



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE FINANÇAS E CONTABILIDADE
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

MÁRCIO JORGE PEREIRA RAMOS

O BALANCED SCORECARD PARA A GESTÃO E PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO DE UMA FRANQUIA DE BIJOUTERIAS

JOÃO PESSOA - PB

2014

MÁRCIO JORGE PEREIRA RAMOS

**O BALANCED SCORECARD PARA A GESTÃO E PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO DE UMA FRANQUIA DE BIJOUTERIAS**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis, do Departamento de Contabilidade e Finanças, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, tendo como orientadora a Prof.^a Ma. Ionara Stéfani Viana de Oliveira

JOÃO PESSOA - PB

2014

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

R175b Ramos, Márcio Jorge Pereira.

O balanced scorecard para a gestão e planejamento estratégico de uma franquia de bijouterias./ Márcio Jorge Pereira Ramos. – João Pessoa: UFPB, 2014.

65f.: il.

Orientador: Prof^a. Ms^a. Ionara Stéfani Viana de Oliveira.
Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – UFPB/CCSA.

1. Balanced scorecard. 2. Gestão estratégica. 3. Planejamento estratégico. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU (2. ed.): 657:658(043.2)

MÁRCIO JORGE PEREIRA RAMOS

**O BALANCED SCORECARD PARA A GESTÃO E PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO DE UMA FRANQUIA DE BIJOUTERIAS**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis, do Departamento de Contabilidade e Finanças, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Resultado: _____
João Pessoa, _____ de _____ de 20____

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Prof^a. MS^a. Ionara Stéfani Viana de Oliveira

Prof^a. MS^a. Vera Lúcia Cruz

Prof^o. Me^o. Hebert de Oliveira Rêgo

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por ter me dado saúde e coragem para prosseguir em busca desta conquista e me guiado em todos os instantes da vida.

Agradeço em especial aos meus pais José Castor Ramos (*in memoriam*) e Germana Ramos, pelo apoio e amor incondicional que sempre me foi dado. Agradeço a Deus todos os dias pelo privilégio de tê-los como pais. Vocês são e sempre serão meus pilares e minhas referências. Obrigado meu pai por todo exemplo e ensinamentos deixados, pois os 16 anos que tive o privilégio de partilhar a vida e te ter fisicamente ao meu lado valeu por uma vida inteira e foram mais que suficientes para que você pudesse me formar como homem e ser minha eterna bússola que sempre nos momentos de dúvidas ou dificuldades me mostra os melhores caminhos da vida a seguir. Você vive e viverá sempre dentro de mim, pois um pai nunca morre e sim se eterniza através de seu filho. Obrigado mãe pelo exemplo de força, batalha e dedicação diária na condução de nossa família. No seu abraço é onde encontro meu porto seguro e o meu amor sem limites.

À minha irmã Mayara que sempre esteve ao meu lado e juntos dividimos os piores e melhores momentos de nossas vidas e que mesmo na distância momentânea está presente no meu dia a dia, sempre externando suas preocupações, conselhos e transmitindo seu amor. Você é exemplo de força, garra e perseverança que me serve de inspiração em todos os momentos de minha vida.

À minha amada namorada Melissa, obrigado por toda compreensão, dedicação e amor. Por transmitir toda sua leveza e ternura nos momentos de tensão e dificuldades em minha vida. Por ser meu ponto de equilíbrio, minha paz e minha fonte diária de felicidade. Por ter me dado uma nova família que tanto me apóia, fortalece e partilha comigo momentos únicos e especiais. A você todo meu agradecimento e meu amor.

Aos meus tios e padrinhos George e Joana por estarem sempre ao meu lado em todos os momentos, sempre demonstrando sua preocupação, atenção e

cuidado.

À minha tia Gisélia por todo seu esteio, afago e doçura, aos meus fiéis primos (irmãos) Sharon e Renato e meu amado afilhado Rafael que proporcionam e são responsáveis por momentos de alegria indescritíveis em nossa família.

A todos meus familiares e amigos que de forma direta ou indireta, contribuíram para essa conquista.

À minha orientadora Prof.^a Ma. Ionara Stéfani Viana de Oliveira pelo apoio, atenção, compreensão e pela paciência, que muito colaborou para o crescimento dos meus conhecimentos e para a realização deste trabalho de graduação. Meus sinceros agradecimentos!

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi discutir o sistema de gestão de desempenho baseado nos preceitos do Balanced Scorecard (BSC), modelo gerencial que traduz a missão e a visão das empresas que buscam ferramentas para composição do planejamento e gestão estratégica para auxiliar no processo de tomada de decisão. Este trabalho é um estudo de caso que busca identificar as contribuições que a aplicação do sistema de mensuração de desempenho BSC proporciona para a gestão e planejamento estratégico e operacional da Franquia Belle Bijou na cidade de João Pessoa-PB. Diante disso, em um primeiro momento foi realizado um estudo bibliográfico sobre o BSC e posteriormente foi feita uma coleta de dados e uma análise dos questionários entregues aos gestores, colaboradores e clientes da empresa. Os dados coletados, ao final do estudo, demonstram que o BSC possui ferramentas para auxiliar na gestão da empresa e atender necessidades e expectativas dos gestores da organização permitindo o controle gerencial de todos os setores da empresa através do conhecimento adquirido sobre a entidade durante todo processo. Com isso foi possível analisar a importância de avaliar dados financeiros e não financeiros da empresa, apresentando o conhecimento sobre desempenho individual e coletivo de todos os colaboradores, o perfil de seus clientes, as melhores formas de investimento e escolhas para que as metas da empresa sejam alcançadas por meio dos objetivos estratégicos determinados dentro das quatro perspectivas do BSC.

Palavras-chave: Balanced Scorecard. Gestão estratégica. Planejamento estratégico.

ABSTRACT

The purpose of this study was to discuss a performance management' system based on the principles of the Balanced Scorecard (BSC), a management model that reflects the mission and vision of the companies that seeks tools for strategic planning and management in the decision process decision. This paper is a case study that aims to identify the contributions that the implementation of the BSC provides for the strategic management and operational in the Franchise Belle Bijou, located at João Pessoa city, Paraíba. In this way, firstly a literature study was conducted about the BSC and after this a data collection was made together with an analysis of the questionnaires already distributed to the managers, employees and customers of this company. The information collected at the end of this study showed that the BSC has tools to assist the company management and it's a support to the needs and expectations of the managers to control all sectors of it, through the knowledge acquired during the entire process. In this way, was possible to analyze the importance of evaluating financial and non-financial data of the company, showing the knowledge about individual and collective performance of all employees, the profile of its customers, the best forms of investment and the choices for achieve the company's goals through the strategic objectives set on the four BSC perspectives.

Keywords: Balanced Scorecard. Strategic Management. Strategic Planning.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1: O BALANCED SCORECARD COMO ESTRUTURA PARA AÇÃO ESTRATÉGICA.....	27
FIGURA 2: PERSPECTIVA DO BSC.....	29
FIGURA 3: A PERSPECTIVA DO CLIENTE – MEDIDAS ESSENCIAS	30
FIGURA 4 : A PERSPECITVA DE CADEIA DE VALOR DOS PROCESSOS INTERNOS.....	32
FIGURA 5: ESTRUTURA DE MEDIÇÃO DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO.....	33
FIGURA 6: CRONOGRAMA TÍPICO PARA IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD.....	37
FIGURA 7: ORGANOGRAMA DA EMPRESA.....	39
FIGURA 8: MAPA ESTRATÉGICO DA EMPRESA.....	52

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: COMPONENTE DA ANÁLISE SWOT.....	24
QUADRO 2: PROCESSOS DE DESENVOLVIMENTO DO BSC.....	24
QUADRO 3: INDICADORES, MÉTODOS E PERÍODOS DE MEDIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	50
QUADRO 4: METAS E AÇÕES DA EMPRESA.....	52
QUADRO 5 : PAINEL ESTRATÉGICO DE DESEMPENHO DA EMPRESA.....	53

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: HÁ QUANTO TEMPO VOCÊ TRABALHA NA EMPRESA?	41
TABELA 2: VOCÊ CONHECE A MISSÃO DA EMPRESA?.....	41
TABELA 3: VOCÊ CONHECE É A VISÃO DA EMPRESA?.....	42
TABELA 4: COMO VOCÊ AVALIA O RELACIONAMENTO COM SEUS SUPERIORES?.....	42
TABELA 5: COMO VOCÊ SE SENTE EM RELAÇÃO AO SEU HORÁRIO DE TRABALHO?.....	43
TABELA 6: VOCÊ JÁ RECEBEU ALGUM TREINAMENTO OFERECIDO PELA EMPRESA?.....	43
TABELA 7 : COMO VOCÊ AVALIA A REMUNERAÇÃO RECEBIDA PELO EXERCÍCIO DE SUA FUNÇÃO?.....	44
TABELA 8: OS INSTRUMENTOS DE TRABALHO SÃO SATISFATÓRIOS PARA O DESEMPENHO E SUA FUNÇÃO?.....	44
TABELA 9: HÁ QUANTO TEMPO VOCÊ FREQUENTA A LOJA BELLE BIJOU EM JOÃO PESSOA?.....	45
TABELA 10: COMO VOCÊ AVALIA O ATENDIMENTO PRESTADO PELOS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA?.....	46
TABELA 11: NO DECORRER DO TEMPO O ATENDIMENTO DA LOJA.....	46
TABELA 12: QUAL FATOR VOCÊ CONSIDERA O MAIS IMPORTANTE PARA SER UM CLIENTE FIEL A EMPRESA?.....	47
TABELA 13: CONSIDERA AS INSTALAÇÕES DA LOJA ATRATIVAS?	47

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Delimitação do tema e Problema de Pesquisa.....	14
1.2 Objetivos.....	15
1.2.1 Objetivo geral.....	15
1.2.2 Objetivo específico.....	15
1.3 Justificativa.....	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 Contabilidade Gerencial.....	17
2.2 Gestão estratégica nas empresas.....	18
2.3 Planejamento estratégico.....	20
2.3.1 Componentes do Planejamento Estratégico.....	21
2.3.1.1 Negócio.....	21
2.3.1.2 Missão.....	22
2.3.1.3 Princípios e valores	23
2.3.1.4 Análise do ambiente	23
2.3.1.5 Visão.....	24
2.3.1.6 Objetivos.....	25
2.3.1.7 Estratégia competitiva	25
2.4 Balanced Scorecard.....	26
2.4.1 Conceitos.....	26
2.4.2 As Perspectivas do Balanced Scorecard.....	28
2.4.2.1 Perspectiva financeira.....	29
2.4.2.2 Perspectiva dos clientes.....	30
2.4.2.3 Perspectiva dos processos internos	31
2.4.2.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento	32
2.4.3 Etapas do Plano de Implementação do BSC.....	33
2.4.3.1 Avaliação Organizacional.....	34
2.4.3.2 Identificação dos Objetivos Estratégicos.....	35
2.4.3.3 Escolha dos Indicadores Estratégicos.....	35
2.4.3.4 Elaboração do Plano de Implementação	36
3 METODOLOGIA.....	37
4 ESTUDO DE CASO.....	38
4.1 Conhecendo a organização	39
4.2 Resultados.....	40
4.2.1 Resultado da Pesquisa Aplicada a Colaboradores.....	40
4.2.2 Resultado da Pesquisa Aplicada a Clientes.....	45
4.3 Posicionamento estratégico da empresa.....	48
4.4 Definição dos objetivos estratégicos da organização.....	49
4.5 Formação do mapa estratégico.....	53
4.6 Contribuições da aplicação do BSC para franquia.....	55
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	57
5.1 Limitações, sugestões e recomendações.....	57

REFERÊNCIAS.....	59
APÊNDICES.....	61
APÊNDICE A - Pesquisa de satisfação aplicada aos funcionários da Franquia BELLE BIJOU em João Pessoa.....	62
APÊNDICE B - Pesquisa de satisfação aplicada aos clientes da Franquia BELLE BIJOU em João Pessoa.....	63
APÊNDICE C - Questionário para a formulação do Planejamento Estratégico da Franquia BELLE BIJOU em João Pessoa.....	64
APÊNDICE D – Questionário financeiro aplicado ao gestor da Franquia BELLE BIJOU em João Pessoa.....	65

1 INTRODUÇÃO

Diante da realidade do mercado atual e sua globalização, para que as empresas se mantenham competitivas, necessita-se traçar um planejamento estratégico compatível para alcançar seus objetivos e assegurar sua continuidade. As entidades precisam estar atentas ao ambiente interno e externo de sua organização além de obter o controle de suas atividades e resultados. Por isso, é fundamental que se viabilize a utilização de sistemas de gestão para que essas entidades possuam controle gerencial no que diz respeito não só a dados financeiros, mas também de conhecimento fruto de seu capital intelectual, de forma que os empresários tenham informações a respeito de toda natureza que envolva seus negócios, dentre elas, a capacidade de gerir colaboradores, credores, clientes e a sociedade em geral que se relaciona com sua empresa.

Diante desta perspectiva, a necessidade faz com que as empresas utilizem ferramentas de controle visando obter melhores resultados e, conseqüentemente, o aumento da capacidade de gerar lucros. Neste aspecto a contabilidade gerencial vem ganhando força, pois tem como objetivo oferecer ferramentas que irão auxiliar o gestor na sua tomada de decisão. Com essa finalidade surgiu a utilização de sistemas de gestão e medidas de desempenho e, entre diversos métodos, destaca-se aquele que é capaz de realizar a mensuração dos ativos intelectuais e intangíveis, assim como os ativos tangíveis.

De acordo com Epstein e Manzoni (1998), podemos conceituar o Balanced Scorecard como um reflexo quantitativo da estratégia da empresa que foi desenvolvido a partir da demanda por parte de gestores e clientes de captar toda a complexidade do desempenho da atividade gerencial. O BSC é apresentado por meio de quatro diferentes perspectivas, cada qual com sua função para otimizar o processo de gerenciamento. São elas: a perspectiva financeira, a perspectiva do cliente, a perspectiva dos processos internos e a perspectiva do aprendizado e do crescimento (Kaplan e Norton, 1997).

Para Atkinson (2000, p: 592) o BSC reflete a primeira tentativa sistemática de desenvolver um projeto para o sistema de avaliação de desempenho que enfoca os objetivos da empresa, coordenação da tomada de decisão individual e provisão de uma base para o aprendizado organizacional.

Diante desse contexto, evidencia-se a necessidade do uso de ferramentas de

avaliação de desempenho organizacional não só por parte das empresas, mas também para todos os segmentos que buscam crescimento e reconhecimento, como é o caso do setor de franquias. De acordo com a Lei 8.955/04:

Franquia empresarial é o sistema pelo qual o um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços, e eventualmente, também ao direito do uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante a remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado um vínculo empregatício.

Por trabalhar com uma marca já conhecida as franquias normalmente já possuem os atributos que agregam valor aos produtos, de modo que sua maior necessidade é agregar valor aos ativos intangíveis do negócio, e o BSC é uma ferramenta que tende a contribuir para esse processo na medida em que mede e avalia todos os ativos de uma organização.

Neste trabalho será abordada a utilização do Balanced Scorecard - BSC - para a gestão e planejamento estratégico de uma franquia de bijouterias explorando as contribuições que sua utilização pode trazer para essas organizações, considerando suas peculiaridades e limitações, idealizado por Kaplan e Norton nos anos 90.

1.1 Delimitação do Tema e Problema de Pesquisa

O desenvolvimento do presente trabalho centra-se na análise da aplicação da ferramenta de mensuração do Balanced Scorecard na franquia de bijouterias Belle Bijou, localizada na cidade de João Pessoa, visando verificar quais as contribuições que esta ferramenta pode proporcionar para gestão e planejamento estratégico e operacional da empresa.

Com base no contexto apresentado, e, considerando a necessidade que as empresas apresentam em avaliar o seu desempenho financeiro, bem como, avaliar a eficiência e a eficácia nos processos internos, emerge a seguinte pergunta de pesquisa: Como o Balanced Scorecard pode contribuir na gestão e planejamento estratégico de uma franquia de venda de bijouterias localizada na cidade de João Pessoa?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Apresentar as contribuições para a gestão e planejamento estratégico e operacional atribuídas pela aplicação do Balanced Scorecard em uma franquia de venda de bijouterias na cidade de João Pessoa.

1.2.2 Objetivos específicos

- Definir a importância do Balanced Scorecard como ferramenta de controle gerencial traduzindo a missão, visão e valores da franquia Belle Bijou localizada na cidade de João Pessoa;
- Identificar os objetivos estratégicos da organização;
- Definir os indicadores nas quatro perspectivas do BSC.

1.3 Justificativa

Tendo em vista a concorrência de mercado, o alto padrão de qualidade exigido pelo consumidor e a produção a menor custo onde todos os índices são analisados e mensurados por resultados, todos os processos devem ser planejados e controlados para que as organizações possam sobreviver no mercado tão competitivo. Diante disso, o que pode-se perceber hodiernamente é a necessidade de investir em eficiência, inovação e mudanças. Frequentemente todos os processos devem ser revistos e analisados a fim de identificar novas metas e oportunidades para produzir no ambiente interno e externo a missão e visão da empresa, assim como, transformar os *stakeholders* em conhecedores do plano empresarial. Nesse sentido, neste trabalho busca-se destacar que independente do porte da empresa, é fundamental que as ferramentas de gestão estejam alinhadas às suas necessidades.

O presente trabalho irá apresentar como a gestão estratégica com o uso do Balanced Scorecard na franquia da Belle Bijou na cidade de João Pessoa, pode ser uma ferramenta essencial no controle interno, para o alinhamento das estratégias,

metas e sua organização, desde que adequadas a sua real necessidade e relação custo-benefício. Neste trabalho, será abordada a gestão empresarial em um estudo de caso da franquia de venda de bijouterias Belle Bijou localizada na cidade de João Pessoa.

Como explicita Kaplan e Norton:

O sucesso da estratégia da empresa ou do plano estratégico adotado independe da ferramenta BSC, pois funciona apenas como fator motivador das premissas da estrutura organizacional da empresa. Sua importância está na capacidade de comunicar a visão e a estratégia por meio de indicadores de desempenho, originários de objetivos estratégicos e metas que interagem em meio a uma estrutura lógica de causa e efeito (KAPLAN e NORTON, 1997).

O particular interesse por este tema foi despertado a partir da percepção da importância do profissional da área contábil nesse processo, pois eles possuem conhecimento técnico, ferramentas e informações úteis para sua aplicação de um sistema gerencial de controle como o Balanced Scorecard.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica do trabalho dando enfoque para contabilidade gerencial, apresentando conceitos e definições sobre planejamento estratégico, gestão, controle e o Balanced Scorecard, enfatizando suas quatro perspectivas e etapas para implementação.

2.1 Contabilidade Gerencial

Com o aumento da competitividade de mercado, somado ao crescente avanço da tecnologia, o profissional contábil precisou acompanhar esse processo evolutivo, pois foi deixada de lado a função restrita de guarda-livros e, diante deste cenário, surgiu a demanda de trabalho mais especializado como relatórios de custo, margem real de lucro, etc. Desta forma é imprescindível que a empresa invista na capacitação dos recursos humanos, como também nas condições de trabalho para o profissional, buscando estruturação dos espaços físicos e tecnológicos para aprimoramento do resultado de seus serviços e produtos.

Nesse contexto a contabilidade gerencial, entre as suas finalidades, propõe fornecer informações às empresas em busca da tomada de decisão correta e dados econômicos. Assim, mais do que atender as exigências da organização, ela atende aos interesses de seus usuários.

Segundo Guerreiro *et al* “os gestores demandam informações gerenciais específicas para suportar suas necessidades de tomada de decisões em ambiente de crescente incerteza e monitorar o progresso no alcance de estratégias” (2005, p: 93).

Para Kaplan (2001 *apud* REZENDE, 2003, p:77), na nova economia é preciso ter conhecimento das teorias gerenciais e acompanhar as mudanças ocorridas na economia. As empresas devem se adaptar aos novos modelos gerenciais e fornecer um tratamento especial quando se fala de pessoas, pois elas são as responsáveis por colocar em prática a ferramenta gerencial BSC, talvez, uma das melhores ferramentas que as empresas possam contar nesse momento para tomar suas decisões baseadas em informações mais consistentes.

Portanto pode-se inferir que a Contabilidade Gerencial é necessária para qualquer entidade, tendo em vista que disponibiliza informações contábeis para o processo de controle e planejamento estratégico das operações e tomadas de decisão com foco nos usuários internos em quaisquer níveis da administração.

2.2 Gestão estratégica nas empresas

Para o crescimento e continuidade de uma empresa, é importante que as organizações atuais se insiram no mercado globalizado de forma competitiva e se direcione por caminhos que permitam alcançar seus objetivos e resultados, e para isso é necessário um bom planejamento e gestão estratégica.

No cenário empresarial, a estratégia pode ser entendida como um caminho a ser seguido pela empresa, considerando o ambiente que a cerca, com o intuito de atingir o objetivo estabelecido.

Para Costa (2005, p: 54) a gestão estratégica é “o processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da instituição, envolvendo e comprometendo todos os gerentes, responsáveis e colaboradores da organização”. Ela engloba o processo de planejar e formular um propósito compartilhado para a organização com a fixação de metas, desafios e atribuição de responsabilidades para a realização dos planos e projetos da organização (COSTA, 2007).

Ainda segundo Costa (2007) sua finalidade é assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da empresa possibilitando-lhe enfrentar as mudanças observadas ou previsíveis no seu ambiente interno ou externo, antecipando-se a elas.

A palavra gestão de acordo com Mosimann e Fisch (1999) origina-se da palavra em latim *gestione*, que significa ato de gerir, gerência, administração. Assim gerir é o modo de fazer as coisas acontecerem, enquanto administrar é conduzir a organização para seus objetivos.

Para Chiavenato (2004), a gestão é o processo que envolve o planejamento, organização, a direção e o controle das aplicações de recursos organizacionais de uma maneira eficiente e eficaz.

Para Tavares (2005), a gestão estratégica baseada no BSC tem como principal objetivo buscar a interação de todos os envolvidos na organização para a implementação correta da estratégia, e suas principais funções são:

- Estabelecer um foco em busca da visão, missão, desenvolvimento de competências cultivo e prática de valores;
- Determinar instâncias para o processo decisório e torná-lo mais ágil e coerente;
- Definir o escopo competitivo, delineamento de estratégias e o estabelecimento dos objetivos e metas, permitindo o desenvolvimento de planos de ação mais oportunos e adequados;
- Viabilizar o desenvolvimento de modelos organizacionais mais adequados às demandas ambientais, integrando pessoas, habilidades e recursos;
- Coordenar e otimizar a alocação de recursos, proporcionando melhores resultados operacionais e administrativos;
- Estabelecer mecanismos de avaliação e controles voltados para a eficiência, eficácia e a efetividade da organização.

O processo de gestão divide-se em quatro fases, na abordagem de Catelli, Pereira e Vasconcelos (2010):

Planejamento Estratégico – contempla as variáveis externas e internas da empresa, tendo como objetivo identificar ameaças e oportunidades, bem como os pontos fortes e fracos, com o intuito de assegurar o cumprimento da sua missão.

Planejamento Operacional – ele tem como função identificar, integrar e avaliar alternativas de ação e escolher o plano de ação que será implementado na empresa. Pode ser de curto e de médio e longo prazos.

Execução – ocorre quando as ações planejadas são implementadas, com o consumo de recursos e geração dos produtos.

Controle – deve ser realizado na empresa como um todo, agindo de maneira corretiva quando o que foi planejado diferir com o que foi executado, assegurando o alcance dos objetivos planejados.

Diante do exposto, pode-se compreender a gestão estratégica como ações voltadas para um melhor controle de processos internos, a partir de um estudo a cerca do segmento no qual a empresa está inserida, com o gerar aumento de sua capacidade de lucro intuito de visando sua competitividade e continuidade.

Portanto, a gestão estratégica é um processo contínuo e sistêmico que oferece suporte para as entidades na busca por estratégias. Além disso, foca os direcionadores relevantes, sejam eles de médio ou de longo prazo que auxiliam na tomada de decisão, levando em consideração o ambiente e as necessidades de cada empresa, analisando o custo benefício desse processo, tornando-se fator determinante para o sucesso da implementação do Balanced Scorecard.

2.3 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico pode ser entendido como um processo gerencial contínuo em que as metas das empresas são constantemente atualizadas e definidas para atingir o que atualmente para organizações é imprescindível para seu crescimento, continuidade e sucesso dentro do mercado econômico globalizado.

Para Oliveira (1991), o planejamento estratégico corresponde ao conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto a empresa tem condições e meios de agir sobre variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é ainda um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independentemente da vontade específica dos seus executivos.

Uma organização ao estabelecer um planejamento estratégico, espera conhecer e aperfeiçoar a utilização dos seus pontos fortes e suas vantagens operacionais e assim desenvolver a maneira mais apropriada e vantajosa de utilizá-los, descobrir seus pontos fracos, eliminá-los ou pelo menos minimizar, conhecer e aproveitar as oportunidades externas que possam favorecer suas ações estratégicas, identificar as ameaças e obstáculos para poder tomar a melhor decisão

possível (OLIVEIRA, 2004).

A partir disso, faz-se mister discutir os componentes do planejamento estratégico que virá no tópico a seguir.

2.3.1 Componentes do Planejamento Estratégico

Para que o planejamento estratégico gere os resultados esperados para a empresa, alguns componentes são imprescindíveis tanto na composição quanto para a aplicação e acompanhamento por partes dos gestores e dos demais colaboradores da organização.

De acordo com Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001), os principais componentes que fazem parte da elaboração do planejamento estratégico são: a definição do negócio da empresa, missão, princípios, análise do ambiente, formulação da visão, os objetivos e as estratégias competitivas.

2.3.1.1 - Negócio

Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001, p.31) definem o negócio como “o entendimento do principal benefício esperado pelo cliente”. Já para Tavares (2000), o negócio deve ser definido sob duas perspectivas: os desejos e as necessidades dos clientes e a disponibilidade das competências e habilidades para satisfazê-los.

Tanto Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001) quanto Tavares (2000), afirmam que a primeira questão a ser analisada pela empresa é a do negócio que a empresa já atua ou que deseja atuar, isso não está relacionado ao tipo de produto ou serviço oferecido, mas sim aos benefícios esperados pelos clientes e que para definir o negócio de uma empresa faz-se necessário responder a algumas questões tais como:

- Quem são os clientes?
- Quais são os benefícios procurados por eles?
- Quem é e quem serão os concorrentes da empresa?

2.3.1.2 Missão

Uma organização se define pela sua missão, tornando sua identidade sobre o qual a razão de sua existência. A partir disso, irá definir não só para o gestor, mas também para colaboradores, clientes e acionistas, o que de fato a empresa oferece e onde ela quer chegar.

Oliveira (1991, p.69), define missão como "a determinação do motivo central do Planejamento Estratégico, ou seja, a determinação de onde a empresa quer ir".

Nas palavras de Oliveira (2007, p.107), "a missão é a razão de ser da empresa". E sua importância está no fato dela orientar e delimitar a ação empresarial no longo prazo, onde as crenças e valores, bem como as expectativas e recursos ficam comprometidos.

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 prioridades, as estratégias, os planos e a definição de atribuições.

Para Kaplan e Norton (2004) a missão pode ser definida como a declaração da razão de ser da organização para a qual se direcionam suas atividades e valores que orientam as atividades dos colaboradores e, além disso, deve descrever como a organização espera competir no mercado e como pretende fornecer valor aos seus clientes.

A definição da missão serve de critério geral para orientar a tomada de decisão, para definir os objetivos e auxiliar na escolha das decisões estratégicas. Ela deve ser formulada em poucas palavras, porém de forma clara e precisa contendo no máximo um parágrafo e tem como características:

- Dizer quem é o cliente e quais os benefícios para ele;
- O mercado em que atua;
- Os principais produtos ou serviços;
- Atividades que a empresa realiza;
- Diferencial perante as demais concorrentes.

A missão mostra aos clientes o que a empresa propõe. Neste sentido, uma missão clara e definida demonstra que a organização possui um foco e para os clientes isso se torna motivo de confiança, pois eles sabem o que podem encontrar

nela além do que ela pode lhes oferecer.

2.3.1.3 Princípios e valores

São as ideias fundamentais em torno das quais se constroem a organização. Eles representam as convicções dominantes, crenças básicas, ou seja, aquilo em que as pessoas da organização acreditam.

Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001, p.31) definem valores e princípios como “os balizamentos para o processo decisório e o comportamento da empresa no cumprimento da sua visão”.

Os benefícios gerados com a definição dos princípios e valores criam diferencial competitivo, balizam o processo decisório, orientam o comportamento, bem como a direção das estratégias, o recrutamento, a seleção e treinamento de todos os envolvidos no meio organizacional (VASCONCELOS FILHO E PAGNONCELLI, 2001).

2.3.1.4 Análise do ambiente

A análise do ambiente compreende o conjunto de técnicas que permite identificar e monitorar as variáveis competitivas que afetam o desempenho da empresa. Ela divide-se em ambiente interno (forças e fraquezas) e ambiente externo (oportunidades e ameaças). As forças e fraquezas são determinadas pela posição atual da empresa e se relacionam, portanto, a fatores internos, já as oportunidades e ameaças são antecipações do futuro e estão relacionadas a fatores externos (VASCONCELOS FILHO E PAGNONCELLI, 2001).

A avaliação do ambiente é vital não apenas para o sucesso de uma organização, mas também para sua continuidade no mercado, visto que, esclarece tópicos imprescindíveis para o sucesso do planejamento estratégico e a ferramenta mais utilizada quando se trata da análise do ambiente é a matriz *SWOT*.

Quadro 1 – Componente da análise SWOT

- **Oportunidades:** são as tendências de situações ou acontecimentos externos à empresa que podem ser aproveitadas por ela contribuindo para o exercício da sua missão e o alcance de sua visão.
- **Ameaças:** tendências externas, atuais ou futuras que, se não eliminadas, minimizadas ou evitadas pela empresa, podem afetá-la prejudicando o exercício de sua missão e o alcance de sua visão.
- **Forças:** são características internas da própria empresa, que podem ser tangíveis ou não e que facilitam o exercício de sua missão e o alcance de seus objetivos.
- **Fraquezas:** são deficiências internas capazes de prejudicar a empresa e por isso devem ser minimizadas para evitar influência negativa no seu desempenho.

Fonte: Adaptado de Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (1992)

O objetivo da análise SWOT é verificar a posição estratégica da empresa através de estudos que avaliam o cenário externo com a realidade interna da organização, conforme explicitado no quadro acima a partir de Filho e Pagnocelli (1992).

2.3.1.5 Visão

A visão define e reflete o que a organização pretende para daqui alguns anos. Ela representa as ambições da organização e descreve o quadro futuro que se deseja atingir num período mais longo, geralmente na média de cinco anos (VASCONCELLOS FILHO E PAGNONCELLI, 2001).

Além disso, a visão proporciona ainda o composição do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela organização e deve servir de motivação e inspiração para o alcance dos objetivos, que podem ou não vir a serem concretizados.

Diante disto é de suma importância que a visão da empresa seja amplamente disseminada, apresentada e esclarecida para todos seus colaboradores.

2.3.1.6 Objetivos

Os objetivos são as áreas de atividades nas qual o alcance dos resultados favoráveis faz-se necessário para cumprir a missão e alcançar a visão proposta pela empresa.

Herrero (2005, p.268) define os objetivos como sendo “resultados que a empresa deve alcançar, em prazo determinado, para concretizar sua visão sendo competitiva no ambiente atual e futuro”.

Outro fator importante quando se trata de objetivos, é a definição por parte da empresa de indicadores de desempenho, permitindo a posterior avaliação dos resultados.

2.3.1.7 Estratégia competitiva

A Estratégia competitiva pode ser entendida como o conjunto de planos, políticas, programas e ações desenvolvidas por uma empresa ou unidade de negócio para ampliar ou manter de modo sustentável suas vantagens competitivas frente aos concorrentes. Ela é o que a empresa decide ou não fazer considerando o ambiente para concretizar sua visão e atingir os objetivos respeitando os princípios e visando cumprir a missão de seu negócio (VASCONCELOS FILHO E PAGNONCELLI, 2001).

A estratégia competitiva no cenário atual mostra como uma empresa que decide competir em um mercado em resposta às estratégias e posições de seus competidores de modo a ganhar uma vantagem competitiva sustentável.

Segundo Porter (1991), estratégia competitiva “é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência da indústria.”

A partir disso, será apresentado com maiores detalhes o Balanced Scorecard através de seus conceitos e perspectivas.

2.4 Balanced Scorecard

2.4.1 Conceitos

Segundo Kaplan e Norton (1983), a necessidade de desenvolver novas medidas de desempenho que captassem as mudanças nos processos se deu pelas mudanças ocorridas no processo 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.

Os balanços financeiros registram e relatam os fatos ocorridos na organização, porém, não oferecem orientações suficientes para a tomada de decisão, de modo que crie valor financeiro e agregue valor à organização, em virtude de não conter informações sobre clientes, mercado, processos internos, recursos humanos, aprendizado, inovação, liderança e outros aspectos imprescindíveis para o momento atual de competitividade e globalização (OLIVEIRA, 2002).

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

O BSC “traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 2).

Além de não desconsiderar as medidas financeiras, pelo contrário, ele fornece medidas que as complementem de forma que estimulem o desempenho futuro da empresa (KAPLAN; NORTON, 1997).

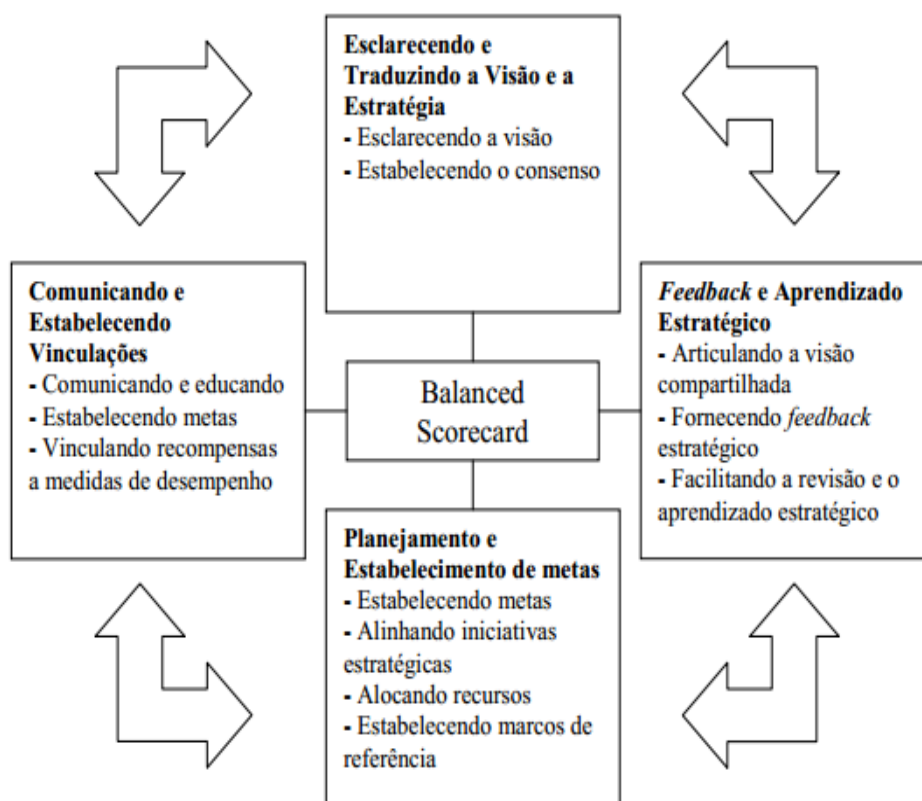
Segundo Kaplan e Norton (2004, p 8) o Balanced Scorecard é um conjunto de indicadores que proporciona aos gerentes uma visão rápida de toda a empresa. Nele estão incluídos indicadores financeiros que mostram o resultado das ações do passado, e os complementa com indicadores operacionais, relacionados com a satisfação dos clientes, com os processos internos e com a capacidade da organização de aprender e melhorar – atividades que impulsionam o desempenho financeiro futuro.

Segundo Kaplan e Norton (1997), a visão e a estratégia de uma organização orientam os rumos que ela deve seguir. Diante disso, faz-se necessário uma ferramenta de gestão adequada para gerenciar e medir seu desempenho especialmente os seus ativos intangíveis.

Ainda de acordo com os supracitados autores, os objetivos do BSC mostram o relacionamento dos diferentes níveis de abordagens em uma organização que parte inicialmente do entendimento do negócio, descreve a sua missão, seus valores, a sua visão, suas políticas estratégicas, a análise do ambiente, os fatores críticos de seu sucesso, o desenho do mapa estratégico, seus objetivos, indicadores e metas e finalmente o plano de ação para alcançá-los.

O Balanced Scorecard já se tornou mais do que um sistema gerencial de medidas táticas e operacionais, as empresas estão utilizando-o como um sistema de gestão estratégica para conseguir administrar a empresa a longo prazo, conforme Figura 1 (KAPLAN; NORTON, 1997).

Figura 1 – O Balanced Scorecard como estrutura para ação estratégica



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 12)

Esclarecendo e traduzindo a visão e a estratégia: quando se realiza essa etapa, busca-se evitar que cada executivo tenha percepções diferentes sobre a estratégia, o que pode gerar conflitos e uma má execução da mesma.

Comunicando e criando vinculações: traduzir a estratégia em objetivos permite que ela seja mais bem divulgada dentro da organização, além de permitir uma maior integração e envolvimento de todos para a concretização da mesma.

Planejamento e estabelecimento de metas: com isso é possível estabelecer quais são as ações prioritárias a serem cumpridas e alocar os recursos de forma racional para a realização das mesmas.

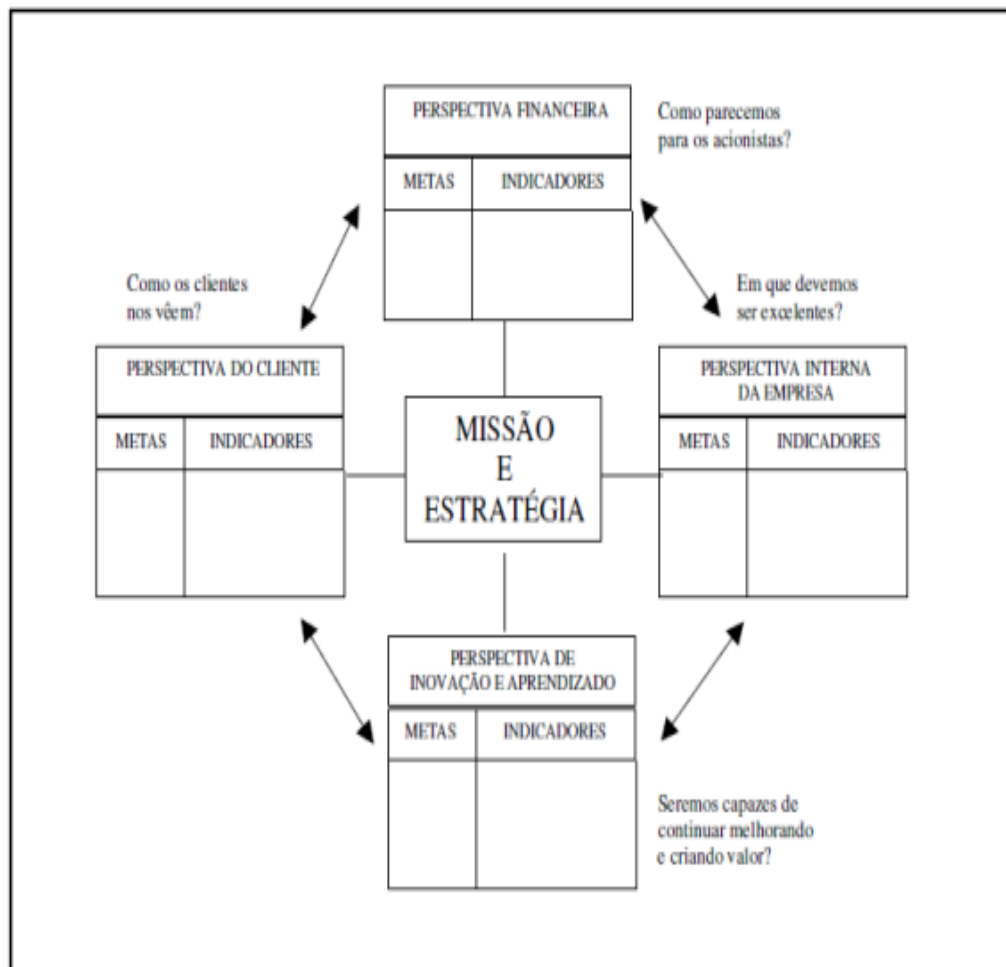
Feedback e aprendizado estratégico: o resultado obtido nas etapas anteriores, ao retornarem para os executivos, permite além do fechamento do ciclo estratégico, apontar os problemas e as possíveis mudanças e atualizações nas estratégias da organização.

2.4.2 As Perspectivas do Balanced Scorecard

Na concepção de Kaplan e Norton (2000), o BSC traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas organizadas segundo quatro perspectivas: a financeira, a dos clientes, a dos processos internos e a de aprendizado e crescimento.

Conforme Kaplan e Norton (1992), a complexidade do gerenciamento das organizações exige que os gestores tenham condições de visualizar o desempenho da empresa sob quatro perspectivas, as quais fornecem respostas a quatro questões básicas, como apresentado na Figura 2.

Figura 2 – Perspectiva do BSC



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1992)

Desta forma, as quatro perspectivas demonstradas na figura acima, contribuem para a estruturação do BSC e facilitam a elaboração dos objetivos, metas, indicadores e ações, ligando uma perspectiva à outra por meio da relação de causa e efeito, onde os objetivos estabelecidos para cada uma delas devem estar coerentes com a visão estratégica da empresa

2.4.2.1 Perspectiva Financeira

Os objetivos financeiros segundo Kaplan e Norton (1997), servem de foco para as demais perspectivas do BSC com o objetivo de mostrar se as escolhas estratégicas estão contribuindo para aumentar o valor de mercado da empresa, visto

que, existe a preocupação de como os acionistas veem a empresa e quais as ações ela precisa tomar para gerar valor futuro.

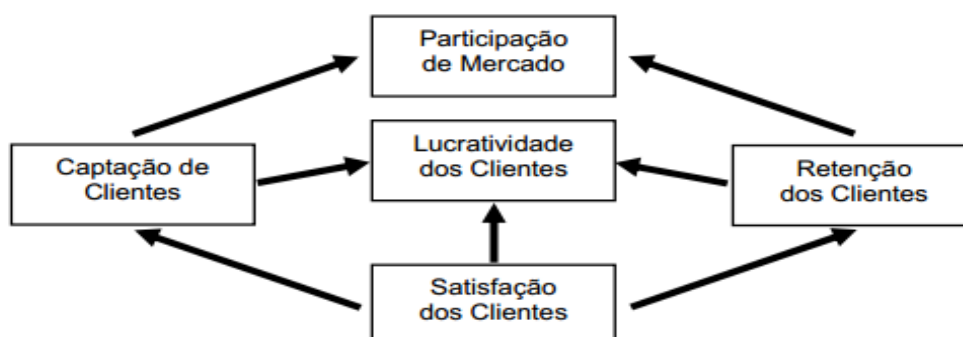
A perspectiva financeira analisa se a estratégia da empresa está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Para essa avaliação se leva em conta os indicadores financeiros como taxa de retorno sobre capital investido (ROI), valor para os acionistas, rentabilidade, crescimento da receita e custo por unidade são os principais indicadores que mostram se a estratégia da organização está caminhando para o sucesso ou para o fracasso.

2.4.2.2 Perspectiva dos Clientes

Para Kaplan e Norton (1997), a perspectiva dos clientes permite a alta administração identificar os segmentos de clientes e de mercados nos quais as unidades de negócios devem competir. Ainda, segundo os mesmos autores, a perspectiva dos clientes, deve ser montada visando alguns pontos chaves, tais como a participação de mercado, retenção, captação, satisfação e lucratividade dos clientes. Esse conjunto de fatores é chamado de medidas Essenciais dos Clientes.

Segundo Kaplan e Norton (2004, p:32), a perspectiva do cliente define a proposição de valor para os clientes-alvo. As medidas de desempenho desta perspectiva podem provavelmente incluir: a satisfação, retenção, captação, participação de mercado e lucratividade por cliente, conforme Figura 3.

Figura 3 – A perspectiva do cliente – medidas essenciais.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p.72)

A participação de mercado reflete a proporção de um negócio num determinado mercado (em termos de clientes, valores e gastos ou volume unitário vendido).

A captação de clientes mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócio atrai ou conquista novos clientes ou negócios.

A retenção de clientes controla em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócio retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.

A satisfação dos clientes mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com os critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.

A lucratividade dos clientes mede o lucro líquido de cliente ou segmento, depois de reduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

2.4.2.3 Perspectiva dos processos internos

Segundo Kaplan e Norton (1997, p: 97) “os sistemas de medidas de desempenho da maioria das empresas focalizam a melhoria dos processos operacionais existentes”. No BSC é recomendado que os executivos definam uma cadeia de valor completa dos processos internos a qual deve iniciar com o processo de inovação (identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes), prosseguir como o processo de operações (entrega de produtos e prestação de serviços aos clientes existentes) e por fim terminar com o serviço pós - venda (oferta de serviços).

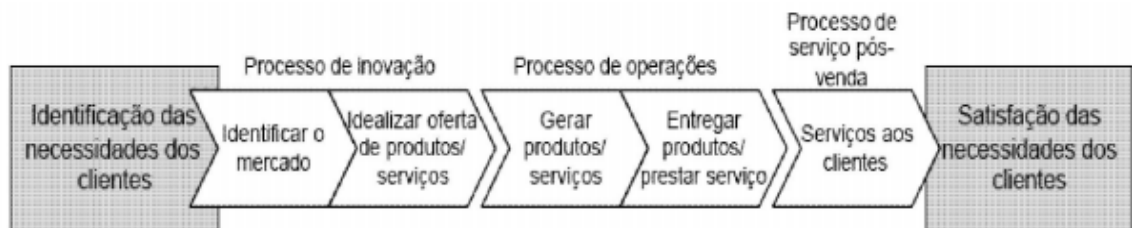
1 - Inovação: consiste basicamente em dois componentes: no primeiro, realizam-se as pesquisas de mercado para identificar as preferências dos clientes e os preços para cada produto ou serviço. Depois devem-se idealizar mercados e oportunidades inteiramente novos para os produtos e serviços que a empresa pode oferecer;

2 - Operações: tem início com o recebimento de pedido de um cliente e termina com a entrega do produto ou a prestação do serviço. Esse processo enfatiza a importância da entrega eficiente, regular e pontual dos produtos e serviços aos clientes;

3 - Serviço pós – vendas: inclui a garantia e conserto, correção de defeitos, devoluções e também o processamento dos pagamentos e administração de cartões de crédito.

A Figura 4 demonstra o caminho de um processo interno pós – venda:

Figura 4 – A perspectiva de cadeia de Valor dos Processos Internos.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p.102)

Deste modo, a redução dos custos e a excelência nos processos internos de produção compreendem metas importantes para a organização, porém, o serviço pós-venda torna-se fundamental para a manutenção, garantia e satisfação dos clientes.

2.4.2.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento

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

1- A 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;

2- 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 atividades dentro da empresa;

3- Motivação, *empowerment* e alinhamento: Kaplan e Norton (1997) afirmam que por mais habilitados que os funcionários estejam, eles não contribuirão para o sucesso organizacional se não forem motivados a agir no melhor interesse da empresa ou se não tiverem liberdade para decidir e agir. Desse modo, não basta apenas a disponibilidade de informação, é preciso também a motivação das pessoas em estar desenvolvendo as tarefas que lhe foram designadas.

Figura 5 – Estrutura de Medição do Aprendizado e Crescimento



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.135)

Portanto, o BSC destaca a importância do fator humano dentro das organizações, uma vez que não adianta fazer com que todas as perspectivas se mantenham alinhadas, que haja um constante investimento em tecnologia e sistemas de informações se não for dada a correta importância aos funcionários da empresa.

2.4.3 Etapas do Plano de Implementação do BSC

A elaboração de um novo sistema de gerenciamento pode ser uma tarefa muito difícil, pois toda mudança pode gerar certo receio por parte dos envolvidos. O sistema deve ser introduzido de forma gradativa, para que os gestores consigam desvincular a empresa dos processos antigos. Essa atividade é feita por três

profissionais denominados de Arquiteto, Agente de Mudanças e Comunicador (KAPLAN; NORTON, 1997).

O arquiteto terá responsabilidade sobre o processo de construção do Balanced Scorecard inicial e a sua incorporação ao sistema gerencial e, com isso, educar os gestores e conduzir a tradução das estratégias em medidas específicas. O agente de mudanças será responsável por comandar o desenvolvimento do novo sistema gerencial e seu papel é fundamental, pois auxilia os gestores a redefinirem seus papéis de acordo com a necessidade do novo sistema. Por fim, o comunicador terá o papel de apoiar, compreender e motivar todos os membros da empresa em todos seus níveis estratégicos, a fim de que haja uma integração maior das informações sobre a estratégia implementada (KAPLAN; NORTON, 1997).

Na visão de Lunkes (2007), o processo de desenvolvimento do BSC criado por Kaplan e Norton (1998) foi definido em dez tarefas divididas em quatro etapas. São elas:

Quadro 2 – Processo de desenvolvimento do BSC.

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Primeira Etapa: avaliação organizacional. - Segunda Etapa: identificação dos objetivos estratégicos. - Terceira Etapa: escolha dos indicadores estratégicos. - Quarta Etapa: elaboração do plano de implementação. |
|---|

Fonte: Autoria Própria

Mesmo com todas as peculiaridades que cada empresa apresenta, Kaplan e Norton (20004) elaboraram um modelo sistemático que envolve essas quatro etapas, para ser utilizado na construção dos indicadores.

2.4.3.1 Avaliação Organizacional

Esta etapa é definida por Kaplan e Norton (1997) por duas tarefas: Selecionar a Unidade Organizacional Adequada e Identificar as Relações entre a Unidade de Negócios e a Corporação, conforme Lunkes (2007):

- Tarefa 1: selecionar a unidade piloto para a aplicação do BSC;
- Tarefa 2: tornar visíveis suas limitações e oportunidades.

Essa etapa tem por objetivo definir a empresa em que será feita a implementação do BSC e evidenciar as relações entre os setores da empresa, possibilitando observar onde estão as suas limitações e oportunidades para melhorar.

2.4.3.2 - Identificação dos Objetivos Estratégicos

Esta etapa é definida por meio de três tarefas, denominadas por Kaplan e Norton (1997) da seguinte forma: Realizar a Primeira Série de Entrevistas, Sessão de Síntese e Workshop Executivo: Primeira Etapa, sinalizadas por Lunkes como sendo (2007):

- Tarefa 3: apresentar o BSC para a alta administração da empresa e realizar a primeira série de entrevistas;
- Tarefa 4: sintetizar as entrevistas e fazer relação preliminar de objetivos para reunião com a alta administração;
- Tarefa 5: realizar o primeiro Workshop com a alta administração e selecionar objetivo que serão utilizados.

O objetivo da segunda etapa é levar aos gestores informações sobre o BSC, além de definir e enquadrar os objetivos estratégicos da empresa dentro das perspectivas utilizadas através de reuniões.

2.4.3.3 - Escolha dos Indicadores Estratégicos

Esta etapa é dividida em duas tarefas definidas por Kaplan e Norton (1997) da seguinte forma: Reuniões dos Subgrupos e Workshop Executivo: Segunda Etapa, citadas por Lunkes da seguinte forma (2007):

- Tarefa 6: dividir os participantes em quatro subgrupos, identificar indicadores e descobrir fontes de informação;

- Tarefa 7: realizar o segundo workshop para debater os indicadores e objetivos experimentais e a visão estratégica.

O objetivo dessa etapa é identificar as fontes de informação para os indicadores elaborados e verificar a situação dos objetivos, indicadores e da visão estratégica da empresa.

2.4.3.4 Elaboração do Plano de Implementação

A quarta etapa traz três tarefas distintas que foram denominadas por Kaplan e Norton (1997) da seguinte forma: Desenvolver o Plano de Implementação, Workshop Executivo: Terceira Etapa e Finalizar o Plano de Implementação, e são definidos por Lunkes como (2007):

- Tarefa 8: Desenvolver o plano de implementação com os líderes dos subgrupos, com metas de superação;
- Tarefa 9: Realizar o terceiro workshop com a alta administração da unidade para definir metas, visão, objetivos e indicadores;
- Tarefa 10: Finalizar o plano de implementação, integrando o BSC ao sistema gerencial da empresa.

Nessa última etapa, objetivo é elaborar metas e planos de ação para a implementação da estratégia utilizada, como também as formas de monitorar e controlar esse processo.

Um cronograma básico foi criado por Kaplan e Norton (1997), para ser utilizado na implementação do BSC, que é apresentado na Figura 6.

Figura 6 - Cronograma típico para implementação do Balanced Scorecard

Semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Atividades																
I - Arquitetura do programa de medição	□															
1- Escolha da unidade organizacional	Planejamento do Projeto															
2- Identificação das relações entre a unidade e a corporação																
II - Definição dos objetivos estratégicos																
3 - Entrevistas da primeira etapa																
4 - Sessões Síntese																
5- Workshop Executivo: primeira etapa																
III - Escolha dos indicadores estratégicos																
6 - Reuniões dos subgrupos																
7 - Workshop Executivo: segunda etapa																
IV - Elaboração do Plano de Implementação																
8 - Desenvolvimentos do plano de implementação																
9 - Workshop Executivo: terceira etapa																
10 - Finalizações do Plano de implementação																

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, (1997, p. 323)

Conforme figura acima é possível identificar que um projeto típico do BSC pode durar até 16 semanas.

Ao final do cronograma do projeto, a administração da organização deverá ter esclarecido e chegado a um consenso em relação à tradução da estratégia em objetivos e indicadores específicos para as quatro perspectivas definidas em um plano de implantação destinado a consolidar o Balanced Scorecard na empresa (KAPLAN E NORTON, 1997).

3 METODOLOGIA

A metodologia adotada por este trabalho consiste numa abordagem qualitativa e quantitativa do tema em análise baseada, sobretudo, na pesquisa bibliográfica. Numa primeira fase, um estudo exploratório através da pesquisa descritiva faz-se necessário a fim de ter maior conhecimento sobre o assunto e constituir uma abordagem inicial. Em seguida, leituras temáticas sobre conceituação de BSC e de suas perspectivas foram realizadas através de pesquisas bibliográficas e artigos

científicos visando alcançar um conhecimento mais aprofundado acerca da abordagem em questão.

Para coleta de dados foi aplicado um questionário estruturado ao gestor, funcionário e clientes da franquia de venda de bijouterias Belle Bijou localizada na cidade de João Pessoa, a fim de extrair informações de como ocorre a utilização de ferramentas de controle, bem como sua implementação tendo em evidência as perspectivas do Balanced Scorecard.

Para os colaboradores, foram distribuídos doze questionários, um para cada colaborador, com um total de oito perguntas cada, os quais tiveram 100% (cem por cento) de retorno. O objetivo era saber o nível de satisfação dos colaboradores com a empresa, quais as melhorias precisam ser feitas, quais os problemas enfrentados e as perspectivas em relação à organização (Apêndice A).

O questionário direcionado aos clientes conta com um total de cinco perguntas cujo objetivo principal foi medir a satisfação dos clientes em relação ao atendimento, serviços e instalações da loja. Foi entregue um total de cinquenta questionários, dos quais quarenta e um obtiveram retorno (Apêndice B).

O questionário dirigido à gestora teve por objetivo saber a missão, a visão os objetivos, valores, quais são os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças encontradas no ambiente interno e externo da organização e conta com um total de dezoito perguntas do tipo aberta e fechada (Apêndice C).

4 ESTUDO DE CASO

O objetivo deste capítulo é descrever o estudo de caso realizado na franquia Belle Bijou da cidade de João Pessoa - PB, apresentando seu histórico, estruturando o seu planejamento estratégico, bem como demonstrar os resultados obtidos com as pesquisas realizadas com os colaboradores e clientes que contribuíram para a definição dos objetivos, indicadores e metas da organização.

4.1 Conhecendo a organização

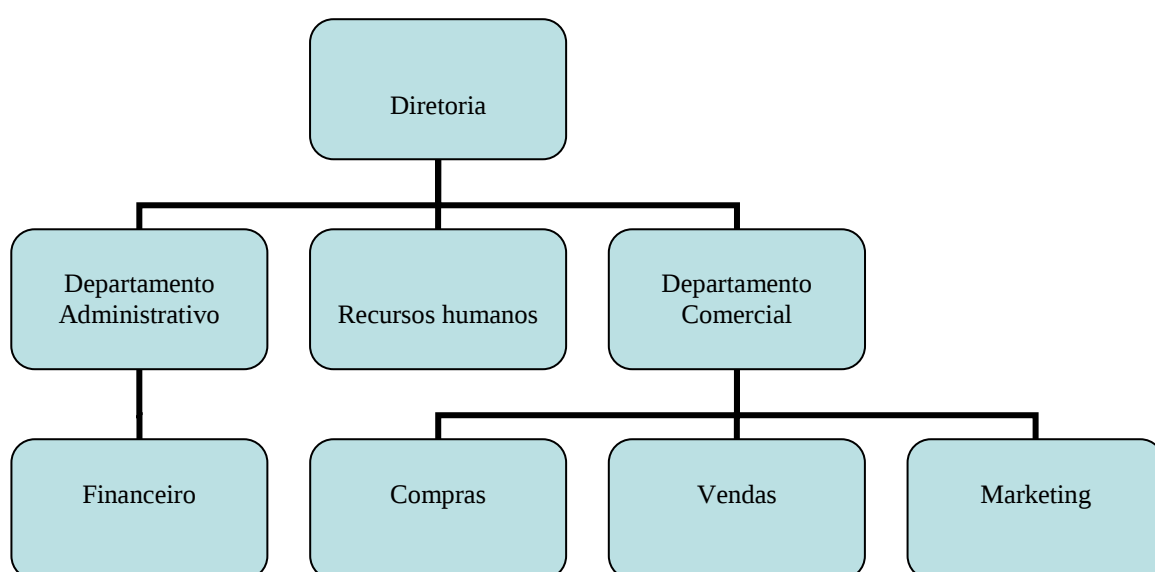
Localizada no MAG Shopping, na cidade de João Pessoa, Paraíba, a Franquia Belle Bijou foi inaugurada em 25 de novembro de 2010, é uma empresa de administração familiar, constituída legalmente por três sócios (pai, mãe e filha).

Por acreditar na proposta de expansão da marca e no seu portfólio, foi dado início a uma pesquisa de viabilidade realizada pela franquia junto à futura franqueada. O processo teve duração de aproximadamente seis meses até a sua concretização.

A aceitação e o crescente consumo da marca na região propiciaram a abertura de mais uma unidade sob a direção da mesma operadora (franqueada). Assim em 29 de outubro de 2011 foi inaugurada outra Franquia Belle Bijou localizada no Hiper Bompreço Bessa, também na cidade de João Pessoa.

A franquia Belle Bijou na referida cidade, escolhida para realização do presente estudo, conta hoje com um total de doze colaboradores, ocupando cargos administrativos, de gerência e venda que são departamentalizados em diretoria, administrativo, recursos humanos e comercial, conforme organograma exposto a seguir.

Figura 7 - Organograma da empresa



Fonte: Autoria própria (2014)

- Diretoria: tem como funções fazer o contato direto junto à rede franqueadora, monitorar e controlar o alcance das metas estabelecidas, implementar os processos de planejamento estratégico diante colaboradores, realizar a compra de mercadoria de venda e insumos básicos para operação, além de fazer análise geral dos resultados da empresa;

- Administrativo: sua função é administrar os recursos financeiros da empresa, aplicando esses recursos e disponibilizando-os aos setores conforme suas necessidades. É o setor responsável pela operação e controle das contas a recebe e a pagar . Envolve o setor financeiro e o contábil;

- Departamento de recursos humanos: desempenha as funções de contratação e demissão de pessoas, além todo processo voltado a gestão de pessoas;

- Departamento comercial: responsável por acompanhar as ações promocionais, índice de metas, as vendas no salão de vendas da loja, criar estratégias de vendas, treinar a equipe, elaborar a escala de trabalho e estar atenta a produção, perfil e resultados executados pelos vendedores.

4.2 Resultados

Este item expõe os resultados das pesquisas realizadas com os colaboradores, clientes e a gestora da franquia Belle Bijou da cidade de João Pessoa com o objetivo de desenvolver estratégias e ações para que a organização consiga realizar seus objetivos estratégicos e obter com isso vantagem competitiva.

4.2.1 Resultados da Pesquisa Aplicada aos Colaboradores.

Serão apresentados os resultados da pesquisa aplicada aos doze colaboradores da Franquia Belle Bijou com o objetivo de identificar a satisfação dos funcionários perante a organização, função que realiza, remuneração que recebe, com os instrumentos de trabalho e com o clima organizacional.

Tabela 1 – Tempo de trabalho na empresa.

Respostas	Número de repostas	%
1 a 6 meses	1	8,33
6 meses a 1 ano	3	25,00
Mais de 1 ano	8	66,67
Total	12	100

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

A Tabela 1 retrata que a maioria dos colaboradores, composta por 66,67% trabalham a mais de um ano na organização, 25% estão a mais de seis meses e 8,33% são funcionários novos.

