



CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**O BALANCED SCORECARD APLICADO EM UM ATELIÊ DE
CALÇADOS**

Rafael dos Santos

Lajeado, junho de 2013

Rafael dos Santos

O BALANCED SCORECARD APLICADO EM UM ATELIÊ DE CALÇADOS

Monografia apresentada na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II, do Curso de Engenharia de Produção, do Centro Universitário UNIVATES, como parte das exigências para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia da Produção.

ORIENTADOR: Prof. Ms. Carlos Henrique Lagemann

Lajeado, junho de 2013

Rafael dos Santos

O BALANCED SCORECARD APLICADO EM UM ATELIÊ DE CALÇADOS

A banca examinadora abaixo aprova a Monografia apresentada ao Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas, do Centro Universitário UNIVATES, como parte da exigência para a obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção, na área de concentração Gestão e Estratégia Organizacional.

Prof. Carlos Henrique Lagemann, UNIVATES.
Mestre pela UFRGS, Porto Alegre/RS, Brasil.

Prof. Ms.

Prof. Ms.

Lajeado, junho de 2013.

Dedico este trabalho à pessoa que mais faz falta em minha vida. Valderesa dos Santos (*in memorian*), minha irmã querida, apesar do tão pouco tempo passado aqui na terra, deixou em nossos corações saudades, boas lembranças, ensinamentos, e a vontade de nos reencontrarmos futuramente em outro lugar.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me permitir fazer parte desta sua “invenção” conhecida por VIDA.

Aos meus pais, Eide e Zélia dos Santos, pela paciência nas horas difíceis, por acreditar e apoiar meus sonhos.

À minha irmã e aos meus sobrinhos, que a cada dia que passa me fazem entender a verdadeira importância da família na vida do ser humano.

Aos meus padrinhos Jorge e Petronila Meira, meus segundos pais.

Aos meus amigos, pelos momentos de alegria, pelo companheirismo, me ajudando a vencer os maus momentos.

Aos professores da primeira série à graduação, que ao passar de todo esses anos me ajudaram a trilhar este caminho e transpor os obstáculos.

Ao orientador e professor Carlos Henrique Lagemann, por toda atenção e dedicação comigo durante a realização deste trabalho.

Aos proprietários da empresa Magu's Ltda., Márcia e João Augusto Buffon, por permitirem a realização do trabalho e pela disposição de contribuírem na pronta resposta aos questionamentos feitos.

À Univates, por proporcionar o ambiente e as condições necessárias para que o conhecimento fosse repassado a mim.

RESUMO

Tomar decisões está se tornando uma atividade cada vez mais complexa a ser realizada dentro das organizações. O gestor atual encontra-se rodeado de diversos dados fornecidos pelos vários setores da empresa e através deles toma decisões que interferem diretamente na vida da mesma. A gestão estratégica é uma linha orientadora que visa organizar e integrar os diversos esforços da organização, de modo que os objetivos e as metas estabelecidas sejam alcançados. A presente monografia consiste em uma análise do planejamento estratégico da empresa Magu's Ltda, afim de que, a partir da estratégia organizacional e da aplicação do *Balanced Scorecard*, haja um maior controle buscando o crescimento do desempenho geral da empresa. Este trabalho apresenta conceitos de uma ferramenta de gestão conhecida como *Balanced Scorecard*, um sistema de indicadores alinhados à estratégia da organização capaz de medir o desempenho, alinhar os setores, as equipes, e os indivíduos em geral em torno das metas gerais da organização. Através do estudo conclui-se que o *Balanced Scorecard* cumpriu com sua função de disseminar a estratégia da empresa entre todos os colaboradores, tornando mais claro o papel de cada um no atingimento das metas e criando um ambiente de cooperação entre todos para alcançar os objetivos propostos.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Balanced Scorecard; Gestão estratégica.

ABSTRACT

Making decisions has turned out to be a rather complex activity to be made within the organizations. The contemporary manager is surrounded by many data provided by various sectors of the enterprise and thereby he makes decisions which directly interfere in its life. The strategic management is an orienting line which aims at organizing and integrating the diverse efforts of the organization, in such a way that the established objectives and goals may be attained. The current monograph consists of an analysis of the strategic planning of the the enterprise Magu's Ltd, in order to make a bigger control and inscreasing of the general performance of the enterprise, parting from the organizational strategy and the application of the Balanced Scorecard. This work presents concepts of a tool of management known as Balanced Scorecard, a system of indicators aligned with the strategy of the organization, able to measure the performance, align around the general goals of the organization the sectors, the teams, and the individuals as a whole . Through this study it was concluded that the Balanced Scorecard accomplished its function of spreading out the strategy of the enterprise among all the colaborators, making each one's role clearer in the attainment of the goals and creating an environment of cooperation among all of them in order to achieve the proposed objectives.

Key-words: Strategic Management; Balanced Scorecard; Strategic Administration.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Gestão estratégica	18
Figura 2 – AS 4 perspectivas do balanced scorecard.....	23
Figura 3 – A representação do mapa estratégico.....	26
Figura 4 – A perspectiva financeira	27
Figura 5 – Perspectiva dos clientes.....	29
Figura 6 – Perspectiva de processos internos	30
Figura 7 – Perspectiva de aprendizado e crescimento	33

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Cronograma para a realização da monografia.....	37
Tabela 2 – Cronograma de implantação do BSC.....	38

LISTA DE ABREVIATURAS

BSC: Balanced Scorecard

PE: Planejamento Estratégico

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Tema	14
1.2 Objetivos	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 Hipótese	15
1.4 Problema	15
1.5 Delimitação do Tema	15
1.6 Justificativa.....	16
 2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 Gestão estratégica	17
2.1.1 Missão e visão organizacionais	19
2.1.1.1 A Missão.....	19
2.1.1.2 A Visão	20
2.1.2 Planejamento estratégico	21
2.2 O Balanced Scorecard	22
2.2.1 O surgimento	22
2.2.2 O mapa estratégico	25
2.2.2.1 Perspectiva financeira	26
2.2.2.2 Perspectiva de clientes.....	28
2.2.2.3 Perspectiva de processos internos da empresa	30
2.2.2.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento	32
2.2.3 Integração do balanced scorecard ao planejamento estratégico	34
 3 METODOLOGIA	36
3.1 Planejamentos do método de pesquisa	36
3.1.1 Cronograma.....	37
3.2 Procedimentos e meios	38
 4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	41
4.1 Apresentação da empresa.....	41

4.2 Histórico da empresa.....	41
4.3 Missão	42
4.4 Visão.....	43
4.5 Valores e princípios	43
5 ESTUDO DE CASO	44
5.1 Aplicando o estudo das perspectivas	44
5.2 Perspectiva financeira	45
5.2.1 Índice de liquidez corrente	45
5.2.2 Margem líquida	46
5.2.3 Situação do faturamento	47
5.3 Perspectiva de clientes.....	48
5.3.1 Grau de satisfação dos clientes.....	48
5.3.2 Fidelização de cliente.....	49
5.4 Perspectiva de processos internos	50
5.4.1 Índice de retrabalho	50
5.4.2 Tempo de paradas.....	51
5.4.3 Aumento de produção por funcionário	52
5.5 Perspectiva de aprendizado e crescimento	53
5.5.1 Índice de absenteísmo	54
5.5.2 Horas de treinamento, cursos e palestras por funcionário.....	55
5.5.3 Quantidade de sugestões de melhorias por trabalhador	56
6 CONCLUSÃO	57
REFERÊNCIAS.....	59
APÊNDICES	62
Apêndice A – Mapa Estratégico	63
Apêndice B – Perspectiva financeira.....	64
Apêndice C – Perspectiva de clientes	65
Apêndice D – Perspectiva de processos internos	66
Apêndice E – Perspectiva de aprendizado e crescimento.....	67

1 INTRODUÇÃO

As volatilidades do mercado aliadas às mudanças de um consumidor cada vez mais seletivo e sedento por exclusividade tornam a batalha de manter e conquistar novos clientes uma tarefa cada vez mais árdua para as empresas. Somado a isso, a crescente quantidade de empresas que entram no mercado para brigar pelos mesmos clientes, acirram ainda mais esta disputa.

Para conquistar e manter seu lugar no mercado, as empresas buscam meios de aumentar sua competitividade frente às demais. A competitividade de uma empresa refere-se a sua posição relativa no mercado consumidor, em termos de como ela compete com as outras empresas no seu mercado.

O trabalho de um bom administrador é gerenciar todos os recursos da empresa (pessoas, financeiros, máquinas e equipamentos, conhecimento etc.) para que juntos e harmoniosamente consiga se extrair a máxima eficiência de cada um.

Como na guerra, estratégias precisam ser montadas para “derrotar” seus inimigos. As empresas produzem uma grande quantidade de dados que se bem trabalhados fornecem aos administradores informações valiosíssimas que auxiliam na tomada da decisão mais correta em cada situação.

Depois de tomada a decisão pelo nível estratégico, esta precisa ser repassada para quem vai de fato executá-la, o setor operacional. Falhas na comunicação são comuns, seja pelo não entendimento do setor operacional, seja

pela dificuldade do setor estratégico traduzir esta decisão para uma linguagem mais acessível a todos.

Após as decisões serem tomadas e postas em prática, algumas questões começam a surgir na cabeça dos administradores - Os objetivos e as metas serão alcançados? As decisões tomadas são as mais corretas? -Questões como essas são muito difíceis de serem respondidas. Na busca de tentar mensurar os resultados alcançados, indicadores financeiros passaram a ser utilizados pelas empresas. Porém, estes indicadores traziam resultados da situação econômica já realizada. Com o passar do tempo, sentiu-se a necessidade de enxergar além do caminho já trilhado o destino para o qual a empresa estaria caminhando, ou seja, sentiu-se a necessidade da criação de indicadores que mostrassem também o futuro em relação às estratégias e metas.

Apesar de no curto prazo as finanças atingirem bons resultados, a falta de investimento em qualificação de funcionários, de uma estratégia voltada à satisfação dos clientes bem definida, e a falta de um processo de melhoria contínua de seus processos, pode fazer uma empresa enfrentar problemas para se sustentar em longo prazo.

Através do *Balanced Scorecard* é possível criar um sistema de indicadores alinhados à estratégia, capaz de traduzi-la de modo que todos os setores da empresa o compreendam e passem a utilizá-lo como norteador para a tomada de decisões. Sendo assim, torna-se facilitada a tarefa de medir os resultados alcançados e realizar uma previsão da situação em relação aos objetivos futuros a ser atingidos.

