

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**GUSTAVO HENRIQUE NUNES**

**GESTÃO DE DESEMPENHO ATRAVÉS DA METODOLOGIA**  
***BALANCED SCORECARD* EM UMA EMPRESA DE**  
**DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE**

**CRICIÚMA/SC**

**2017**

**GUSTAVO HENRIQUE NUNES**

**GESTÃO DE DESEMPENHO ATRAVÉS DA METODOLOGIA  
*BALANCED SCORECARD* EM UMA EMPRESA DE  
DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Tiago Colombo.

**CRICIÚMA/SC**

**2017**

**GUSTAVO HENRIQUE NUNES**

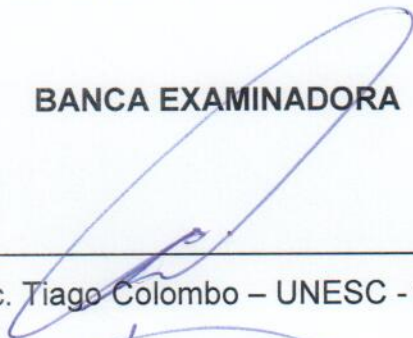
**GESTÃO DE DESEMPENHO ATRAVÉS DA METODOLOGIA *BALANCED SCORECARD* EM UMA EMPRESA DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração - Linha de Formação Específica em Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC.

Orientador: Prof. Msc. Tiago Colombo

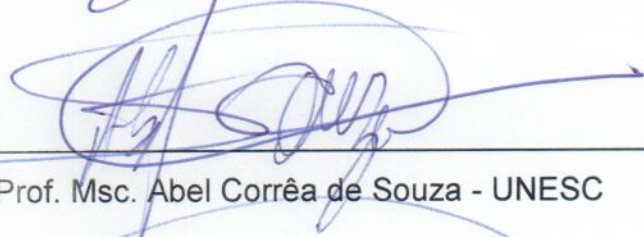
Criciúma, 29 de novembro de 2017.

**BANCA EXAMINADORA**



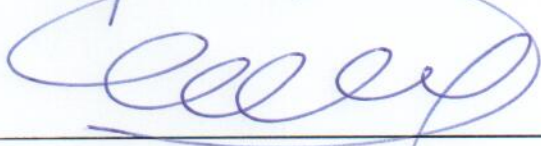
---

Prof. Msc. Tiago Colombo – UNESC - Orientador



---

Prof. Msc. Abel Corrêa de Souza - UNESC



---

Prof. Esp. Cristiane Dias - UNESC

**CRICIÚMA**

**2017**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me ajudado e me dado forças para enfrentar todos os obstáculos e dificuldades que encontrei durante a formação.

À universidade do extremo sul Catarinense e seu corpo docente, por proporcionar um ambiente criativo e inspirador para a busca constante de melhoria e conhecimento profissional.

Aos meus pais que sempre me apoiaram em todas as minhas decisões, mesmo quando pareciam não ser as mais corretas e sempre estiveram presentes nos momentos que mais precisei.

Agradeço também ao orientador Tiago Colombo, que com extrema paciência, profissionalismo e dedicação, foi papel fundamental para que este estudo pudesse se tornar realidade.

Por fim, gostaria de fazer um agradecimento especial à empresa objeto deste trabalho e seus colaboradores, que abriram suas portas para que este projeto fosse possível.

## RESUMO

NUNES, Gustavo H. **Gestão do desempenho através da metodologia *balanced scorecard* em uma empresa de desenvolvimento de software.** 2017. 43 páginas. Monografia do Curso de Administração, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

A metodologia *Balanced scorecard* foi criada com o objetivo de ajudar os gestores das empresas a obterem melhores resultados, utilizando uma visão mais completa, com indicadores de desempenho em áreas estratégicas da organização. O objetivo deste estudo foi avaliar quais os benefícios que esta metodologia pode trazer para o controle e o acompanhamento da estratégia de uma microempresa prestadora de serviços na área de tecnologia. Em sua metodologia, foi utilizada a pesquisa descritiva, sendo um estudo de caso desenvolvido dentro de uma microempresa do sul de Santa Catarina. O estudo caracterizou-se por coleta de dados primários e análise de dados qualitativa. Para obtenção dos dados, foram realizadas 5 reuniões presenciais. Verificou-se no estudo, que a utilização do BSC em uma microempresa ajudou os gestores a entender e organizar seus objetivos, estruturando-os de forma que se complementassem através de um mapa estratégico. Também foi possível verificar que a utilização do *balanced scorecard* não só pode ser utilizada como uma forma de mensuração de resultados através de indicadores de desempenho, mas também como um modelo de gestão.

**Palavras-chave:** Balanced scorecard. Indicadores de desempenho. Gestão.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Estrutura do Balanced Scorecard.....	18
Figura 2 - Modelo da cadeia de valores genérica.....	22
Figura 3 - Estrutura organizacional. ....	27
Figura 4 - Análise SWOT interna.....	30
Figura 5 - Análise SWOT externa.....	31
Figura 6 - Mapa estratégico da empresa.....	36

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Planejamento estratégico da empresa.....	29
Quadro 2 - Objetivos estratégicos por perspectivas.....	32
Quadro 3 - Indicadores de gestão – Perspectiva x Objetivos x indicadores.....	33
Quadro 4 - Método de medição dos indicadores de desempenho. ....	33
Quadro 5 - Plano de ação com a ferramenta 5W2H. ....	35

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA .....	11
1.2 OBJETIVOS .....	12
<b>1.2.1 Geral</b> .....	12
<b>1.2.2 Específicos</b> .....	12
1.3 JUSTIFICATIVA .....	12
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	14
2.1 AS NOVAS CONFIGURAÇÕES ORGANIZACIONAIS .....	14
<b>2.1.1 A organização baseada no conhecimento</b> .....	14
2.2 O CONCEITO DE ESTRATÉGIA E SEUS DESAFIOS .....	15
<b>2.2.1 Dificuldades na execução da estratégia</b> .....	16
2.3 O BALANCED SCORECARD: DEFINIÇÕES E ESTRUTURA .....	17
<b>2.3.1 Perspectiva financeira</b> .....	19
<b>2.3.2 Perspectiva dos clientes</b> .....	20
<b>2.3.3 Perspectiva dos processos Internos</b> .....	21
<b>2.3.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento</b> .....	22
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	24
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	24
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA .....	25
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS .....	25
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS .....	25
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA</b> .....	26
4.1 A EMPRESA .....	26
<b>4.1.1 Estrutura organizacional</b> .....	26
4.2 PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO BALANCED SCOREDCARD .....	27
<b>4.2.1 Responsáveis pelo plano</b> .....	28
<b>4.2.2 Etapas de execução</b> .....	28
4.3 COLETA DE DADOS .....	29
<b>4.3.1 Dados internos</b> .....	29
<b>4.3.2 Dados externos</b> .....	30
4.4 ALINHAMENTO DE OBJETIVOS .....	32
4.5 ESCOLHA DE INDICADORES .....	32

4.6 PLANO DE EXECUÇÃO .....	34
4.7 DESENVOLVIMENTO DO MAPA ESTRATÉGICO .....	36
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>38</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>40</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Desde as antigas civilizações, a estratégia se tornou um importante diferencial nos meios que foi utilizada, desde guerras até em comércios e organizações. A estratégia ajuda a entender e programar quais medidas serão adotadas para chegar a determinados objetivos, mapeando possíveis imprevistos dentro do ambiente que ela está inserida.

A estratégia empresarial é uma grande aliada dos administradores de empresas, pois trata a forma de pensar o futuro da organização. As empresas que não possuem estratégia clara para seus gestores e colaboradores, tem uma tendência de ter maiores dificuldades no processo decisório, em vista de não possuírem visão clara dos objetivos da empresa.

Outro problema muito comum no mercado, é a falta de mensuração da estratégia estipulada. Apesar de ser de extrema importância, muitas empresas acabam deixando de lado a mensuração de seus resultados, dificultando assim, a mensuração da estratégia estipulada.

Atualmente, há diversas empresas que, apesar de aplicarem a elaboração de uma estratégia clara, não conseguem obter os resultados esperados. Isto foi possível constatar após entrevista com os gestores da empresa que foi realizado o estudo, pois se percebeu uma grande queixa dos mesmos de estarem passando por sérios problemas em sua gestão. Um dos seus principais problemas, segundo eles, é devido ao fato de não conseguirem mensurar se sua estratégia está alinhada aos seus resultados. Para Kaplan e Norton (1997), a implementação das estratégias é a principal dificuldade para os gestores, e não sua formulação. Como consequência, a empresa vem perdendo clientes devido aos problemas em seu processo interno e falta de recursos para investimento em pesquisa e desenvolvimento.

A implantação de uma estratégia requer uma vasta análise em todos as áreas da empresa, desde a área financeira, comercial, produtiva e até jurídica, pois assim é possível compreender a atual realidade da empresa e avaliar quais planos de ação necessários para corrigir as falhas e alinhar os objetivos da empresa com seu planejamento estratégico.

Tendo em vista o que foi citado, este estudo tem como objetivo identificar os traços de gestão presentes na empresa, para que se possa compreender sua atual situação, levantar as características da gestão estratégica, tornando assim possível o

desenvolvimento de um plano de ação, e apontar os benefícios do BSC para a empresa através de um mapa estratégico. Tudo isso com o objetivo de apresentar as contribuições do BSC para o controle e acompanhamento da estratégia de uma empresa prestadora de serviços na área de tecnologia.

Esta monografia foi desenvolvida em cinco capítulos, sendo o primeiro explicando sobre a situação problema, o objetivo e a justificativa para desenvolvimento da pesquisa.

Logo em seguida, o segundo capítulo foi utilizado para fundamentação teórica, trazendo publicações de autores relevantes ao tema proposto.

Já no terceiro capítulo, os procedimentos metodológicos foram apresentados, demonstrando como foi desenvolvido a pesquisa em uma microempresa de desenvolvimento de *softwares*.

Para que pudesse ser respondida a pergunta de pesquisa proposta, foi desenvolvido o quarto capítulo, mostrando o resultado do estudo com os objetivos propostos.

Finalizando esta monografia, o quinto capítulo foi feito uma conclusão, seguida das referências utilizadas no estudo.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Com a melhoria constante da tecnologia no último século, as empresas possuem acesso, cada vez mais, a informações para melhorar seus processos e produtos. Somente entre 1998 e 2001, foram publicados mais de 10.000 novos livros de negócios mundialmente, tratando de novas formas de gerir o negócio. Cabe ao gestor a escolha da metodologia que se adeque melhor ao seu negócio, mas nem sempre esta é uma tarefa fácil (ROSENBERG, 2001).

Esta dificuldade na escolha de uma metodologia, acaba fazendo com que muitas empresas não utilizem nenhum sistema de gestão, tornando-as, muitas vezes, menos competitivas.

Desde 1992, quando foi criado, o BSC (*Balanced Scorecard*) teve como objetivo resolver as limitações dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho, onde não eram avaliadas todas as áreas da empresa de forma tão abrangente, podendo assim ajudar os gestores a medir e gerenciar o desempenho de seus serviços (KAPLAN; NORTON, 1997).

Esta metodologia foi escolhida pela renomada revista Harvard Business Review (HBR) como uma das práticas de gestão mais importantes e revolucionárias dos últimos 75 anos.

O BSC organiza-se dentro de quatro perspectivas: inovação e aprendizagem, processos internos, cliente e financeira e tem como objetivo o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997).

Tendo em vista que o BSC busca “balancear” diversas áreas da organização, esta metodologia foi escolhida para ser implantada pela sua flexibilidade e abrangência. Com ela será possível acompanhar as finanças, traçar métricas para os processos internos, otimizar os resultados dos serviços prestados e avaliar a satisfação dos seus clientes, formulando um plano de ação sempre que for traçado uma métrica para alcançar os resultados estipulados.

Tendo estas considerações, o presente estudo busca responder à pergunta de pesquisa: **Quais as contribuições do BSC para o controle e o acompanhamento da estratégia de uma microempresa prestadora de serviços na área da tecnologia?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Geral

Apresentar as contribuições do BSC para o controle e o acompanhamento da estratégia de uma microempresa prestadora de serviços na área da tecnologia.

### 1.2.2 Específicos

- Identificar os traços de gestão existentes na empresa;
- Levantar as características da gestão estratégica;
- Apontar as contribuições do BSC no mapa estratégico da empresa.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

O estudo em questão tem como objetivo avaliar as contribuições do BSC para o controle e o acompanhamento da estratégia de uma microempresa prestadora de serviços na área da tecnologia.

Assim sendo, o estudo apresenta ao leitor a possibilidade de compreensão das características da gestão estratégica, assim como as contribuições que o BSC pode trazer para a empresa.

A pesquisa também oportuniza a compreensão da metodologia a fim de aumentar as chances de sucesso no mercado das organizações que pretendem utilizá-la, como foi o caso da empresa onde foi feita a mesma. Com o alinhamento da estratégia da organização, medindo e gerenciando o desempenho dos serviços prestados pela mesma, será possível aumentar a satisfação de seus clientes e conseqüentemente melhorar a situação financeira.

A estratégia empresarial há muito tempo vem sendo estudada por diversos pesquisadores e instituições, buscando a todo o momento aperfeiçoar suas metodologias para otimizar a excelência da utilização da mesma dentro das organizações.

Este trabalho irá contribuir para a continuidade dos estudos sobre estratégia, trazendo novos fatos relevantes sobre a metodologia e mostrando a importância da utilização correta da estratégia dentro das empresas.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este capítulo tem como objetivo buscar na literatura os conceitos teóricos para o aprofundamento da área proposta, apresentando o conceito de estratégia e seus desafios com embasamento no contraste das opiniões de autores.

### **2.1 AS NOVAS CONFIGURAÇÕES ORGANIZACIONAIS**

As organizações possuem como funções básicas a finalidade de produzir resultados organizacionais e atingir metas, focando em ser o mais eficaz possível. Estas estruturas são criadas para minimizar a influência das variações individuais na organização. Além disto, elas são impostas para assegurar que os indivíduos se adaptem às exigências da corporação. A organização ajuda a exercer o poder, tomar decisões e realizar as atividades (HALL, 2004).

Antigamente, os funcionários de uma organização cumpriam determinada tarefa dentro de uma equipe, construíam laços de lealdade e confiança e colaboravam com os seus colegas de trabalho de maneira mais eficaz possível. Hoje em dia, há novos métodos de colaboração que sugerem organizações podem ser mais eficazes através de uma abordagem auto organizada, com a criação de redes, tornando as relações de emprego mais fluidas, mais curtas e horizontais. Isto tudo proporciona ao colaborador uma maior flexibilidade e um aprendizado contínuo (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007).

#### **2.1.1 A organização baseada no conhecimento**

As inovações tecnológicas e as mudanças no mundo e nas corporações estão acontecendo de forma extremamente aceleradas. Isto faz com que se necessite identificar e gerir de maneira inteligente o conhecimento das pessoas que formam as organizações, e não mais identificar somente os fatores tradicionais de produção. A globalização trouxe esta revolução tecnológica, levando a uma transformação decisiva da sociedade e do aumento da concorrência entre mercados do mundo todo. Como consequência, as empresas precisam investir continuamente na modernização organizacional, a fim de se manter competitiva frente aos seus concorrentes (ROSSETTI, 2008).

Segundo Correia e Sarmiento (2003), o principal objetivo da gestão do conhecimento é de ajudar a organização a envolver todos os membros de sua equipe em um aprendizado coletivo, transformando o conhecimento privado e pessoal de cada indivíduo em algo compartilhado entre todos dentro da empresa.

## 2.2 O CONCEITO DE ESTRATÉGIA E SEUS DESAFIOS

Desde muito tempo, a estratégia vem sendo utilizada em diversos meios, como por exemplo em empresas e em esportes, porém seu início se deu na área militar, sendo adotada nos combates para se alcançar os objetivos estipulados durante as guerras. (ROCHA; CHRISTENSEN, 1995).

O uso frequente da estratégia sugere que o termo seja algo claro e que seu significado é bem entendido, porém muito do que se fala sobre o tema tem pouco a ver com ela. A sua alta complexidade impossibilita que seja descrita de forma completa em apenas uma frase. Entretanto, há um consenso sobre suas dimensões, que dizem respeito a posicionar uma organização para a obtenção de vantagem competitiva (KLUYVER; PEARCE, 2007).

No meio empresarial, a estratégia pode ser definida como um processo sistemático executado pelos gestores do negócio de forma planejada, com o objetivo de obter crescimento e garantir a sobrevivência da empresa. (COSTA, 2003).

Para Thompson e Strickland (2000), a estratégia tem como definição:

Conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa (...) é o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho (THOMPSON; STRICKLAND, 2000).

Entretanto, para Mintzberg e Quinn (1991), estratégia é um modelo que une os objetivos, as ações sequenciais e as políticas de uma empresa em um só plano.

Diante dos obstáculos advindos do ambiente empresarial, os administradores são auxiliados pelas estratégias, as quais dão direcionamento a resolução de questões referentes à área financeira ou aos processos internos. (BARBOSA; BRONDANI, 2005).

É tarefa do gestor buscar mecanismos que o ajudem na obtenção de informações para definir o seu fluxo correto e auxiliar nas suas tomadas de decisões. A gestão estratégica oferece os instrumentos necessários para alcançar suas metas.

As empresas competem em ambientes altamente complexos, por isso é fundamental que os gestores compreendam de forma nítida suas metas e as maneiras para alcançá-las (KAPLAN; NORTON, 1997).

Apesar de haver uma separação entre o planejamento e a execução da estratégia, as duas possuem uma grande interdependência. O planejamento afeta a execução e a execução afeta o planejamento ao longo do tempo (HREBINIAK, 2006).

O planejamento da estratégia visa atingir as metas de desempenho, obtendo dados e documentando maneiras de adquirir vantagem competitiva e sustentável e de como superar os concorrentes, consolidando a organização no mercado e concretizando a visão estratégica dos gestores (THOMPSON; STRICKLAND, 2000).

### **2.2.1 Dificuldades na execução da estratégia**

Segundo Kaplan e Norton (1997), a execução da estratégia é a principal dificuldade para os gestores, e não sua formulação. Isso quer dizer que se deve dedicar uma atenção redobrada nesta etapa, pois este pode ser um ponto primordial para o funcionamento da estratégia.

A execução da estratégia não é uma tarefa fácil e é a principal chave para o sucesso, pois ela representa um processo disciplinado que permite que uma organização utilize uma estratégia e tenha resultados com ela (HREBINIAK, 2006).

Muitas vezes, por querer agir de forma rápida, a diretoria acaba implantando estratégias mal elaboradas, tendo como base opiniões pessoais, palpites ou ideias preconcebidas, ao invés de utilizarem um bom diagnóstico de prontidão e situação estratégica. Isso acaba fazendo com que, em muitos casos, estas organizações despendam muito tempo em pseudoproblemas, enquanto os verdadeiros problemas não recebem a devida atenção (COSTA, 2003).

Para se obter uma implementação bem-sucedida da estratégia, é necessário dar às pessoas certas autoridade clara para tomar decisões cruciais, assim como ceder-lhes as informações corretas e motivá-las para obtenção dos resultados (KLUYVER; PEARCE, 2007).

Comparado com o planejamento, a execução da estratégia costuma possuir um cronograma mais extenso, podendo fazer com que fique mais difícil que os gerentes consigam manter o foco no processo e o controlarem, uma vez que,

devido a fatores antes não previstos que acabam entrando em jogo, podem acabar desviando sua atenção (HREBINIAK,2006).

Até mesmo as estratégias mais bem elaboradas podem não atingir os resultados esperados. Isso se deve ao fato de o resultado depender de diversas outras variáveis de mercado, como a criação de um novo produto pelo concorrente, por exemplo, ou então uma nova legislação aprovada. Devendo assim o gestor acompanhar e alinhar a sua estratégia ao mercado (KLUYVER; PEARCE, 2007).

### 2.3 O *BALANCED SCORECARD*: DEFINIÇÕES E ESTRUTURA

Aeronaves de última geração são objetos altamente complexos. Para poder controlá-las de forma eficiente, é necessário ter um conhecimento amplo de todos os indicadores e variáveis que a envolvem, como a velocidade do ar, quantidade de combustível e altitude. Um piloto que se guia apenas por um destes indicadores, mesmo tendo grande experiência na área, tem grande chance de fracasso. O ambiente empresarial também é um organismo de alta complexidade e pode-se comparar a uma aeronave. Se os seus gestores não compreendem e avaliam todos os indicadores que a envolvem, há uma grande chance de insucesso da mesma. (KAPLAN; NORTON, 1997).

O *Balanced Scorecard* foi desenvolvido por Kaplan e Norton a partir de um estudo com 12 empresas, publicado na revista Harvard Business Review em 1992. O BSC foi criado com o intuito de fazer com que as empresas conseguissem obter melhores resultados do que antigos métodos de avaliação, mostrando aos gestores uma visão muito mais ampla para tomadas de decisões, fazendo com que não fossem somente fossem avaliadas as medidas financeiras (GASPARETTO et al., 2007).

Durante muito tempo, a avaliação de desempenho das empresas teve como base medidas financeiras, focando em estratégias que giravam em torno do bom relacionamento com o cliente, de suas capacidades e de suas competências. O uso de medidas financeiras como única forma de medir o desempenho não é eficaz, por não transmitir informações completas para tomada de decisões. Por isso, um sistema de gestão capaz de medir o desempenho de suas ações é de extrema importância (KAPLAN; NORTON, 1997).

Para Lunkes (2007, p. 170): “O BSC consiste de um conjunto integrado de medidas de desempenho que são derivadas da estratégia da empresa. Assim, essas

medidas direcionam, monitoram e avaliam a evolução dos objetivos estratégicos da organização “.

As medidas financeiras e não-financeiras da empresa devem fazer parte do sistema de informação para todos os funcionários de uma organização. Desde a linha de frente até os altos executivos necessitam compreender as consequências não só de seu setor, como também as consequências dos outros setores, advindos de suas decisões e ações (KAPLAN; NORTON, 1997).

O *Balanced Scorecard* foi desenvolvido com base em 4 perspectivas diferentes, ajudando os gestores a terem uma análise mais ampla da empresa, (KAPLAN; NORTON, 1997) de acordo com a Figura 1.

Figura 1 – Estrutura do Balanced Scorecard.



Fonte: Adaptado de: Kaplan e Norton (1997).

Estas perspectivas devem ser norteadas pelos objetivos estratégicos da organização, de forma que elas estejam ligadas logicamente entre si (LUCCA, 2013).

### 2.3.1 Perspectiva financeira

Um dos objetivos das corporações de hoje em dia, é a obtenção de lucro. Este lucro é essencial para que a empresa possa continuar operando, podendo investir em diversas áreas internas. Todas as outras perspectivas possuem o objetivo de, no longo prazo, obter um desempenho financeiro desejado, fazendo com que todas elas estejam relacionadas entre si (KAPLAN; NORTON, 1997).

A perspectiva financeira tem como objetivo analisar se a estratégia utilizada dentro da empresa está contribuindo para o aumento do valor de mercado da mesma, e mensurar se a estratégia está ajudando na geração de valor econômico para os acionistas e demais envolvidos (HERRERO, 2005).

Segundo Kaplan e Norton (1997), os executivos devem utilizar desta perspectiva para vincular os objetivos financeiros à estratégia da unidade de negócios. As empresas possuem diferentes ciclos de vida e podem diferir consideravelmente em cada etapa do ciclo, podendo variar desde crescimento agressivo da participação de mercado até a saída e liquidação.

Ainda segundo Kaplan e Norton (1997), o ciclo de vida de uma empresa envolve três fases: i) Crescimento; ii) Sustentação; e iii) Colheita.

A fase inicial de uma empresa é a fase crescimento, possuindo produtos e serviços com grande potencial de crescimento. Para aproveitar este potencial, muitas vezes são necessários grandes investimentos para desenvolver e aperfeiçoar os mesmos, construir e ampliar instalações de produção, entre outros investimentos. O principal objetivo nesta fase é o crescimento da receita e vendas, focando no resultado financeiro no longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997).

Na fase de sustentação, a empresa ainda consegue atrair investimentos e reinvestimentos, mas precisam obter ótimos resultados financeiros sobre o capital investido. É esperado que a empresa mantenha a posição no mercado ou até mesmo tenha aumentos pouco significativos. Os investimentos são, na maioria dos casos, focados para diminuição de gargalos e ampliação da capacidade produtiva (KAPLAN; NORTON, 1997).

Já na fase de colheita, a empresa deseja obter os investimentos feitos anteriormente. Estas empresas já não precisam de investimentos maciços para ampliar ou gerar novas capacidades, e sim, apenas para manter equipamentos e

capacidades. O principal objetivo é maximizar o fluxo de caixa e a diminuição da necessidade de capital de giro (KAPLAN; NORTON,1997).

### **2.3.2 Perspectiva dos clientes**

Esta perspectiva do *Balanced Scorecard* tem como objetivo ajudar a empresa a reconhecer o público-alvo e mercado que deseja competir, ou seja, o público que será a principal fonte de receita da empresa. Assim, é possível realizar um processo para satisfazer, fidelizar, reter e captar este público. Além disto, permite a clara avaliação da proposta de valor para este grupo, indicando as medidas essenciais de resultados (KAPLAN; NORTON,1997).

Além de buscar satisfazer e fidelizar os clientes, os executivos das empresas também devem, na perspectiva dos clientes do *Balanced Scorecard*, traduzir a missão e a estratégia da organização em objetivos com base no mercado e no público alvo que desejam focar, pois empresas que pretendem ser tudo para todo mundo, na maioria das vezes, acabam não sendo nada. A unidade de negócios precisa identificar e compreender as reais necessidades do seu público, para que assim possa atender de forma significativa os seus anseios, convertendo os clientes potenciais em clientes satisfeitos e fidelizados (KAPLAN; NORTON,1997).

Segundo Kaplan e Norton (1997), o grupo de medidas essenciais de resultados dos clientes, apesar de parecerem genéricas, são comuns a todos os tipos de empresa e inclui indicadores de: i) Participação de mercado; ii) Retenção de clientes; iii) Captação de clientes; iv) Satisfação de clientes; v) Lucratividade de clientes.