Observa-se que empresa vem obtendo sucesso com relação à manutenção de sua equipe o que pode denotar um bom trabalho na política de gestão de pessoas. A continuidade da equipe é um fator importante para sucesso da empresa, pois com o passar do tempo a tendência é que os funcionários adquiram segurança, melhor treinamento e especialização em suas funções, além de conhecer de forma cada vez mais profunda a missão e a visão da empresa, trabalhando em conjunto com os gestores para obtenção de crescimento e melhores resultados.

Tabela 2 – Conhecimento da missão da empresa.

Respostas	Número de repostas	%
Sim	12	100
Não	0	0
Total	12	100

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

A Tabela 2 retrata a porcentagem de informação dos funcionários em relação à missão da empresa. Constatou-se que todos os funcionários têm conhecimento sobre a razão de existir da organização. Isso é um fator importante, pois quando os funcionários conhecem a missão, sabem qual é o seu papel e a sua importância dentro da organização.

Tabela 3 – Conhecimento sobre visão da empresa.

Respostas	Número de repostas	%
Sim	4	33,33
Não	8	66,67
Total	12	100

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

A Tabela 3 retrata que diferentemente da missão, somente 33,33%, dos funcionários conhecem a visão da empresa, os outros 66,66% afirmam não a conhecer.

Conhecer a visão da empresa é de total importância para o desenvolvimento do planejamento estratégico, pois se os funcionários estão conscientes de qual é o objetivo que a organização visa alcançar além de se sentirem orientados, sabem qual é o papel que precisam desempenhar para que isso aconteça.

Tabela 4 – Avaliação do seu relacionamento com seus superiores.

Respostas	Número de repostas	%
Ruim	0	0
Regular	2	16,67
Bom	4	33,33
Excelente	6	50,00
Total	12	100

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

A Tabela 4 aponta que o relacionamento entre colaboradores e seus superiores são satisfatórios, visto que 50,00% o consideram excelente 33,33% o consideram bom e 16,67% o consideram regular. A satisfação dos colaboradores no relacionamento com seus superiores envolvem vários fatores, os principais estão relacionados ao reconhecimento do gestor pelo trabalho realizado pelo colaborador, ao respeito, a admiração uns com os outros, a compreensão, a cordialidade, a gentileza e o fator primordial de qualquer relação, o bom senso.

Tabela 5 – Relação com horário de trabalho.

Respostas	Número de repostas	%
Insatisfeito	0	0
Pouco Satisfeito	0	0
Satisfeito	3	25,00
Muito Satisfeito	9	75,00
Total	12	100

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

A Tabela 5 aponta a satisfação dos funcionários em relação ao seu horário de trabalho e mostra que 75,00% estão muito satisfeitos e que o restante, 25,00% estão satisfeitos com o horário. Quando os colaboradores estão satisfeitos com o horário de trabalho, evitam chegar atrasado e desempenham melhor suas funções o que beneficia o andamento e o desenvolvimento das tarefas diárias e o clima organizacional da empresa.

Tabela 6 – Treinamento oferecido pela empresa.

Respostas	Número de repostas	%
Sim	12	100
Não	0	0
Total	12	100

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

A Tabela 6 mostra o percentual de funcionários que já receberam treinamento para a função ou cargo que desempenham dentro da organização. Evidenciou-se que 100% dos colaboradores já receberam treinamento por parte da empresa.

É importante destacar que a empresa oferece treinamento aos funcionários e que isso faz parte da política de seu gestor, que vê no treinamento e aperfeiçoamento continuo dos seus funcionários, como ponto essencial no sucesso e obtenção das metas e objetivos da empresa, pois funcionários treinados e capacitados desde o inicio do desempenho da sua função, sentem-se mais motivados, confiantes, abordam e atendem melhor os clientes.

Tabela 7 – Remuneração recebida pelo exercício de sua função.

Respostas	Número de repostas	%
Ruim	0	0
Regular	7	58,33
Bom	5	41,67
Excelente	0	0
Total	12	100

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

A tabela 7 mostra a satisfação dos funcionários com a remuneração recebida, a maioria, 58,33%, considera a remuneração recebida como regular e 41,67% a consideram boa.

Uma boa política de salários é necessária porque mantém os colaboradores satisfeitos e motivados o que reflete no dia-a-dia de trabalho, além de ser um instrumento que contribui para a diminuição da rotatividade e ajuda a manter um bom clima organizacional e a empresa precisa estar atenta a isso.

Tabela 8 – Satisfação dos instrumentos de trabalhos para desempenho de sua função.

Respostas	Número de repostas	%
Sim	12	100
Não	0	0
Total	12	100

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Quanto à satisfação com os instrumentos de trabalho, a Tabela 8 mostra que 100% dos colaboradores consideram os instrumentos de trabalho adequados para o desempenho de suas funções essa informação é importante, pois não basta capacitar, treinar e um funcionário, tem de se dar condições para que ele possa apresentar o resultado esperado e explorar de fato todo seu potencial.

4.2.2 Resultados Com os Questionários Aplicados aos Clientes

A seguir serão expostos os resultados obtidos com os questionários aplicados aos clientes, cujo objetivo foi identificar a satisfação destes com a empresa, suas reclamações, sugestões de melhorias para traçar estratégias que possam reter conquistar e fidelizar um número cada vez maior de clientes.

Tabela 9 – Tempo que frequenta a loja da Belle Bijou em João Pessoa.

Respostas	Número de repostas	%
1 a 6 meses	5	12,20
6 meses a 1 ano	10	24,39
Mais de 1 ano	26	63,41
Total	41	100

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

A Tabela 9 mostra o tempo em que a população da amostra da pesquisa é cliente da franquia. A maioria respondeu que frequenta a loja a mais de um ano representando 63,41% do total. Essa porcentagem contribui principalmente para avaliar de forma mais precisa a evolução ou não do atendimento e serviços oferecidos pela loja aos clientes.

Outro ponto importante a ser destacado é a porcentagem de clientes que frequentam a loja a menos de seis meses representando 12,20% do total, isso significa que são clientes que já foram atraídos pela loja, porém, necessitam ser fidelizados. Esse percentual é o que deve ser levado em consideração para avaliar resultados de captação de novos clientes. Quanto aos 24,39% estes são clientes novos que ainda precisam ser atraídos e conquistados para se manterem fiéis.

Tabela 10 – Avaliação do atendimento prestado pelos funcionários da empresa.

Respostas	Número de repostas	%
Ruim	0	0
Regular	14	34,14
Bom	20	48,79
Excelente	7	17,07
Total	41	100

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

A Tabela 10 aponta que 48,79% dos clientes consideram o atendimento prestado bom, 17,07% excelente e 34,14% regular. O resultado obtido pode ser considerado satisfatório para a empresa e vale destacar que por nenhum cliente da amostra, o atendimento foi avaliado como ruim, porém é importante apresentar os dados para equipe e trabalhar para melhorias, pois a porcentagem do nível de excelência foi de apenas 17,07% atingida e isso mostra que o trabalho ainda pode e deve ser melhorado para que a empresa gere melhores resultados no futuro.

Tabela 11 – Atendimento da loja no decorrer do tempo:

Respostas	Número de repostas	%
Piorou	0	0
Manteve-se regular	28	68,30
Melhorou	13	31,70
Total	41	100

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

A Tabela 11 retrata a qualidade do atendimento da loja e no decorrer do tempo. Para 31,70% o atendimento oferecido pela loja melhorou. Para 68,30% o atendimento manteve-se regular, não piorou, mas também não houve melhoras, o que em um cenário competitivo como encontramos nos dias de hoje pode se tornar um risco para a empresa, visto que a excelência no atendimento é um fator de suma importância para o crescimento e desenvolvimento de qualquer organização. Porém é importante ressaltar que a empresa não foi avaliada negativamente por nenhum de seus clientes, pois não houve registro de que o atendimento piorou. Então o trabalho

não está sendo mal feito, porém é importante destacar para a equipe que ainda pode e deve ser melhorado, pois existe margem para isso.

Tabela 12 – Fator de importância para ser um cliente fiel a empresa.

Respostas	Número de repostas	%
Preço	8	19,51
Prazo	0	0
Atendimento de Qualidade	12	29,26
Produtos de Qualidade	21	51,23
Total	12	100

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

A Tabela 12 retrata qual é o fator mais importante para que um cliente torne-se fiel a uma empresa. Sendo assim, 19,51% responderam que o preço é o fator que os torna fiel. Já para 29,26 % da população da amostra considera o atendimento como ponto essencial na fidelização do cliente e para 51,23% a qualidade do produto é o fator determinante. Este dado é de extrema importância para a organização, pois evidencia o qual o perfil e exigência de seu cliente. O gestor deverá reforçar a atenção com relação a qualidade de seu produto, pois foi este o item eleito como de maior importância pelo seu cliente e também estar atento ao seu atendimento, pois parte significativa de seu público também elege este item importante. Por fim, vale ressaltar também que seu cliente não leva como fator principal o preço no momento da compra, mas o gestor deve sempre estar atento ao mercado devido sua competitividade.

Tabela 13 – Satisfação com as instalações da loja.

Respostas	Número de repostas	%
Sim	35	85,37
Não	6	14,63
Total	41	100

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

A Tabela 13 mostra que para 14,63% as instalações da loja não são atrativas e relataram sugestões de melhorias com relação ao sistema de ar-condicionado da

loja, pois a loja foi descrita como quente. Porém para 85,37% dos entrevistados, as instalações da loja foram consideradas atrativas, modernas, e que chamam a atenção no primeiro olhar, isso se deve a política da franquia que está sempre atualizada com relação às tendências e sempre renovando seu design, layout de loja tanto como o fardamento de funcionários, etc.

4.3 Posicionamento estratégico da empresa

Com base nos dados obtidos depois de aplicados os questionários, foi definido o posicionamento estratégico da franquia Belle Bijou, o qual permite estabelecer a identidade da empresa perante a sociedade deixando claro o negócio em que atua, sua missão, visão e valores vivenciados bem como as oportunidade e ameaças e os pontos fortes e fracos da organização.

- Negócio: Comércio e distribuição de bijouterias em geral da marca Belle Bijou;
- Visão: Ser reconhecida por colaboradores, parceiros, clientes e segmento onde atua como uma das franquias de maior destaque e importância para a rede de distribuição da marca Belle Bijou;
- Missão: Participar da construção de um mundo mais belo comercializando produtos que preservem o meio ambiente e que contribuam para o desenvolvimento social tendo viabilidade econômica;
- Valores: Integridade, paixão por desafios e pela evolução; Comprometimento com resultados saudáveis e positivos; Valorização das pessoas e Transparência.
- Análises externas:
 - Oportunidades: Aumento do poder aquisitivo da população C e D.
Monopólio do segmento no shopping.
 - Ameaças: Entrada de concorrente do segmento no shopping.

Renovação de contrato de locação com o shopping
 Endividamento do consumidor pela abertura de crédito, gerando inadimplência.

- Análises internas:

- Pontos forte: Produto de grande aceitação
 Localização da loja no espaço comercial
 Loja com layout atrativo
- Pontos fracos: Custo alto das embalagens, demonstradores e vitrines
 Alto custo de ocupação
 Dificuldade operacional do sistema de vendas computadorizado

4.4 Definição dos objetivos estratégicos da organização

Depois de estabelecido o posicionamento estratégico da empresa, a próxima etapa realizada foi a definição dos objetivos estratégicos, indicadores, metas e ações da Franquia Belle Bijou dentro das quatro perspectivas do BSC. A definição desses fatores implica em uma importante ferramenta para a tomada de decisão, uma vez que evidenciam os aspectos os quais a empresa está se preocupando mais e o que necessita fazer para que os mesmos se realizem objetivando dessa forma, concretizar a sua visão estabelecida.

A seguir serão expostos os objetivos estratégicos da Franquia para a perspectiva financeira, de clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Foram definidos os indicadores que demonstravam o propósito de cada objetivo estratégico elaborado. Cada indicador está ligado aos demais e indica de que forma será mensurada e acompanhada a assertividade de cada objetivo elaborado. Ainda nessa fase, foram escolhidos os métodos de mensuração e seus períodos de medição, de acordo com a complexidade de cada informação a ser coletada pela empresa e pela sua disponibilidade em coletá-la. O resultado pode ser observado no quadro 3.