O capítulo 1 deste documento apresentará uma introdução básica descritiva dos assuntos contidos bem como as motivações que levaram à produção deste trabalho. O capítulo 2 deste documento trará uma revisão bibliográfica realizada com a finalidade de entender a ferramenta e dar respaldo à sua correta implantação. O capítulo 3 apresentará a metodologia utilizada para a realização do trabalho. Todo o desenvolvimento detalhado do trabalho será apresentado no capítulo 4, enquanto que o capítulo 5 apresentará as conclusões.

1.1 Tema

O tema desta monografia é a criação de indicadores de desempenho alinhados às estratégias organizacionais utilizando o Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta de auxílio à tomada de decisões.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Através das quatro perspectivas do Balanced Scorecard, elaborar uma ferramenta que auxilie na gestão da empresa e no atingimento de suas metas.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Desenvolver o Balanced Scorecard, alinhando a estratégia da empresa às suas quatro perspectivas;
- Criar o mapa estratégico, interligando os objetivos, as metas e as ações a serem tomadas, criando relações de causa e efeito, auxiliando a tomada de decisões;
- Construir os indicadores relativos às perspectivas para que se possa acompanhar o resultado das ações tomadas, e assim fazer uma avaliação constante do desempenho do conjunto;
- Definir metas que sirvam como referência para a correta avaliação dos indicadores propostos.
- Propor ações que levem a empresa a atingir as metas propostas.

1.3 Hipótese

Desde o surgimento do Balanced Scorecard, muito têm se afirmado em relação a sua capacidade de auxiliar a gestão das empresas no atingimento de seus objetivos. Esta monografia, a fim de confirmar tal situação, formula tal hipótese a ser testada: O Balanced Scorecard consegue transformar as estratégias em indicadores, criar metas e ações que possibilitem uma melhor gestão da empresa e a medição do desempenho da mesma?

1.4 Problema

Os objetivos, as metas de uma empresa são formuladas pelo nível estratégico da organização. O longo caminho que a informação percorre do nível estratégico até o operacional faz com que, na maioria das vezes, esta informação chegue de forma errada ou fique mal compreendida por todos os níveis hierárquicos. Uma das maiores dificuldades das empresas é fazer com que seus objetivos, sejam compreendidos por todos. Só com a união dos esforços de todos é possível o atingimento dessas metas. Outro complicador é saber se as decisões tomadas foram corretas e se a empresa está se aproximando de seus objetivos.

Portanto, com os argumentos apresentados, a demanda a ser realizada constitui-se como sendo um processo de necessidade básica da organização, e a implantação do BSC contribuirá positivamente na gestão da organização como um todo. Com isso a empresa conseguirá caminhar de forma mais coesa rumo aos seus objetivos traçados.

1.5 Delimitação do tema

O estudo será realizado na empresa Magu's Ltda., um ateliê de calçados na cidade de Muçum – RS. O planejamento estratégico da empresa será usado como base para a realização do trabalho.

1.6 Justificativa

Nas empresas, as informações são fatores decisivos para a obtenção de sucesso no processo de gestão. Além de possuir as informações, é preciso saber utilizá-las da maneira correta, de forma a transformá-las num diferencial competitivo frente ao mercado em que está inserida.

Para a empresa, o Balanced Scorecard é importante, pois através dele a estratégia da empresa é traduzida, tornando-se mais clara e mais fácil de ser entendida por todos. Com isso as decisões são suportadas por informações de setores importantes no atingimento dos objetivos traçados.

Para o acadêmico, propiciará seu aperfeiçoamento profissional e aprofundará os conhecimentos na área de gestão estratégica.

Para a ciência, o estudo demonstrará a aplicação do conhecimento científico no auxílio à resolução de problemas do dia-a-dia das empresas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão estratégica

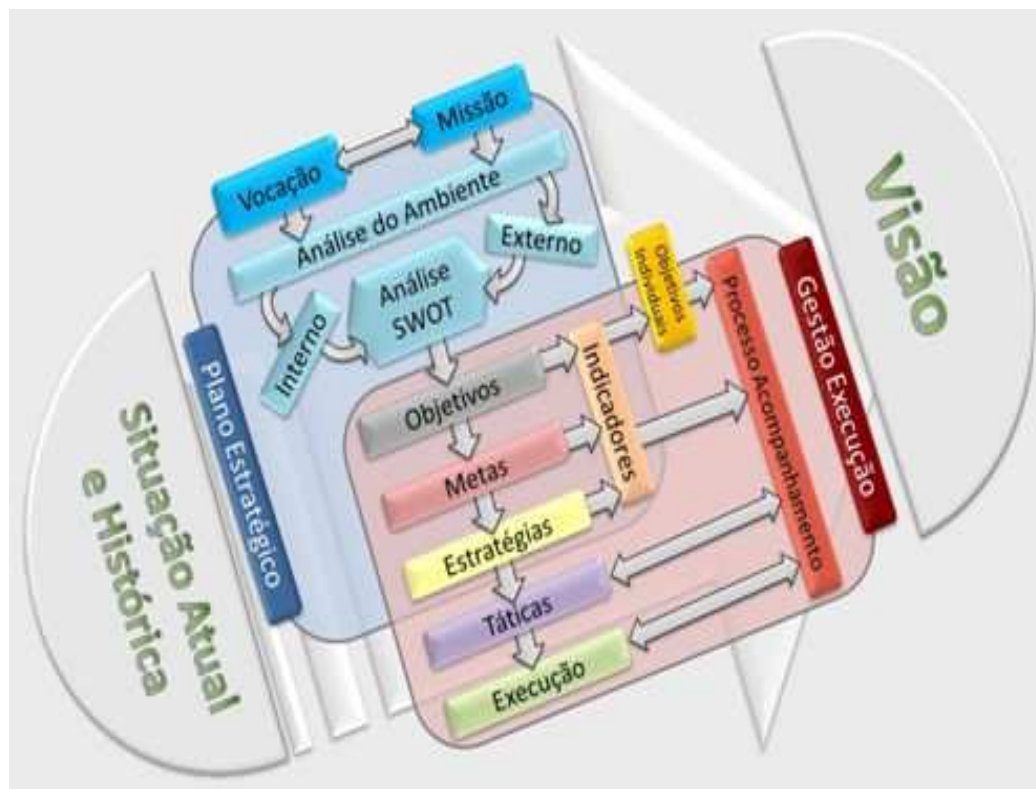
Para as empresas, a busca por vantagens competitivas é primordial para atingir um bom desempenho. Em um mercado com muitos concorrentes, onde os preços são definidos pelo consumidor e as margens são estreitas, a competitividade deve ser incessantemente buscada.

Segundo Zairi (1997), para ser competitivo é preciso saber determinar racionalmente a capacidade de competir, por meio da verificação dos pontos fortes e fracos, internos e externos à organização, juntamente com um esforço constante em satisfazer as necessidades dos clientes. Por isso, necessita-se elaborar estratégias de negócio que busquem novas formas e ideias para fazer a organização diferente das demais.

Para Sun Tzu (1988, pag. 149) as manobras estratégicas significam escolher os caminhos mais vantajosos.

Segundo Porter (1996) as organizações que querem se diferenciar das demais se utilizam de estratégias voltadas aos seus recursos humanos, recursos materiais e aos seus processos para alcançar sua missão e sua visão.

Figura 1 – Gestão Estratégica



Fonte: Stratica (2013).

A gestão estratégica é uma ferramenta de gestão para auxiliar as empresas a obter bons níveis de competitividade. Dentro da gestão estratégica ocorre o desenvolvimento da estratégia, a implantação da estratégia (colocar a estratégia em ação), o controle estratégico (modificar a estratégia ou sua implantação para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados), bem como os estágios iniciais de determinação da visão, missão e dos objetivos externos e internos.

A gestão estratégica tem por objetivo organizar as diversas áreas da empresa, orientando a integração dos esforços desenvolvidos pelos vários especialistas e que estão dispersos pela organização.

2.1.1 Missão e visão organizacionais

2.1.1.1 A Missão

Definir a missão e a visão dentro de uma empresa significa dar um sentido ao trabalho realizado por todos que trabalham nela.

O que a empresa se propõe a fazer e para quem faz, são questões que a missão de uma empresa deve responder.

Conforme Andrade (2002), a missão de uma organização deve satisfazer alguma necessidade do ambiente externo e não simplesmente oferecer um serviço ou produto.

De acordo com Drucker (1999) possuir uma missão e uma finalidade clara da empresa torna possível a existência de objetivos claros e realistas. É o fundamento para as prioridades, as estratégias, os planos e a definição de atribuições.

Para definir a missão de uma organização algumas perguntas devem ser respondidas como: Qual o nosso negócio? Quem é o cliente? Que satisfação ele quer ao adquirir o produto?

Apesar de cada organização possuir a sua missão, ela deve apresentar as seguintes características (HERRERO, 2005).

- Descrever o propósito da organização.
- Identificar os negócios dos quais a organização deve participar no presente e no futuro.
- Delinear a estratégia que deverá ser seguida para gerar valor para os *Stakeholders*
- Definir o que significa sucesso para os participantes da organização.
- Incorporar os valores compartilhados e os comportamentos que a organização espera de seus colaboradores.

[...] a missão é uma declaração simples e convincente de como a empresa deve fazer negócios. Define quem são seus clientes, a premissa de valor que ela oferece a seus clientes e quaisquer meios especiais que usará para gerar valor para eles, de modo a conquistar seus negócios e mantê-los (ALBRECHT, 1994, p. 188).

Além do lucro, a missão de uma empresa deve estar intimamente ligada ao seu objetivo social. A missão tem o papel de nortear os objetivos financeiros, humanos e sociais da organização (JESUS, 2008).

2.1.1.2 A Visão

O futuro, o que queremos alcançar em longo prazo, para onde vamos. Para Bennis (1996), a visão reflete o estado futuro da empresa. Trata-se de um alvo e um poderoso motivador.

De acordo com Kotler (1975), a visão de uma empresa tem a finalidade de:

- Esclarecer as diretrizes gerais para a mudança, simplificando as decisões de forma mais detalhada.
- Motivar as pessoas a adotar ações na direção correta.
- Auxiliar na coordenação das ações das pessoas de forma rápida e eficiente.

É importante que a missão crie inspiração para que todos procedam de uma forma mais direcionada. Ela deve também ser amplamente disseminada pela empresa e para todos os seus membros.

