUNCIONÁRIOS

OBJETIVO: Diagnosticar o clima organizacional, e motivação de equipe.

1) Qual seu grau de satisfação em relação à função que ocupa?

Muito Satisfeito

Pouco Satisfeito

Satisfeito

Insatisfeito

2) Qual o grau de satisfação em relação ao horário de trabalho?

Muito Satisfeito

Pouco Satisfeito

Satisfeito

Insatisfeito

3) Qual o grau de satisfação em relação ao seu salário?

Muito Satisfeito

Pouco Satisfeito

Satisfeito

Insatisfeito

4) Você está satisfeito com o seu relacionamento com o seu gestor?

Muito Satisfeito

Pouco Satisfeito

Satisfeito

Insatisfeito

5) Você tem alguma perspectiva de futuro na empresa?

Sim

Não

Comentários:

6) Comente sobre sua experiência na empresa até agora: