

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DA FERRAMENTA *BALANCED SCORECARD*
EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE**

**PROPOSAL FOR THE IMPLEMENTATION OF THE *BALANCED SCORECARD*
TOOL IN A SMALL BUSINESS**

Laís Viera Trevisan, Camila Borges Fialho e Daniel Arruda Coronel

RESUMO

A administração estratégica, dentro de uma organização, é formada por um processo contínuo, desde a análise do ambiente empresarial até o controle estratégico. Dispondo de ferramentas de suporte à gestão estratégica, como o *Balanced Scorecard* (BSC), a administração estratégica auxilia no alinhamento entre a dinâmica do ambiente em que a organização está inserida e a definição de objetivos, estratégias, ações, bem como no controle dos resultados. Assim, se bem utilizada pela empresa, ela é capaz de fornecer uma série de benefícios. Diante disso, o presente trabalho visa a implantar a ferramenta *Balanced Scorecard* em uma empresa do ramo de consultoria empresarial, contemplando a elaboração de algumas etapas do planejamento estratégico da mesma. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de natureza descritiva com abordagem metodológica qualitativa, optando-se pelo estudo de caso, devido à ênfase em uma unidade de estudo em particular. A partir de uma revisão bibliográfica, pesquisa documental, entrevista semiestruturada com os proprietários e observação participante, foi possível realizar a estruturação e organização do BSC, permitindo determinar os caminhos que irão nortear a implementação de algumas etapas do planejamento estratégico, para posterior alcance dos objetivos e resultados pretendidos.

Palavras-chave: Administração estratégica, Ferramenta de gestão, *Balanced Scorecard*.

ABSTRACT

Strategic management within an organization is a continuous process, from the analysis of the business environment to strategic control. With strategic management support tools such as the *Balanced Scorecard* (BSC), strategic management helps align the dynamics of the organization's environment and define objectives, strategies, actions, and control of results. Thus, if well used by the company, it is able to provide a number of benefits. Therefore, the present work aims to implement the *Balanced Scorecard* tool in a business consulting business, contemplating the elaboration of some stages of the strategic planning. For this, a descriptive research with qualitative methodological approach was carried out, opting for the case study, due to the emphasis on a particular unit of study. From a bibliographic review, documentary research, semi-structured interview with the owners and participant observation, it was possible to carry out the structuring and organization of the BSC, allowing to determine the paths that will guide the implementation of some stages of the strategic planning, for later reaching the objectives and intended results.

Keywords: Strategic Management, Management Tool, *Balanced Scorecard*.

1 INTRODUÇÃO

No atual cenário empresarial, extremamente competitivo, as organizações necessitam dar a devida importância ao conhecimento e ao aprendizado contínuo a fim de entregar as propostas de valor requeridas pelos clientes para, só assim, sobreviver no mercado. Isso faz com que as empresas busquem alternativas para se adaptarem as mudanças do ambiente, diferenciarem-se da concorrência, implicando repensar suas estratégias. Neste contexto, uma maneira de alcançar estas demandas é a prática da administração estratégica.

Para Certo e Peter (2010), a administração estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que visa a manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente. Ela envolve um processo ou uma série de etapas: análise do ambiente, estabelecimento de diretrizes organizacionais, formulação de estratégias organizacionais, implementação das estratégias e controle estratégico.

Com o propósito de auxiliar nos seus processos, a administração estratégica dispõe de algumas ferramentas, entre elas o *Balanced Scorecard* (BSC). Esta foi apresentada por Kaplan e Norton (1992) e permite assessorar a implementação das estratégias organizacionais, bem como a mensuração dos resultados obtidos por elas, facilitando o acompanhamento do desempenho empresarial. Além de indicadores financeiros, o BSC contempla indicadores não financeiros que medem o desempenho da organização em suas atividades críticas.

Neste sentido, o presente trabalho desenvolveu-se a fim de implantar a ferramenta *Balanced Scorecard* em uma empresa do ramo de consultorias e capacitações. A Alpha teve origem na cidade de Santa Maria/RS e, no momento, passa por um processo de expansão de mercado e de carteira de clientes, abrangendo também a cidade São Luiz Gonzaga/RS e região central do estado. Em função disso, vem experimentando uma necessidade de reformular algumas áreas e atividades.

Assim, por meio de técnicas de coleta de dados como a revisão bibliográfica, a pesquisa documental, a entrevista semiestruturada e a observação participante, o objetivo deste estudo é colocar a disposição da Alpha um conjunto de objetivos, estratégias e ações, bem como indicadores de desempenho e planos de ação, capazes de retratar o resultado de suas atividades, servindo de fonte de informações para tomada de decisões dos gestores.

O trabalho está estruturado em seis seções. Nesta primeira seção, apresenta-se a introdução. Na segunda seção, encontra-se o referencial teórico acerca da administração estratégica e da ferramenta *Balanced Scorecard*. Logo, na terceira seção, é feita a apresentação da empresa Alpha. Na quarta seção encontra-se o método utilizado para o desenvolvimento do trabalho. A implantação da ferramenta é exposta na seção cinco e, por último, na seção seis, é apresentada a conclusão do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

De acordo com Certo e Peter (2010), a administração estratégica é o processo contínuo e circular que tem como objetivo manter a organização integrada ao seu ambiente. Dessa forma, sendo seu processo circular, inicia em uma primeira etapa até a conclusão da última e então retorna à primeira, consistindo, portanto, em uma série de etapas que são repetidas ciclicamente.

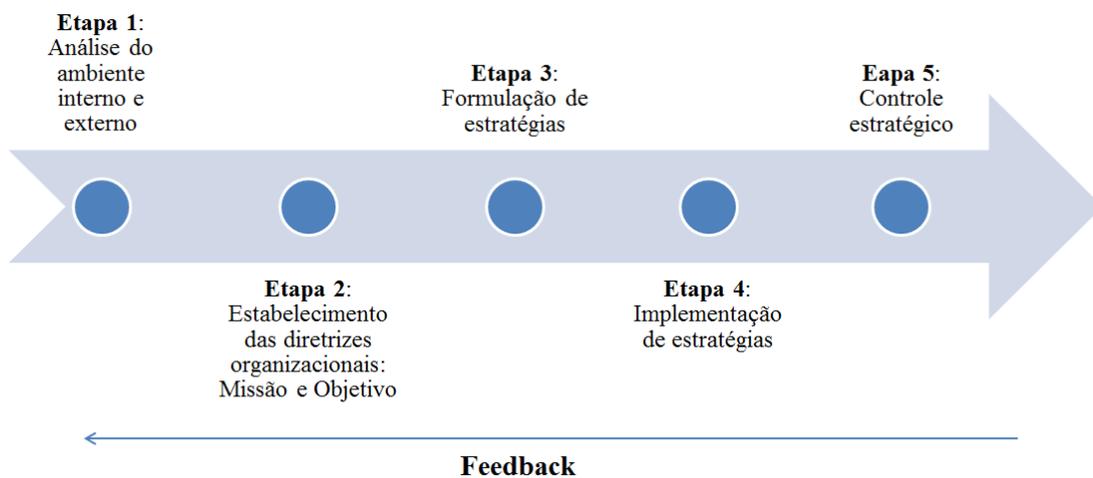
Aaker (2007) afirma que a administração estratégica é um sistema projetado para ajudar a determinar e tomar decisões estratégicas, bem como a criar visões estratégicas (uma visão de uma estratégia futura ou de um conjunto de estratégias).

Alguns benefícios que as organizações podem obter na implementação de um sistema de administração estratégica, citados por Certo e Peter (2010), são: beneficiar-se financeiramente, levar os membros da organização a se comprometerem com metas

organizacionais, diminuir a probabilidade de que ela seja surpreendida por movimentos de mercado ou por ações de seus concorrentes, facilitar a identificação e a exploração de futuras oportunidades de mercado, permitir que os administradores tenham uma visão clara do negócio, entre outros.

Neste sentido, Certo e Peter (2010) apresentam um modelo de processo de administração estratégica, baseado em cinco etapas: 1) análise do ambiente; 2) estabelecimento das diretrizes organizacionais; 3) formulação de estratégias; 4) implementação de estratégias; e 5) controle estratégico. A Figura 1 ilustra o processo.

Figura 1 - Principais etapas do processo de administração estratégica



Fonte: Adaptado de Certo e Peter (2010).

Este estudo irá abordar as etapas de formulação de estratégias, implementação de estratégias e controle estratégico.

Em relação à estratégia, Mintzberg (2004) afirma que: a) estratégia é um plano: uma direção, um guia para o futuro; b) estratégia é um padrão: ou seja, é uma consistência em comportamento ao longo do tempo; c) estratégia é posição: definição de determinados produtos em determinados mercados; e d) estratégia é perspectiva: a maneira de a organização fazer as coisas, de acordo com seu conceito de negócio.

Acerca da formulação de estratégias, Tavares (2007) afirma que é necessária uma rigorosa avaliação dos ambientes externos e internos da organização, buscando explorar as oportunidades e minimizar as ameaças, bem como explorar as potencialidades e aptidões e buscar neutralizar as fraquezas.

Segundo Aaker (2007) a escolha das estratégias deve ser baseada nos seguintes critérios: a) considerar os cenários ambientais da empresa; b) gerir um bom retorno sobre o investimento; c) envolver uma vantagem competitiva sustentável; d) ser consistente com a visão e os objetivos organizacionais; e) ser viável; f) ser consistente com outras estratégias da organização; g) ser factíveis do ponto de vista organizacional.

De acordo com Certo e Peter (2010), para atingir seus objetivos, uma organização deve não somente formular, mas também implementar efetivamente suas estratégias. Assim, a etapa de implementação das estratégias tem como objetivo traduzir a estratégia organizacional em ações, ou seja, deve pôr em ação estratégias que emergiram de etapas anteriores dentro do processo de administração estratégica.

Para Oliveira (2012), a implantação de uma estratégia corresponde a, por exemplo, um novo produto/serviço, cliente ou tecnologia, e exige alterações internas na empresa, como na estrutura organizacional, no sistema de informações e na estrutura dos recursos.

Por fim, no que tange o controle estratégico, segundo Certo e Peter (2010), em uma organização, controlar significa monitorar, avaliar e melhorar as diversas atividades, também é fazer com que alguma coisa ocorra da forma como foi planejada. Portanto, a finalidade mais importante do controle estratégico é ajudar a alta administração a atingir as metas organizacionais, monitorando e avaliando a efetividade do processo de administração estratégica e controlando as estratégias de modo que elas ocorram conforme o planejado.

Nesse contexto, insere-se o conceito de desempenho organizacional, o qual é mensurado dentro da empresa por meio do controle estratégico. De acordo com Barney (1991), o desempenho empresarial representa uma percepção geral sobre os resultados da firma, que resulta da comparação entre o valor gerado por uma organização, utilizando dado capital, com o valor que os proprietários desse capital esperam obter.

Carneiro (2005) destaca que não é possível descrever o desempenho de uma empresa fazendo uso de uma única métrica, já que diversas perspectivas deverão ser consideradas para verificar se a empresa está alcançando o sucesso. Assim, cada estudo específico deverá selecionar um subconjunto de dimensões e indicadores de desempenho organizacional.

Para Costa (2007), um bom planejamento estratégico não estará completo se não estiverem prontos os planos de ação. Tais planos auxiliam os gestores na visualização dos seus objetivos, metas, indicadores, prazos, entre outros aspectos. Assim, para cada objetivo deve haver planos de ação específicos a fim de assegurar que as ações e os passos necessários para a implementação das estratégias sejam executados e acompanhados.