Para medir a participação de mercado de uma empresa, é necessário conhecer o segmento ou grupo de clientes que ela deseja obter. Assim, é possível calcular o percentual de negócios em proporção com os seus principais concorrentes. Este indicador atende a organizações que pretendem dominar os segmentos e o público-alvo onde resolveu competir (KAPLAN; NORTON, 1997).

A retenção de clientes ajuda de maneira direta a aumentar a participação de mercado, pois assegura que os atuais clientes destes segmentos mantenham negócios com a unidade de negócios. Além de reter, muitas companhias medem a fidelização de seu público-alvo através do percentual de crescimento dos negócios realizados com eles (KAPLAN; NORTON, 1997).

Para que a empresa possa crescer e aumentar a sua participação de mercado, a retenção de clientes não é suficiente. Para que possa chegar neste objetivo, a empresa deve ter como objetivo aumentar a base de clientes do segmento-alvo através da captação de novos contatos. É importante mensurar a velocidade de atração, número de novos negócios ou volume total de vendas, sendo possível até medir o custo de captação por cliente (KAPLAN; NORTON, 1997).

Para reter ou captar, é necessário satisfazer. Este é um importante indicador que ajuda aos executivos a entender e constatar o nível de desempenho da empresa (KAPLAN; NORTON, 1997).

Não basta captar, satisfazer e fidelizar clientes para que a empresa tenha sucesso. Uma estratégia focada em baixos preços, aonde ajuda na captação de um grande volume de negócios, porém não possui uma lucratividade que possa manter os a organização, pode acabar resultando em péssimos resultados ou até mesmo a falência (KAPLAN; NORTON, 1997).

### **2.3.3 Perspectiva dos processos Internos**

Com a intenção de atender os objetivos dos clientes e acionistas, o *Balanced Scorecard*, através da perspectiva dos processos internos, visa identificar os processos mais críticos dentro da empresa. Estes processos podem pertencer desde a área operacional até a área administrativa (KAPLAN; NORTON, 1997).

Nesta perspectiva, a identificação dos processos críticos é essencial para que a proposta de valor possa ser percebida pelo cliente, tornando-se assim, uma vantagem competitiva para a empresa (HERRERO, 2005).

Para (Costa, 2008, p. 34): “[...] os principais processos internos são os relacionados à gestão operacional, à gestão de clientes, à inovação, e à processos regulatórios e sociais”.

Segundo Kaplan e Norton (1997), esta perspectiva tem como objetivo, através de três etapas, avaliar os processos existentes, gerar valor para o público-alvo e gerar receita.

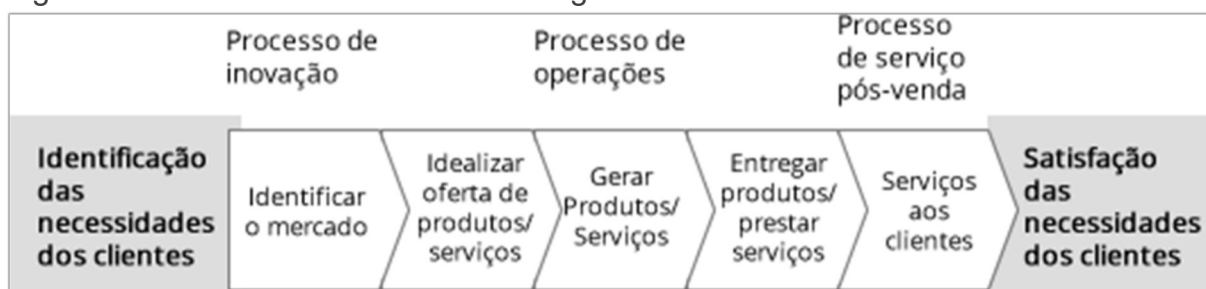
Para Lunkes (2007, p. 175), estas etapas são:

- Processo de inovação – criação de produtos, serviços e processos que vão ao encontro das necessidades dos clientes;
- Processo Operacional – envolve produzir e entregar os produtos e serviços aos clientes. Pode abranger iniciativas como melhoria da qualidade, redução do tempo de entrega e observação dos prazos encontrados; e

- Processo de Serviços Pós-venda – abrange o fornecimento de serviços e suporte ao consumidor após a venda ou entrega dos produtos ou serviços. Destaca-se que este tem grande importância na criação da imagem e reputação da empresa.

