

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

LUCAS FRANCISCO DE SOUZA

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* COMO
FERRAMENTA DE GESTÃO: ESTUDO EM UMA MICROEMPRESA DE
EMBALAGENS DE PAPELÃO DA REGIÃO SUL DE SANTA CATARINA**

CRICIÚMA

2016

LUCAS FRANCISCO DE SOUZA

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* COMO
FERRAMENTA DE GESTÃO: ESTUDO EM UMA MICROEMPRESA DE
EMBALAGENS DE PAPELÃO DA REGIÃO SUL DE SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Rafael dos Santos

CRICIÚMA

2016

LUCAS FRANCISCO DE SOUZA

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD COMO
FERRAMENTA DE GESTÃO: ESTUDO EM UMA MICROEMPRESA DE
EMBALAGENS DE PAPELÃO DA REGIÃO SUL DE SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma 01 de Julho de 2016.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Esp. Rafael dos Santos - Orientador

Prof. Esp. Marlucci Freitas Bitencourt - Examinador

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me permitir estar aqui hoje.

A minha mãe Dilamar e meu pai Adilton, por me ensinarem a batalhar na vida, sendo minha base, onde sempre me espelhei procurando seguir os seus exemplos.

A minha irmã Daniela, por estar sempre presente nos momentos que mais precisei e por me amparar nos momentos mais difíceis, fazendo o melhor por mim.

A minha noiva Débora, por todo auxílio prestado na elaboração deste trabalho, e por compartilhar todos os momentos de alegrias e apreensão vividos no curso e em nossa vida pessoal.

Ao meu orientador, professor Rafael dos Santos, por toda sua dedicação e paciência transmitindo ensinamentos que foram necessários para construção deste trabalho, o meu sincero MUITO OBRIGADO.

Não poderia deixar de agradecer aos meus amigos, Lucas Machado, Luccas Euzébio, Caio Felisbino, Alexandre Olivo e Leonardo Mendes, onde com certeza esta passagem na universidade e os momentos proporcionados não seria a mesma coisa sem a presença de vocês.

A todos os professores do Curso de Ciências Contábeis, por toda sua dedicação à vida acadêmica, proporcionando conhecimento aos alunos que sem sombra de dúvidas contribui significativamente com a vida profissional e pessoal.

A todos aqueles que não foram mencionados neste trabalho, mas que fizeram parte desta caminhada os meus agradecimentos.

“Aprendi que não se deve medir o sucesso pela posição que a pessoa alcançou na vida, mas pelos obstáculos que ela teve de superar enquanto tentava ser bem-sucedida”.

Booker T. Washington

RESUMO

SOUZA, Lucas Francisco de. **Proposta de Implantação do *Balanced Scorecard* como Ferramenta de Gestão: estudo em uma microempresa de embalagens de papelão da região sul de Santa Catarina.** 2016. 60 p. Orientador: Rafael dos Santos. Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

Com a evolução tecnológica das indústrias e a competição acirrada entre as empresas houve a necessidade de buscar soluções gerenciais que auxiliem na tomada de decisões, criando assim ferramentas e mecanismos que ajudem no controle das informações e contribua no direcionamento da empresa para um caminho pleno e de saúde financeira. Para isto, a utilização de ferramentas gerenciais contribui por meio de elaboração de planejamentos, estratégias e controles que impulsionam na competitividade da organização, assim como o Planejamento Estratégico que é fundamental na gestão empresarial, pois determina uma visão estratégia do negócio, elaborando um diagnóstico estratégico (Missão, Visão e Valores), análise do ambiente, em que se está inserido, como a criação de Objetivos Estratégicos e Estratégias que direcionaram a empresa para o futuro. O *Balanced Scorecard* é responsável por avaliar o desempenho das informações trazidas pelo Planejamento Estratégico, de acordo com suas quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e crescimento e aprendizagem), utilizando indicadores financeiros e não financeiros para medir o desempenho de cada perspectiva, visando o alcance das metas e da lucratividade. Desta forma, o objetivo de qualquer sistema de mensuração é motivar os funcionários e executivos no sucesso de sua implementação. A probabilidade de execução está voltada para a tradução das estratégias, da qual define como será a execução no sistema de mensuração, que conseqüentemente irá transmitir os objetivos e metas. O *Balanced Scorecard* é o objeto de estudo deste trabalho que inicia com a elaboração do Planejamento Estratégico, onde serão evidenciados os objetivos estratégicos da empresa, aliado as quatro perspectivas, sendo medida por meio desta ferramenta, que acompanhará a execução de cada estratégia, com o intuito de alcançar a visão estratégica da empresa estudo.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*. Planejamento Estratégico. Gestão Empresarial.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 TEMA, PROBLEMA E QUESTAO DE PESQUISA	8
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	9
1.2.1 Objetivo geral	9
1.2.2 Objetivos específicos	9
1.3 JUSTIFICATIVA	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1 GESTÃO EMPRESARIAL	11
2.1.1 Controladoria Estratégica	12
2.1.2 Ferramentas de gestão	13
2.1.2.1 Orçamento.....	13
2.1.2.2 Planejamento Estratégico.....	14
2.1.2.3 Balanced Scorecard	15
2.1.3 Estratégias	15
2.1.3.1 Estratégias Organizacionais.....	16
2.1.3.2 Metas Estratégicas	17
2.1.3.3 Estratégias Competitivas x Vantagens Competitivas	18
2.2 TIPOS DE PLANEJAMENTO.....	19
2.2.1 Planejamento Estratégico	21
2.2.2 Etapas de elaboração do Planejamento Estratégico	23
2.2.2.1 Missão, Visão e Valores	23
2.2.2.2 Análise do ambiente interno e externo do negócio.....	24
2.2.2.3 Objetivos Estratégicos.....	25
2.2.2.4 Análise do setor e fatores de sucesso.....	26
2.2.2.5 Planos de ação.....	27
2.2.2.6 Execução e acompanhamento	28
2.3 <i>BALANCED SCORECARD</i>	29
2.3.1 Perspectiva do <i>Balanced Scorecard</i>	32
2.3.1.1 Perspectiva Financeira	33
2.3.1.2 Perspectiva do Cliente.....	33
2.3.1.3 Perspectiva do Processo Interno.....	34

2.3.1.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento	35
2.4 EXECUÇÃO	36
2.5 CONTROLE E <i>FEEDBACK</i>	37
2.6 PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO	38
2.7 INDICADORES	39
2.8 GESTÃO POR DIRETRIZES	40
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	41
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	41
3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	41
4 ELABORAÇÃO DO ESTUDO DE CASO	42
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	42
4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	43
4.2.1 Missão	43
4.2.2 Visão.....	44
4.2.3 Valores	44
4.2.4 Análise do Ambiente Interno e Externo.....	44
4.2.5 Objetivos Estratégicos e Estratégias	47
4.2.6 Plano de ação	48
4.3 <i>BALANCED SCORECARD</i>	53
4.3.1 Mapa estratégico	54
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
REFERÊNCIAS.....	58

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, apresenta-se o tema, problema e questão de pesquisa, no qual destaca-se a implantação do *Balanced Scorecard* como uma ferramenta gerencial em uma microempresa de embalagens de papelão. Na sequência, evidenciam-se o objetivo geral e específico para atingir o resultado esperado nesta pesquisa, bem como a justificativa utilizada em sua elaboração.

1.1 TEMA, PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

Com a evolução tecnológica das indústrias e a competição acirrada entre as empresas, houve a necessidade de buscar soluções gerenciais que auxiliem a tomada de decisões, criando assim ferramentas e mecanismos, que auxiliem no controle das informações e contribua no direcionamento da empresa para um caminho pleno e de saúde financeira.

Desta forma, adotando algumas estratégias, conforme Müller (2014), uma empresa pode optar por estabelecer suas metas e objetivos, os valores sociais que cercam a empresa e a forma de orientar o emprego dos recursos humanos e financeiros, criando assim, uma vantagem sobre a concorrência neste mercado tão competitivo e obstinado. Por isso, a empresa busca antes de tudo otimizar um planejamento estratégico, que trace de forma detalhada como a empresa irá projetar o seu futuro.

Pagnocellie Vasconcellos (1992 *apud*, MÜLLER, 2014) descrevem que planejamento estratégico é o processo que a empresa mobiliza para atingir o seu sucesso e planejar o seu futuro por meio de um comportamento eficaz, considerando o ambiente em que está vivendo e o seu futuro.

Além dos itens mencionados, também, encontra-se como um grande aliado das organizações, o chamado *Balanced Scorecard*. O BSC é um sistema que avalia o desempenho da empresa, de acordo com suas perspectivas. Araújo (2006) aponta quatro perspectivas, sendo elas: financeira, dos clientes, de processo e de aprendizado. Seguindo nesta linha de raciocínio, para Lucca (2013) o BSC além de utilizar indicadores financeiros e não financeiros, também, se utiliza de indicadores de tendência e ocorrência, desta forma possibilitando um melhor desempenho da empresa tanto interno como externo.

Lucca (2013) ainda destaca que para a construção de um BSC, é necessário a implementação da visão estratégica da empresa, sendo transmitido os objetivos e medidas de resultado do negócio. Entretanto, é necessário conhecer e traduzir a estratégia da organização, de modo que esteja alinhada com as perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Esta ferramenta de gestão tem grande importância para as organizações, por estar desempenhando um papel de controle e desempenho das informações, unindo o planejamento estratégico da empresa estabelecendo metas e objetivos.

Diante do exposto, cabe a seguinte formulação problemática: Como elaborar um *Balanced Scorecard* de acordo com a visão estratégica, para uma microempresa de embalagens de papelão?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

A seguir apresenta-se o Objetivo Geral e em seguida serão apresentados os Objetivos Específicos, do qual pretende-se alcançar neste trabalho.

1.2.1 Objetivo geral

O Objetivo Geral desta pesquisa consiste em elaborar um modelo de *Balanced Scorecard* para uma microempresa de embalagens de papelão, que possibilite a tradução da visão estratégica da empresa, bem como seu desempenho agregando conhecimento de informações geradas deste sistema.

1.2.2 Objetivos específicos

Classificam-se a seguir os objetivos específicos:

- Definir objetivos estratégicos para organização em estudo;
- Mostrar a estruturação do BSC e os passos necessários para sua elaboração;
- Definir sistemática visando a identificação e mensuração dos indicadores de desempenho para a empresa em estudo;
- Apresentar medidas necessárias para alcançar os objetivos

estratégicos definidos para a empresa objeto de estudo.

1.3 JUSTIFICATIVA

Com a evolução da globalização e o aumento do número de concorrentes no mercado, há a necessidade das empresas mostrarem seu diferencial priorizando as ações e desenvolvendo métodos mais eficientes no seu processo produtivo, inovando seus produtos e investindo em tecnologias para melhor atender seus clientes e, desta forma, contribuindo para sua expansão no mercado. Porém, antes de tudo, uma empresa precisa se planejar, levando em consideração os fatores de risco e oportunidade que ocorrem no seu negócio. Para obter resultados positivos pode-se contar com algumas ferramentas importantes que auxiliam o gestor a planejar e avaliar seu negócio com o objetivo de buscar seu sucesso.

A contribuição prática deste estudo se evidencia, pois a empresa receberá uma proposta de implantação de BSC, sendo que auxiliará no desenvolvimento dos seus negócios, traduzindo sua visão estratégica direcionando a empresa em busca de crescimento no mercado.

A entidade objeto de estudo, está em crescimento no mercado de embalagens de papelão. No entanto, apesar de obter tais resultados por meio de uma boa administração e um planejamento estratégico, não possui o BSC, por isso este trabalho visará a confecção desta ferramenta de gestão que contribuirá com esta organização.

Para execução deste trabalho, será utilizado meio literário, contando com a contribuição de autores renomados e conhecedores do assunto, como também o uso de informações gerenciais da empresa com o apoio dos seus gestores. Com isso, este trabalho também irá colaborar com a ciência, pois terá especificidade em uma empresa de embalagens de papelão. Irá contribuir, também, com os acadêmicos do curso de ciências contábeis, usuários da informação contábil bem como a sociedade em geral.

Ainda se destaca a relevância social desta pesquisa, pois as informações fornecidas trarão para empresa mais solidez, competitividade e crescimento, conseqüentemente os colaboradores serão beneficiados, como a própria região em que a empresa está inserida, por meio de pagamentos de impostos e geração de empregos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como finalidade apresentar base teórica sobre o *Balanced Scorecard*, no qual é o principal foco deste trabalho, apresentando seus conceitos e suas atribuições relacionados à área de gestão empresarial e na sequência será abordado o Planejamento Estratégico, sendo este essencial na elaboração deste estudo.

2.1 GESTÃO EMPRESARIAL

A alta competitividade e constantes mudanças no cenário empresarial fazem com que as organizações busquem ampliar seu desempenho e controle do seu negócio.

De acordo com Mossiman e Fich (1999), Gestão empresarial requer o conhecimento de gestão, de gerir, gerenciar e administrar, que tem como ação principal a coordenação da empresa no planejamento, motivação, direção e controle dos fatores operacionais que ocorrem na organização.

Mossiman e Fich (1999) destacam que a empresa deve ser gerida por meio de um modelo de gestão, que implantará aspectos culturais nos gestores, através de ideias, valores e crenças. Este modelo, ainda, envolve os princípios de delegação de poder e desempenho, do qual estão ligados a divisão de trabalhos, e a atribuições de tarefas, é por meio deste modelo que os gestores devem estar minimizando os riscos, visando a busca de eficiência e oportunidade.

A controladoria vem se destacando neste setor, como aponta Oliveira, Perez Jr. e Silva (2015), pois exerce o predomínio de amplas informações, e favorecem no apoio dos gestores e no planejamento e controle da gestão.