Segundo Andrade (2012), os planos de ação ocupam-se com questões táticas e operacionais, voltadas para o médio e curto prazo e desdobram as decisões em planos mais detalhados e concretos. Assim, cada um dos objetivos estratégicos deve ser desdobrado a fim de serem entendidos e executados dentro de uma linguagem mais detalhada e específica, a partir da definição de: 1) indicadores; 2) metas; 3) estratégias de ação; 4) responsável pelas ações; 5) prazo para o cumprimento de ações; 6) recursos financeiros necessários ao desenvolvimento de cada uma das ações.

Conforme esboçado até aqui, a administração estratégica busca obter as informações necessárias para interpretar o ambiente organizacional da empresa e fornecer aos gestores os subsídios necessários para a formulação de estratégias. Entretanto, tão importante quanto a formulação de estratégias é a implementação e o controle, na qual as estratégias devem ser traduzidas em forma de metas e controladas para que os objetivos possam ser alcançados. Neste sentido, será apresentada a seguir a ferramenta utilizada neste estudo para alcançar tais fins.

2.2 BALANCED SCORECARD

Existem inúmeras ferramentas para controlar e avaliar/medir se as estratégias implantadas em uma organização estão surtindo os efeitos desejados. Uma das formas para realizar tais análises é a utilização da técnica *Balanced Scorecard* (Queiroz et al., 2015). O termo *Balanced Scorecard* na língua portuguesa significa “indicadores de desempenho balanceados” e foi criado por Robert Kaplan e David Norton em 1992, professores da Harvard Business School.

Tais estudiosos, motivados pela crença de que os métodos existentes, somente baseados em indicadores financeiros e contábeis, estavam tornando-se obsoletos e de que estavam prejudicando a capacidade das empresas de criar valor econômico para o futuro, deram início a um projeto de um novo modelo de medição de desempenho empresarial. Assim, o estudo deu origem ao *Balanced Scorecard* (BSC), um sistema que considera não apenas indicadores

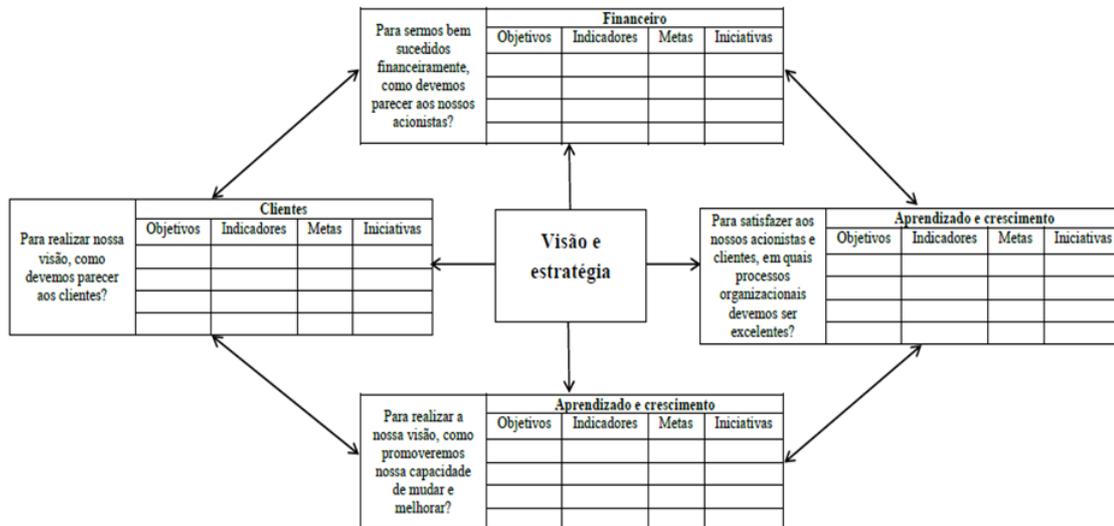
financeiros, mas também não financeiros oriundos da estratégia da organização. Seu grande diferencial em relação aos demais sistemas gerenciais é a capacidade de comunicar a visão e a estratégia da empresa por meio de indicadores de desempenho oriundos dos objetivos estratégicos e metas que interagem em uma estrutura lógica de causa e efeito (KAPLAN; NORTON, 1997).

Para Tavares (2007), o BSC permite às organizações visualizarem com maior precisão como as estratégias estão contribuindo para o resultado financeiro da organização, assim como se os segmentos escolhidos são a melhor escolha, se o ambiente interno está sendo propício para atrair e reter talentos e se a inovação está contribuindo para o posicionamento estratégico da organização.

2.2.1 As quatro perspectivas do BSC

O BSC busca o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e entre as perspectivas interna e externa de desempenho. Desse modo, os autores desenvolveram indicadores de desempenho contemplando medidas voltadas para o exterior e para o interior da organização. Assim foram estruturadas as quatro perspectivas, conforme Figura 2: financeira, clientes (voltadas para o exterior) e processos internos e aprendizado e crescimento (dirigidas para o interior).

Figura 2 - Tradução da visão e estratégia: as quatro perspectivas do BSC



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1993).

As quatro perspectivas podem ser descritas da seguinte forma:

Perspectiva financeira: A perspectiva financeira mostra os resultados econômicos obtidos por meio da estratégia elaborada pela empresa, ou seja, verifica a lucratividade alcançada através do planejamento estratégico (QUEIROZ et al., 2015). As metas financeiras se relacionam com rentabilidade, crescimento e valor para os acionistas (PRIETO et al., 2006).

Perspectiva do cliente: Essa perspectiva permite que as organizações identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais desejam competir. De acordo com Queiroz et al. (2015), algumas medidas essenciais são: satisfação do cliente, retenção de clientes, aquisição de novos clientes, lucratividade dos clientes.

Perspectiva dos processos internos: Para Tavares (2007), esta perspectiva identifica as atividades necessárias para um aumento da receita com produtos atuais ou novos, em

mercados atuais ou novos. Segundo Kaplan e Norton (2004), na perspectiva de processos internos, as organizações identificam procedimentos que impactam significativamente a estratégia, como inovações, investimentos em laboratório de pesquisa e desenvolvimento, novos métodos de produção, criação de produtos, entre outros. Os processos devem criar condições para oferecer propostas de valor, atrair e reter os clientes, criando valor aos acionistas.

Perspectiva do aprendizado e do crescimento: De acordo com Queiroz et al. (2015), essa perspectiva está relacionada aos colaboradores e ao aprimoramento da gestão interna por meio de práticas gerenciais e utilização da tecnologia da informação. Para Prieto et al. (2006), a capacitação da organização é feita através de investimentos em novos equipamentos, em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, em sistemas e procedimentos e nos recursos humanos.

Em relação à implementação do BSC, Alvarez (2011) observa que o mesmo utiliza alguns componentes que auxiliam na definição e no acompanhamento dos indicadores: a) mapa estratégico: o mapa descreve a estratégia empresarial utilizando objetivos inter-relacionados nas quatro perspectivas; b) objetivo estratégico: especifica o que deve ser atingido; c) indicador: o indicador é como será medido o atingimento do objetivo; d) meta: é a taxa de melhoria esperada. e) plano de ação: especifica as ações necessárias para atingir os objetivos indicados.

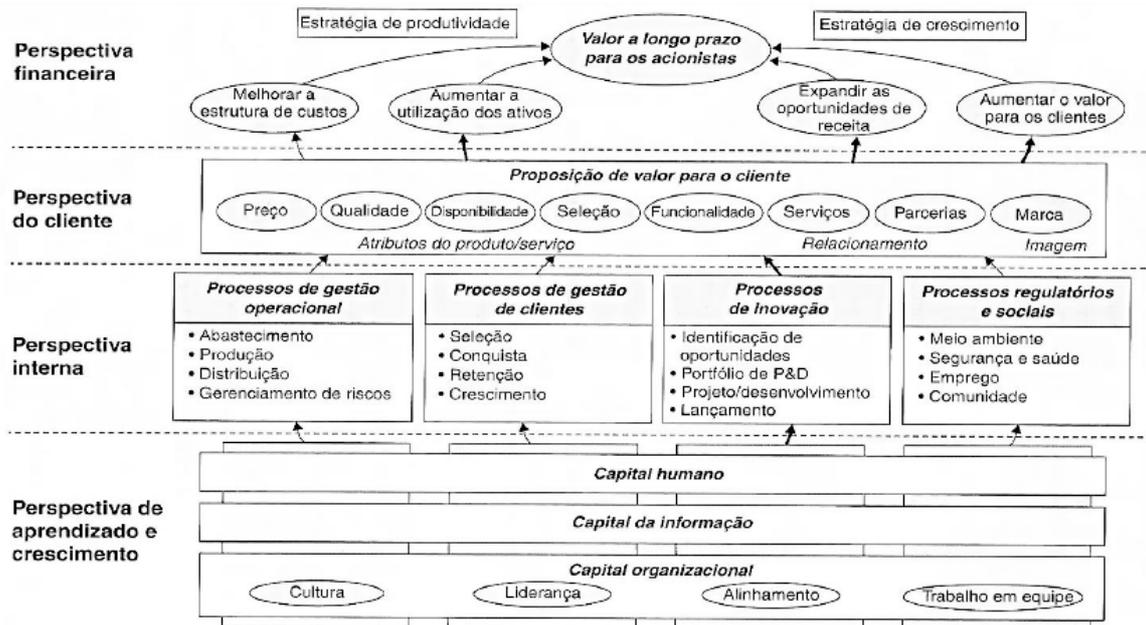
2.2.2 Mapas estratégicos

Com a finalidade de auxiliar as organizações na visualização de seus objetivos estratégicos, Kaplan e Norton desenvolveram os mapas estratégicos. Esses mapas, através de relações de causa e efeito dos objetivos, fornecem uma descrição das estratégias da empresa de forma prática e visual, facilitando as definições e o gerenciamento dos objetivos e indicadores.

No mapa estratégico (Figura 3), as quatro perspectivas (financeira, do cliente, interna e de aprendizado e crescimento) são conectadas uma com as outras por relações de causa e efeito. Assim, há uma hierarquização dos objetivos organizacionais, sendo que o aprendizado e crescimento geram resultados que, por meio de melhores processos internos, permitem à organização atender seus clientes com maior eficácia, alavancando assim os resultados financeiros da mesma. Kaplan e Norton (2004, p. 104) descrevem o mapa estratégico como “o pilar para a construção do *Balanced Scorecard*”.

Nesse contexto, na visão de Corrêa Igarashi et al. (2010), o mapa ajuda as organizações a traçarem suas estratégias de maneira integrada e sistemática, servindo como alicerce para o sistema gerencial. Para isso, além do desdobramento das perspectivas, faz-se necessário disponibilizar informações que auxiliem neste processo, o que é feito através da construção de um painel de desempenho (plano de ação), do qual constam as perspectivas, objetivos estratégicos, indicadores de desempenho, metas e as iniciativas sugeridas para o alcance das metas.

Figura 3 - Mapa estratégico do BSC



Fonte: Kaplan e Norton (2004).

Assim, o mapa estratégico permite uma representação visual dos objetivos da empresa, enquanto o plano de ação gerencia o desempenho da organização em cada um dos indicadores selecionados e acompanha se as metas estabelecidas estão sendo atingidas. O uso integrado dessas ferramentas auxilia na visualização de seus objetivos e acompanhamento de seu desempenho empresarial, possibilitando vantagens competitivas às organizações. Na próxima seção é apresentada a empresa objeto de estudo, seu histórico e características relevantes.