Quadro 3 - Indicadores, Métodos e Períodos de medição dos objetivos estratégicos

Perpesctivas	Objetivos Estratégicos	Indicadores de Desempenho	Método de medição	Periodo
Financeira	Aumentar a receita de vendas e serviços	Receita líquida (R\$ Mil)	Receita líquida realizada no período	Mensal
	Reduzir Custos	Despesas Operacionais	(Despesas operacionais do ano atual/ despesas operacionais do ano anterior)	Mensal
Clientes	Aumentar a fidelização dos clientes	% de clientes ativos	(Nº de clientes ativos no período atual/Nº total de clientes ativos)x100	Semestral
	Conquistar novos clientes	% de novos clientes	(Nº de cadastros de clientes novos/Nº total de cadastros de clientes)x100	Semestral
Processos Internos	Melhorar o atendimento aos clientes	% de número de reclamações	(Nº de reclamações registradas por clientes/Nº total de atendimentos)x100	Mensal
	Aprimorar os processos	% de investimento de inovações em serviços	(R\$ investidos em inovações/Receita líquida)x100	Semestral
Aprendizado e Crescimento	Capacitar continuamente os colaboradores	% de investimento em capacitação	(R\$ investidos em capacitação a colaboradores/Receita líquida)x100	Semestral
		% de sugestões de colaboradores implementadas	(Nº de sugestões implementadas/Nº total de sugestões)x100	Trimestral
	Motivar os colaboradores	Receita por colaborador	(Receita líquida do período/Nº total de colaboradores)	Mensal

Fonte: Autoria Própria (2014)

Levando em consideração a especificidade da empresa, foram elaborados um total de nove indicadores de desempenho, divididos da seguinte forma: dois para a perspectiva financeira; dois para a perspectiva de clientes; dois para a perspectiva de processos internos; e três para a perspectiva de aprendizado e crescimento.

Depois da definição dos indicadores, formas de medição e períodos em os indicadores que seriam analisados, buscou-se formular metas e ações de uma maneira que se possam executá-las. Os métodos de medição e o período em que serão mensurados foram elaborados de uma forma que não gerasse qualquer tipo de desconfiança em relação às informações obtidas, também foi levada em

consideração a complexidade de coleta da informação e a disponibilidade da empresa em coletar essas informações. Quanto às ações elaboradas, ressalta-se que foram listadas ações a fim de que auxiliassem a empresa a alcançar os objetivos estipulados. Para o auxílio na execução dessas ações, a empresa terá que transformá-las em planos de ação, levando em consideração o método 5W2H, onde serão trazidas as informações de como serão cumpridas, quem será responsável pelas ações, qual o seu custo, entre outras.

Os 5W correspondem às seguintes palavras oriundas do inglês: *What* (o que será feito); *Who* (por quem será feito); *Where* (onde será feito); *When* (quando será feito) e *Why* (por quem será feito). Os 2H correspondem a: *How* (como será feito) e *How much* (quanto custa). A utilização dessa ferramenta de uma forma eficiente trará benefícios para a empresa, como o não desperdício de esforços e a padronização dos processos (PASELLO, 2009). As metas e ações elaboradas constam no Quadro 4.

Quadro 4: Metas e ações da empresa

Perspectivas	Indicadores de desempenho	Metas de superação	Ações
Financeira	Receita líquida (R\$ Mil)	Aumentar em 5% a receita líquida ao mês	Personalizar atendimento aos clientes; Trazer serviços e produtos diferenciados
	Despesas operacionais	Reduzir em 3% as despesas operacionais	Melhor aproveitamento das embalagens
Clientes	% de clientes ativos	Manter 90% dos clientes ativos no semestre	Contatar clientes ativos periodicamente; Política de preço e qualidade no serviço que atraia o cliente; Produtos e serviços inovadores no mercado
	% de novos clientes	Aumentar em 5% o número de clientes ativos ao semestre	Oferecer produtos e serviços juntamente com descontos; Realização de promoções; Ações de marketing com parceiros
Processos Internos	% de número de reclamações	Não ultrapassar o número de 10 reclamações ao mês	Capacitar os colaboradores responsáveis pelo atendimento
	% de investimento de inovações em serviços	Aumentar em 5% o investimento de inovações em serviços	Buscar no mercado novas técnicas e novos equipamentos
Aprendizado e Crescimento	% de investimento em capacitação	Investir 3% da receita líquida em capacitação ao semestre	Incentivar colaboradores à especialização; Investir em cursos de capacitação
	% de sugestões de colaboradores implementadas	Implementar uma sugestão de colaborador ao trimestre	Plano de benefícios para colaboradores; Avaliações para aumento de salário para funcionário que se destaque
	Receita por colaborador	Aumentar em 5% a receita líquida por empregado	

Fonte: Autoria Própria (2014)

As informações coletadas foram dispostas em um Painel Estratégico de Desempenho, conforme Quadro 5.

Quadro 5 - Painel Estratégico de Desempenho da empresa

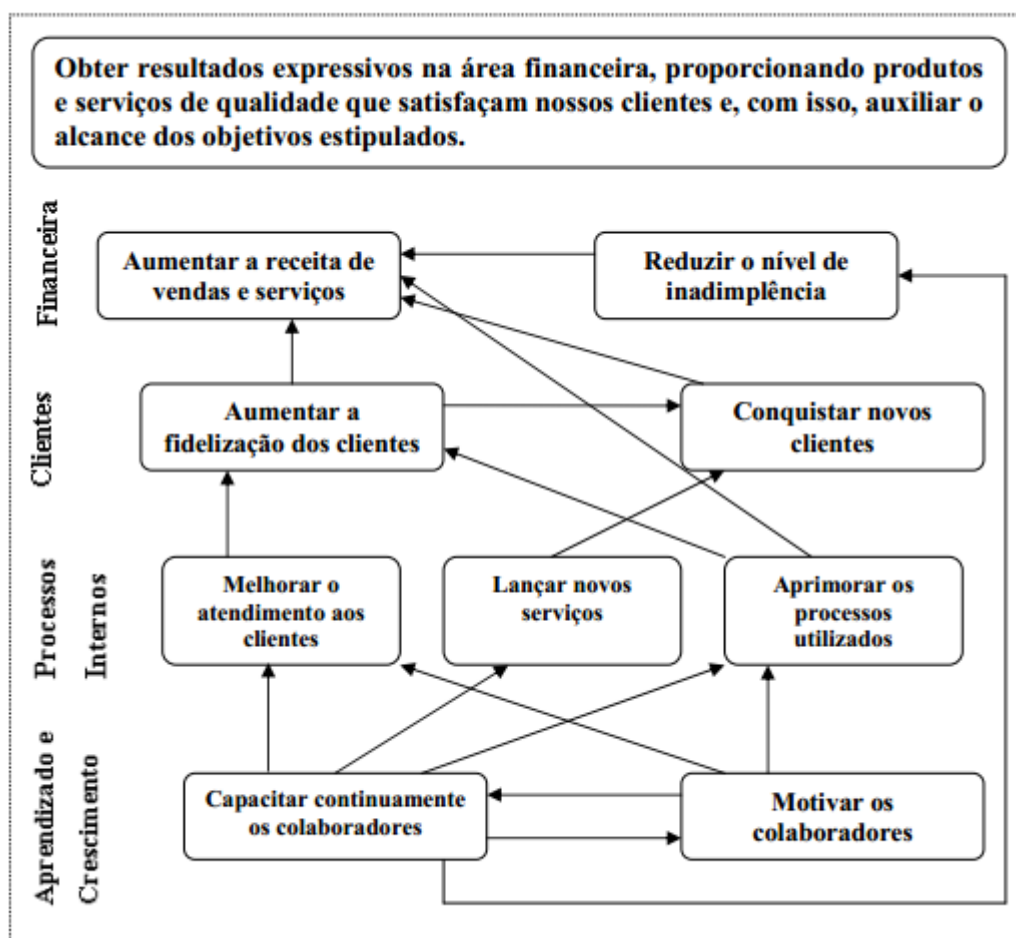
Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Indicadores de desempenho	Método de medição	Período	Metas de superação
Financeira	Aumentar a receita de vendas e serviços	Receita líquida (R\$ Mil)	Receita líquida realizada no período	Mensal	Aumentar em 5% a receita líquida ao mês
	Reduzir custos	Despesas operacionais	(Despesas operacionais do ano atual/despesas operacionais do ano anterior)	Mensal	Reduzir em 3% as despesas operacionais
Clientes	Aumentar a fidelização dos clientes	% de clientes ativos	(Nº de clientes ativos no período atual/Nº total de clientes ativos)x100	Semestral	Manter 90% dos clientes ativos no semestre
	Conquistar novos clientes	% de novos clientes	(Nº de cadastros de clientes novos/Nº total de cadastros de clientes)x100	Semestral	Aumentar em 5% o número de clientes ativos ao semestre
Processos Internos	Melhorar o atendimento aos clientes	Número de reclamações	Nº de reclamações registradas no período	Mensal	Não ultrapassar o número de 10 reclamações ao mês
	Aprimorar os processos	% de investimento de inovações em serviços	(R\$ investidos em inovações/Receita líquida)x100	Semestral	Aumentar em 5% o investimento de inovações em serviços
Aprendizado e Crescimento	Capacitar continuamente os colaboradores	% de investimento em capacitação	(R\$ investidos em capacitação a colaboradores/Receita líquida)x100	Semestral	Investir 3% da receita líquida em capacitação ao semestre
		Número de sugestões de colaboradores implementadas	Nº de sugestões implementadas no período	Trimestral	Implementar uma sugestão de colaborador ao trimestre
	Motivar os colaboradores	Receita por colaborador	(Receita líquida do período/Nº total de colaboradores)	Mensal	Aumentar em 5% a receita líquida por empregado

Fonte: Autoria Própria (2014)

4.5 Formação do mapa estratégico

Através do Painel Estratégico de Desempenho elaborado, conseguiu-se evidenciar as relações de causa e efeito existentes nos objetivos estratégicos de cada perspectiva, visando, com isso, que a empresa tenha foco para alcançar o que foi planejado. Essas relações podem ser vistas na representação gráfica do mapa estratégico elaborado para a empresa, conforme Figura 8.

Figura 8 – Mapa Estratégico da empresa



Fonte: Autoria Própria (2014)

O mapa estratégico da figura 8 elaborado para a empresa traz a representação gráfica das causas e efeitos dos objetivos estratégicos estipulados, auxiliando na transmissão da sua estratégia, para um entendimento comum a todos. Mostra, também, como os objetivos se inter-relacionam e suas relações com os objetivos da Perspectiva Financeira.

Em relação aos objetivos estipulados para a Perspectiva de Aprendizado e Crescimento, constatou-se que ao apoiar os colaboradores investindo em sua capacitação e os motivando com planos e benefícios, isso poderá resultar numa melhora do ambiente de trabalho e fazer com que eles se tornem mais eficientes em seu desempenho, auxiliando também na melhoria dos processos internos, além de fazer com que a receita gerada por cada colaborador também aumente. Com relação a inadimplência o treinamento e capacitação para cobrança e renegociação

são essenciais para diminuição deste índice, pois além da quitação do débito, a empresa pode gerar lucro é uma renegociação que envolva uma nova venda.

Na Perspectiva de Processos Internos, com colaboradores mais capacitados e motivados, os objetivos poderão ser alcançados com mais facilidade. O alcance desses objetivos poderá trazer para a empresa um retorno positivo de seus clientes, pois com um melhor atendimento, com produtos novos e serviços diferenciados e processos cada vez mais eficientes, gerará uma maior fidelização e, conseqüentemente, um aumento no número de clientes novos através de bons comentários de clientes satisfeitos. Além de que, com os processos internos melhorados, a inadimplência também poderá diminuir.

Com clientes mais satisfeitos e um aumento no número de clientes ativos, haverá um aumento na receita de vendas e serviços e, com isso, o aumento do faturamento da empresa, objetivo estipulado para a Perspectiva Financeira. A redução da inadimplência também foi um objetivo estipulado para essa perspectiva, seu alcance poderá acontecer por medidas voltadas diretamente aos clientes inadimplentes, como por exemplo, desde o bloqueio desse cliente até a quitação de seus débitos até a imposição de pagamento à vista em novas compras.

Resumindo, colaboradores capacitados e motivados em seu ambiente de trabalho tornarão mais eficientes os processos internos, aumentando a receita gerada por cada um e as relações com os clientes, levando esses a se fidelizarem cada vez mais e, automaticamente, auxiliando na captação de novos clientes. Por consequência dessa captação e fidelização dos clientes, o aumento do faturamento acontecerá com a elevação nas vendas e na maior utilização dos serviços prestados pela empresa.