Para identificar a razão de ser de uma organização e contribuir com a eficiência de suas operações, a controladoria busca evidenciar por meio de um modelo de gestão, o qual assegura a continuidade do negócio e gera resultados e empregos. Conforme Júnior e Silva (2015), esta ferramenta apresenta princípios básicos que norteiam a organização e servem como base para direção de planejamentos, decisões e controles, tais princípios que compõe o modelo de gestão citado pelos autores são:

- ✓ Definição das crenças e dos valores;
- ✓ Estabelecimentos da filosofia da empresa;
- ✓ Determinação da missão da empresa; e,
- ✓ Determinação dos propósitos básicos e determinação do modelo de gestão.

Para Padoveze (2003), modelo de gestão é um subsistema, que deve orientar seus gestores nas escolhas das alternativas que auxiliarão no cumprimento da sua missão.

Contudo, a gestão é um instrumento que auxilia na organização, nas tomadas de decisões, na ampliação de horizontes, na visão empreendedora dos empresários e gestores que buscam o sucesso do seu negócio.

2.1.1 Controladoria Estratégica

Em geral, a instabilidade econômica faz com que as empresas tenham o auxílio de ferramenta de gestão que transmitam informações do seu negócio. A controladoria estratégica tem o papel fundamental na tradução destas informações para os gestores e, principalmente, de promover novas estratégias.

Segundo Oliveira, Perez Jr. e Silva (2014) é na Controladoria Estratégica que se tem a posse de todas as informações da empresa como o autoconhecimento para que se possa identificar todas as oportunidades e as ameaças que cercam o ambiente empresarial. Também, é nesta posição que se permitir projetar estratégias a longo prazo, considerando tudo o que for imprescindível para a permanência no mercado e o aumento da capacidade competitiva.

Padoveze (2003) pode definir Controladoria Estratégica como a atividade principal, responsável por abastecer o planejamento estratégico. Estas informações poderão ser tanto financeiras como não financeiras, da qual será alinhada com a estratégia organizacional e de negócios.

De acordo com Oliveira, Perez Jr. e Silva (2014) a existência da controladoria nas empresas se dá pela eficiência em facilitar o acesso de seus administradores às informações, e assim, implementar novas estratégias empresariais.

Com isso, pode-se ver que a Controladoria tem um papel fundamental na gestão da empresa, tanto por conter informações essenciais da organização, mas

também, por saber transferir estas informações por meio de estratégias em busca do objetivo desejado.

2.1.2 Ferramentas de gestão

As ferramentas de gestão são responsáveis pela operacionalização das estratégias da organização, bem como pela mensuração, controle e avaliação das informações, projetando cenários e auxiliando na tomada de decisões dos gestores.

De acordo com Ferraz (2013) nos últimos anos as ferramentas de gestão se tornaram fundamentais nas empresas, sendo que elas podem ajudar o líder a entender melhor quanto à sua empresa, quanto ao mercado que atua, planejando melhor o futuro da empresa.

Para Veras, Medeiros e Carvalho (2007), a importância da utilização das ferramentas de gestão serve para aumentar a produtividade e contribuir para a competitividade entre as empresas, por meio de implementações, ações, táticas e perspectivas que correlacionem com a competitividade. Já as empresas que não atuam com estas ferramentas e sua utilização adequada, terão dificuldades em desenvolver estratégias, como também, a falta de recursos humanos capacitados, inviabilizando assim sua existência no mercado.

A seguir, apresentar-se-á estas ferramentas na visão de autores renomados, conhecedores do assunto.

2.1.2.1 Orçamento

Orçamento trata das ações futuras que serão desempenhadas pela organização, delineando metas e objetivos que serão evidenciados por meio de acompanhamentos.

Para entender melhor o que é orçamento, os autores Warren, Reeve e Fess (2001), citam um exemplo: ao viajar pelo país, você utiliza a ajuda de um mapa, este mapa vai te ajudar a se organizar nas paradas e conseqüentemente reduzirá as possibilidades de se perder. É desta forma que o orçamento funciona, ele traça uma rota para a empresa, projetando os planos financeiros durante o ano, envolvendo os estabelecimentos de metas, a execução de planos para atingir as metas e a comparação de resultados obtidos com as metas traçadas.

Padoveze (2013) define orçamento como plano de curto prazo, que tem como base as estruturas empresariais, que deve ser elaborada para cada nível de decisão da empresa, do qual deve ter informações controláveis por seus gestores, como custo e receita.

Para Passarelli e Bomfim (2003), o orçamento expressa de forma quantitativa os objetivos da empresa, por meio de comparações do que foi desempenhado com o orçado. Analisam-se as variações e verifica-se se deve ou não corrigi-los ou compensá-los, preservando os objetivos evidenciados anteriormente pela empresa.

Desta forma, entende-se que o orçamento é a base da realização dos objetivos e metas da organização, por meio de projeções e acompanhamentos que mobilizaram todos para concretizá-los.

2.1.2.2 Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico trata das metas em longo prazo, abrangendo toda a empresa neste processo, na formulação de objetivos e análise do ambiente em que está inserida, para ter êxito no alcance das metas estabelecidas.

Oliveira (2002) define Planejamento Estratégico, como um processo que proporciona a melhor direção a ser seguida, visando à atuação do ambiente. O Planejamento Estratégico é responsabilidade dos mais altos níveis da empresa e trata da construção dos objetivos da empresa, bem como do plano de ação levando em conta as condições externas e internas da empresa.

Padoveze (2013) destaca que o Planejamento estratégico se origina de um processo de tradução das informações para atender as metas e os objetivos organizacionais. O passo mais importante para a construção do planejamento é identificar, coletar, armazenar, mensurar, analisar, entender e julgar as informações para definir as decisões a serem tomadas.

Para Müller (2014) o planejamento estratégico não é uma forma de prever o futuro, mas propor objetivos viáveis e propor ações para alcançá-los, evitando surpresas que podem ocorrer.

Contudo, pode-se afirmar que o Planejamento Estratégico é uma das principais ferramentas de gestão, por proporcionar a melhor direção que a empresa deve seguir em um processo decisório.

2.1.2.3 *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que procura transmitir as informações obtidas do Planejamento Estratégico por meio de quatro perspectivas, para orientar seus gestores nas tomadas de decisões.

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2015), definem *Balanced Scorecard*, como uma tradução das estratégias, pois ações são desenvolvidas para tirar os planos e metas do papel e realizá-los, distribuindo por todo o nível da organização. Esta ferramenta estratégica é capaz de orientar o desempenho da organização, seja no futuro ou no presente, contando com habilidades e conhecimentos específicos dos colaboradores de todos os setores da organização, em busca do alcance das metas e da lucratividade.

O *Balanced Scorecard* atua sobre os objetivos financeiros, mas também, sobre os vetores desses objetivos, do qual procuram medir o desempenho da organização sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e de aprendizado do crescimento, aponta Padoveze (2003).

Neste mesmo sentido, Kaplan e Norton (2003) relatam que o objetivo de qualquer sistema de mensuração é motivar os funcionários e executivos no sucesso de sua implementação. A probabilidade de execução está voltada para a tradução das estratégias, da qual define como será a execução no sistema de mensuração que conseqüentemente irá transmitir os objetivos e metas. Portanto, um *Balanced Scorecard* bem estruturado consegue transmitir as estratégias, por meio de um conjunto de medidas financeiras e não financeiras.

Pode-se afirmar que as ferramentas de gestão são imprescindíveis para o negócio, pois são estas ferramentas que possibilitam a gestão da organização, trazendo a segurança das informações aos seus usuários, bem como o conhecimento de toda a organização.

2.1.3 Estratégias

Para garantir a permanência no mercado é necessário estar pensando à frente, utilizando os recursos que favorecem a empresa, montando estratégias para conduzi-las em caminhos plenos e estáveis.

Oliveira (2007) define estratégia como um caminho, maneira ou ação estabelecida para alcançar resultados da empresa, por meio de seus objetivos, desafios e metas.

Oliveira, Perez Júnior e Silva (2014) dizem que estratégia é um processo voltado para os gestores da organização, que avaliam as oportunidades dos fatores ambientais externos e recursos internos, estabelecendo metas, como também, um plano de ação a fim de realizar as metas traçadas. Os autores, ainda, destacam alguns componentes que fazem parte deste processo:

- ✓ Formular estratégias;
- ✓ Comunicar essas estratégias por toda a organização;
- ✓ Desenvolver e pôr em prática para programar as estratégias; e,
- ✓ Desenvolver e implementar controles para aprimorar as etapas da implementação e depois o sucesso no alcance das metas estratégicas.

Andrade (2012) complementa, dizendo que estratégia forma um modelo de comportamento, que influenciará diretamente nas ações desenvolvidas no futuro. Desta forma, as ações que obtiverem um resultado positivo, acabarão se tornando como um padrão de comportamento na organização.

Assim sendo, a estratégia conduz a empresa ao objetivo desejado, mostrando qual o caminho a ser percorrido, e de que modo o gestor deve comandar os seus colaboradores e seu negócios, em busca da onde pretende chegar ou estar.

2.1.3.1 Estratégias Organizacionais

A estratégia organizacional demonstra os objetivos estabelecidos pela organização, bem como sua forma de execução, incentivando o envolvimento de todos, em busca de um único propósito, alcançarem o sucesso.

Assim, menciona Padoveze (2003), que estratégia organizacional é o processo que define os objetivos da organização, bem como a forma de executar para alcançá-los. Neste sentido, o autor ainda cita três elementos importantes para a formulação da estratégia organizacional e que estão voltados para a administração estratégica:

- ✓ Percepção – conhecimento na situação estratégica.
- ✓ Formulação – escolhas das estratégias.
- ✓ Implementação – fazer acontecer às estratégias escolhidas.

Na visão de Filho (2007), a estratégia estimula as organizações a olharem para o que está sendo realizado na empresa, e sua inclusão no planejamento estratégico permite inovações no processo e nas atividades desenvolvidas na organização.

Para Macário (2013), a estratégia organizacional deve estar ao alcance de todos os componentes da organização, não somente nas cabeças dos dirigentes, precisam estar na cabeça e no coração de todos, pois os colaboradores serão os responsáveis pela implementação, realização e conseqüentemente o resultado.

Com isso, pode-se definir a importância da estratégia em uma organização para a definição dos objetivos e sua execução, com o propósito de atingi-los, por meio de elementos que possam ajudar a planejar e gerenciar a empresa.

2.1.3.2 Metas Estratégicas

As metas estão relacionadas aos objetivos da organização, por ser aonde se quer chegar, ou estar, por meio de implementações de estratégias que vão dar o direcionamento correto para alcance das metas.

Oliveira, Perez Júnior e Silva (2014) elucidam que se destacam dois aspectos estratégicos em uma unidade de negócio: suas metas e a forma competitiva que seu seguimento irá realizar para alcançar suas metas.

Deste modo, segundo os autores, podem ser utilizadas três metas estratégicas adotadas por unidade de negócio, conforme segue:

- **Construir:** esta meta estratégica diz que a empresa busca alcançar uma maior fatia no mercado. Para isso, faz investimentos elevados, que trarão retorno a curto ou longo prazo. Assim, a empresa terá de trabalhar com seu fluxo de caixa negativo, para espera do sucesso de sua meta.
- **Manter:** esta meta estratégica adota como seu objetivo principal a manutenção, a qualquer custo, da participação de mercado e sua posição

competitiva, valendo-se de recursos para se proteger das ameaças dos concorrentes. Seu fluxo de caixa permanece estável, sendo que as entradas estão na mesma proporção de suas saídas.

- **Colher:** esta meta estratégica é totalmente ao contrário da meta de construir, pois trabalha com seu caixa obtendo mais entrada do que saída, mantendo seu saldo positivo.

De acordo com Parisi e Meglioni (2011), meta é o propósito da organização, que tem como principal ambição ganhar dinheiro, e deve ser visto como uma máquina de dinheiro. Estes objetivos devem ser alcançados por meio de produção, qualidade e crescimento. Neste sentido é muito importante estabelecer parâmetros que controlem as ações operacionais, no sentido de cumprir as metas.

Com isso, entende-se que o estabelecimento de metas, faz com que toda a entidade, considerando os colaboradores e gestores, busque realizar por meio das estratégias implantadas, estabelecerem acompanhamentos e diagnósticos diários a operação que está sendo executada, buscando o aperfeiçoamento para realizar os seus objetivos.

2.1.3.3 Estratégias Competitivas x Vantagens Competitivas

Quando se elabora uma estratégia, levam-se em consideração todos os aspectos relevantes e positivos do qual nos permite levar vantagem e ser mais competitivos.

Padoveze (2003) destaca que a estratégia competitiva pode ser definida como um conjunto de ações que são elaboradas para levar vantagens seja em um determinado produto ou em um determinado mercado, já as vantagens competitivas devem estar ligadas sobre as diferenças positivas entre os competidores ou concorrentes. Ou seja, a vantagem competitiva é determinada pela diferença de valor econômico que uma empresa pode gerar com relação à outra, conforme Barney e Hesterley (2007).

Müller (2014), ainda complementa que a vantagem competitiva pode ser estimada, também, pela posse exclusiva de tecnologia de processo e características especiais de determinados produtos.

Conclui-se, então, que estratégia competitiva está relacionada com as estratégias da empresa, já as vantagens competitivas estão relacionadas com o produto, ou seja, o lucro que a empresa consegue ter em relação aos seus concorrentes, seja por baixo custo da matéria-prima ou investimentos tecnológicos que conseguem estabelecer menores custos.

2.2 TIPOS DE PLANEJAMENTO

Os planejamentos podem ser divididos em três áreas, planejamento estratégico, tático e operacional, contendo cada um sua característica.

De acordo com ANDDS Coaching e Consultoria (2015) é no nível estratégico que se definem os fundamentos da missão, visão e valores entre outros, é neste nível que são adotados objetivos estratégicos a curto, médio e longo prazo. As decisões a serem tomadas cabem somente aos gestores, CEOs, proprietários e sócios, sua principal função é empreender para que a empresa obtenha os melhores resultados.

Segundo Montana e Charnov (2003), Planejamento pode ser descrito como a escolha de um destino, que avaliando a rota ideal determina o curso específico para alcançar o destino desejado. O planejamento está envolvido no cotidiano das empresas, principalmente na gerência, sua importância é grande, principalmente quando sua falta ocasiona a improvisação nas tomadas de decisões, tornando um custo muito alto para empresa. Por isso, na economia de hoje, é imprescindível planejar e discutir na alta gerência os problemas e as alternativas encontradas. Na estrutura do planejamento são evidenciados por meio de três tipos diferentes: Estratégicos, Tático e Operacional.

Oliveira, Perez Júnior e Silva (2014), comentam sobre as diferenças entre o que é estratégico, o que diz o nível tático e o que é o nível operacional, da seguinte forma:

- a) Nível Estratégico:** Podem ser divididos em quatro aspectos, dos quais os processos têm que se decidir:
- Os objetivos da organização;
 - Alteração desses objetivos;
 - Os recursos necessários para alcançá-los; e,

- As políticas que governam sua aquisição e utilização

O nível estratégico relaciona-se com os objetivos de longo prazo e com as estratégias e ações que afetam a empresa, direcionando a melhor direção a ser seguida. Levando em consideração a formulação destes objetivos e a fatores externos e internos esperados pela empresa, destaca Oliveira (2004).

- b) Nível Tático:** controle gerencial pelo qual os gestores se asseguram de que os recursos tomados estão sendo utilizados de forma que seja efetuado o cumprimento dos objetivos da empresa;
- c) Nível Operacional:** processo que visa fiscalizar que tarefas específicas sejam executadas de forma eficiente.

Figura 1- Níveis de decisão e tipos de Planejamento



Fonte: Oliveira (2004, p.45)

Observa-se que o planejamento é a melhor forma que a empresa tem para se prevenir com as adversidades cotidianas que envolvem seu negócio. Cada planejamento tem sua especificidade, no nível Tático Segundo Bezerra (2014), o Planejamento Tático está voltado para um futuro próximo, de forma a complementar o Planejamento Estratégico, traduzindo e interpretando as decisões tomadas, transformando em planos concretos dentro da unidade de negócio, já no nível Operacional de acordo com Bezerra (2014), estabelece relação com cada atividade ou tarefa desenvolvida pela empresa, focando no cumprimento e o alcance das metas. Ele é o responsável por colocar em prática todos os planos do Planejamento Tático desenvolvido para cada setor da organização.

Devido a este trabalho ter o foco em elaborar uma proposta de *Balanced Scorecard*, a seguir será abordado o Planejamento Estratégico.

2.2.1 Planejamento Estratégico

Para por em prática as estratégias da organização, conta-se com o Planejamento Estratégico, que é uma ferramenta de gestão que elabora e executa as estratégias da empresa, buscando o alcance de metas.

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2014), apontam o conceito de planejamento estratégico como um conjunto de ações adotadas pela empresa como objetivos, finalidades, metas e diretrizes, para que se possam atingir esses objetivos, de forma a definir que tipo de empresa é, e aonde quer chegar.

Um planejamento estratégico possui dois pilares, a determinação de metas, sendo elas quantitativas, qualitativas e integradas e um conjunto de decisões objetivas e políticas a ser utilizadas para o alcance destas metas. Oliveira, Perez Jr. e Silva (2014).

Planejamento está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade da empresa. Mas, aplicado isoladamente, é suficiente, pois não se trabalha apenas com ações imediatas e operacionais: é preciso que, no processo de planejamento estratégico. Sejam elaborados de maneira integrada e articulada todos os planos táticos e operacionais da empresa. (Chiavenato e Sapiro 2003, p.39)

Para Parisi e Megliorini (2011), na elaboração do planejamento estratégico deve-se ter compreensão das variáveis do ambiente externo que afetam o negócio da empresa. Para isso, existe a necessidade de elaboração de cenários descrevendo futuros possíveis, levando-se em consideração as variáveis externas do mercado, clientes, governos, economia. Além destes fatores, um cenário deve estar relacionado com seu passado, presente e principalmente nas perspectivas do futuro.

Para integrar o processo de planejamento estratégico, além destas ações deve conter as definições das seguintes variáveis na visão de Parisi e Megliorini (2011) são: Missão, Visão e Valores, conforme a seguir:

- ✓ **Missão:** A Missão da empresa deve expressar a essência do negócio, ou seja, a razão de existir da empresa. De todos, este é o mais duradouro, e pode ser revisto de acordo com as situações do ambiente externo;
- ✓ **Visão:** A visão da empresa expressa aonde a empresa quer chegar ao final da execução do planejamento, ela deve ser executável e ao mesmo tempo desafiadora, assim fazendo com que os gestores e colaboradores se esforcem ao máximo para alcançá-las;
- ✓ **Valores:** Os valores devem espelhar tudo aquilo em que os gestores da empresa julgam importante, ou que acreditam para a gestão e o desenvolvimento do negócio e que nortearão o comportamento de todos os negócios.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), o planejamento deve aumentar os resultados e diminuir as deficiências, utilizando princípios de eficiência, eficácia e efetividade. Conforme demonstra quadro a seguir.

Figura 2 - Princípios de eficiência e efetividade.

Eficiência é	Eficácia é	Efetividade é
<ul style="list-style-type: none"> ● Fazer as coisas da maneira adequada ● Resolver problemas ● Cuidar dos recursos aplicados ● Cumprir o dever ● Reduzir os custos 	<ul style="list-style-type: none"> ● Fazer as coisas certas ● Produzir alternativas criativas ● Maximizar a utilização dos recursos ● Obter resultados ● Aumentar o lucro 	<ul style="list-style-type: none"> ● Manter-se sustentável ● Apresentar resultados globais ao longo do tempo ● Coordenar esforços e energias sistematicamente

Fonte: Chiavenato e Sapiro (2003, p.40).

Contudo, pode-se dizer que o Planejamento Estratégico é um elemento importante na gestão, pois identificam pontos relevantes da organização, o que se produz qual sua essência, meta estabelecida, como também a de seus concorrentes, por meio de uma análise ambiental, identificando pontos principais que evidenciaram o sucesso.

2.2.2 Etapas de elaboração do Planejamento Estratégico

Para elaboração das etapas do planejamento estratégico conta-se com aspectos qualitativos conforme mencionam Torres, Pavan e Torres (2004), estas etapas também são constituídas por duas grandes atividades, motivação e diagnóstico, complementa Costa (2003).

De acordo com Torres, Pavan e Torres (2004), para dar o pontapé inicial nas etapas de implantação, é necessário a alocação de pessoas bem como a coleta de informações, o número de pessoas envolvidas no planejamento, dependerá da complexidade e da proporção do negócio. Conforme Costa (2003), após definidos os responsáveis pela elaboração, são discutidos os planos de ações, orçamentos estratégicos e o cronograma de implantação.

2.2.2.1 Missão, Visão e Valores

A missão e a visão do negócio demonstram as características da organização e determinam aonde ela quer chegar. Conforme aponta Padoveze (2003), a missão da empresa deve expressar o seu propósito, contendo em poucas palavras as suas atividades, o mercado em que quer atuar bem como os produtos que quer oferecer e seu principal diferencial diante dos seus concorrentes.

Para Müller (2014), a missão deve esclarecer o compromisso que possui com a sociedade e sua razão de existir e, ainda, responder a três questionamentos:

- O quê? (associa ao negócio)
- Para quem? (mercado cliente)
- Como? (desafio, diferencial)

Ao contrário da missão pode-se definir visão como uma expectativa ou desejo dos empresários e administradores. Conforme define Oliveira (2004), ela pode ser considerada como um dos principais desafios, que deve ser traçado em um determinado período de tempo. Para Padoveze (2003), visões são metas aonde a empresa se propõe chegar, aliando suas ações com as suas missões.

Já os Valores definem-se como convicções de conduta, tanto para organização como as pessoas. Os valores organizacionais podem ser definidos

como princípios que guiam a empresa, tendo um papel fundamental para atender seus objetivos, quantos aqueles que a cercam, cita Ramos (2016).

Conclui-se que a missão é a filosofia da empresa, pois demonstra o que ela faz, caracterizando de modo geral, a visão pelo contrário aponta aonde a organização quer chegar, visualizando o futuro, estabelecendo um determinado espaço de tempo. Os valores expressam as virtudes da organização bem como seu modo de agir e pensar.

2.2.2.2 Análise do ambiente interno e externo do negócio

Além da Missão, Visão e Valores mencionados anteriormente, pode-se destacar a importância na avaliação da situação da empresa por meio de uma análise ambiental, tanto interna como externa, pois esta análise é imprescindível para o sucesso como aponta Oliveira, Perez Jr. e Silva (2014).

Segundo Torres, Pavan e Torres (2004), nesta etapa são elaboradas análises do ambiente externo e interno da seguinte forma:

Análise do ambiente externo

- A análise do ambiente externo deve ser formulada com as informações existentes coletadas.
- Devem-se procurar informações relacionadas com a economia, tecnologia, políticas-legais, que estejam ligadas ao negócio.

Análise do ambiente interno

- Determinar as possíveis ações em função das oportunidades e ameaças e as suas influências para a organização.

Oliveira (2004) apresenta pontos que são relevantes para um diagnóstico sobre a análise ambiental Interna e Externa. Para a análise interna pode-se destacar os pontos fortes e fracos, ou seja, são variáveis controláveis internas que favorecem e desfavorece a empresa em relação a seu ambiente. Para o ambiente externo pode-se destacar as oportunidades, das quais são variáveis não controláveis pela

empresa, podendo criar condições favoráveis para a mesma, já as ameaças são variáveis da qual não são controláveis e podem criar condições desfavoráveis.

Para Padoveze (2003) a análise ambiental pode ser definida por meio de forças e fraquezas, tendo em vista os aspectos internos da empresa comparando com as competições e expectativas do mercado, se estas comparações são positivas ou não, este tipo de análise deve ser confrontado com os objetivos estratégicos da empresa indicando qual área de fraqueza e força será mais relevante para o negócio. As ameaças e oportunidades estão conectadas aos fatores externos, do qual são identificados potenciais problemas que possam ser trazidos para a empresa futuramente, bem como as oportunidades.

Para assegurar um bom planejamento é fundamental, que se faça uma análise identificando determinados pontos e variáveis, seja da empresa como de seus concorrentes, para estar preparados com os pontos negativos, promovendo ações para contê-los e agindo fortemente nos pontos positivos, para alavancar ainda mais o resultado da empresa.

2.2.2.3 Objetivos Estratégicos

Os Objetivos Estratégicos têm como propósito a realização da missão da empresa bem como o atingimento da Visão. Conforme aponta Müller (2014), são resultados que a empresa deverá alcançar, em um determinado período de tempo, alinhando as estratégias juntamente com o plano de ação, que deverão ser implantados para que a execução fique de acordo para atingir os objetivos.

Oliveira (2004) pontua que objetivo é alvo aonde se quer chegar, com prazo de realização e por meio de um esforço extra, neste contexto ele destaca dois tipos básicos de objetivos:

- **Instrumental:** este objetivo tem como propósito, aumentar a retenção de valores, como exemplo uma empresa aumentar a quantidade de vendas e a atual participação de mercado.
- **Estilístico:** não agrega valor, tem como objetivo a diversificação, da qual se refere a um estilo de administração.

Para Andrade (2012) Objetivo Estratégico caracteriza-se pela posição em que a empresa almeja estar no futuro, para isto deve empregar seus recursos e dirigir seus esforços. Devem-se analisar as forças e fraquezas do negócio, bem como sua missão e visão, para que haja uma definição do negócio e sejam identificados os pontos fortes e fracos que evidenciarão e concretizarão os objetivos estratégicos.

Portanto, pode-se verificar que os objetivos estratégicos estão relacionados fortemente com a missão e visão da empresa, pois é o que se busca na organização, contando com todos os pontos positivos para dar impulso.

2.2.2.4 Análise do setor e fatores de sucesso

Após as etapas anteriores Torres, Pavan e Torres (2004), destacam o método das cinco forças competitivas, sendo elas, rivalidade entre os concorrentes, poder de negociação dos clientes, poder de negociação dos fornecedores, ameaça de entrada de novos concorrentes e ameaças de produtos para elaboração da análise do setor. Para esta etapa é necessário à confecção de uma análise do setor, do qual a empresa está inserida, fazendo uma avaliação muito rigorosa, conforme Porter apresenta no livro considerando os seguintes fatores:

- ✓ Relacionar os principais componentes, em cada uma das forças.
- ✓ Descrever como cada força atua.
- ✓ Classificar descrevendo cada uma das forças.
- ✓ Discutir os efeitos de cada uma das forças, que poderão acontecer sobre a organização.

Porter (1999) destaca que as forças competitivas mais poderosas determinam a rentabilidade de um setor e, em consequência, são importantes para formulação das estratégias.

Conforme mencionado anteriormente, para finalizar esta etapa, Torres, Pavan e Torres (2004) descrevem que os fatores de sucesso são:

- ✓ Determinar os fatores de compras dos clientes.
- ✓ Com os fatores de compras, determinar os fatores críticos de sucesso.

- ✓ Caso achar necessário, comentar sobre outros fatores importantes para competição.

Sendo assim, os fatores de sucesso são essenciais para identificar elementos que são imprescindíveis para o andamento do negócio, como também, nas vantagens obtidas em relação aos concorrentes, relacionando os pontos negativos, para a prevenção e busca de novas alternativas.

2.2.2.5 Planos de ação

Para execução das estratégias é imprescindível que haja um plano de ação, pois é por meio deste plano que a organização será conduzida, em busca da concretização e alcance dos objetivos estratégicos.

Costa (2003) cita que após as estratégias estabelecidas, deve-se alocar os objetivos e metas e posteriormente um plano de ação específico para cada um deles, a fim de assegurar que cada estratégia seja executada, assim alocando pessoas que serão responsáveis pelo acompanhamento e execução deste processo.

Müller (2014, p. 46) menciona que:

Os planos de ação são o desdobramento operacional (ações específicas) das estratégias escolhidas, que deverão ser implantadas para atingir os objetivos. Qualquer estratégia só é boa se a execução for boa. Um dos pontos importantes a ressaltar é que esses planos devem ser traduzidos em orçamentos operacionais.

Um bom plano de ação para Costa (2003) deve responder os quesitos, de acordo com o quadro a seguir.

Figura 3 - Questões a responder para a elaboração de um plano de ação

Perguntas	Comentários
O quê?	O que deve ser feito, quais são os passos ou etapas necessários, quais dependem de quais, e quais podem ser realizados simultaneamente? Um diagrama PERT ou um simples gráfico de Gantt podem ajudar muito
Depende de quê?	Essa atividade depende de qual? Qual ou quais etapas devem estar completadas para que esta possa de iniciar?
Quem?	Quem deve executar cada atividade e quem deve supervisionar sua execução e responder por prazos, qualidade e orçamento de cada etapa?
Por quê?	Justificativa: Por que a etapa específica é considerada necessária? Uma simples justificativa ajuda muito no entendimento do projeto. A impossibilidade ou a dificuldade em obter uma justificativa razoável é uma boa indicação para um questionamento mais profundo, se aquela etapa deve, de fato, ser incluída no projeto.
Como?	Como a etapa deverá ser executada? (é a maneira como será feita cada etapa).
Até quando? Quanto custa?	Até quando aquela atividade deve ser completada? Quanto vai custar a etapa, quanto será gasto para realizá-la
Recursos necessários?	Que outros recursos são necessários, em cada etapa, como recursos humanos, informações, relatórios, licenças, patentes, equipamentos, espaço físico, máquinas e tecnologias?

Fonte: Costa (2007, p. 218).

Chiavenato e Sapiro (2003) citam que para o plano de ação não basta apenas formular as estratégias, mas sim implementá-las por meio de programas e projetos específicos. Além disso, é necessário que tenha abrangência completa de todas as áreas da organização para tomada de decisão.

Desta forma, pode-se dizer que o plano de ação contribui para a execução de cada estratégia, assegurando assim a realização deste processo, alcançando os objetivos e metas estabelecidas pela organização.

2.2.2.6 Execução e acompanhamento

Para realização e sucesso do Plano de Ação, deve-se se estabelecer um acompanhamento adequado, bem como a interação de todos da organização, para que tenha um resultado positivo.

Segundo Costa (2003), a execução do plano de ação do planejamento só é permitida após a aprovação dos projetos, não dependendo da liberação de outros, ou seja, de acordo com a aprovação cada projeto vai sendo liberado, independentemente de outros que ainda não estão. Porém cada plano de ação deve ser executado no momento certo, se caso haja uma dependência de outros projetos que ainda não foram liberados, por exemplo, pode não ser apropriado executar uma análise de mercado utilizando o meio de propaganda, sendo que este produto ainda não está disponível.

Rodrigues (2008) menciona que para executar o plano de ação, necessita do envolvimento de todos na organização, definir metas é importantíssimo para um bom andamento do plano de ação.

Costa (2003) menciona que para o acompanhamento das implantações é necessário o uso de relatórios, sumários, gráficos e revisões, tanto nas implantações como no andamento e resultados obtidos.

É importante definir em que área da empresa este plano de ação irá atuar de forma clara e objetiva, principalmente os motivos desta ação bem como a sua execução, cita Rodrigues (2008).

O acompanhamento é necessário para saber se o que está sendo executado está de acordo com o que foi planejado, serve de base para avaliação e norteia a empresa para adequações necessárias.

2.3 *BALANCED SCORECARD*

Além de realizar e planejar as estratégias, também, há a necessidade de medi-las e mensurá-las, com o objetivo de traduzir as informações e tornar compreensíveis a seus gestores.

De acordo com Cardoso, Mário e Aquino (2007), este sistema foi desenvolvido na escola de *Harvard* na década de 90 e conseguiu alcançar várias aplicações, sendo uma das 75 ferramentas de mais influências de ideias do século XX, onde foi reconhecida na revista *Harvard Business*.

Cardoso, Mário e Aquino (2007), ainda, relatam sobre a sua história antes do êxito, quando em 1990 uma pesquisa da KPMG (Klynveld, Peat, Marwick, Goerdeler) que foi patrocinada pelo instituto *Nola Norton*, sobre as empresas e seu futuro com relação à mensuração e desempenho. A equipe de estudo era liderada

por David Norton, CEO do instituto, e assistida por *Robert Kaplan*, que era consultor acadêmico relacionado à pesquisa. Inicialmente, o grupo tinha 12 empresas que faziam parte do estudo, e aplicavam indicadores de métricas financeiras, e do qual acreditava-se que se causavam problemas. Programas de cortes de custos melhoravam as medidas financeiras em curto prazo, porém, em longo prazo prejudicava a empresa, pois acabava se perdendo espaço de mercado e inovação tecnológica.

Cardoso, Mário Aquino (2007), ainda relatam que Reuniões mensais eram feitas com as empresas participantes, com o intuito de projetar um sistema que fosse eficiente na mensuração de desempenho. Assim surgiu o “*corporate scorecard*” desenvolvido por uma empresa do grupo chamado *Analog Device*. Logo mais foi publicado um artigo em 1992 na revista *Harvard Business Review* com o título *The Balanced Scorecard: measures that drive performance*, em 1996 resultou na primeira série do livro *The Balanced Scorecard*. Segundo os autores do livro, este sistema acabou deixando de ser um sistema de medição para se tornar um sistema gerencial, incluindo estabelecimentos de meta individuais e equipes, remuneração, alocação de recursos, planejamento e orçamentos, *feedback*, e aprendizagem estratégica.

De acordo com Parisi e Megliorini (2011), as dificuldades das empresas em colocarem seus planos estratégicos em prática e apenas usar como medição o lucro contábil, sendo este o critério maior de avaliação de desempenho na organização, além dos orçamentos e custos que já não estava mais atendendo a necessidade de informações que se precisava. Devido esta demanda, os professores Kaplan e Norton criaram em 1997 um sistema de medição que auxiliasse estas empresas. Sendo assim, se criou o *Balanced Scorecard*, que tem o intuito de avaliar o desempenho das empresas, tendo como base quatro perspectivas: finanças, clientes, processos internos e aprendizados, do qual busca, conforme Parisi e Megliorini (2011):

- Mensurar o valor da empresa por meio de indicadores financeiros e não financeiros relacionando os objetivos da organização;
- Explicar o desempenho da empresa entre causa e efeito, utilizando os quatros indicadores de desempenho;
- Integrar as estratégias dos planos de ações para viabilizá-las.

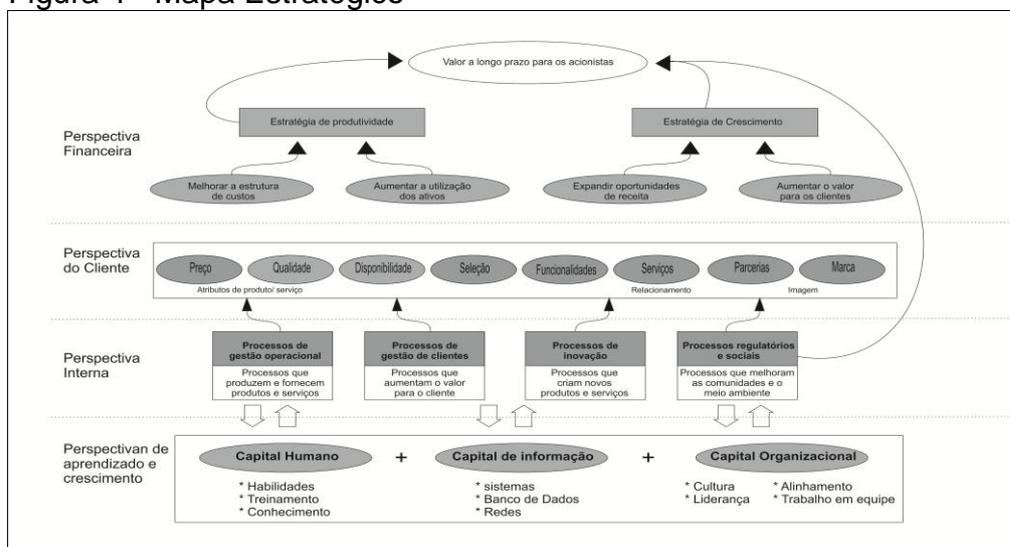
De acordo com Faria e Costa (2005), o *Balanced Scorecard* é um sistema que transmite a visão estratégica da gestão da empresa, indo até as medidas individuais, visando avaliar as medidas tomadas, por meio de controle de informações, que tem o intuito de aprimorar a execução. Seus indicadores e metas devem ser estabelecidos de acordo com a alta administração da empresa, não sendo reconhecidos somente os financeiros.

Conforme Parisi e Megliorini (2011), o sistema de avaliação de desempenho deve ser tratado no âmbito de sistema de informações gerenciais e para empresas usuárias do *Balanced Scorecard* são necessárias pelo menos duas situações de sistemas, sendo elas:

- ✓ **Painel de controle:** trata do acompanhamento dos objetivos, das metas que são traçadas (meta x realizado).
- ✓ **Gestão de projetos:** este item trata das iniciativas tomadas pela empresa em relação a novos projetos, seus recursos aplicados, detalhamento das ações e tarefas, responsabilidades e cronogramas, bem como o acompanhamento da sua execução.

Para uma melhor visão do planejamento estratégico da empresa e melhor comunicar as decisões, adota-se o conceito de mapa estratégico.

Figura 4 - Mapa Estratégico



Fonte: Parisi e Megliorini (2011, p. 109).

Este mapa contém as perspectivas traçadas para o BSC, ou seja, todos os indicadores que buscam medir os objetivos, metas e iniciativas estratégicas, conforme aponta Parisi e Megliorini (2011).

Contudo, esta ferramenta permite o acompanhamento da execução da estratégia, demonstrada por meio de suas perspectivas, possibilitando o aprimoramento e a reavaliação de novos projetos e estratégias a serem elaboradas.

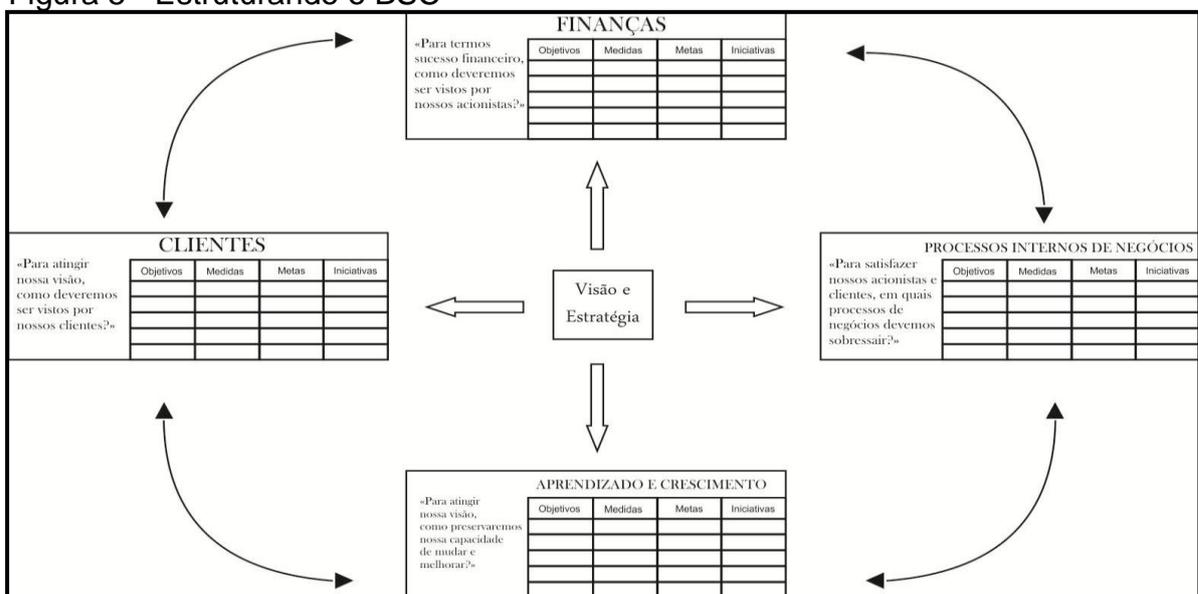
2.3.1 Perspectiva do *Balanced Scorecard*

A elaboração e execução do *Balanced Scorecard* está baseada em quatro perspectivas, da qual compõe e norteiam esta ferramenta de gestão, estabelecendo princípios que são fundamentais para sua performance.

Para Lucca (2013), o balanceamento estratégico partiu da ideia de um sistema de medição de desempenho que tem como principal objetivo analisar o comportamento da empresa sob quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento.

Müller (2014) cita que estas quatro perspectivas decorrem de uma visão do balanceamento do desempenho passado e futuro da organização. Para cada perspectiva é necessário definir os objetivos, medidas ou indicadores, metas e ações.