3 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Alpha é uma microempresa que atua no ramo de consultorias e capacitações e foi fundada no dia 7 de outubro de 2015, iniciando suas atividades em janeiro de 2016, por dois sócios, ambos com Graduação em Administração na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), responsáveis pelas áreas de Finanças e Operações, respectivamente. Através de uma pesquisa e observação do mercado de Santa Maria/RS e região, os proprietários da Alpha constataram a oportunidade e espaço de atuação para atividades de consultoria em gestão empresarial. Com o desejo de colocar à disposição esse tipo de serviço, eles deram origem à empresa. Atualmente, a empresa está em processo de expansão para a cidade de São Luiz Gonzaga/RS.

A estrutura organizacional da Alpha é formada pelos sócios, estagiários, consultora e assessores jurídico e contábil. Como norteadores estratégicos, a empresa possui missão, visão e valores bem definidos. Sua missão é “Conceber soluções em gestão empresarial com foco nas reais demandas das organizações, agregando valor aos negócios dos clientes.” A visão é “Ser referência no mercado pela excelência nos serviços prestados e resultados proporcionados aos clientes em sua área de atuação”. E como valores inerentes à empresa tem-se: a ética, integridade, comprometimento, respeito e o aprendizado contínuo.

A empresa conta com oito serviços distintos de consultoria, sendo divididos entre as áreas de Pessoas, Pesquisas e Marketing: cliente oculto, gestão de relacionamento com clientes, treinamentos *in company*, pesquisa de clima organizacional, pesquisa de mercado, pesquisa de

satisfação, plano de marketing e plano de negócios. Além de consultorias, a empresa oferece serviços de capacitações, trabalhadas nos formatos de palestras, cursos ou workshops. Alguns exemplos de assuntos estudados são: elaboração de artigos científicos, análise de dados quantitativos e qualitativos; inglês para intercâmbios e para negócios, software SPSS, Excel, AutoCAD, comunicação e oratória, resoluções de questões e dicas para o Teste ANPAD, entre outros.

4 MÉTODO

Nesta seção é apresentado o método que conduziu o desenvolvimento deste trabalho, estando estruturado em: delineamento da pesquisa, coleta de dados, análise de dados e limitações do método. Salienta-se que, por questões de sigilo, a empresa em análise neste trabalho será denominada empresa Alpha.

4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este estudo desenvolveu-se como um estudo de caso, em função da ênfase do estudo em uma unidade em particular, e classifica-se como uma pesquisa de natureza descritiva com abordagem metodológica qualitativa.

Para Triviños (1987), a pesquisa descritiva pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade e tem como principal objetivo informar o pesquisador sobre situações, fatos, ações ou comportamentos da população analisada, mapeando a distribuição de um fenômeno. Em relação à pesquisa qualitativa, de acordo com Godoy (1995), esta não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem utiliza ferramentas estatísticas na análise dos dados. Além disso, este tipo de pesquisa abrange a obtenção de dados através do contato direto do pesquisador com a situação que está sendo estudada.

Acerca dos procedimentos técnicos, a coleta de dados realizou-se através do estudo de caso. Para Gil (2010, p. 37), o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Segundo Yin (2010), os dados para os estudos de caso podem vir de fontes como: documentos (pesquisa documental), registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

4.2 COLETA DE DADOS

Como técnicas de coleta de dados, foram utilizadas a revisão bibliográfica, a pesquisa documental, a entrevista semiestruturada e a observação participante.

Este estudo iniciou-se com o levantamento de referencial bibliográfico acerca dos temas administração estratégica e *Balanced Scorecard*. Gil (2010) define algumas etapas para este tipo de pesquisa: a) escolha do tema; b) levantamento bibliográfico preliminar; c) formulação do problema; d) elaboração do plano provisório de assunto; e) busca das fontes; f) leitura do material; g) fichamento; h) organização lógica do assunto; e i) redação do texto.

Logo, realizou-se uma pesquisa documental por meio de documentos e materiais disponibilizados pelos gestores da empresa. De acordo com Lakatos e Marconi (2010), a pesquisa documental consiste em coletar os dados que estão restritos a documentos, sejam estes escritos ou não, podendo ser realizado no momento em que o fato ocorre, ou depois. Alguns exemplos de fonte são: relatórios, propostas, planos, etc.

Após, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os proprietários da Alpha. Para Boni e Quaresma (2005), a entrevista semiestruturada combina perguntas abertas e fechadas e o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. O entrevistador deve

seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas o contexto se assemelha a uma conversa informal.

Também foi utilizada a observação participante como técnica de coleta de dados, na qual, segundo Lakatos e Marconi (2010), o pesquisador se incorpora ao grupo, confunde-se com ele, ficando tão próximo quanto um membro do grupo que está estudando e participa das atividades normais deste.

4.3 ANÁLISE DE DADOS

Quanto ao método de análise de dados, realizou-se através da análise de conteúdo.

Com base em Bardin (1977), Vergara (2015) define três etapas básicas para a análise de conteúdo: (a) pré-análise: refere-se à seleção do material e à definição dos procedimentos a serem seguidos; (b) exploração do material: diz respeito à implementação desses procedimentos; e (c) tratamento dos dados e interpretação: referem-se à geração de inferências e dos resultados da investigação, assim, suposições poderão ser confirmadas ou não.

4.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Para Yin (2010), as três maiores preocupações acerca do estudo de caso são: a possível falta de rigor, pois muitas vezes o pesquisador aceitou evidências equivocadas ou visões tendenciosas para influenciar o significado das descobertas; a pouca base para fazer uma generalização científica; e o tempo demandado para desenvolver o estudo.