A visão de uma empresa são as convicções e compreensões que mostram para onde deve seguir a organização, norteadas pela utilização dos recursos materiais e humanos nessa trajetória (JESUS, 2008).

É a visão que determina os objetivos de investimento, o trabalho, o desenvolvimento e as estratégias para alcançar o sucesso da empresa.

Andrade (2002) complementa que a visão de uma organização deve ser uma meta ambiciosa, e servir como guia para a definição dos objetivos e a realização.

Uma revisão permanente do modelo de negócio, da missão e da visão deve ser feita constantemente para se adequar às mudanças dos ambientes e às incertezas do futuro.

2.1.2 Planejamento estratégico

Cunha (1998, p.10) entende que o Planejamento Estratégico é um processo que consiste na análise sistemática das oportunidades e ameaças do ambiente externo, dos pontos fortes e fracos da organização, com o intuito de estabelecer objetivos, estratégias e ações que contribuam para o cumprimento da sua missão.

O ambiente interno de uma organização segundo Barney & McCarty, (2003) é o resultado das ações definidas, executadas e controladas pela própria organização, por isso é mais facilmente monitorado. O ambiente externo também permite certo monitoramento através de alguns fatores ligados ao macro e microambiente.

Conforme Oliveira (2008), o Planejamento Estratégico procura adequar as medidas que a organização deverá tomar para enfrentar as ameaças e oportunidades provenientes do seu ambiente. A organização responde às variáveis do mercado ao qual ela está inserida através da definição do conteúdo e do processo estratégico a ser mensurado.

O Planejamento Estratégico (PE) apresenta cinco características, segundo Matos e Chiavenato (1999):

- É uma adaptação da organização a um ambiente mutável.
- É orientado para o futuro.
- É realizado com a participação de todos os envolvidos na organização.
- Sua construção é feita de forma consensual.
- É uma forma de aprendizagem organizacional.

Para Oliveira (2008) o Planejamento Estratégico deve ser visto como um meio empreendedor de gestão, em que estão inseridas decisões antecipadas, sobre a linha de atuação a ser observada pela organização na realização de sua missão.

2.2 O Balanced Scorecard

2.2.1 O Surgimento

Desde o aparecimento das primeiras organizações, o desempenho tem sido medido através dos resultados financeiros. Niven (2005, p. 9) explica que, “a métrica financeira da época adaptava-se perfeitamente à natureza mecânica das entidades corporativas e à filosofia gerencial da época”.

Para Niven (2005) com o passar do tempo, no início do século XXI esse tipo de medida de desempenho começou a ser questionado por muitos homens de negócio. Talvez essas medidas sirvam melhor como um meio de relatar a gestão do capital do que para determinar para onde se encaminha a organização.

Segundo KAPLAN (1983), a necessidade de desenvolver novas medidas de desempenho que captassem as mudanças nos processos se deu pelas mudanças ocorridas nos processos de produção, desta maneira as formas de medir o desempenho desses processos também tiveram que ser mudados. Além disso, era preciso fazer que os Estados Unidos da América retomassem a liderança de gestão e tecnologia que eles haviam perdido para o Japão.

A partir dessas constatações Robert Kaplan e David Norton, professores da Harvard Business School, em 1992, desenvolveram uma nova ferramenta capaz de medir e ajudar na gestão do desempenho.

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que se baseia em dados financeiros e não financeiros. Assim, torna-se possível gerenciar de forma estratégica os diversos departamentos da organização.

[...] o Balanced Scorecard reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 25).

A ferramenta é organizada com base nas quatro perspectivas - financeira, clientes, processos internos e de aprendizado e crescimento.

Figura 1 – As 4 perspectivas do Balanced Scorecard



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

Herrero (2005) afirma que o BSC não é:

- Um sistema de controle gerencial;
- Um conjunto de indicadores financeiros;
- Um painel de informações gerenciais; ou ainda,
- Uma lista de indicadores-chave de desempenho.

O Balanced Scorecard possibilita a disseminação e o entendimento da missão e da visão em todos os níveis da organização. Dessa maneira, todos passam a

compreender seu papel e os efeitos de suas ações no todo. Assim, torna-se mais fácil focar os esforços nos objetivos em comum, evitando a dispersão das ações realizadas (SILVA 2003).

Amaral (2008) acredita que o Balanced Scorecard procura traduzir a missão e a estratégia das empresas em um conjunto de medidas de desempenho, e serve como base para um sistema de medição e gestão estratégica. É um instrumento que integra as medidas da estratégia, sem esquecer as medidas financeiras do passado, e que mede o desempenho organizacional sob as quatro perspectivas.

Para Donlon (2003, p. 12), “a implantação ou desdobramento do BSC por toda a organização significa sintonizar toda a organização com a estratégia”. Nesse sentido, o desdobramento é muito mais do que um exercício de comunicação da estratégia; representa um comprometimento entre equipes e pessoas com o intuito de concentrar recursos e atividades na execução de prioridades mais amplas, abrangendo todo o âmbito da organização.

O BSC é uma particular maneira de tratar da definição e da disposição: (i) das informações-chave para gerenciar o cumprimento da estratégia da empresa; e (ii) dos processos gerenciais que promovem o alinhamento estratégico necessário para tal definição - comunicação, vinculação e referência fundamental (COSTA, 2008, p. 11).

Segundo Villani e Nakamura (2003) as características que contribuíram para a utilização do BSC como instrumento de alinhamento organizacional foram:

- A distribuição dos objetivos estratégicos nas quatro perspectivas.
- A criação de indicadores de desempenho financeiros e não financeiros para esses objetivos.
- A integração desses indicadores numa relação de causa e efeito.
- O desdobramento do BSC corporativo para níveis hierárquicos inferiores.
- A derivação de todos esses componentes a partir da estratégia da organização.

Norreklit (2000) pensa que a existência de uma relação de causa e efeito é essencial, por possibilitar que medidas não financeiras sejam utilizadas para prever o futuro desempenho.

2.2.2 O Mapa estratégico

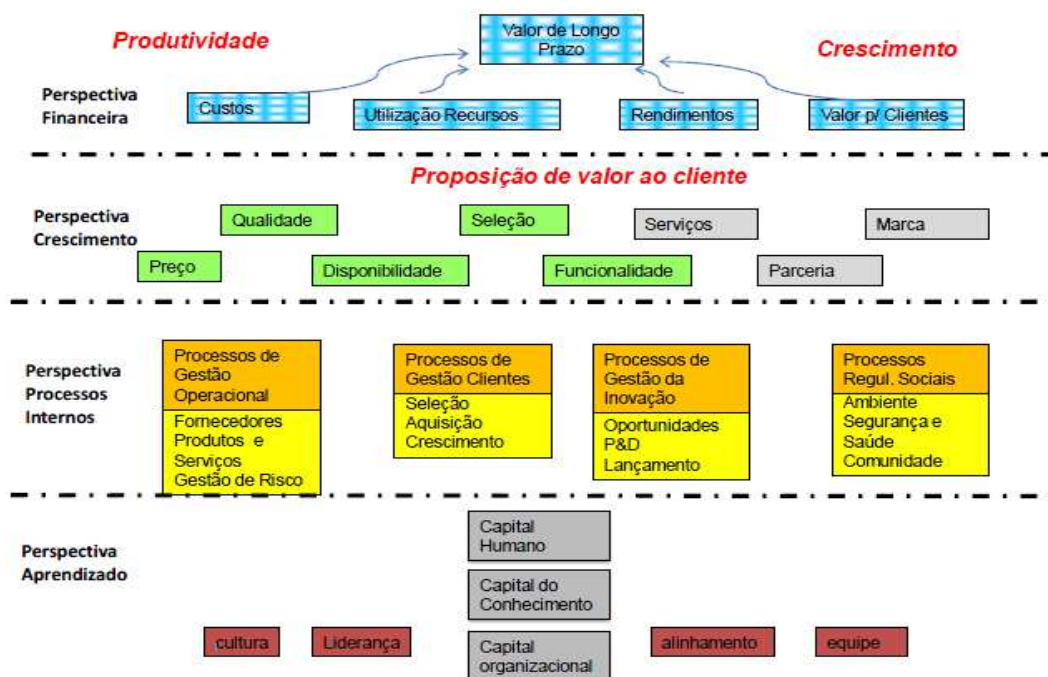
O Mapa Estratégico é uma ferramenta dentro do BSC capaz de descrever a estratégia de maneira coesiva, integrada e sistemática (Kaplan & Norton, 2006). É uma forma visual e bastante simples para que todos os colaboradores da organização se vejam no modelo e entendam os pontos de relacionamento.

Para Boligon (2009) o mapa estratégico interliga as perspectivas organizacionais, os objetivos estratégicos, as metas, as ações e os indicadores.

O mapa estratégico é o meio utilizado para vincular o PE ao Planejamento operacional. Nele são definidas as medidas, as metas e as ações divididas em quatro perspectivas de gestão.

Conforme Costa (2008, p. 15) “O mapa estratégico deve contar o caminho que será percorrido para cumprir a estratégia da empresa. Ele deve explicitar as hipóteses que os gestores levantaram sobre os relacionamentos de causa e efeito entre as ações e a estratégia”.

Figura 2 – A representação do Mapa Estratégico



Fonte: Kaplan e Norton (2011, p.11).

O mapa estratégico é um painel de controle onde os itens do BSC são visualizados de forma organizada e dispostos em uma cadeia de interdependência, onde os objetivos estratégicos estão vinculados aos indicadores, esses com as metas, e as metas vinculadas às ações.

2.2.2.1 Perspectiva financeira

A perspectiva financeira, segundo Herrero:

A perspectiva financeira tem por objetivo mostrar se as escolhas estratégicas implantadas por uma organização estão contribuindo para a elevação do valor de mercado da empresa, para a geração de valor econômico e propiciando aumento da riqueza dos acionistas e demais *stakeholders*¹ (HERRERO, 2005, p. 74).

Esta perspectiva, de acordo com Amaral (2008), deve ser uma proposta para que as unidades de negócios vinculem seus objetivos financeiros à estratégia da

¹ Demais interessados nas ações e no desempenho da organização

empresa, interligando-se aos objetivos e medidas das outras perspectivas, ocorrendo uma relação de causa e efeito.

A criação de uma visão sistêmica e de um raciocínio lógico, segundo Kaplan e Norton (1997), é facilitada pela construção das relações de causa e efeito, pois permite que os indivíduos compreendam como as peças se encaixam dentro da organização, qual a influência do seu trabalho no das outras pessoas, além de tornar a mensuração do desempenho e o acompanhamento das ações e mudanças possíveis de serem realizadas.