Figura 5 - Estruturando o BSC



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

A seguir, serão apresentados cada uma destas perspectivas, demonstrando sua funcionalidade.

2.3.1.1 Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira está relacionada com aspectos financeiros, como o aumento das receitas e o emprego de recursos. Para Parisi e Megliorini (2011) na perspectiva financeira, se define o desempenho financeiro, relacionado com o que se espera do plano de ação estratégica. Desta forma, chegamos às metas principais que são influenciadas pelos objetivos e medidas das outras perspectivas. Kaplan e Norton (2004), complementam que esta perspectiva mostra a estratégia da empresa com relação à maximização da rentabilidade, bem como sua implementação e execução, objetivando crescimento da receita e maior produtividade.

Para Faria e Costa (2005) esta perspectiva avalia a rentabilidade da empresa, mensurando o seu desempenho e resultado, que criarão valores para o acionista, do qual podem ser demonstrados por meio de alguns indicadores como: redução de custos, retorno sobre investimento (ROI), e o valor econômico agregado (EVA).

Portanto, esta perspectiva traduz por meio de números, o desempenho financeiro traçado pela empresa, de acordo com suas estratégias elaboradas.

2.3.1.2 Perspectiva do Cliente

Nesta perspectiva trata-se da relação entre cliente e empresa, que tem por objetivo o crescimento do mercado e a maximização de lucros.

Segundo Parisi e Megliorini (2011) esta perspectiva se relaciona com a participação do mercado, tendo como principal objetivo a satisfação do cliente, da qual está sustentada pelo planejamento estratégico. Os temas relacionados com este item são: crescimento de participação, carteira de clientes e maior fidelização.

Para Kaplan e Norton (2005), esta perspectiva almeja valores diferenciados para seus clientes alvos, o seguimento do qual buscará seus clientes bem como seus objetivos de negócios, que serão evidenciados por meio de indicadores como:

- ✓ Satisfação dos clientes;
- ✓ Retenção dos clientes;
- ✓ Conquista de clientes;
- ✓ Rentabilidade dos clientes; e,
- ✓ Participação de mercado.

Faria e Costa (2005) destacam que é importante evidenciar a necessidade de cada cliente, como tempo de entrega, qualidade, desempenho e serviço. Por fim, percebe-se a importância desta perspectiva para empresa, pois traz um planejamento focado no cliente e no mercado geral, trazendo técnicas para garantir a satisfação do cliente e o controle de participação obtido.

2.3.1.3 Perspectiva do Processo Interno

A Perspectiva de Processo Interno expressa o modo como a empresa operacionaliza os processos da organização, buscando aprimorar e inovar no aspecto produtivo e administrativo, visando atender as necessidades dos clientes.

De acordo com Parisi e Megliorini (2011), na perspectiva de processos internos, devem partir da necessidade dos clientes, além de estar enfocada nos cliente. Esta perspectiva traz, também, o planejamento de mercado em longo prazo. Desta forma, estão ligados a este tema os seguintes itens: inovação, operações e pós-vendas, já para os índices desempenho: novos produtos, investimentos, qualidades, tempo, volumes e custos.

De acordo com Kaplan e Norton (2003), esta perspectiva trata-se de como executar a estratégia, geralmente é desenvolvida após as perspectivas financeira e de clientes, seu principal foco é melhoria do processo operacional existente, montando uma cadeia de valor completa dos processos internos, para inovação do processo, das quais são:

- ✓ Identificação das necessidades dos clientes;
- ✓ Entrega e prestação de serviços e produtos dos clientes já existentes; e,
- ✓ Pós-vendas com oferecimento de novos produtos e serviços.

Faria e Costa (2005) complementam que a perspectiva de processo interno, está ligada as habilidades dos colaboradores e ferramentas utilizadas do qual desenvolvem as competências internas, que são associadas às atividades exercidas pela organização, processo de criação de novos produtos, operacionais, como compras, produção e vendas, e por fim, serviço de pós-vendas que é o suporte ao consumidor.

Contudo, este processo está ligado fortemente às perspectivas anteriores, que demonstram a satisfação do cliente e a organização de fatores para uma melhor execução do serviço.

2.3.1.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento

Por fim, a perspectiva de aprendizado e crescimento é a base das demais perspectivas por ser tratar, das operações e habilidades que serão executadas pela empresa.

Parisi e Megliorini (2011) citam que a perspectiva de aprendizagem e crescimento lida com os ativos intangíveis da empresa, sendo a base de sustentação. Nesta perspectiva, está organizada da seguinte forma: ao conhecimento, competências, habilidades, uso das informações e ao clima para ação. Este item está relacionado com a gestão de recursos humanos da organização e ampliado com a inserção de tecnologias. Se destaca, também, sobre: satisfação de funcionários, retenção de funcionários, horas de treinamento, uso da informação, desenvolvimento de habilidades organizacional.

Segundo Faria e Costa (2005) a perspectiva do aprendizado e crescimento trata da base, sendo a principal causa do sucesso das operações, pois nesta fase que se mostra o conhecimento, do sistema e das ferramentas utilizadas. Desta forma, estão ligados três fontes principais que irão conduzir esta perspectiva, sendo elas: pessoas, sistemas e ferramentas. Assim, está relacionada, também, á capacidade da organização formular processos internos, de indicadores relacionados à inovação, melhoria continua, como também outros indicadores ligados aos colaboradores, como nível de satisfação, rotatividade de funcionários, rentabilidade dos funcionários, treinamento e participação dos funcionários por meio de sugestão, a fim de otimizar o processo e criar valores por clientes e acionistas.

Kaplan e Norton (2003), afirmam que o objetivo desta perspectiva está relacionado com as perspectivas anteriores, e que são essenciais para o atingimento dos outros objetivos das outras três perspectivas, ou seja, a excelência no resultado das primeiras perspectivas são dependentes da perspectiva de aprendizado e crescimento.

Portanto, nota-se que o sucesso desta perspectiva depende dos colaboradores da empresa, suas habilidades serão fundamentais para o desempenho das demais perspectivas.

2.4 EXECUÇÃO

A execução é o processo que transfere o que está planejado para realidade. Parisi e Megliorini (2011) relatam que na fase de execução do *Balanced Scorecard* que a empresa se define como empreendedora, ou *power point* que apenas faz planos, mais que nunca saem dos slides.

Segundo os autores, o planejamento deve ser o principal orientador da execução, tanto para execuções operacionais diárias, como para realização das iniciativas estratégicas. Porém, considerando o cenário como uma forte influência na execução do planejamento, deve-se analisar as alterações ocorridas no decorrer da execução, pois irão surgir novas ameaças e oportunidades que podem ser positivas e negativas, e que irão impactar diretamente no desempenho.

Para Bianchi, Backers e Giongo (2006), a execução é definida pelas ações praticadas na organização com relação ao planejamento, de acordo com os objetivos traçados. Esta fase corresponde ao consumo dos recursos e os produtos realizados, podendo gerar alterações e ajustes caso haja necessidade.

Bianchi, Backers e Giongo (2006), enfatizam ainda, que as ações devem se transformar em realidade. Portanto, é importante o acompanhamento para garantir o cumprimento dos objetivos estabelecidos, do qual é realizado um processo contínuo em que a controladoria faz parte, pelas informações geradas aos gestores.

Para Parisi e Megliorini (2011) o gestor deve ter o papel mais importante, pois irá conduzir as operações para que o plano seja executado como o planejado, porém deve tomar cuidado com a centralização e a burocracia, e ter autonomia para lidar com os problemas que irão surgir.

Conforme visto, o processo de execução envolve o acompanhamento constante de todas as partes da empresa, e deve estar preparado para os obstáculos que irão surgir bem como as oportunidades.

2.5 CONTROLE E *FEEDBACK*

Para um acompanhamento da implementação e formulação das estratégias, é necessário que os empresários tenham uma visão muito clara, do destino da organização bem como das decisões a serem tomadas, por isso conforme Kaplan e Norton(2003), é adequado adotar um processo chamado de *feedback*, para analisar as estratégias, não para mudá-las, e sim para ver quais as correções necessárias que devem ser feitas para ajustar as estratégias já traçadas anteriormente.

Müller (2014, p.95) cita que “a medição de desempenho é um processo contínuo, não um evento. A essência da melhoria contínua desse processo está no *feedback* do sistema, proporcionando estabelecimento de novas metas e ajuste da estratégia”.

Sobre a fase de controle e *feedback*, Parisi e Megliorini (2011) dizem que seu objetivo é garantir que as metas e planos e ações propostos pelo planejamento, sejam executados de forma que os gestores contornem obstáculos que não estavam previsto, o tornando próximo a realidade da empresa em relação as mudanças de cenários.

Kaplan e Norton (2001) relatam que reuniões são realizadas focadas em um tipo de processo chamado *feedback*, que por meio do *Balanced Scorecard*, do qual manipula a agenda da reunião para assuntos relacionados na gestão de melhorias da estratégias. Desta forma, o controle e *Feedback* servem como auxílio na execução do planejamento, pois se obtém resultados, e se analisam formas de melhorias que ajudarão no desempenho sem modificar a essência do que foi estabelecido.

Portanto, mais importante do que planejar é acompanhar as estratégias que são imprescindíveis para as adequações que poderão ser feitas, pelas constantes mudanças no cenário empresarial.

2.6 PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO

Com a importância da estratégia para alcançar o sucesso, o *Balanced Scorecard* se destaca como uma ferramenta de gestão para estas estratégias. Porém conforme Kaplan e Norton (2001) este sistema deve estar conectado com orçamento, para a gestão tática.

Parisi e Megliorini (2011) definem o orçamento como um sistema de informação para decisões sobre um plano operacional, que induz os gestores por meio de informações, para escolher e validar a alternativa da qual tenha maior potencial de resultado econômico. Kaplan e Norton (2001) complementam que as principais funções do orçamento que os gerentes buscam, servem para cumprimento das funções organizacionais, que são: definir metas de desempenho, alocar recursos para cumprimento das metas de desempenho, avaliar o desempenho comparando com as metas e atualizar as metas com novas informações e aprendizado.

Parisi e Megliorini (2011), ainda, enfatizam que o orçamento deve ser visto como uma calculadora inteligente para suporte do planejamento, que permitir simular questões como prazos, quantidades, preços. Sua principal razão de existir não é para ser atribuído como autorização de gasto de verbas. Este tipo de visão errônea acaba distorcendo a verdadeira essência, que é contribuir com as decisões a serem tomadas, visando aperfeiçoar os resultados.

Cardoso, Mário e Aquino (2007) falam que há uma ligação do orçamento com *Balanced Scorecard*, por meio das ações e dos indicadores de desempenho, da qual são definidos pela alta gerência da empresa. Nestas ações estão inseridas a alocação de recursos e mensuração de desempenho, do qual estão incluídos no BSC. Portanto, o processo orçamentário e indicadores de desempenho estão fortemente relacionados com o processo de gestão.

Contudo, para por em prática as estratégias, devem ser previstos os gastos e receitas para que se possa planejar a execução da mesma. Desta forma, conta-se com ferramentas de gestão como orçamentos, para estabelecer os recursos necessários por meio de premissas oriundas do planejamento, para garantir a seu desempenho e conseqüentemente o seu sucesso.

2.7 INDICADORES

Os indicadores podem ser definidos como uma forma de comunicação dos elementos que fazem parte do processo gestão, do quais são muito importantes para organização, pois envolvem aspectos muito relevantes, como controle de medidas que relacione, tempo, medida, lugar, quantidade, qualidade e custos, afirma Faria e Costa (2005).

Oliveira, Perez Jr e Silva (2014), citam que as medidas de desempenho e resultado, devem ser compreendidas e analisadas da seguinte forma:

- ✓ Sua maior importância, do que somente as informações sobre custo;
- ✓ Objetivos estratégicos da empresa; e,
- ✓ Resultado em longo prazo.

De acordo com Tavares (2005), os objetivos estabelecidos pelo *Balanced Scorecard*, devem estar relacionados com a um, ou poucos indicadores, para que seu acompanhamento seja evidenciado de forma rápida e objetiva. Também é relevante estabelecer a importância de cada indicador, quando há mais de um, pois o resultado a ser alcançado pelo objetivo estratégico será ponderado e comparado com os demais indicadores.

Conforme Faria e Costa (2005) as características destes indicadores, dos quais fazem parte das decisões são:

- ✓ Indicadores independentes, que medem cada objetivo estratégico, porém mantém a conexão com os demais;
- ✓ Possuem cálculo simplificado, apesar de manter os resultados acumulados, dos períodos projetados e realizados;
- ✓ As medidas definidas nos indicadores são neles representadas e invariáveis; e,
- ✓ Definem a extensão do problema.

Os autores ainda enfatizam que os indicadores devem conter acompanhamentos periódicos em curto espaço de tempo, possibilitando atuação imediata nos problemas encontrados, bem como na melhoria do processo.

2.8 GESTÃO POR DIRETRIZES

A gestão por diretrizes traz consigo a divisão de trabalhos em determinados setores da empresa, buscando o alcance da visão determinada pelos gestores. Gimenes, Rocha e Gimenes (2016), definem gerenciamento de diretrizes como o direcionamento das metas anuais da empresa definidas em longo prazo, mantendo a eficiência no controle de qualidade para sobrevivência da empresa.

Estas diretrizes decorrem do planejamento estratégico, porém, o controle das diretrizes e metas são diferentes do tradicional, e sim por meio de implementações de reuniões de controles e metas (PDCA) que são divididos em duas partes: definir metas e seu controle e os métodos para atingir as metas, analisando o processo, acrescentam Gimenes, Rocha e Gimenes (2016).