Nobre et al. (2016) destacam que as fragilidades do procedimento metodológico relativas às pesquisas qualitativas decorrem da incapacidade de atender aos mesmos critérios de confiabilidade e validade das pesquisas quantitativas. Além disso, ressaltam a parcialidade do pesquisador, pois a abordagem qualitativa evidencia que os aspectos da formação, subjetividade e vivência do pesquisador interferem no planejamento da pesquisa, no que se refere à determinação do objeto, do campo empírico e do referencial teórico utilizado para a reflexão e análise. A próxima seção apresenta os resultados obtidos neste estudo.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

5.1 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

Com base no modelo de negócios da Alpha, na sua missão, visão e valores já estabelecidos pela empresa, cabe formular objetivos que a mesma deseja alcançar em um período de tempo, bem como as estratégias e ações necessárias para alcançá-los.

Destaca-se que, para a formulação dos objetivos, utilizaram-se as perspectivas delineadas por Kaplan e Norton (1992): financeiro, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento, dando suporte para a criação do mapa estratégico. Assim, definiram-se como objetivos:

a) Perspectiva financeira: melhora da estrutura de custos, aumento do faturamento e lucratividade, tendo em vista que a empresa quer se tornar mais competitiva em relação a seus concorrentes.

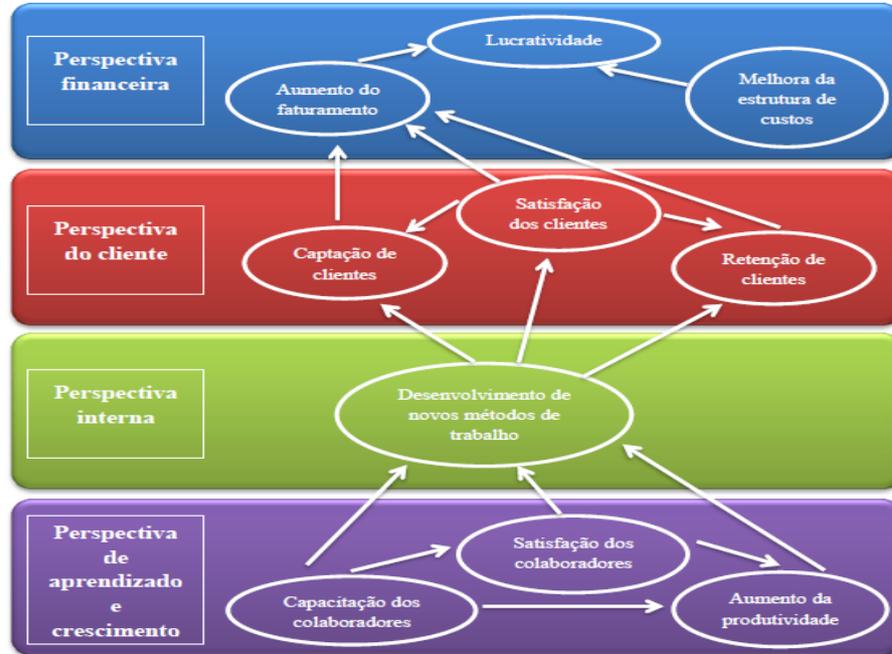
b) Perspectiva do cliente: captação de clientes, satisfação de clientes e retenção de clientes, considerando que a baixa conversão de clientes é uma fraqueza da empresa.

c) Perspectiva interna: desenvolvimento de novos métodos de trabalho, pois, dessa forma, a empresa será capaz de aprimorar-se continuamente.

d) Perspectiva de aprendizado e crescimento: capacitação dos colaboradores, satisfação dos colaboradores e aumento da produtividade, a fim de que a equipe esteja constantemente qualificada e apresente bons resultados.

A Figura 4 ilustra o mapa estratégico, elaborado a partir das definições dos objetivos estratégicos.

Figura 4 – Mapa estratégico da empresa



Fonte: Elaborado pelos autores.

Definidos os objetivos, torna-se necessário delinear as estratégias e ações, que irão auxiliar no alcance dos mesmos.

5.2 DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS E AÇÕES

Com base nos objetivos definidos, a partir da metodologia do BSC, são formuladas as estratégias e ações a fim de alcançar cada um dos objetivos (Quadro 1).

Quadro 1 – Estratégias e ações definidas com base nas perspectivas e objetivos

(continua)

Perspectivas	Objetivos	Estratégias	Ações
Financeiro	Aumentar o faturamento	<ul style="list-style-type: none"> Ampliação das vendas. Melhorar o controle interno. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar mais ações de marketing, em conjunto com a estratégia de “aumentar as campanhas de marketing”; elaborar relatórios com os resultados financeiros.
	Aumentar a lucratividade		
	Melhorar a estrutura de custos	Planilha de mensuração da margem de contribuição e do ponto de equilíbrio.	Criar planilha

Quadro 1 – Estratégias e ações definidas com base nas perspectivas e objetivos

(conclusão)

Cliente	Aumentar a captação de clientes	Melhorar a prospecção de clientes (buscar novos clientes).	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a divulgação dos serviços nas redes sociais; • publicar vídeos de clientes satisfeitos; • participar de eventos na comunidade acadêmica e empresarial; • realizar palestras em instituições; • firmar parceria com empresas de áreas afins;
		Aumentar a produtividade dos colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> • Oferecer cursos de aperfeiçoamento; • realizar planejamento para captação de clientes.
	Retenção de clientes	Buscar a manutenção de relacionamentos duradouros e rentáveis.	Realizar visitas, ligações e contatos permanentes.
	Satisfação dos clientes	Atendimento diferenciado	Prezar pela qualidade no atendimento, visitando os clientes e mantendo contato.
Facilidades de pagamento		Oferecer diversas formas de pagamento e destacá-las na apresentação das propostas.	
		Obter <i>feedback</i> a respeito do desempenho da empresa.	Realizar pesquisas de satisfação.
Processos internos	Novos métodos de trabalho para as consultorias existentes	Desenvolver novos métodos de trabalho de acordo com a demanda dos clientes.	Buscar capacitação constante e estudar novas metodologias, atualização.
Aprendizado e crescimento	Capacitação dos colaboradores	Treinamento para os colaboradores.	Oferecer cursos de aperfeiçoamento na área de negociação e vendas.
	Satisfação dos colaboradores	Obter <i>feedback</i> dos colaboradores.	Realizar pesquisa de satisfação.
	Aumento da produtividade	Capacitação dos colaboradores	Realizar cursos nas áreas das consultorias, vendas e negociação.
		Realizar planejamento para captação de clientes.	Estruturar e padronizar o processo de captação de clientes.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Após a formulação das estratégias e ações, é necessária a implementação das mesmas na empresa e, na sequência, o controle e a avaliação dos resultados, os quais serão abordados no tópico seguinte.