Figura 3 – A perspectiva financeira



Fonte: adaptado de Grando (2001).

Para Rocha (2012), há três temas estratégicos que norteiam a perspectiva financeira: O crescimento e mix da receita, a redução de custos/melhoria da produtividade, e a estratégia de investimento e utilização dos ativos.

As medidas a serem tomadas no longo prazo serão definidas a partir das metas estipuladas pelos diretores da empresa para atender à estratégia.

2.2.2.2 Perspectiva de clientes

Atender as necessidades dos seus clientes. Esse é o principal objetivo a ser atingido pelas empresas atualmente. Todo o esforço realizado pelos diversos setores da organização tem esse motivo fim compartilhado, pois é a partir do cliente que a vida da empresa torna-se possível. O que diferencia uma empresa da outra é a maneira como operacionalizam esse objetivo.

Segundo Costa (2008), é aí que reside uma grande dificuldade enfrentada pelas empresas. A dificuldade é traduzir missões em medidas específicas que reflitam os fatores que realmente importam aos consumidores.

Manter e aumentar a fonte externa de receitas identificando os segmentos de mercados visados são as principais finalidades da perspectiva de clientes.

Lewy & Du Mee (1998) organizaram alguns fatores importantes para os consumidores:

- Atributos do serviço/produto – diz respeito a sua funcionalidade, sua qualidade, seu preço;
- Relacionamento com o cliente – diz respeito à entrega dos produtos ou serviço (tempo de entrega, resposta);
- Imagem e reputação – diz respeito ao modo como a empresa se apresenta aos seus clientes (posicionamento da marca).

Estes fatores produzirão os componentes de receitas que os objetivos financeiros da organização determinam. A perspectiva de clientes faz com que as empresas adequem suas medidas de resultado relacionadas aos clientes.

Corroborando, Kaplan e Norton (1997), entendem que a análise do desempenho sobre esta perspectiva é importantíssima, já que a empresa depende dos clientes que são quem compra seus produtos/serviços. Segundo eles ainda, na visão dos clientes, o prazo, a qualidade, o desempenho e o custo são os fatores mais importantes considerados.

Figura 4 – Perspectiva dos clientes



Fonte: Do autor, adaptado de Grandó (2001).

Na perspectiva de clientes, alguns pontos a serem considerados dizem respeito à participação de mercado (número de clientes e unidades vendidas); quanto lucro cada cliente deixa para a empresa depois de despendidos tantos recursos para atendê-lo, a satisfação destes clientes, a fidelização, e como está a captação de novos clientes etc.

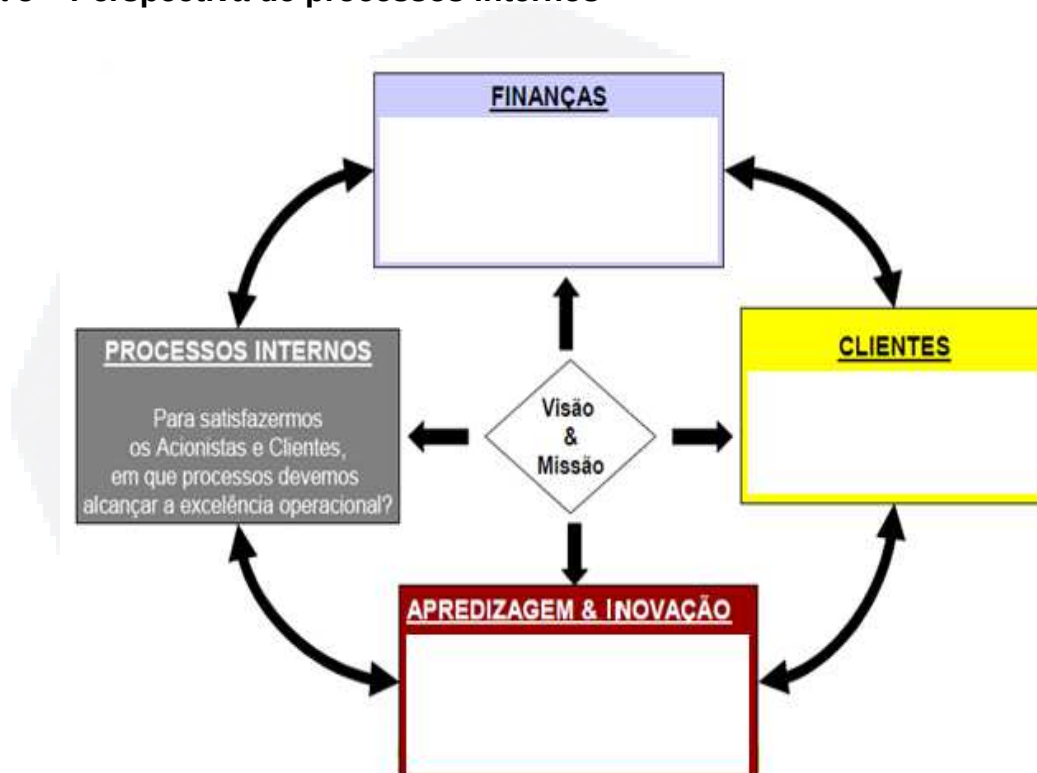
Kaplan e Norton (1997) entendem que a perspectiva de clientes permite a identificação dos segmentos e mercados com os quais a empresa possa competir com a concorrência.

Para Herrero (2005. p. 100), “a perspectiva financeira mostra se as escolhas estratégicas implantadas estão contribuindo para o aumento do valor percebido pelo cliente em relação aos produtos, serviços, imagem da marca, experiência de compra e relacionamento”.

2.2.2.3 Perspectiva de processos internos da empresa

As diversas atividades realizadas dentro da empresa, desde as operacionais até as administrativas, fazem parte da perspectiva de processos internos abordada pelo BSC.

Figura 5 – Perspectiva de processos internos



Fonte: elaborado pelo autor adaptado de Grando (2001).

As metas financeiras estabelecidas e as necessidades dos clientes norteiam os processos internos (LEWY & DU ME, 1998).

Segundo Kaplan & Norton (1997, p. 120), “os objetivos e medidas desta perspectiva são feitos pelas empresas somente após terem sido formulados os objetivos das perspectivas financeiras e do cliente, pois a perspectiva de processos internos deverá impactar diretamente nestas outras duas perspectivas”.

O funcionamento da empresa depende dos processos internos. Através deles os produtos/serviços são produzidos, e os clientes conseguem analisar o desempenho da empresa.

Conforme Herrero (2005) é nesta perspectiva que os processos críticos do negócio são identificados. São os processos essenciais para que a proposição de valor seja percebida pelo cliente, de modo a se tornar uma vantagem competitiva.

Normalmente, todas as empresas costumam monitorar e melhorar seus processos, porém, para Costa (2008, p. 33), “O BSC rompe esta lógica. Os investimentos e as mudanças de processos que aumentam a produtividade só são considerados se forem críticos para o sucesso da estratégia da organização”.

Os indicadores desta perspectiva são muito importantes para o sucesso da empresa no longo prazo.

Na visão de Kaplan e Norton (1997, p. 98) “A simples imposição de medidas de desempenho existentes ou a processos reengenheirados pode estimular melhorias locais, mas dificilmente produzirá objetivos ambiciosos para clientes e acionistas”.

Os processos internos devem desempenhar três importantes papéis, segundo Herrero (2005), na implantação do BSC:

- Concentrar o foco da organização nas iniciativas que viabilizam a proposição de valor ao cliente.
- Contribuir para a elevação da produtividade e geração de valor econômico agregado.
- Indicar os novos conhecimentos e as novas competências que os empregados precisam dominar.

Costa (2008, p. 34) cita que “os principais processos internos são os relacionados à gestão operacional, à gestão de clientes, à inovação, e a processos regulatórios e sociais”.

[...] a gestão operacional trata dos processos do abastecimento pelos fornecedores, distribuição dos produtos, da produção. A gestão de cliente trata dos processos que dão suporte à criação de valor para os clientes, tais como selecionar e mapear o perfil dos clientes-alvo, conquistar e reter clientes, ganhar participação de mercado. Os processos de inovação tratam de identificar as oportunidades de novos produtos e serviços, projetar e desenvolver novos produtos e lança-los no mercado. Já os processos regulatórios e sociais tratam da relação com a comunidade e o meio

ambiente através do cuidado com a saúde e segurança, de práticas trabalhistas e de investimentos na comunidade (COSTA, 2008, p. 34).

2.2.2.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento

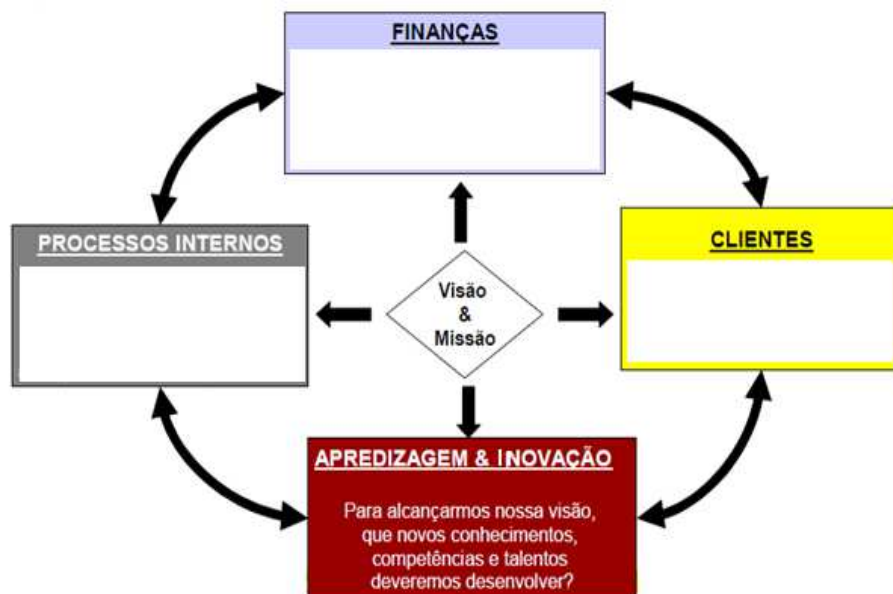
Qual é o valor de um funcionário? Qual sua contribuição como indivíduo, como membro de uma equipe de trabalho ou enquanto alguém integrado à cultura da organização? Essas são algumas avaliações que a perspectiva de aprendizado e crescimento fazem.