Para se entender melhor o que é gestão por diretrizes, Thompson (BRASIL, 2016) cita uma história: um sábio encontrou três pedreiros em frente uma construção, e perguntou a cada um deles o que cada um estava fazendo: o primeiro respondeu que estava quebrando pedras, o segundo disse que estava fechando uma parede, e o terceiro que estava construindo uma catedral, desta forma pode-se evidenciar a mensagem desta história que assim como relatado a GPD, tem a função de identificar a função de cada colaborador da organização, como também as metas que serviram para atingir o objetivo maior da organização.

O Portal da educação (2013) ressalta que uma das premissas da GPD está voltada para visão da alta administração da empresa, do qual discrimina aos seus colabores os objetivos traçados por um determinado espaço de tempo. Sendo assim, esta ferramenta de gestão é uma maneira eficiente de direcionar a todas as pessoas envolvidas na organização, evidenciando a direção de acordo com objetivos estratégicos, que desta forma será compreendido por todos da organização, independentemente da função exercida pelos colaboradores.

Conclui-se que a gestão de diretrizes é um motivador para o alcance de metas da organização, originado por seus gestores, ou seja, todos trabalharam para um único objetivo.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo, inicia-se com enquadramento metodológico do estudo. Em seguida, os procedimentos utilizados para a coleta e análise de dados e por último os resultados da pesquisa.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Nesta pesquisa serão adotados dados com abordagem qualitativa. Richardson (1985) afirma que o método qualitativo se difere do quantitativo por não se tratar de um instrumento estático em um processo de análise de um problema, do qual não pretende numerar ou medir unidades. Desta forma, os dados obtidos junto aos gestores da empresa objeto de estudo, que serão analisados de forma qualitativa, do qual será imprescindível para elaboração e a obtenção de resultados.

Os objetivos deste estudo terão caráter descritivo, para Richardson (1985) a pesquisa descritiva tem o propósito de descrever aspectos sobre determinadas características ou atributos. Esta pesquisa mostra como serão alcançados os objetivos traçados, por meio de uma elaboração de proposta do *Balanced Scorecard* em uma empresa de embalagens de papelão, bem como análise e estrutura do *Balanced Scorecard*, metas e planejamentos estratégicos. Desta forma, esta pesquisa tem por objeto trazer a opinião de seus gestores sobre esta ferramenta.

Com relação aos procedimentos, este trabalho está baseado em um estudo de caso, no qual foi aplicada uma proposta de ferramenta de gestão, onde foram utilizadas informações fornecidas pela organização em estudo. De acordo com Gil (1999), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, permitindo o seu conhecimento amplo e detalhado.

3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Para conclusão desta pesquisa foi proposto a implantação do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão, onde foi exposto as ideias dos gestores sobre o referente estudo, por meio de um questionário aplicado na empresa. Desta forma será feito uma avaliação sobre a implantação desta ferramenta de gestão, bem como será aceito as contribuições dos mesmos.

4 ELABORAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

Com base nos conceitos pesquisados anteriormente, este capítulo visa demonstrar uma proposta de elaboração de Planejamento Estratégico e de implantação do *Balanced Scorecard* para uma empresa de embalagens de papelão.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A organização objeto de estudo é uma empresa familiar, que atua na confecção de caixas de papelão para os mais diversos segmentos, como vestuário, alimentos, cerâmica, metal-mecânico e eletrônicos, situados na região sul de Santa Catarina.

Fundada em 25 de fevereiro de 2005 pelo Sr. Everaldo Campos José, na cidade de Cocal do Sul, bairro Jardim Elizabeth, com nome fantasia “Embalagens Campos”. A empresa possuía uma área construída de 160 m², tendo apenas uma máquina de corte vinco, de mesa plana e uma serra circular.

O antigo proprietário vendeu, para os então novos sócios Sr. Augustinho e Adilton, com a contratação do colaborador e sogro Sr. Martinho (*in memorian*), no dia 02 de maio de 2006. Após seis meses houve a primeira ampliação do pavilhão de 160 m² para 250 m², mantendo os mesmos equipamentos.

No dia 26 de março de 2007 a empresa foi transferida para cidade de Içara, bairro Raichaski, em virtude do deslocamento das pessoas que atuavam na linha de produção.

Foi então, locado um pavilhão com 280 m², e pouco tempo depois foi necessário alugar outra parte do pavilhão em função do aumento da demanda que, também, se fez necessário novos investimentos em equipamentos tais como: máquina de serra de marcenaria, mesa plana corte vinco e mesa plana semiautomática.

Em novembro de 2013 a empresa decidiu realizar o seu maior sonho, que resultou em seu maior investimento, ultrapassando o valor de mais de meio milhão de reais, na compra de uma máquina impressora duas cores semiautomática e uma coladeira, também, semiautomática com capacidade de produção de até 6.000 caixas / horas.

Em 1º de junho de 2015 foi transferida para um novo pavilhão localizado no mesmo município. Esse novo pavilhão uma área de 1.603 m², proporcionando melhores condições de trabalho e armazenamento de matéria-prima

4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A empresa em questão não possui um Planejamento Estratégico definido. Portanto, será aplicado um questionário aos gestores para extrair informações essenciais para elaboração do planejamento, visando demonstrar a Missão, Visão e Objetivos Estratégicos, bem como o Plano de Ação da organização.

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta imprescindível para este estudo de caso, pois fornece informações que são a base para elaboração do *Balanced Scorecard*.

4.2.1 Missão

Conforme visto em teoria, a Missão da empresa deve expressar sua essência, estando relacionado com aquilo que oferece a seu cliente, transmitindo seu propósito e o principal diferencial diante do seu concorrente. Desta forma foi elaborada a seguinte Missão:

“Atender as necessidades dos nossos clientes, oferecendo soluções completas e inovadoras em acondicionamento em caixas de papelão ondulado”.

Esta missão foi elaborada com o propósito de atender a clientela da empresa, os proporcionando diferenciação no desenvolvimento e confecção de embalagens de papelão ondulado, transmitindo a imagem de uma empresa inovadora nas técnicas aplicadas na produção, visando sempre à satisfação do cliente.

4.2.2 Visão

Como já mencionado, a Visão transmite o desejo dos acionistas, almejando onde pretende se chegar ou estar, traçando um período para este acontecimento. Devem-se estabelecer metas para alcançá-las, de modo que motive e mobilize todos da organização para seu êxito. Desta forma se propõe a seguinte visão:

“Ser a melhor cartonagem da região do sul do estado de Santa Catarina até 2020, com um crescimento no lucro líquido em 10% anual”.

Está Visão proporciona para empresa um desafio até 2020, onde busca ser a melhor cartonagem da região sul, por meio da ampliação de vendas e atuação de mercado, objetivando ampliar o lucro líquido em 10% a cada ano.

4.2.3 Valores

Conforme fundamentado, os Valores expressam os princípios que os gestores empregam na empresa, de forma que influencie diretamente na conduta dos colaboradores. Foram propostos os seguintes Valores:

- ✓ **Transparência com clientes e fornecedores.**
- ✓ **Comprometimento com a qualidade dos produtos oferecidos.**
- ✓ **Ética: seguir os princípios de honestidade, moralidade e integridade.**

Estes Valores devem estar disseminados na organização, para orientar no comportamento dos colaboradores independente de qual função desempenhe na empresa.

4.2.4 Análise do Ambiente Interno e Externo

Segundo o referencial teórico, a análise ambiental demonstra aspectos internos e externos da empresa. Os fatores internos evidenciam o conhecimento da

organização como um todo, destacando os pontos fracos e fortes, já os fatores externos são destacados como ameaças e oportunidades, do qual apenas as oportunidades são controláveis pela organização, pois considera-se que a empresa deve aproveitá-la ao máximo para obter resultados positivos, já as ameaças não são controláveis e suas condições desfavoráveis influenciam a atividade da empresa.

Com relação à organização em estudo, pode-se destacar como **fatores internos positivos**:

- ✓ **Máquinas novas e modernas:** o investimento em máquinas novas e modernas, que ampliou a capacidade produtiva, sendo que atualmente, não se tem todo o tempo de máquina tomado por sua demanda produtiva.
- ✓ **Mix de Produtos:** as variedades de produtos que podem ser produzidos, sendo em todos os tamanhos, qualidades e quantidades é outro fator importante.
- ✓ **Estrutura:** o parque fabril da organização é amplo para o acondicionamento de matérias-primas, e que permitiu instalações de máquinas mantendo o fluxo de produção adequado.
- ✓ **Localização:** também se destaca a localização da empresa como um ponto positivo, pois permite o atendimento rápido e eficaz a seus clientes,
- ✓ **Poder de Barganha:** pode-se citar o bom relacionamento com seus fornecedores, por sua credibilidade e confiança adquirida durante estes 10 anos, onde são firmados constantemente parcerias, beneficiando diretamente o cliente e a empresa, sendo em preços ou prazos.

Destacam-se como **fatores internos negativos**:

- ✓ **Publicidade:** a falta de publicidade da empresa, pois não há divulgação na mídia. Seu único meio de divulgação é desenvolvido por meio de seu vendedor.
- ✓ **Capacitação e treinamento:** a falta de curso de capacitação desenvolvido aos colaboradores, impossibilitando maior eficiência na produção, também a garantia de qualidade dos produtos.
- ✓ **Número de representantes:** Destaca-se como ponto negativo o número de vendedor da organização, pois atualmente a empresa possui apenas

um vendedor externo que abrange todo o território de atuação. Assim, o mesmo não dedica atenção ideal que o cliente necessita como também não amplia sua carteira de clientes.

- ✓ **Pós Vendas:** a falta de um pós-vendas para garantir a satisfação do cliente e assim analisar ações que deveriam ser melhoradas no ponto de vista do cliente, para garantir sua fidelização.

Para as **ameaças** são evidenciados:

- ✓ **Concorrência:** alta competitividade e a prática de preços abaixo do mercado exercido pela concorrência.
- ✓ **Fornecimento:** como a organização em estudo não produz a sua matéria-prima, destaca-se a dependência no fornecimento, ficando submetidos a aumentos de preços, e ao comprometimento de entregas.
- ✓ **Cenário Econômico:** a economia instável que causa instabilidade nos clientes, que como consequência estão reduzindo as compras e buscando alternativas para reduzir custos, como substituir os produtos por embalagens plásticas e buscando preços em novos fornecedores.
- ✓ **Novos Entrantes:** pode ser citada, ainda, a entrada de novos concorrentes no mercado, como próprios fabricantes que estão migrando para o seguimento de produção de embalagens de papelão, como também, o surgimento de novas cartonagens.

Com relação às **oportunidades** pode-se destacar:

- ✓ **Mercado Consumidor:** grande diversidade de seguimento que a embalagem de papelão pode atuar, ou seja, em todos os ramos de atividades.
- ✓ **Área de Atuação Inexplorada:** Outras áreas de atuação ainda não exploradas pela empresa, como a região de Florianópolis, que é pouco explorado pelos concorrentes e abrange um forte polo industrial.
- ✓ **Reciclagem:** Com o constante aumento de preço vindo da indústria de papel *Kraft*, uma oportunidade que evidencia-se é a compra de papel

reciclado, que não sofrerá reajuste de preço, sendo uma opção de produto a ser oferecido ao cliente.

4.2.5 Objetivos Estratégicos e Estratégias

Após estruturar a missão, visão, valores e elaborar uma análise interna e externa, devem-se formar os objetivos estratégicos da organização. Os objetivos estratégicos expressam como a empresa deverá atingir sua visão, alinhando estratégias junto do plano de ação para que os objetivos sejam concretizados.

A estratégia é a maneira ou ação que a empresa decide em fazer para alcançar seus objetivos. Para cada objetivo elaborado, foram estruturadas estratégias que permitem a realização do mesmo. Sendo assim tem-se:

Figura 6 - Objetivos Estratégicos e Estratégias

	OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS
FINANCEIRA	Aumentar a margem de contribuição, visando a maximização de lucro	Vender produtos de maior valor agregado
	Diminuir o Ciclo operacional	Negociar prazos mais elevados com fornecedores
CLIENTES	Ampliar a carteira de clientes e expandir a área de atuação	Aumentar o número de representantes Promover <i>Marketing</i>
	Fortalecer a ligação entre a organização e os clientes para sua fidelização	Implantar Pós-vendas
PROCESSOS INTERNOS	Melhorar a disposição e organização da matéria-prima, bem como a identificação e organização dos ferramentais	Definir layout de estoque
		Identificar e etiquetar a matéria-prima
		Identificar ferramentais em fichas técnicas
Minimizar o tempo de ajuste nas máquinas	Realizar acompanhamentos, com tomada de tempo nos ajustes das máquinas	
CRESCIMENTO E APRENDIZAGEM	Estimular a motivação	Lançar desafios
		Premiar por atingimento de metas
	Capacitação dos colaboradores	Realizar treinamento

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

4.2.6 Plano de ação

Conforme visto na fundamentação teórica, o plano de ação é responsável por estabelecer ações para a execução das estratégias. O Plano de ação deve conter o responsável pelo setor, prazo de início e término de implantação, o responsável pela ação e descrição de como será executado o plano. A seguir, serão expostos os planos de ação propostos pelo autor para a empresa em estudo.

Figura 7 - Plano de ação relacionado à Perspectiva Financeira: Objetivo n° 01, Estratégia n° 01.