5.3 CONTROLE ESTRATÉGICO: INDICADORES E PLANOS DE AÇÃO

O controle estratégico permite comparar os padrões previamente estabelecidos com os resultados obtidos, assim como mensurar e avaliar o desempenho e o resultado das ações.

Nesse sentido, o desempenho organizacional é medido através de um conjunto de indicadores, baseados nos objetivos definidos anteriormente. Portanto, o Quadro 2 demonstra os indicadores escolhidos para a empresa Alpha.

Quadro 2 – Indicadores de desempenho definidos com base nas perspectivas e objetivos

Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Descrição dos Indicadores
--------------	-----------	-------------	---------------------------

Financeiro	Aumentar o faturamento	Faturamento	Indica a evolução do faturamento durante um determinado período de tempo.
	Aumentar a lucratividade	Taxa de lucratividade	Indica o ganho que a empresa consegue gerar sobre o trabalho que desenvolve.
	Melhorar a estrutura de custos	Margem de contribuição e ponto de equilíbrio	A margem de contribuição é quantia em dinheiro que sobra do preço de venda de um produto/serviço. Já o ponto de equilíbrio é o valor ou quantidade em que a empresa não tem lucro nem prejuízo.
Cliente	Aumentar a captação de clientes	Taxa de captação de clientes e taxa de conversão de clientes. A produtividade é mensurada na perspectiva de aprendizado e crescimento.	Captção: Comparar em um período de tempo quantos novos clientes foram captados. Conversão: comparar o número de propostas aceitas com o número de propostas apresentadas.
	Retenção de clientes	Taxa de retenção de clientes	Comparar o número de clientes que voltam a comprar com o número total de cliente atendidos.
	Satisfação dos clientes	Índice de satisfação dos clientes	Através de pesquisas, obter <i>feedback</i> dos clientes em relações a critérios preestabelecidos.
Processos internos	Novos métodos de trabalho para as consultorias existentes	Desenvolvimento de novos métodos	Acompanhar as melhorias implementadas nos serviços disponibilizados em um determinado espaço de tempo.
Aprendizado e crescimento	Capacitação dos colaboradores	Horas de treinamento	Mensurar as horas utilizadas em treinamentos com os colaboradores.
	Satisfação dos colaboradores	Pesquisa de satisfação	Através de pesquisas, obter <i>feedback</i> dos colaboradores em relações a critérios preestabelecidos.
	Aumento da produtividade	Índice de produtividade	Comparar o número de propostas aceitas com o número de propostas apresentadas pelos colaboradores, individualmente.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Dentro do controle estratégico, inserem-se os planos de ação, que auxiliam a empresa na execução das ações propostas. A utilização de planos de ação é de suma importância para o desenvolvimento do planejamento estratégico em uma organização, pois contém informações como os objetivos propostos, as estratégias e ações definidas para alcançá-los, os responsáveis pela atividade, o prazo para sua realização e os indicadores que serão utilizados para mensurar e acompanhar a efetividade das propostas.

Diante do estudo realizado e com base no plano de ação, de Andrade (2012), apresentado no referencial teórico, bem como nas perspectivas e objetivos do BSC, nas estratégias e ações formuladas e nos indicadores de desempenho definidos anteriormente, foram elaborados os planos de ação para a Alpha, conforme o Quadro 3.

Quadro 3 – Planos de ação da Alpha

(continua)

PERSPECTIVA: FINANCEIRA					
OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS	AÇÕES	RESPONSÁVEL	PRAZO	INDICADORES
Aumentar o faturamento	<ul style="list-style-type: none"> Ampliação das vendas Melhorar o controle interno 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar mais ações de marketing, em conjunto com a estratégia de “aumentar as campanhas de marketing”; elaborar relatórios com os resultados financeiros. 	Sócios	Mensal	Faturamento
Aumentar a lucratividade					Taxa de lucratividade
Melhorar a estrutura de custos	Planilha de mensuração da margem de contribuição e do ponto de equilíbrio.	Criar planilha	Responsável finanças	30/07	Margem de contribuição e ponto de equilíbrio
PERSPECTIVA: CLIENTES					
OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS	AÇÕES	RESPONSÁVEL	PRAZO	INDICADORES
Aumentar a captação de clientes	Melhorar a prospecção de clientes (buscar novos clientes).	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar a divulgação dos serviços nas redes sociais; publicar vídeos de clientes satisfeitos; participar de eventos na comunidade acadêmica e empresarial; realizar palestras em instituições; firmar parceria com empresas de áreas afins. 	Sócios	Mensal	Taxa de captação de clientes e taxa de conversão de clientes. A produtividade é mensurada na perspectiva de aprendizado e crescimento.
	Aumentar a produtividade dos colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> Oferecer cursos de aperfeiçoamento; realizar planejamento para captação de clientes. 	Responsável operações	Trimestral	
Retenção de clientes	Buscar a manutenção de relacionamentos duradouros e rentáveis.	Realizar visitas, ligações e contatos permanentes.	Sócios	Mensal	Taxa de retenção de clientes

Quadro 3 – Planos de ação da Alpha

(conclusão)