Para crescer de forma sustentável, a empresa precisa desenvolver de modo contínuo novos conhecimentos. Conforme Herrero (2005, p. 156), “se esses novos conhecimentos forem traduzidos em competências essenciais, passam a contribuir para a criação de valor para os *stakeholders*”.

Para Riccio (1986), o aprendizado e o crescimento da organização vêm de três principais fontes: as pessoas, os sistemas de informação e a estrutura e procedimentos organizacionais.

Em relação às pessoas, a perspectiva de aprendizagem e crescimento analisa: o comportamento empreendedor, a motivação ao aprendizado e a gestão do conhecimento, bem como a contribuição para a inovação, crescimento e renovação da empresa.

Figura 6 – Perspectiva de aprendizado e crescimento



Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de Grando (2001).

Conforme Kaplan e Norton (1997) existem três características principais para essa perspectiva, são elas:

- Capacidade dos funcionários: O funcionário não está na empresa apenas para realizar as tarefas que lhe são incumbidas, mas com seu conhecimento, melhorar os processos e aumentar o desempenho da empresa.
- Capacidade dos sistemas de informação: Os funcionários precisam das mais diversas informações sobre a empresa, tais como clientes, andamento dos processos internos, o resultado financeiro que terão suas atividades dentro da empresa.
- Motivação, dar poder ao funcionário, e alinhamento: Funcionários motivados trabalham mais, adoecem menos e realizam suas atividades de forma extremamente eficiente.

2.2.3 Integração do Balanced Scorecard ao planejamento estratégico

“Um instrumento útil para traduzir a estratégia da empresa em objetivos específicos mensuráveis, tanto de curto prazo quanto os de longo prazo” é a definição que Costa (2008, p. 7) traz do BSC.

A comunicação entre todos os funcionários da empresa é feita através da tradução da visão e da estratégia em quatro conjuntos de indicadores de desempenho – a perspectiva financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento. A tradução desta estratégia é fundamentada na transformação de uma visão ou estratégia em diversos itens que possam ser entendidos por todos os setores da organização, onde cada pessoa compreenda exatamente qual a sua função dentro da empresa.

Os indicadores de desempenho e as medidas de resultado interagem entre si por meio de uma estrutura de causa e efeito. As relações entre os objetivos estratégicos e os índices de desempenho em suas perspectivas devem ser demonstradas para que possam ser gerenciados adequadamente. A melhoria dos resultados financeiros é que validarão o desempenho da estratégia adotada.

Para Silva (2003) ao empregar o BSC, é necessário uma análise de dados sobre a estratégia que possibilite uma reflexão sobre esta e a busca de ideias sobre novas oportunidades e direções estratégicas nos mais diversos setores da organização.

Três ingredientes são essenciais para a integração do BSC ao planejamento estratégico, segundo Kaplan e Norton (1997):

- Uma visão estratégica estruturada e compartilhada, capaz de permitir aos empregados perceberem como suas atividades contribuem para a realização da estratégia global.
- Receber e fornecer *feedback*², de forma que por meio da análise de dados possibilite testar as hipóteses sobre a estratégia.

² Retorno, realimentação.

Um processo de busca de soluções em equipe, que adapte a estratégia às contingências do mercado.

Para Silva (2003) a utilização do BSC oferece à organização a oportunidade para reavaliar e testar sua estratégia, possibilitando o realinhamento e ajustes dos processos da empresa. Com base nos resultados obtidos novas decisões poderão ser tomadas e novas ações colocadas em prática.



3 METODOLOGIA

No presente capítulo é apresentado como será conduzido o trabalho e sua caracterização, segundo as regras dispostas na literatura referente à metodologia de pesquisa. O capítulo 3 que está dividido em duas seções mostrará: a seção 3.1 que abordará como será feita a condução do trabalho; e a seção 3.2 que abordará a classificação da presente pesquisa.

3.1 Planejamentos do método de pesquisa

Nesta seção é descrito o planejamento geral da pesquisa e como ela será conduzida.

Este trabalho trata da aplicação de uma ferramenta de gestão em um ateliê de calçados. Partindo de uma análise profunda da missão, visão, e de uma entrevista semiestruturada (conforme apresentada no item 3.2) com os proprietários da empresa, buscar-se-á conhecer e entender quais os objetivos de curto e longo prazo da organização.

De posse dessas informações, dar-se-á início à construção do mapa estratégico, começando pelo desmembramento da estratégia da empresa em quatro perspectivas de gestão: a financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

Para cada perspectiva será criado um conjunto de indicadores capazes de mensurar o desempenho, os resultados alcançados por essas quatro áreas prioritárias.

Metas de desempenho serão estabelecidas tendo como base a situação atual da empresa em relação a essas quatro áreas de modo que os objetivos sejam atingidos.

Ações serão recomendadas, buscando auxiliar a organização atingir suas metas.

Por fim serão apresentadas as conclusões obtidas neste trabalho no desenvolvimento do *Balanced Scorecard* como um todo.

3.1.1 Cronograma

A seguir, o cronograma com todas as tarefas previstas para a realização da monografia e implantação do *Balanced Scorecard* na empresa Magu's Ltda.

Tabela 1 – Cronograma para a realização da monografia.

	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro
Capas	x			
Resumo/Abstract			x	
Introdução	x x			
Metodologia		x x		
Referencial		x x	x x x	
Revisão				x
Entrega				x

Fonte: elaborada pelo autor.

Tabela 2 – Cronograma de implantação do BSC.

	<i>Fevereiro</i>	<i>Março</i>	<i>Abril</i>	<i>Maio</i>
Entendimento da estratégia da empresa	x x			
Construção do mapa estratégico		x x		
Integração das 4 perspectivas do BSC		x x x		
Criação dos indicadores			x x	
Estabelecimento das metas			x x	
Revisão				x
Entrega e preparação para a defesa				x x
Defesa				x

Fonte: elaborada pelo autor.

3.2 Procedimentos e meios

Segundo Mattar (2006), para se enquadrar em pesquisa científica, um estudo deve se basear em um método, despertando confiança nos procedimentos adotados e nos seus resultados.

[...] o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista (LAKATOS & MARCONI, 2003, p. 83).

Complementando, Chauí (2002, p. 157), diz que “usar um método é seguir regular e ordenadamente um caminho através do qual certa finalidade ou certo objetivo é alcançado”.

Este trabalho parte de uma pesquisa bibliográfica, realizada a fim de obter um melhor conhecimento sobre o Balanced Scorecard e suas perspectivas. Segundo Gil

(1999), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida mediante material já elaborado, principalmente livros e artigos científicos.

Além da pesquisa bibliográfica em livros, o trabalho se utilizará da análise de alguns relatórios da empresa (financeiros, administrativos, de produção), de modo que seja possível conhecer a situação atual e estipular as metas.

Segundo Oliveira (2007) a pesquisa documental é aquela que se baseia em fontes primárias, ou seja, em documentos que não receberam nenhum tratamento, seus dados são originais e as análises são feitas diretamente pelo pesquisador através de um contato direto com os mesmos.

Para o entendimento da missão, visão e estratégia da empresa, realizar-se-ão entrevistas do tipo semiestruturada com os proprietários. Nesse tipo de entrevista, as perguntas são abertas e podem ser respondidas em ambientes de conversação informal (Trivínos, 1987). Conforme Manzini (1990/1991), esse tipo de entrevista está focalizada em um assunto sobre o qual se confecciona um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. O autor afirma que, esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas. Manzini (2003) ainda salienta que assim, torna-se possível um planejamento da coleta de informações por meio da elaboração de um roteiro com perguntas que atinjam os objetivos pretendidos.

Ao possuir, segundo Lakatos & Marconi (2003, p. 20), “um interesse prático, ou seja, os resultados são aplicados imediatamente na resolução de problemas reais”, este trabalho enquadra-se como uma pesquisa de natureza aplicada, pois os resultados gerados podem ser usados pela empresa para uma melhor gestão de toda a organização e atingimento de suas metas.

O trabalho é uma pesquisa descritiva onde seus dados coletados passarão por análises buscando-se obter resultados objetivos que possam ser utilizados pela empresa.

Andrade (2002) destaca que a pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los.

Através de uma abordagem explicativa buscar-se-á explicar o motivo dos fatos acontecerem, a razão, com a devida interpretação e classificação dos dados estudados. Conforme Gil (1999), as pesquisas explicativas visam identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos.

A pesquisa é do tipo quanti-qualitativa. A análise das estratégias da empresa (missão, visão), do seu planejamento estratégico, será realizada tendo por base uma conceituação de gestão e das perspectivas do *Balanced Scorecard*. Gonçalves e Meirelles (2004) explicam que, na abordagem qualitativa os dados são de natureza interpretativa e semântica, considerado mais adequado para a apuração de valores, percepções e motivações do público pesquisado, não apresentando preocupação estatística.

Após essa análise das estratégias será criado o mapa estratégico, os indicadores relacionados às quatro estratégias, e serão definidas as metas para cada indicador. A pesquisa quantitativa busca quantificar os dados e aplica alguma forma de análise estatística generalizando os resultados para a população alvo (MALHOTRA, 2001). Também segundo Sampieri, Collado e Lúcio (2006, p. 583), “a abordagem quantitativa utiliza-se da coleta e análise de dados para responder às questões de pesquisa, e testar as hipóteses preestabelecidas”.

4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

4.1 Apresentação da empresa

Sediado em Muçum, na Rua Presidente Castelo Branco, 230, distante 153 km de Porto Alegre, o Ateliê de calçados Magu's Ltda. iniciou suas atividades em 1998, prestando serviços terceirizados para a indústria de calçados, fabricando cabedais de sapatos femininos e masculinos, botas femininas e sapatilhas de balé.

4.2 Histórico da empresa

A empresa que pertence a Márcia R. Buffon e seu marido João Augusto Buffon, foi criada a partir da necessidade que sua fundadora sentiu de ter sua independência financeira.

Logo após ter sido mãe, Márcia sentia-se muito improdutivo, sem grandes perspectivas de vida. Foi então que aos poucos foi amadurecendo dentro de si a ideia de arremangar as mangas e começar a trabalhar, ganhando seu próprio dinheiro. Começou como funcionária de um novo ateliê que estava sendo aberto na cidade de Muçum, mas alguns meses depois, com a desistência do chefe do negócio, colocou a faca entre os dentes e tomou o negócio para si, utilizando de máquinas emprestadas da fábrica da qual prestava serviços.