4.6 Contribuições da aplicação do BSC para franquia

Com base nos dados extraídos dos questionários, a aplicação da do BSC de acordo com suas perspectivas na franquia Belle Bijou em João Pessoa, contribui para fornecer aos gestores um conhecimento maior sobre seus setores e resultados de sua empresa e através disso obter um melhor controle das suas mensurações estratégicas, auxiliando no processo de tomada de decisão nos níveis estratégico e operacional da empresa. Permite conhecer melhor o perfil de seus colaboradores e desta forma estabelecer critérios e formas de analisar o desempenho individual e

coletivo de sua equipe, assim como o perfil de seu cliente, coletando informações sobre sua exigência, fidelidade e opinião acerca de diversos fatores que compõem sua estrutura e dessa maneira ajudar a direcionar as melhores formas de investimento bem como a definir os caminhos para que as metas sejam alcançadas, ressaltando os pontos fortes e evidenciando onde é preciso alcançar a excelência e quais os caminhos que devem ser percorridos para estabelecer a identidade da empresa perante a sociedade, deixando claro o negócio em que atua, sua missão, visão e valores vivenciados bem como as oportunidade e ameaças e os pontos fortes e fracos da organização.

Ainda, a aplicação do BSC destacou a necessidade que o estudo de indicadores não financeiros, tem no processo de gestão uma vez que avaliam principalmente a importância do capital humano para as organizações bem como os processos internos. Tanto os indicadores financeiros como os não financeiros vão permitir aos gestores daqui em diante avaliar os resultados de uma atividade de forma mais rápida evidenciando se o desempenho está dentro do esperado ou não, permitindo sempre correções e mudanças.

Portanto, aplicar o BSC significa estabelecer as metas estratégicas instituídas no planejamento estratégico de forma que todos os envolvidos no meio organizacional possam entendê-las para que a estratégia seja não só implementada, mas também analisada e acompanhada no longo prazo. Para a franquia usufruir das vantagens da aplicação do BSC os gestores são os responsáveis pelo primeiro passo, à medida que precisam adequar corretamente a estrutura da franquia a sua estratégia, passando a agir de tal maneira que consigam obter o comprometimento de todos os colaboradores em prol da realização dos objetivos estratégicos determinados dentro das quatro perspectivas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo discutido neste trabalho foi aprofundar o conhecimento sobre as contribuições que a aplicação do BSC poderia trazer para a franquia Belle Bijou na cidade de João Pessoa - Paraíba. Diante disso, inicialmente foi realizada uma revisão bibliográfica com a intenção de demonstrar a importância que o uso da ferramenta BSC é capaz de trazer para a gestão estratégica de uma empresa. Depois, foi realizado um estudo de caso na referida franquia cujos objetivos específicos foram: definir o planejamento estratégico da empresa traduzindo sua missão, visão, valores, pontos fortes e fracos; identificar os processos operacionais e os objetivos estratégicos da empresa para o curto e longo prazo e definir os indicadores nas quatro perspectivas do BSC. Foi indicado para a execução de tais ações, a sua transformação em planos de ação utilizando o método 5W2H.

Por fim, foi realizada a elaboração de um mapa estratégico baseado nos objetivos da empresa. A construção do mapa estratégico da empresa estudada trouxe a possibilidade de evidenciar as relações de causa e efeito entre os objetivos e as suas inter-relações, como também o auxílio para a transmissão da estratégia da empresa, na comunicação dos resultados almejados e a forma para serem alcançados.

Contudo, o intuito dessa pesquisa foi evidenciar quais as contribuições que o BSC proporcionaria para a gestão e para o planejamento estratégico e operacional da franquia Belle Bijou. Conclui-se, portanto, que o objetivo principal foi alcançado à medida que a aplicação do BSC pode contribuir para identificar os objetivos estratégicos e operacionais criando indicadores de desempenho para medir e avaliar o desenvolvimento dos processos produtivos da organização, desdobrando-os em iniciativas individuais ou coletivas para a realização das metas organizacionais, visando o cumprimento do planejamento estratégico e buscando a eficiência e eficácia na gestão da franquia.

5.1 Limitações, sugestões e recomendações.

O BSC se apresenta hoje como uma medida atual para auxiliar a gestão estratégica de uma organização na busca da eficiência operacional e na melhoria contínua do desempenho organizacional. Diante disso, pode ser utilizado por qualquer organização como ferramenta gerencial devido ao fato de produzir um claro entendimento de como as decisões dos gestores pode impactar diretamente não só na sua área de responsabilidade, mas sobre toda a estratégia da organização.

O estudo apresenta como limitações o desenvolvimento do BSC para uma organização específica, analisando suas necessidades, características e peculiaridades, não sendo viável, portanto, sua aplicação em outra empresa sem que haja o desenvolvimento de um novo estudo, visto que a definição dos objetivos, indicadores e metas limitou-se as respostas obtidas através dos questionários aplicados aos clientes e colaboradores da franquia e também as percepções da gestora da empresa. Outra limitação se deve ao fato de que não foi possível acompanhar a implementação do BSC na empresa bem como as ações sugeridas e, portanto, não foi possível avaliar se houveram melhorias na gestão por meio de seu uso.

Como sugestão para novos trabalhos, recomenda-se a realização da quarta etapa do BSC que se refere à implementação, a qual não foi contemplada nesse estudo que, por sua vez, tem como objetivo verificar se a gestão foi melhorada através das ações e dos indicadores propostos.

REFERÊNCIAS

ATKINSON, Anthony A., BANKER, Rajiv D., KAPLAN, Robert S. & YOUNG, S. Mark. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BOFFI, Sandra A. et al. Aplicação da metodologia do Balanced Scorecard no sistema de avaliação da qualidade de uma unidade estratégica de negócios. In: **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 9 n. 3, p. 139-173. 2010.

CATELLI, Armando; PEREIRA, Carlos Alberto; VASCONCELOS, Marco Tullio de Castro. Processo de gestão e sistemas de informações gerenciais. In: CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010. p.135-154.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COSTA, Eliezer Arantes Da. **Gestão Estratégica**. 5 Ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

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

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

EPSTEIN, Marc; MANZONI, Jean F. Implementing corporate strategy: from tableaux debord to Balanced Scorecards. In: **European Management Journal**, v. 16, n. 2, p. 190-203, 1998.

GUERREIRO, Reinaldo; FREZATTI, Fábio; LOPES, Alexsandro; PEREIRA, Carlos. **O entendimento da contabilidade gerencial sob a ótica da teoria institucional**. O&S. Vol.12. N.35. 2005.

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

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The balanced scorecard – measures that drive performance. **Harvard Business Review**, Vol.70, No.1, pp.71-79, jan/fev. 1992.

_____. **A estratégia em ação: Balancedscorecard**. 4. 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. 11 ed. Rio de Janeiro, 2000.

_____. **Mapas Estratégicos:** Convertendo Ativos Intangíveis em Ativos Tangíveis. 10. ed. Rio de Janeiro:Campus, 2004.

KARDEC, Alan; **Gestão estratégica e avaliação empresarial.** Petrobrás. Rio de Janeiro, Ed. QualityMark, 2005.

LEI 8955/04. Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8955.htm >. Acesso em 02 Jul 2014.

LUNKES, Rogério João. **Contabilidade Gerencial:** um enfoque na tomada de decisão. 1ª ed. Florianópolis: Visualbooks, 2007.

MOSIMANN, C.P. e FISCH, S. **Controladoria: seu papel na administração de empresas.** São Paulo, Atlas, p.137. 1999.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Estratégia Empresarial.** Uma abordagem empreendedora. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1991

_____. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 24. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PASELLO, Adriana. **5W2H: uma ferramenta administrativa.** Disponível em < <http://www.institutojetto.com/artigos/administracao-geral/5w2h-uma-ferramenta-administrativa.html> >. Acesso em 07 Jul 2014.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 7a edição. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

REZENDE, José Francisco. **Balanced Scorecard e a Gestão do Capital Intelectual.** Rio de Janeiro, Elsevier, 2003.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José L.; MARTINS, Marco A.; **Avaliação de empresas:** foco na análise de desempenho para o usuário interno – teoria e prática. São Paulo:Atlas, 2008.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa.** 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE FINANÇAS E CONTABILIDADE**

PESQUISA DE SATISFAÇÃO APLICADA AOS FUNCIONÁRIOS DA FRANQUIA BELLE BIJOU EM JOÃO PESSOA

1 – A quanto tempo você trabalha na empresa?

() 6 meses () 6 meses a 1 ano () mais de 1 ano

2 – Você sabe qual a missão da empresa? (razão pela qual ela existe)

() Sim () Não

3 – Você conhece a visão da empresa? (o que ela deseja ser ou se tornar)

() Sim () Não

4 – Como você avalia o seu relacionamento com seus superiores? (supervisores, gerentes, administradores).

() ruim () regular () bom () excelente

5 – Como você se sente com relação ao seu horário de trabalho?

() insatisfeito () pouco satisfeito () Satisfeito () Muito satisfeito

6 – Você já recebeu algum treinamento profissional oferecido pela empresa?

() Sim () Não

Se sim, quais?

7 – Como você avalia a remuneração recebida pelo exercício de sua função?

() ruim () regular () bom () excelente

8 – Os instrumentos de trabalho são satisfatórios para o desempenho da sua função?

() Sim () Não

APÊNDICE B: QUESTIONÁRIO



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE FINANÇAS E CONTABILIDADE**

PESQUISA DE SATISFAÇÃO APLICADA AOS CLIENTES DA FRANQUIA BELLE BIJOU EM JOÃO PESSOA

1 – Há quanto tempo você frequenta a loja da Belle Bijou em João Pessoa?

() 6 meses () 6 meses a 1 ano () mais de 1 ano

2 – Como você avalia o atendimento prestado pelos funcionários da empresa?

() ruim () regular () bom () excelente

Sugestões: _____

3 – No decorrer do tempo que frequenta a loja o atendimento:

() piorou () manteve-se regular () Melhorou

4 – Qual fator você considera mais importante para ser um cliente fiel à empresa?

() preço () prazo () atendimento de qualidade () produtos de
qualidade

5 – Considera as instalações da loja atrativa e adequada?

() Sim () Não

Sugestões: _____

APÊNDICE C: QUESTIONÁRIO



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE FINANÇAS E CONTABILIDADE**

QUESTIONÁRIO PARA FORMULAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA FRANQUIA BELLE BIJOU EM JOÃO PESSOA

1. Qual é a missão da organização? (razão pela qual a empresa existe)

2. Quais são os valores vivenciados pela organização? (em que a empresa acredita)
Obs: Enumerar por grau de importância.

3. Qual é a visão de futuro da empresa e as suas perspectivas futuras? (o que a organização quer ser daqui a 3; 5 anos, por exemplo)

4. Quais as estratégias serão adotadas para atender a missão e os objetivos traçados pela empresa?

5. Analisando os ambientes interno e externo da empresa, quais as oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos que podem ser identificados?

6. A empresa segue algum modelo de planejamento estratégico

() sim () não

Se sim, qual? Quem participa da elaboração?

APÊNDICE D: QUESTIONÁRIO**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE FINANÇAS E CONTABILIDADE****QUESTIONÁRIO FINANCEIRO APLICADO AO GESTOR DA FRANQUIA BELLE
BIJOU EM JOÃO PESSOA**

1. Existe acompanhamento da eficiência na utilização dos recursos para a realização das atividades da empresa?

() SIM () NÃO

Se sim , QUAIS? _____

2. Existem indicadores que medem a satisfação, retenção ou produtividade dos funcionários?

() SIM () NÃO

Se sim , QUAIS? _____

3. Com relação ao desempenho financeiro, a empresa possui alguma forma de avaliar se os objetivos e medidas estratégicas estão sendo atingidos?

() SIM () NÃO

QUAIS? _____

4. Quais são as metas financeiras da empresa a curto médio e longo prazo? O que precisa fazer para realiza-las?

5. Quais são suas perspectivas (metas) quanto ao faturamento? O que precisa fazer para concretiza-las?

6. A empresa define indicadores para o acompanhamento das metas propostas pela empresa?

() SIM () NÃO

Quais? _____

7. Utiliza relatórios financeiros para dar suporte ao gerenciamento e controle das atividades desenvolvidas?

() SIM () NÃO

Quais? _____

8. Se você tivesse que tomar alguma decisão de imediato visando a minimização de custos, quais seriam as prioridades?

9. Que ações, medidas considera necessária para atrair mais clientes? O que precisa fazer para que isso aconteça?

10. A empresa possui uma cultura que enfatiza a aprendizagem através de programas de Educação e treinamento?

() Sim () Não

Se sim, quais? _____

11. Quais as maiores dificuldades e problemas encontrados no seu dia-a-dia de trabalho?

12. O que você acha que precisa ser melhorado seja no ambiente de trabalho, na relação com a franqueadora, no sistema que ela fornece?