Área	Controladoria				
Objetivo N° 01	Aumentar a margem de contribuição, visando a maximização de lucro				
Estratégia N° 01	Vender produtos de maior valor agregado				
Início Previsto	Término Previsto	Responsável pela estratégia			
jun/16	dez/16	Paulo Bosa			
Plano de Ação					
Ação	Responsável	Prazo	Indicador	Como?	Custo
Foco na venda da qualidade de onda BC	Luciano e Augustinho	dez/17	Aumento no Faturamento em 20%	Ampliar a venda para indústria de confecções e rótulos de plásticos	R\$ 800,00
Promover parcerias com fornecedores, para ter o preço mais atrativo	Augustinho	dez/17	Redução do custo de Matéria-Prima em 5%	Visitas diretas aos fornecedores, para barganhar volumes mensais e consequentemente reduzir o preço da matéria-prima	R\$ 750,00

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Figura 8 - Objetivo n° 02, Estratégia n° 02.

Área	Controladoria				
Objetivo N° 02	Diminuir o ciclo operacional				
Estratégia N° 02	Negociar prazos mais elevados com fornecedores				
Início Previsto	Término Previsto	Responsável pela estratégia			
jun/16	ago/16	Paulo Bosa			
Plano de Ação					
Ação	Responsável	Prazo	Indicador	Como?	Custo
Parcerias com Fornecedores	Augustinho	ago/16	NCG	Promover parcerias com fornecedores por meio de fidelização nas compras de matéria.	..

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

O foco na venda de produtos de maior valor agregado trará para empresa maior rentabilidade, já a busca de parcerias com fornecedores é outro ponto importante, no fortalecimento da relação que, consequentemente, trarão bons negócios, visando ser mais competitiva no mercado com menor custo na aquisição de matéria-prima.

Destaca-se, também, o aumento do prazo de matéria-prima, devido ao grande volume em estoque e o prazo desfavorável que é praticado pela empresa. Com isto, diminuirá a necessidade de capital de giro, mantendo o caixa estável.

Figura 9 - Plano de ação relacionado à Perspectiva de Clientes: Objetivo nº 03, Estratégia nº 03 1/2.

Área	Vendas				
Objetivo N° 03	Ampliar a carteira de clientes e expandir a área de atuação				
Estratégia N° 03 1/2	Aumentar o número de representantes				
Início Previsto	Término Previsto	Responsável pela estratégia			
jun/16	dez/16	Augustino Antônio de Souza			
Plano de Ação					
Ação	Responsável	Prazo	Indicador	Como?	Custo
Contratação de um Representante	Jaqueline	dez/16	Tarefa realizada (sim/não)	Contratação de um representante para atuação nas em áreas que ainda não foram desenvolvidas pela empresa, bem como o atendimento nos clientes já existentes.	4% de comissão
Levantamento de potenciais clientes	Augustinho	dez/16	Tarefa realizada (sim/não)	Realização de pesquisa de mercado, por meio de internet, telefone e visitas, para que sejam visitadas pelo novo representante	...

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Figura 10 - Objetivo nº 03, Estratégia nº 03 2/2.

Área	Vendas				
Objetivo N° 03 2/2	Ampliar a carteira de clientes e expandir a área de atuação				
Estratégia N° 03	Promover Marketing				
Início Previsto	Término Previsto	Responsável pela estratégia			
jun/16	indeterminado	Augustino Antônio de Souza			
Plano de Ação					
Ação	Responsável	Prazo	Indicador	Como?	Custo
Promover divulgação da empresa	Jaqueline	indeterminado	Tarefa realizada (sim/não)	Divulgar a organização pelos meios de comunicação como, sites, outdoor, rede sociais.	R\$ 1.300,00

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Figura 11 - Objetivo nº 04, Estratégia nº 04.

Área	Vendas				
Objetivo N° 04	Fortalecer a ligação entre a organização e os clientes, para a sua fidelização				
Estratégia N° 04	Implantar pós vendas				
Início Previsto	Término Previsto	Responsável pela estratégia			
jun/16	ago/16	Augustino Antônio de Souza			
Plano de Ação					
Ação	Responsável	Prazo	Indicador	Como?	Custo
Levantamento de satisfação de cliente	Lucas Souza	ago/16	Tarefa realizada (sim/não)	Aplicar questionários, para avaliação do serviço prestado e levantamento da satisfação dos clientes, após a venda do produto. Deverá ser apresentado a diretoria os resultados obtidos, para que sejam melhorados.	...
Visitas aos clientes	Augustinho	ago/16	Visitar 70 clientes a cada semestre	Promover visitas constantes aos clientes, buscando promover uma aproximação e uma relação pessoal.	R\$ 500,00

Fonte: elaborado pelo autor, 2016.

Com o objetivo de ampliar a área de atuação, faz-se necessário à contratação de mais um representante, para auxílio na clientela já existente, como também, buscar novas contas. Também, destaca-se a divulgação da empresa nos meios de comunicação para disseminar a marca da empresa e auxiliar na ampliação de mercado. É importante que neste processo seja feita uma análise do ambiente, para saber quais os principais clientes e seguimentos que poderá ser atuado.

Manter a clientela já existente é outro fator importante, ainda mais quando há muita concorrência, por isso buscar diferenciais é necessário. Para isso, a empresa buscará ficar mais próxima do cliente por meio de visitas, contato telefônico, *e-mail*, como também, a elaboração de um pós-vendas, para diagnosticar pontos falhos a serem melhorados, buscando satisfazer os clientes.

Figura 12 - Plano de ação relacionado à Perspectiva de Processos Internos: Objetivo nº 05, Estratégia nº 05 1/3.

Área	Produção				
Objetivo Nº 05	Melhorar a disposição e a organização da matéria-prima, bem como a identificação e organização dos ferramentais				
Estratégia Nº 05 1/3	Definir layout de estoque				
Início Previsto	Término Previsto	Responsável pela estratégia			
jun/16	ago/16	Adilton Soares de Souza			
Plano de Ação					
Ação	Responsável	Prazo	Indicador	Como?	Custo
Organizar o estoque	Luiz Júnior	ago/16	Tarefa realizada (sim/não)	Dividir o estoque em matéria-prima, produtos elaborados e acabados	...
Identificar a área fabril	Adilton	ago/16	Tarefa realizada (sim/não)	Identificar a área fabril, por meio de linhas pintadas no chão, entre os estoque, produtos acabados e elaboração e máquinas.	R\$ 350,00

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Figura 13 - Objetivo nº 05, Estratégia nº 05 2/3.

Área	Produção				
Objetivo Nº 05	Melhorar a disposição e a organização da matéria-prima, bem como a identificação e organização dos ferramentais				
Estratégia Nº 05 2/3	Identificar e etiquetar a matéria-prima				
Início Previsto	Término Previsto	Responsável pela estratégia			
jun/16	ago/16	Adilton Soares de Souza			
Plano de Ação					
Ação	Responsável	Prazo	Indicador	Como?	Custo
Etiquetar o estoque	Luiz Júnior	ago/16	Tarefa realizada (sim/não)	Produzir etiquetas para identificar a matéria-prima, em: qualidade, quantidade, tipo de onda, quantidade reservada ao cliente.	...

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Figura 14 - Objetivo nº 05, Estratégia nº 05 3/3.

Área	Produção				
Objetivo N° 05	Melhorar a disposição e a organização da matéria-prima, bem como a identificação e organização dos ferramentais				
Estratégia N° 05 3/3	Identificar ferramentais em fichas técnicas				
Início Previsto	Término Previsto	Responsável pela estratégia			
jun/16	ago/16	Adilton Soares de Souza			
Plano de Ação					
Ação	Responsável	Prazo	Indicador	Como?	Custo
Organizar Matrizes	Ronaldo	ago/16	Tarefa realizada (sim/não)	Organizar as matrizes, por número do cliente e armazená-las em armários.	R\$ 1.500,00
Identificar e organizar clichês	Ronaldo	ago/16	Tarefa realizada (sim/não)	Identificar clichês, por meio de números dos clientes, os descrevendo em fichas de impressão, para facilitar seu acesso ao operador na máquina.	..

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Figura 15 - Objetivo nº 06, Estratégia nº 06.

Área	Produção				
Objetivo N° 06	Minimizar o tempo de ajuste das máquinas				
Estratégia N° 06	Realizar acompanhamentos, com tomada de tempo nos ajustes das máquinas				
Início Previsto	Término Previsto	Responsável pela estratégia			
jun/16	dez/16	Adilton Soares de Souza			
Plano de Ação					
Ação	Responsável	Prazo	Indicador	Como?	Custo
Cronometrar tempo de ajuste	Paulo Bosa	dez/16	Redução de 10 min. No ajuste	Acompanhar o tempo de ajuste na máquina, fazendo uma média entre os ajustes, obtendo a capacidade produtiva.	..
Acompanhamento de execução	Adilton	dez/16	Otimização do tempo produtivo em 7%	Acompanhar a execução do processo, sugerindo melhoramento nas técnicas exercitadas pelo colaborador, como: apoio de mais um funcionário para abastecer a máquina e procurar os ferramentais, os deixando a disposição para operador.	R\$ 1.105,00

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Para melhorar o setor produtivo, a empresa tem o objetivo de organizar a disposição do estoque e ferramentas de trabalho, de maneira que contribua com o setor produtivo, e minimize o tempo de preparação das máquinas. Por isso, também, é importante realizar constantes acompanhamentos para analisar a capacidade produtiva, como também, a avaliação dos processos que serão executados, a fim de sugerir mudanças que evitarão desperdício de tempo, conforme citado nos planos de ação.

Figura 16 - Plano de ação relacionado à Perspectiva de Aprendizado e Crescimento: Objetivo n° 07, Estratégia n° 07 1/2.

Área	Recursos Humanos				
Objetivo N° 07	Estimular a motivação				
Estratégia N° 07 1/2	Lançar desafios				
Início Previsto	Término Previsto	Responsável pela estratégia			
jun/16	dez/16	Jaqueline de Souza			
Plano de Ação					
Ação	Responsável	Prazo	Indicador	Como?	Custo
Estipular metas na área de produção	Adilton	dez/16	Aumento de produção em 10%	Estabelecer metas na área produtiva em 10% a mais do que já é realizado atualmente, chegando a produção de 160.000 mts mensais.	..
Estipular metas na área administrativa	Augustinho	dez/16	Aumento de faturamento em 10%	Estabelecer metas na área comercial, em mais 10% nas vendas, chegando em um faturamento de R\$ 430.000,00, mensal.	..

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Figura 17 - Objetivo n° 07, Estratégia n° 07 2/2.

Área	Recursos Humanos				
Objetivo N° 07	Estimular a motivação				
Estratégia N° 07 2/2	Premiar por atingimento de metas				
Início Previsto	Término Previsto	Responsável pela estratégia			
jun/16	dez/16	Jaqueline de Souza			
Plano de Ação					
Ação	Responsável	Prazo	Indicador	Como?	Custo
Benefícios oferecidos por conclusão de metas	Jaqueline	dez/16	Aumento de produção e faturamento em 10%	Com o atingimento de metas mensais , as gratificações serão efetuadas semestralmente na área produtiva e anualmente na área comercial, com um percentual de 4% e 8% respectivamente sobre o salário.	R\$ 4.720,00

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Figura 18 - Objetivo n° 08, Estratégia n° 08

Área	Recursos Humanos				
Objetivo N° 08	Capacitação dos colaboradores				
Estratégia N° 08	Realizar treinamentos				
Início Previsto	Término Previsto	Responsável pela estratégia			
jun/16	dez/16	Jaqueline de Souza			
Plano de Ação					
Ação	Responsável	Prazo	Indicador	Como?	Custo
Realizar cursos a cada área de atuação	Paulo Bosa	dez/16	Realização de quatro cursos por semestre	Por meio de consultores, realizar cursos à área produtiva como: corte, impressão, desperdício, qualidade do produto e transporte. Realizar cursos relacionados a área administrativa, como: postura com cliente, conhecimento técnico do produto que fábrica, custos, finanças entre outros.	R\$ 3.200,00

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Um dos pontos mais importantes da organização é a sua base, que é constituída por pessoas, que devem trabalhar motivadas e movidas por desafios, em busca do sucesso.

Desta forma, a organização desenvolverá programas com estabelecimento de metas, em aumento de produção e faturamento. Como forma de

gratificação, fará uma contribuição nos salários de seus colaboradores. Também, serão realizados investimentos nos funcionários da área administrativa e produtiva, por meio de cursos em cada setor específico, buscando desenvolver conhecimento que serão aplicados na organização.

Por fim, os valores totais respectivos aos planos de ações apresentados foram de R\$ 14.225,00, que deverão estar compostos no orçamento, a fim de que haja um planejamento financeiro para sua execução, como também, verificar a viabilidade deste plano para a organização.

4.3 *BALANCED SCORECARD*

Após elaborar todas as informações do Planejamento Estratégico, é hora de confeccionar o *Balanced Scorecard*, por meio das informações contidas na fundamentação teórica.

Evidenciam-se os objetivos estratégicos da organização, nas quatro áreas, Finanças, Clientes, Processos Internos, e Crescimento e Aprendizado. Para cada Objetivo Estratégico são elaboradas estratégias responsáveis por decisões a serem tomadas pela empresa. São nomeadas pessoas para cada área de atuação, que são responsáveis pela execução de cada estratégia, onde realizam o monitoramento por meio de indicadores, em um determinado prazo e metas estabelecidas conjuntamente pela direção da empresa, tendo como propósito, alcançar a visão estratégica.

Para a constituição deste trabalho, houve o envolvimento da direção da empresa em estudo, onde foram ouvidos os diretores e destacado suas maiores pretensões e objetivos para organização. Este trabalho visa demonstrar uma proposta de *Balanced Scorecard*, onde sua modelagem poderá ser evidenciada a seguir.