O tempo foi passando e o negócio aos poucos foi prosperando. Sempre apostando na qualidade dos serviços prestados e no cumprimento dos prazos de

entrega, o novo ateliê ganhava cada vez mais serviço para ser feito, com isso veio a necessidade de contratar mais pessoas.

A empresa sofreu vários revezes durante sua trajetória. Algumas empresas para as quais prestava serviços quebraram, mas pelo nome que já havia criado no mercado nunca ficou muito tempo sem serviço.

As primeiras máquinas que conseguiu comprar eram usadas e foram adquiridas em um leilão da massa falida de outra empresa da região.

Vendo o negócio prosperar, seu marido acabou optando por sair do seu emprego e ir ajudar a administrar a empresa. Hoje, ele é responsável pela parte administrativa do negócio e ela por gerir a produção.

Prestam serviços para a Bottero calçados, produzindo os cabedais principalmente de botas, e contam com aproximadamente 84 funcionários. Sua produção média diária gira em torno de 1600 pares de cabedais.

A sua lista de clientes é composta por Beira Rio S.A., Bottero Calçados, D'Luri calçados entre outras.

4.3 Missão

A empresa não possui uma missão formalizada no papel, porém em conversa com sua proprietária pode se perceber que a mesma prima em atender seus clientes realizando um trabalho de qualidade, no prazo combinado e com o melhor custo/benefício. Procura realizar suas operações seguindo e respeitando todas as legislações trabalhistas e ambientais e preocupa-se em atender as necessidades de todos os seus *stakeholders*.

4.4 Visão

Ciente da difícil situação que vem passando o setor calçadista no Brasil, oriundo principalmente da grande participação dos produtos chineses no mercado mundial, a empresa tem como visão de futuro conseguir se manter no mercado, sendo reconhecida pelos seus clientes como uma empresa confiável, sólida, que oferece serviços de qualidade.

4.5 Valores e Princípios

- Respeito às pessoas;
- Trabalho em equipe;
- Comprometimento;
- Responsabilidade social e ambiental.

5 ESTUDO DE CASO

O trabalho realizado contou com a participação, além do autor deste trabalho, dos donos e de mais dois funcionários convidados, a fim de que pudessem contribuir com ideias, sugestões e com a visão de quem está dentro da empresa, vivenciando tudo diariamente.

Num primeiro momento, foi realizada uma explanação do projeto como um todo que se pretendia implantar, onde os conceitos de missão, visão, estratégia e o funcionamento do BSC puderam ser passados e entendidos por todos, facilitando o andamento do processo de implantação.

Em várias reuniões realizadas, buscou-se entender o funcionamento da empresa, seus valores, princípios e objetivos futuros. Aos poucos foi se delineando a missão, a visão, os pontos que deveriam ser monitorados em cada perspectiva, as metas, as ações a serem desenvolvidas, enfim, foi se desenvolvendo o Balanced Scorecard.

A seguir serão apresentados os resultados deste trabalho conjunto realizado pela equipe.

5.1 Aplicando o estudo das perspectivas

De posse dos ideais que a empresa carrega como sua Missão, Visão e Valores, pode-se traduzi-los nas 4 perspectivas do Balanced Scorecard.

Neste estudo são apresentados os indicadores relativos às 4 perspectivas, os responsáveis pelo controle de cada um deles, as metas a serem atingidas para que os objetivos sejam atingidos, e algumas ações que podem ser tomadas a fim de se alcançar os objetivos traçados.

5.2 Perspectiva financeira

A perspectiva financeira é a que reflete o resultado das melhorias realizadas nas outras 3 perspectivas. A estratégia a ser seguida juntamente com ações claras a serem tomadas deve ser muito bem compreendida por todos, de modo que todos lutem pelo mesmo objetivo.

A seguir são apresentados alguns indicadores financeiros sugeridos, que mostram a situação atual da empresa e ajudam a visualizar o resultado das ações tomadas.

5.2.1 Índice de liquidez corrente

Este indicador é calculado através da divisão do Ativo Circulante pelo Passivo Circulante e indica a relação de quanto a empresa tem a receber e a pagar no curto prazo. Este indicador deve preferencialmente alcançar valores superiores a 1, do contrário demonstra certa dificuldade da empresa em pagar suas contas mais urgentes.

Índice calculado para 2011: 1,05

Índice calculado para 2012: 1,06

Metas traçadas para os períodos seguintes:

Ano de 2013: 1,15;

Ano de 2014: 1,25;

Ano de 2015: 1,30

Ações a serem tomadas: O pagamento das dívidas de curto prazo como os salários, por exemplo, deve ser realizado preferencialmente com o dinheiro do caixa, ou em último caso com dinheiro buscado de financiamentos de longo prazo (normalmente com juros mais baixos). Buscar prazos maiores para pagamentos de fornecedores, desde que não impliquem em custos adicionais, aliado ao oferecimento de condições que estimule o pagamento por parte dos clientes em prazos menores, ajudarão a melhorar este índice.

Estas ações ficarão sob a responsabilidade do Administrador Geral da empresa.

5.2.2 Margem líquida

Este indicador é encontrado dividindo-se o Lucro Líquido pela Receita Líquida das vendas, multiplicado por 100 para se obter em percentual. Ele mostra a porcentagem que a empresa conseguiu obter de lucro líquido do total de vendas que ela realizou.

Neste indicador, quanto maior seu resultado melhor, pois significa que a empresa está conseguindo extrair um lucro bom dos serviços que realiza.

Índice calculado para 2011: 3%

Índice calculado para 2012: 2%

Metas traçadas para os períodos seguintes:

Ano de 2013 – 4%;

Ano de 2014 – 5%;

Ano de 2015 – 7%.

Ações a serem tomadas: Para melhorar este índice, um forte controle dos custos em geral, através da busca de fornecedores com melhores preços, diminuição de horas extras, uma melhor eficiência dos processos que acarrete em

maior produtividade e por consequência diminua o custo de produção por produto, ajudam a aumentar a margem líquida.

Este índice ficará sob a responsabilidade do Administrador Geral da empresa e as ações de melhoria deverão ser buscadas diariamente por todos os colaboradores da empresa.

5.2.3 Situação do faturamento

A análise deste indicador é feito através de um acompanhamento ao longo do tempo do faturamento. A situação do faturamento é um ponto muito importante que deve ser acompanhado de perto pelos responsáveis da empresa, pois é através dele que pode-se perceber se todo o recurso utilizado está sendo convertido em vendas e se a empresa está num processo de melhoria do seu resultado.

De 2010 para 2011 a empresa aumentou seu faturamento em 7%

De 2011 para 2012 a empresa aumentou seu faturamento em 5%.

Para os próximos 2 períodos se estipulou como meta um crescimento de 5% ao ano.

Ações a serem tomadas: Para que esse índice permaneça em crescimento contínuo, sugere-se aumentar o mercado de atuação, buscando novas empresas do setor calçadista do Vale do Rio dos Sinos para vender seus serviços; Passar a produzir outros componentes do calçado, como o solado, as palmilhas, cabedais para tênis, para então vender estes itens para os atuais e novos clientes.

Este indicador ficará sob a responsabilidade do Administrador Geral e do Administrador de Produção da empresa.

5.3 Perspectiva de clientes

As empresas de sucesso são aquelas que compreendem a importância de seus clientes. Por isso, são para eles que todas as atenções devem estar voltadas e todos os esforços devem ser despendidos a fim de que suas necessidades sejam satisfeitas.

Uma boa ou má relação com seus clientes refletirá diretamente nos resultados financeiros da mesma.

A perspectiva de clientes tem como finalidade, entre outras coisas, alinhar as estratégias da empresa de modo a conquistar novos clientes e manter os que já se conquistou.

A seguir serão apresentados alguns indicadores relativos à perspectiva de clientes, as metas estabelecidas, as ações a serem executadas para que a meta determinada seja alcançada e quem controlará estas ações.

5.3.1 Grau de satisfação dos clientes

Este indicador é calculado através de uma pesquisa de satisfação com a carteira de clientes, onde estes avaliarão alguns pontos como o cumprimento dos prazos de entrega, a qualidade do serviço recebido, o atendimento, o custo/benefício dos serviços prestados.

Atualmente a empresa não possui nenhuma avaliação sobre o quão satisfeito os clientes estão com os serviços prestados.

Por não haver um índice de satisfação calculado para o momento atual, fica difícil estipular metas para os próximos períodos, entretanto, um grau de satisfação de 95% pode ser usado como uma meta de índice a ser buscado, gradualmente pela empresa nos próximos 5 anos.

Ações: A primeira ação a ser tomada é realizar uma pesquisa de satisfação com os clientes e verificar o que precisa ser melhorado. Dar respostas rápidas às demandas e manter um canal aberto pra receber feedbacks dos clientes quanto a

melhorias possíveis de serem realizadas, ajudam muito no atingimento da meta deste indicador.

Este indicador ficará sob a responsabilidade do Administrador Geral da empresa.

5.3.2 Fidelização de cliente

Este indicador é calculado fazendo um levantamento na carteira de clientes da empresa, verificando a porcentagem de clientes que continuam ativos por um período maior que 2 anos.

Mais que vender uma vez, é preciso fidelizar os clientes, de modo que as compras tornem-se rotineiras. É importantíssimo manter uma gama de clientes ativos e dispostos a comprar ao longo do tempo.

Esse indicador atualmente encontra-se com um índice de fidelização de 80%.

Para os próximos 2 anos a empresa deve buscar atingir um nível de fidelização de clientes conforme descrito a seguir:

No final de 2013, possuir 85% dos clientes com mais de 2 anos ativos na carteira de clientes.

No final de 2014, possuir 90% dos clientes com mais de 2 anos ativos na carteira de clientes.

No final de 2015, possuir 95% dos clientes com mais de 2 anos ativos na carteira de clientes.

Ações: Manter um contato próximo e de parceria, bem como realizar um atendimento personalizado. Descontos para os maiores e mais antigos clientes também é uma boa forma de mantê-los fiéis.

Este indicador e suas ações ficarão sob a responsabilidade do Administrador Geral da empresa.

5.4 Perspectiva de processos internos

Os processos internos são as diversas atividades realizadas na empresa, que utilizam os recursos da empresa, e que tem o propósito de gerar os resultados definidos por ela. Nos processos internos ocorre a transformação de todo capital humano, econômico e intelectual da empresa em um produto/serviço para os clientes. Portanto, é nesta perspectiva que os ganhos podem ser maximizados.