Satisfação dos clientes	Atendimento diferenciado	Prezar pela qualidade no atendimento, visitando os clientes e mantendo contato.	Sócios	Permanente	Índice de satisfação dos clientes
	Facilidades de pagamento	Oferecer diversas formas de pagamento e destacá-las na apresentação das propostas.	Sócios	Permanente	
	Obter <i>feedback</i> a respeito do desempenho da empresa.	Realizar pesquisas de satisfação.	Sócios	Até 30 dias após o término da consultoria	
PERSPECTIVA: PROCESSOS INTERNOS					
OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS	AÇÕES	RESPONSÁVEL	PRAZO	INDICADORES
Novos métodos de trabalho	Desenvolver novos métodos de acordo com a demanda dos clientes.	Buscar capacitação constante e estudar novas metodologias, atualização.	Sócios	Permanente	Desenvolvimento de novos métodos
PERSPECTIVA: APRENDIZADO E CRESCIMENTO					
OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS	AÇÕES	RESPONSÁVEL	PRAZO	INDICADORES
Capacitação dos colaboradores	Treinamento para os colaboradores	Oferecer cursos de aperfeiçoamento na área de negociação e vendas.	Responsável operações	Trimestral	Horas de treinamento
Satisfação dos colaboradores	Obter <i>feedback</i> dos colaboradores.	Realizar pesquisa de satisfação.	Sócios	Semestral	Pesquisa de satisfação
Aumento da produtividade	Capacitação	Realizar cursos nas áreas das consultorias, vendas e negociação.	Responsável operações	Trimestral	Índice de produtividade
	Realizar planejamento para captação de clientes.	Estruturar e padronizar o processo de captação de clientes.	Sócios	Trimestral	

Fonte: Elaborado pelos autores.

A elaboração destes planos de ação permite à empresa delegar ações, ter definidas as responsabilidades, prazos e resultados de cada ação, controlar as ações periodicamente, tomar decisões rápidas frente a imprevistos, visualizar claramente o andamento das ações do seu plano, entre outros benefícios.

6 CONCLUSÃO

A administração estratégica, por meio de seus processos e ferramentas, permite a uma organização uma série de benefícios, entre elas a adaptação contínua às exigências do mercado.

Neste contexto, através da análise da empresa Alpha, a qual, em função da expansão de mercado e reestruturação de alguns serviços, vem experimentando uma necessidade de reformular algumas áreas e atividades, constataram-se necessidades de melhorias em alguns processos estratégicos, como formulação de estratégias e controle estratégico. Assim, com a intenção de auxiliar a Alpha, o objetivo principal deste estudo foi a implantação da ferramenta de gestão *Balanced Scorecard* (BSC) na empresa.

A partir das cinco perspectivas do BSC, foram elaborados os objetivos estratégicos, o mapa estratégico, as estratégias e ações, os indicadores de desempenho e os planos de ação para a Alpha. Assim, o estudo mostrou uma proposta de implantação de uma ferramenta da administração estratégica em uma organização e a relevância da utilização deste tipo de prática. Além disso, enfatizou a importância da formulação de objetivos, estratégias, ações, de um sistema de controle e avaliação contínua, a fim de comparar os resultados alcançados e os previstos.

No que tange às limitações do estudo, destaca-se o curto período de duração da pesquisa, o que, de certa forma, influenciou uma segunda limitação. Ela se relaciona ao objetivo geral do trabalho, o qual tratava da implantação da ferramenta BSC na empresa, pois envolve além da definição e estruturação dos indicadores de desempenho, a mensuração dos indicadores por meio de coleta de dados. Assim, esse objetivo precisou ser revisto, já que a empresa não dispunha dos dados necessários em relação a todos os indicadores propostos, e isso pode ser atribuído ao fato de este processo de controle e avaliação ser um processo novo à organização, ainda não dispondo de um sistema de informação capaz de disponibilizar tais dados.

Como sugestão a estudos futuros, salienta-se a continuidade da proposta iniciada neste trabalho, com o objetivo de implantar o BSC na empresa estudada e mensurar os resultados obtidos. Além disso, sugere-se a replicação do estudo em outras empresas, e, até mesmo, um aprofundamento, considerando outras variáveis e itens não abordados neste trabalho.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- ALVAREZ, M. E. B. **Estratégia da Visão à Ação**. São Paulo: Atlas, 2011
- ANDRADE, A. R. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991
- BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, Florianópolis, v. 2, n. 1, p. 68-80, jan./jul. 2005.

- CARNEIRO, J. M. T. Mensuração do desempenho organizacional: questões conceituais e metodológicas. In: GUTIERREZ, M.; BERTRAND, H. (Orgs.), **Estudos em Negócios IV**, Rio de Janeiro: Mauad, 2005, p. 145-176
- CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação de estratégias. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.
- CORREIA IGARASHI, D. C. et al. Implantação do mapa estratégico e painel de desempenho em uma empresa comercial da região oeste do Paraná. **Revista de Informação Contábil**, Recife, v. 4, n. 4, p. 23-41, out./dez. 2010.
- COSTA, E. A. **Gestão Estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos**: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- _____. The balanced scorecard-measures that drive performance. **Harvard Business Review**, v. 70, n.1, 1992.
- _____. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- NOBRE, F. C. et al. A amostragem na pesquisa de natureza científica em um campo multiparadigmático: peculiaridades do método qualitativo. In: 5º Congresso Ibero-Americano em Investigação Qualitativa (CIAIQ2016), 3, 2016. Universidade Lusófona do Porto, Portugal. **Anais... CIAIQ2016**, 2016, p. 157-166.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- PRIETO, V. C. et al. Fatores Críticos na Implementação do Balanced Scorecard. **Gestão & Produção**, v. 13, n. 1, p. 81-92, jan./abr. 2006.
- QUEIROZ, R. T. et. al. A inserção da ferramenta Balanced Scorecard no planejamento estratégico de uma empresa em crescimento: um estudo de caso na empresa Metadil Indústria e Comércio Metalúrgica Ltda. **Future Studies Research Journal**, São Paulo, v.7, n.1, p. 81 – 112, jan/jul. 2015.
- TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1987
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.