Figura 19 - Elaboração do Balanced Scorecard - BSC

BALANCED SCORECARD - BSC					
VISÃO					
«Ser a melhor cartonagem da região sul do estado de Santa Catarina até 2020, com um crescimento no lucro líquido em 10% anual»					
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Estratégia	Indicador	Responsável	% de atingimento
FINANCEIRA	Aumentar a margem de Contribuição visando a maximização de lucro	Vender produtos de maior valor agregado	Aumento no faturamento em 20% Redução do custo de matéria-prima em 5%	Paulo Bosa	55%
	Diminuir o ciclo operacional	Negociar prazos mais elevados com fornecedores.	NCG	Paulo Bosa	60%
CLIENTES	Ampliar a carteira de cliente, e expandir a área de atuação	Aumentar o número de representantes	Tarefa realizada (sim/não)	Augustinho	30%
	Fortalecer a ligação entre a organização e os clientes para a sua fidelização	Implantar Pós-vendas	Tarefa realizada (sim/não)	Augustinho	20%
PROCESSOS INTERNOS	Melhorar a disposição e a organização do estoque, bem como a identificação e organização dos ferramentais	Definir Lay out do estoque	Tarefa realizada (sim/não)	Adilton	30%
		Identificar e etiquetar a matéria-prima	Tarefa realizada (sim/não)	Adilton	45%
		Identificar ferramentais em fichas técnicas	Tarefa realizada (sim/não)	Adilton	45%
	Minimizar o tempo de ajustes das máquinas	Realizar acompanhamentos	Redução de 10 min. no ajuste Otimização do tempo produtivo em 7%	Adilton	40%
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Estimular a motivação	Lançar desafios	Aumento de produção em 10% Aumento de faturamento em 10%	Jaqueline	70%
		Premiar por atingimento de metas	Aumento de produção e faturamento em 10%	Jaqueline	30%
	Capacitar os colaboradores	Realizar Treinamentos	Realização de quatro cursos por semestre	Jaqueline	35%

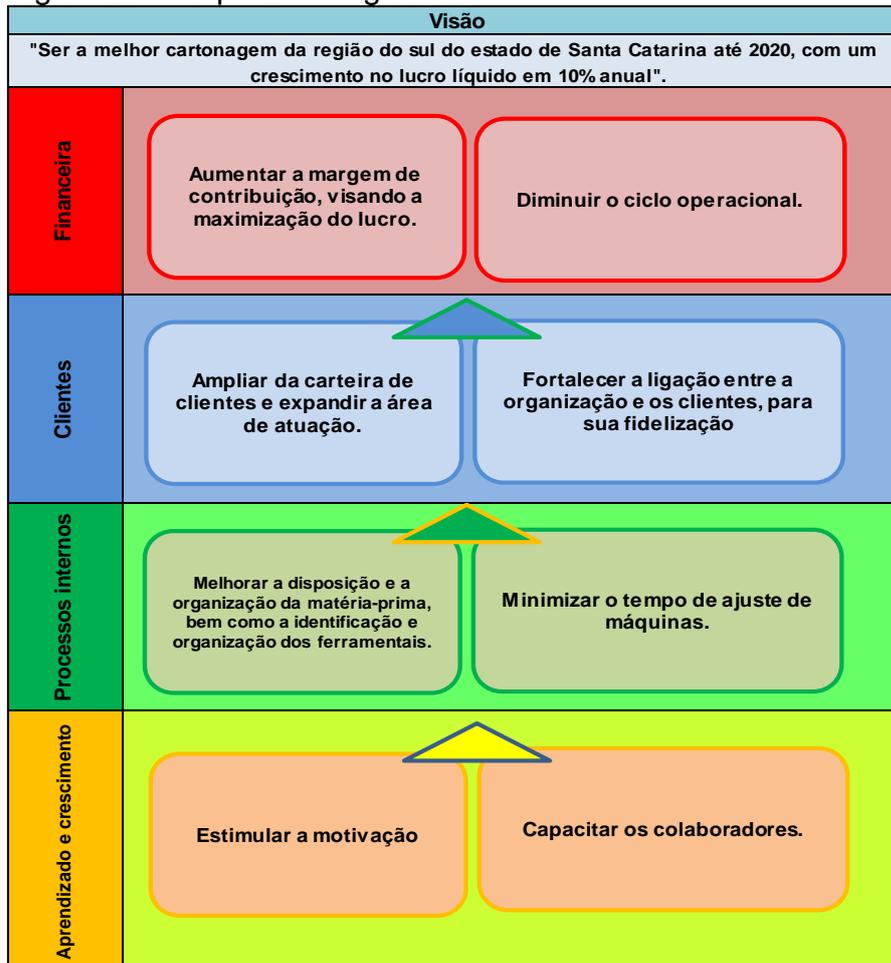
Fonte: elaborado pelo autor, 2016.

4.3.1 Mapa estratégico

O Mapa estratégico tem por objetivo evidenciar de forma clara aos diretores da empresa, os objetivos estratégicos trazidos do Planejamento Estratégico, demonstrando a relação entre causa e efeito para alcançar a visão.

A seguir, a figura nº 06, demonstrará o Mapa Estratégico elaborado para a organização em estudo.

Figura 20 - Mapa Estratégico



Fonte: elaborado pelo autor, 2016.

O objetivo financeiro da empresa de aumentar a margem de contribuição, buscando rentabilidade e diminuir o ciclo operacional está ligado aos objetivos de aumentar a carteira de clientes e fortalecer a ligação com os clientes, pois para aumentar a rentabilidade é necessário ampliar as vendas e focar em produtos de valores agregados, além de fidelizar a clientela.

Já para proporcionar um bom atendimento aos seus clientes, é necessário manter a organização da área fabril, a fim de que minimize o tempo de produção, e assim, diminua o prazo de entregas dos produtos.

Por fim, como base de todos objetivos, a motivação e capacitação dos colaboradores são necessárias, para promover boa execução no processo produtivo, vendas e financeiro, pois estes são responsáveis pela operacionalização de todas as estratégias.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, buscou-se evidenciar o *Balanced Scorecard*, como ferramenta utilizada pelas organizações para avaliação de desempenho, bem como o cumprimento dos objetivos estratégicos.

Com a busca das organizações em permanecerem no mercado de forma sólida e competitiva, há necessidade de inovar no processo de gestão e aplicar o uso de ferramentas que auxiliem na tomada de decisões e proporcionem ao gestor uma administração estratégica.

Neste contexto, como abordado na fundamentação teórica que o Planejamento Estratégico é uma destas ferramentas, que permiti ao gestor um planejamento em longo prazo, onde são traçados os objetivos estratégicos e formulados estratégias, que por meio de um plano de ação, serão executadas. Porém, para garantir o seu sucesso, é necessário o acompanhamento e monitoramento da execução, assim, conta-se com o *Balanced Scorecard* que por meio de indicadores financeiros, ou não, auxilia no acompanhamento dos objetivos estratégicos, dividido em quatro áreas, finanças, clientes, processos internos e crescimento e aprendizado.

O objetivo geral foi alcançado na apresentação do estudo de caso, onde foi exposto um modelo de *Balanced Scorecard*, contendo a visão estratégica da empresa.

O primeiro objetivo específico em definir os objetivos estratégicos para empresa em estudo foi atingido no capítulo quatro, onde foram definidos objetivos estratégicos aliados a cada perspectiva financeira.

O segundo objetivo específico, que consiste em mostrar a estruturação do BSC e os passos necessários para sua elaboração, foi alcançado no capítulo dois, onde na fundamentação teórica foram abordadas as etapas de constituição do planejamento estratégico como missão, visão, objetivos estratégicos e plano de ação. Logo após, o *Balanced Scorecard* e suas quatro perspectivas e os indicadores, que também foram evidenciados no capítulo quatro, na constituição do Planejamento Estratégico e *Balanced Scorecard* demonstrando as etapas de elaboração e a estruturação utilizada para organização objeto de estudo.

O terceiro objetivo específico, que consiste em definir sistemática visando identificação e mensurações dos indicadores de desempenho para a empresa em

estudo, foram demonstrados no capítulo quatro, onde foram alocadas a cada estratégia contida no *Balanced Scorecard*, um indicador responsável por medir o desempenho e o alcance de cada objetivo estratégico.

O quarto objetivo específico que consiste em apresentar medidas necessárias para alcançar os objetivos estratégicos definidos para a empresa objeto de estudo, foi evidenciado na elaboração de um plano de ação para cada objetivo, onde continha estratégias, ações desenvolvidas para cada estratégia e responsáveis por cada área, que acompanhariam a execução deste processo.

Portanto, conclui-se que o *Balanced Scorecard* contribui amplamente com a organização por meio de seu acompanhamento, traduzindo as estratégias aliadas a cada perspectiva, fazendo com que todas as áreas se mobilizem em prol de seus objetivos, tendo em vista o alcance da visão da organização e o sucesso empresarial.

REFERÊNCIAS

ANDDES COACHING E CONSULTORIA. **Três tipos de planejamento de gestão estratégico, tático e operacional.** Disponível em: <http://anddes.com.br/blog/3-tipos-de-planejamento-de-gestao-estrategico-tatico-e-operacional/>. Acesso em: 17 nov. 2015.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico:** formulação, implementação e controle. São Paulo : Atlas, 2012.

ARAUJO, Luis Cezar G. de. **Organização sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S.. **Administração estratégica e vantagem competitiva.** São Paulo: Pearson Prentice, 2007.

BEZERRA, Filipe. **Planejamento estratégico, tático e operacional.** 2014. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/07/planejamento-estrategico-tatico-operacional.html>>. Acesso em: 28 abr. 2016.

BIANCHI, Backes e Giongo. *A participação da controladoria no processo de gestão organizacional*, Porto Alegre, V.6, 23 p. 2º semestre 2006.

BRASIL, Thompson Management Horizons do. **Gestão por Diretrizes.** Disponível em: <<http://www.tmh.com.br/servicos/7>>. Acesso em: 10 abr. 2016.

CARDOSO, Ricardo Lopes; MÁRIO, Pueri do Carmo; AQUINO, André Carlos Busanelli de. **Contabilidade gerencial:** mensuração, monitoramento e incentivos. São Paulo: Atlas, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico:** fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CONSULTORIA, Macarios. **Objetivos e Estratégias Organizacionais** (conceito). 2013. Disponível em: <<http://macariosconsultoria.blogspot.com.br/2013/01/objetivos-e-estrategias-organizacionais.html>>. Acesso em: 26 abr. 2016.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica.** São Paulo: Saraiva, 2003.

_____. **Gestão estratégica:** da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed. São Paulo : Saraiva, 2007.

EDUCAÇÃO, Portal da. **As vantagens e desvantagens da Gestão pelas Diretrizes (GPD).** 2013. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/30659/as-vantagens-e-desvantagens-da-gestao-pelas-diretrizes-gpd>>. Acesso em: 15 abr. 2016.

FARIA, Ana Cristina de; COSTA, Maria de Fátima Gameiro da. **Gestão de custos logísticos**: custeio baseado em atividades (ABC): balanced scorecard (BSC): valor econômico agregado (EVA). São Paulo: Atlas, 2005.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. . **Administração estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FERRAZ, Eduardo. **A principal ferramenta para ajudar na gestão de uma empresa**. 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/a-principal-ferramenta-para-ajudar-na-gestao-de-uma-empresa>>. Acesso em: 22 abr. 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIMENES, Régio Marcio Toesca; ROCHA, Viviane Lenzi da; GIMENES, Fátima Maria Pegorini. **O gerenciamento pelas diretrizes e o balanced scorecard como uma ferramenta de gestão estratégica**. Disponível em: <<http://www.intercostos.org/documentos/015.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2016.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **A estratégia em ação**:balancedscorecard. 16. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. 6.ed Rio de Janeiro: Campus, 2001.

_____. **A estratégia em ação**. 16.ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2003.

_____. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LUCCA, Giancarlo. **Gestão estratégica balanceada**: um enfoque nas boas práticas estratégicas. São Paulo: Atlas, 2013.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Silvio. **Controladoria**: seu papel na administração de empresas. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MÜLLER, Claudio Jose. **Planejamento estratégico, indicadores e processos**: uma integração necessária. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Administração estratégia na pratica**: a competitividade para administrar o futuro das empresa. 5.ed. são Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Conceitos, metodologia e práticas**. 20. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional**: conceitos estrutura, aplicação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

_____. Planejamento orçamentário. 2. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica: textos e casos práticos com solução**. 10. Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PARISI, Claudio; MEGLIORINI, Evandir (Org.). **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2011.

PASSARELLI, João; BOMFIM, Eunir de Amorim. **Orçamento empresarial: como elaborar e analisar**. São Paulo: Thomson, 2003.

PORTER, Michael E. **Competição: Estratégias competitivas essenciais**. 12. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

RAMOS, Rogério. **Missão, Visão e Valores: Os Princípios Essenciais**. Disponível em: <http://www.infoescola.com/administracao_/missao-visao-e-valores-os-principios-essenciais/>. Acesso em: 28 abr. 2016.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas: 1985.

RODRIGUES, Maxwell. **Executando um plano de ação na empresa**. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/executando-um-plano-de-acao-na-empresa/24384/>>. Acesso em: 28 abr. 2016.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Candida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica : conceitos, roteiro prático e casos**. 1. Ed. Rio de Janeiro : Reichmann& Affonso editores, 2004.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VERAS, Karine Michele Coelho Leite; MEDEIROS, Karolline Santos de; CARVALHO, Mario Henrique de. **Ferramentas de gestão utilizadas pelas micro e pequenas empresas**. 2007. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAABVLsAH/ferramentas-gestao-utilizadas-pelas-micro-pequenas-empresas>>. Acesso em: 22 abr. 2016.

WARREN, Carl S.; REEVE, James M.; FESS, Philip E. **Contabilidade gerencial**. Austrália: Pioneira, 2001.