As melhorias nos processos internos são decisivas para o sucesso financeiro da empresa e, portanto, devem ser acompanhados de perto por todos.

A seguir apresentamos alguns indicadores da perspectiva de processos internos, as metas estabelecidas, as ações a serem executadas a fim de se alcançar os objetivos, e a cargo de quem caberá o acompanhamento de cada indicador desta perspectiva.

5.4.1 Índice de retrabalho

Este indicador é calculado, dividindo-se a quantidade de peças com defeito que saem no setor de revisão pela quantidade de peças produzidas, em um período de tempo.

Retrabalhar um produto/serviço que não saiu com as especificações ou qualidade requerida na primeira vez é uma rotina dentro de qualquer indústria e algo praticamente impossível de exterminar do setor produtivo, porém é necessário buscar manter esse índice no valor mais baixo possível.

Retrabalho significa aumentar duas, três vezes a utilização dos recursos na produção de um bem que não poderá ser vendido por um preço duas, três vezes maior.

A empresa teve um índice de retrabalho médio mensal de 18% em 2012.

Para os próximos períodos a empresa terá como meta atingir os índices, conforme segue:

Para o final de 2013, atingir um índice de retrabalho de 12% do total produzido, para 2014, um índice de 8,0%; e para 2015, um índice de 5% do total produzido.

Ações: Realizar cursos e treinamentos relacionados às operações, à qualidade exigida. Criar procedimentos operacionais de modo que todas as atividades sejam padronizadas, facilitando sua realização. Também é interessante a criação de um programa de surgimento de novas ideias e melhorias de processo por parte dos funcionários, pois estes normalmente conhecem as atividades melhor do que ninguém e tem muito a contribuir.

Este indicador ficará sob a responsabilidade do Administrador de Produção e todos deverão contribuir para a implantação das ações e atingimento das metas.

5.4.2 Tempo de paradas

Este indicador é calculado através da divisão da soma do tempo de todas as paradas pela quantidade de tempo disponível para produzir. Pode-se calcular um índice geral ou dividi-lo nas diversas causas de parada para um acompanhamento mais detalhado.

Recursos produtivos parados, não produzindo, refletem negativamente na produtividade, na eficiência e no custo do produto, por isso torna-se vital garantir a maximização de suas utilizações.

A empresa não possui nenhum tipo de controle sobre estas ocorrências.

Sendo assim, fica difícil propor uma meta de índice a ser alcançado a médio e longo prazo, por isso sugere-se apenas uma meta de percentual de até o final de 2013 a empresa obter uma redução neste índice de 15%; para 2014 este índice deverá reduzir mais 15%; e no final de 2015 deverá reduzir mais 10%.

Ações: Primeiramente deve se realizar um mapeamento dos tempos e dos motivos dessas paradas, para depois tomar ações que mitiguem essas questões.

No caso de um alto nível de paradas por falhas mecânicas em máquinas e equipamentos, por exemplo, se propõe fazer um planejamento das manutenções das máquinas, de modo que sejam feitas de forma preventiva; Sequenciar a produção de produtos semelhantes e implantar um sistema de troca rápida de ferramentas a fim de reduzir o tempo de paradas para a realização de setups, também são ações que podem ser implantadas e que contribuem para a melhoria desse índice.

Este índice e as ações propostas ficarão sob a responsabilidade do Administrador de Produção.

5.4.3 Aumento de produção por funcionário

Este índice é calculado pela divisão da produção total pelo número de funcionários em determinado período.

O aumento de produtividade por funcionário é uma das formas de diminuir os custos de produção, obtendo assim um maior lucro por produto.

Atualmente a empresa possui um índice de produção por funcionário de 545 pares por mês.

Para os próximos períodos se estipulou alcançar os seguintes índices:

Fechar 2013 produzindo 570 pares por funcionário/mês;

Já no final de 2014 a meta a ser atingida será de 600 pares por funcionário/mês;

Para 2014 a meta estipulada foi de 650 pares de calçados por funcionário/mês.

Ações: A produtividade de uma empresa pode ser aumentada de muitas maneiras, como por exemplo, comprando máquinas novas que produzem mais. Porém, devido a baixa capacidade de investimento da empresa, a ideia neste trabalho é investir em ações mais baratas e que também trazem bons resultados.

Sendo assim, com base na avaliação dos processos produtivos verificou-se a necessidade de investir em treinamento e capacitação dos funcionários de modo que eles consigam produzir mais e com qualidade; realizar uma análise das operações de modo a acabar com desperdícios de tempo, de transporte, de atividades que não agregam valor ao produto; criar grupos de trabalho para trabalhar a resolução dos problemas que surgem na empresa e criar um ciclo de melhoria contínua na organização.

Este indicador ficará sob a responsabilidade do Administrador de Produção e as ações deverão ser implantadas com a participação de todos os colaboradores da empresa.

5.5 Perspectiva de aprendizado e crescimento

O mercado consumidor está em constante mudança, sendo assim, é preciso manter um processo evolutivo nos processos e produtos da empresa, de modo a se adaptar rapidamente a essas mudanças e continuar satisfazendo seus clientes.

Como ser pensante, o ser humano é o único responsável pelo desenvolvimento da empresa, é o único capaz de manter a empresa num estado de constante crescimento e desenvolvimento. É importante mensurar a capacidade que a empresa tem de aprender e evoluir, pois só assim ela conseguirá atingir seus objetivos.

A seguir são apresentados alguns indicadores da perspectiva de aprendizado e crescimento, as metas estabelecidas, as ações a serem executadas, e os responsáveis pelo acompanhamento de cada indicador desta perspectiva.

5.5.1 Índice de absenteísmo

Esse índice é calculado pela soma dos dias faltantes, dividido pela soma dos dias trabalhados vezes o número médio de funcionários num determinado período.

A empresa não faz o controle do índice de absenteísmo, o que acaba dificultando a estipulação de uma meta para os próximos períodos.

O absenteísmo deve ser controlado, principalmente porque afeta a produtividade e a qualidade da produção.

Sendo assim, estipula-se alcançar um índice de 5 faltas/ano por funcionário até o final de 2015. Esse é um índice considerado bom por muitos gestores.

Ações: O primeiro-passo para resolver essa questão do absenteísmo, é buscar um diagnóstico sobre o porquê os funcionários não estão indo trabalhar, com base nestas informações criar um plano de ação tentando minimizar essas causas.

Buscar uma relação mais próxima com cada funcionário, criando uma relação de confiança e cumplicidade, ajuda muito a tentar entender os reais motivos das faltas não justificadas.

A realização periódica de uma Pesquisa do Clima Organizacional também ajuda saber como está o ambiente de trabalho, se eles se sentem motivados para irem trabalhar.

Outra ação muito utilizada pelas empresas atualmente, que pode ser implantada neste caso é o oferecimento de uma quantia em dinheiro, em forma de premiação, a aquelas pessoas que não faltaram nenhum dia durante o mês. Isso acaba servindo como um bom estímulo para que os funcionários evitem faltar ao serviço.

Estas ações ficarão sob a responsabilidade do Administrador Geral e de Produção. O primeiro ficando responsável pelo diagnóstico e implantação do sistema de premiação aos não faltantes, e o segundo por fazer a Pesquisa do Clima Organizacional e criar uma relação mais próxima com os funcionários facilitando a criação deste ambiente de cumplicidade mútua entre todos.

5.5.2 Horas de treinamento, cursos e palestras por funcionário.

Este indicador é calculado, pela divisão do volume total de horas de treinamento pelo total de funcionários que receberam treinamento.

Novos modelos de calçados, novas tecnologias, novas operações, maneiras diferentes de ver o mundo, de pensar, enfim... Crescimento! A empresa precisa estar preparada para os desafios que vem pela frente, e isso se consegue através de cursos, treinamentos e palestras que abram a visão para um mundo novo, novas possibilidades.

A empresa em questão realiza alguns treinamentos, normalmente oferecidos pelas empresas para as quais presta serviços, porém não possui nenhum registro da quantidade de horas realizadas.

A quantidade de horas de treinamentos de cada empresa depende muito do ambiente em que a empresa atua. Por exemplo, as empresas do segmento de tecnologia precisam de um número de horas de treinamento e cursos muito superiores a de outros setores menos dinâmicos.

Desta maneira, sugere-se um índice de crescimento gradual na quantidade de horas de treinamentos e cursos para os próximos períodos na ordem de 5% ao ano.

Ações: Buscar parcerias junto ao SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, Prefeitura Municipal e outros órgãos, afim de que sejam oferecidos cursos profissionalizantes na área calçadista.

Subsidiar parte da mensalidade de cursos de graduação e técnicos dos funcionários é uma forma de estimular os funcionários a investir na busca de mais conhecimento.

Estas ações ficarão sob a responsabilidade do Administrador Geral da empresa.

5.5.3 Quantidade de sugestões de melhorias por trabalhador

Este indicador é calculado dividindo-se o número de sugestões pelo número de funcionários em determinado período.

No ramo calçadista, a margem de lucro obtida por par de calçado vendido é muito pequena. É preciso buscar constantemente a maximização de seus recursos para conseguir produzir um calçado com o menor custo possível. Melhorar continuamente seus produtos e processos é o segredo da empresa que quer se manter no mercado atualmente. Dai a importância da participação dos funcionários neste processo de buscar a melhoria contínua, porque ninguém melhor que eles conhecem o processo e sentem as dificuldades operacionais do dia-a-dia.

A empresa não possui registro nenhum sobre este tema.

As metas a serem alcançadas são as seguintes:

Uma sugestão por funcionário até o fim de 2013;

Três sugestões por funcionário em 2014;

E cinco sugestões por funcionários no final de 2015.

Ações: Realização de reuniões com a finalidade de conversar, trocar experiências, relatar dificuldades encontradas durante a realização das tarefas.

Criação de uma caixa de sugestões que ficará do lado do cartão ponto onde todos poderão escrever suas sugestões de melhoria, comentários, críticas etc. Isso é necessário porque muitas pessoas são tímidas e não conseguem expor suas opiniões em público, na reunião.

Criar um programa de sugestões onde cada sugestão dada, equivale a pontos que serão convertidos em brindes no fim do ano.

Estas ações ficarão sob a responsabilidade do Administrador Geral da empresa.

6 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como principal objetivo, apresentar para a empresa uma ferramenta capaz de colocar no papel de forma organizada os sonhos, os planos para a empresa que estavam apenas na cabeça de seus proprietários, de modo a facilitar sua gestão. Com o desenvolvimento desta ferramenta, conseguiu-se mapear os pontos mais críticos que devem ser melhorados para o atingimento dos objetivos.

A equipe de criação do Balanced Scorecard na empresa teve a participação dos administradores e de dois funcionários, assim conseguiu-se contar com a visão de quem vive diariamente o negócio. Isso também acaba gerando um maior comprometimento, pois todos se sentem os donos do projeto e os responsáveis pelo sucesso de sua execução.

A construção do mapa estratégico propiciou a todos uma visão clara das inter-relações entre os objetivos, as metas e as ações. Assim, a qualquer decisão tomada, se conseguirá entender as consequências decorrentes nos mais variados setores da empresa.

Com os indicadores criados ficará mais fácil enxergar os resultados das ações realizadas, tornando possível corrigir rotas e priorizar as práticas que geram os melhores resultados.

As metas propostas foram definidas de modo que sejam tidas como um objetivo a conquistar, mantendo todos estimulados a contribuir da melhor maneira para atingi-las.

Analisando a empresa de modo geral, foram propostas algumas ações que visam ajudar o atingimento das metas.

As dificuldades encontradas na implantação do Balanced Scorecard na empresa foram às dificuldades de fazer as pessoas entender o que o trabalho buscava, sendo preciso traduzir os conceitos em uma linguagem mais coloquial; e também fazê-las pensar em coisas que nunca passaram por suas cabeças, talvez por nunca terem enxergado a interferência que estas questões causam no trabalho que realizam.

Porém o trabalho foi muito facilitado pela abertura dada pelos donos, que apesar de possuir poucos anos de estudo, possuem um bom entendimento do negócio.

Acredita-se que este trabalho contribuiu muito para que a empresa comece a se enxergar de uma forma mais clara, e que organizadamente consiga atingir seus objetivos. Só assim ela conseguirá dar retorno financeiro aos seus donos, condições para que seus funcionários levem uma vida digna, e contribuir para o desenvolvimento da sociedade como um todo.

REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, Karl. **Programando o futuro**. São Paulo: Makron, 1994.
- AMARAL, Daniel de A. G. do; CAVALHEIRO, Everton A.; MARCONATTO, Diego A. B.; **Balanced Scorecard: uma ferramenta de gestão estratégica**. UFSM. 2008.
- ANDRADE, Arnaldo R. **Planejamento Estratégico: Formulação, Implementação e Controle**. Blumenau, 2002. 30 f. Trabalho de Administração – Curso Administração, Fundação Universitária de Blumenau (FURB).
- BARNEY, Matt, MCCARTY, Tom. **The new six sigma: a leader's guide to achieve rapid business improvement and sustainable results**. EnglewoodCliffs: Prentice Hall, 2003.
- BENNIS, Warren. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BOLIGON, Juliana A. R. **Balances Scorecard como sistemática de gestão em busca da melhoria contínua da qualidade organizacional**. Dissertação PPEP. UFSM, Santa Maria, Rs, 2009.
- CHAUI, Marilena. **Convite à filosofia**. 12. ed. São Paulo: Ática, 2002.
- COSTA, Ana P. P. **Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CUNHA, Cristiano. **Apostila de Planejamento Estratégico**. UFSC, 1998.
- DAVIS, Mark M.; AQUILANO, Nicholas J.; CHASE, Richard B..**Fundamentos da Administração da Produção**. 3ª ed. São Paulo: Ed. Bookman, 1999.
- DESS, Gregory G.; MILLER, Alex. **Strategic Management**. Macgraw Hill, 1996. Disponível em: <<http://student.dei.uc.pt/~ipdias/gestao/strategic>> Acesso em: 14 ago. 2012.

DONLON, Barnaby S.. **Construção de um programa de desdobramento**. In: Balanced Scorecard Report, v. 5, n. 4, 2003.

DRUCKER, Peter F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, Carlos A.; MEIRELLES, Anthero de M. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

GRANDO, Nei. **Planejamento e Gestão da Estratégia de Negócios**. Disponível em: <<http://neigrando.wordpress.com/2011/11/01/planejamento-e-gestao-da-estrategia-de-negocios/>>. Acesso em: 21 nov. 2012.

GRANT, Robert. **Strategic planning in a turbulent environment**: evidence from the oil majors. Strategic Management Journal. Vol.24, n.6, p.491-517, Jun, 2003.

HERRERO, Emilio. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica**: uma abordagem prática. 8ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

JESUS, Sergio L. **A importância da missão, visão e valores de uma empresa**. Disponível em:<<http://www.skywalker.com.br/artigos/gestao/missao.html>>. Acesso em: 21 nov. 2012.

KAPLAN, Robert S. **Measuring manufacturing performance**: a new challenge for managerial accounting research. The AccountingReview, Sarasota, v. 58, nº 4, 1983.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Linking the Balanced Scorecard to Strategy**. California Management Review, Fall, 4, 1996.

_____. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Mapas Estratégicos**. Ed. 7ª. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

_____. **Alinhamento**: Utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1975.

LAKATOS, Eva; MARCONI, Maria A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEWY, Claude; DU MEE, Alex. **The ten commandments of Balanced Scorecard implementation**. Managing Control and Accounting, Apr. 1998.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**.3. ed. Porto Alegre: Bookamann,2001.

MANZINI, Eduardo J. **Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada**. In: MARQUEZINE: M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE; S. (Orgs.) Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial. Londrina: Eduel, 2003.

_____. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, v. 26/27, 990/199.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MATOS, Francisco G.; CHIAVENATO, Idalberto. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Makron, 1999.

NIVEN, Paul R. **Balanced Scorecard passo-a-passo**: elevando o desempenho e mantendo resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

NORREKLIT, Hanne. **The Balance on the Balanced Scorecard – a Critical Analysis of Some of its Assumptions** Management Accounting Research, 11, 2000, p. 65.

OLIVEIRA, Maria M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis, Vozes, 2007.

PORTER, Michael E. **What is Strategy?** Harvard Business Review. Nov-Dec, 1996.

RICCIO, Edson L. **Uma contribuição ao estudo da contabilidade como sistema de informação**. Tese de doutoramento – FEA – USP. São Paulo. 1989.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, Pilar F. **Metodologia de Pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Ed. McGraw Hill Book Company, 2006.

SILVA, Leandro C. da. **O Balanced Scorecard e o Processo Estratégico**. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, 2003.

STRATICA. **Gestão Estratégica**. Disponível em: <<http://www.stratica.com.br/page010.html>>. Acesso em: 13 mai. de 2013.

SUN TZU. **A Arte da Guerra**. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1997.

TORRES, Maria C. S. **Estratégia de empresas**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VILLANI, Pedro A.; NAKAMURA, Wilson T. **Medidas não financeiras e alinhamento à Estratégia**. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIAS, 1º, 2003, Curitiba. Anais... Curitiba: Anpad, 2003.

ZAIRI, Mohamed. **O Verdadeiro significado da Competição**. HSM Management. n.3, p.86-94. Jul/Ago 1997.



APÊNDICES

Apêndice B – Perspectiva financeira

Indicador	Meta			Responsável	Ações
	2013	2014	2015		
Liquidez Corrente	$\geq 1,15$	$\geq 1,25$	$\geq 1,30$	Administrador Geral	- Pagar as dívidas de curto prazo com dinheiro do caixa ou de financiamentos de longo prazo; - Buscar prazos maiores para pagamentos de fornecedores; - Ofertar condições que estimule o pagamento em prazos menores por parte dos clientes
Margem Líquida	$\geq 4\%$	$\geq 5\%$	$\geq 7\%$	Administrador Geral	- Controlar os custos em geral; - Melhorar a eficiência dos processos
Situação do Faturamento	$\geq 5\%$	$\geq 5\%$	$\geq 5\%$	Administrador Geral e de Produção	- Aumentar o mercado de atuação; - Aumentar o mix de produtos

Fonte: elaborado pelo autor

Apêndice C – Perspectiva de clientes

Indicador	Meta			Responsável	Ações
	2013	2014	2015		
Satisfação dos Clientes	>= 95%	>= 95%	>= 95%	Administrador Geral	- Realizar Pesquisa de satisfação com os clientes; - Manter um canal para receber feedbacks sempre aberto com os clientes; - Dar respostas rápidas aos clientes
Fidelização de Clientes	>= 85%	>= 90%	>= 95%	Administrador Geral	- Manter um contato próximo e de parceria om os clientes; - Realizar um atendimento personalizado; - Ofertar descontos aos maiores e mais antigos clientes.

Fonte: elaborado pelo autor

Apêndice D – Perspectiva de processos internos

Indicador	Meta			Responsável	Ações
	2013	2014	2015		
Retrabalho	<= 12%	<= 8%	<= 5%	Administrador de Produção	- Realizar cursos e treinamentos relacionados às operações e à qualidade exigida; - Criar procedimentos operacionais; - Criação de um programa para surgimento de novas ideias
Tempo de paradas	<= 15%	<= 15%	<= 10%	Administrador de Produção	- Mapear tempo e motivo das paradas, para tomar ações corretivas; - Planejar manutenções das máquinas; - Sequenciar a produção de produtos semelhantes; - Implantar um sistema de troca rápida de ferramentas
Produtividade	>= 570 pares/ano	>= 600 pares/ano	>= 650 pares/ano	Administrador de Produção	- Investir em treinamento e capacitação; - Realizar cronoanálise e estudo de tempos e movimentos Criar grupos de melhoria contínua.

Fonte: elaborado pelo autor.

Apêndice E – Perspectiva de aprendizado e crescimento

Indicador	Meta			Responsável	Ações
	2013	2014	2015		
Absenteísmo	<= 05 faltas/ano	<= 05 faltas/ano	<= 05 faltas/ano	Administrador Geral e de Produção	- Diagnosticar as causas das faltas e tomar medidas corretivas - Realização de pesquisa de clima organizacional - Oferta de prêmio assiduidade
Horas de treinamento	>= 5%	>= 5%	>= 5%	Administrador Geral	- Buscar parcerias junto ao SENAI, Prefeitura Municipal etc - Subsidiar parte da mensalidade de cursos de graduação e técnicos dos funcionários
Sugestões de melhoria	Uma por funcionário ao ano	Três por funcionário ao ano	Cinco por funcionário ao ano	Administrador Geral	- Realização de reuniões para trocar experiências, relatar dificuldades; - Criação de uma caixa de sugestões; - Criar um programa de sugestões onde cada sugestão dada, equivale a pontos que são convertidos em brindes no fim do ano.

Fonte: elaborado pelo autor.