No processo de inovação, a empresa deve compreender as necessidades emergentes ou latentes dos clientes, para que então se possa criar produtos ou serviços para atender tais necessidades. Nos processos de operações, os produtos e serviços são criados e disponibilizados para os clientes. Já no processo de serviços pós-venda, a empresa oferece serviços após a venda do produto, com o objetivo de garantir o uso correto do produto, como em caso de treinamentos, por exemplo, ou até como garantia para o cliente, como em casos de atendimentos às possíveis falhas do produto. Estas atividades agregam valor aos produtos e serviços oferecidos pela empresa (KAPLAN; NORTON,1997).

Figura 2 - Modelo da cadeia de valores genérica.



Fonte: Adaptado de: Kaplan e Norton (1997).

A redução de custos na produção e prestação de serviços e a excelência operacional ainda são de suma importância, porém a cadeia de valor genérica mostra que não são pontos mais decisivos, e sim, um dos componentes de uma cadeia de valor com base na realização das metas financeiras e na satisfação dos clientes (KAPLAN; NORTON,1997).

#### **2.3.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento**

A quarta perspectiva do *Balanced Scorecard* tem como objetivo ajudar os executivos da empresa a desenvolverem objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. Com isso, é possível dar continuidade aos objetivos das outras perspectivas, dando infraestrutura necessária para a continuação das mesmas (KAPLAN; NORTON,1997).

Para Kaplan e Norton (1997), as empresas possuem três categorias principais para a perspectiva de aprendizado e crescimento: i) Capacidades dos colaboradores; ii) Capacidades dos sistemas de informação; iii) Motivação, alinhamento e *empowerment*.

Nos últimos 15 anos, houve uma grande transformação no papel dos colaboradores, onde foi se dando lugar para as máquinas e computadores para os trabalhos braçais e começou-se a focar nos funcionários como seres pensantes. Com isso, começou-se a levar em conta o bem-estar dos mesmos, focando na satisfação, retenção e produtividades dos envolvidos (KAPLAN; NORTON,1997).

Além disto, para que possa se obter um aumento na produtividade dos colaboradores, é necessário que todos possuam excelentes informações sobre as áreas que estão envolvidos, como por exemplo sobre os clientes, processos e as consequências de suas decisões, para que assim, todos possam trabalhar de maneira alinhada (KAPLAN; NORTON,1997).

Mesmo possuindo informações e sendo habilitados para seu cargo, muitas vezes os colaboradores não conseguem extrair o máximo de si devido a outros aspectos, como por exemplo, a motivação. Outros casos que podem causar menores rendimentos, é a falta de liberdade decisória ou a falta de liberdade para agir, o que acaba também resultando e falta de motivação (KAPLAN; NORTON,1997).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo estão demonstradas as tipologias relacionadas aos procedimentos metodológicos, aonde as mesmas foram utilizadas na criação da pesquisa.

Os procedimentos metodológicos são importantes pois são uma busca incessante de informações que ajudarão a encontrar as respostas para as perguntas elaboradas, ajudando a encontrar assim suas soluções devidas soluções (BOOTH; COLOMB; WILLIANS, 2005)

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para este estudo, foram coletados e analisados dados para que se pudesse avaliar quais os indicadores do *Balanced scorecard* que melhor supririam a necessidade da empresa, caracterizando assim o método qualitativo, pois segundo Roesch (2009), no método qualitativo é papel do pesquisador organizar os dados coletados, organizando-os e interpretando-os para que depois se possa realizar análises sobre os mesmos.

O estudo em questão realizou uma avaliação dos benefícios do *Balanced scorecard* na realidade da empresa, coletando os dados da mesma, avaliando-os e estruturando-os através de um mapa estratégico para melhor entendimento. Sendo assim, o tipo de pesquisa relacionado aos fins de investigação é descritivo, pois, segundo Cervo e Bervian (2005), este tipo de pesquisa tem como objetivo descrever características de um fenômeno ou população e estabelecer relações entre variáveis, sem haver manipulação dos dados.

Durante a pesquisa, foram coletados e avaliados os dados da empresa, sem que fossem alterados os dados coletados. Assim, segundo Gil (2007), este meio de investigação pode ser caracterizado como estudo de caso, pois tem como objetivo imergir em uma situação única, conhecendo suas principais peculiaridades e características, sem modificar o objeto do estudo, e sim, documentando-a de acordo com sua percepção.

Complementando, Martins (2008) afirma que um estudo de caso busca compreender a totalidade de uma situação, descrevendo, compreendendo e interpretando a sua complexidade.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA

A empresa deste estudo se situa no sul de Santa Catarina, e atende o mercado brasileiro desde 2012. Por se tratar de uma empresa de desenvolvimento pela internet, os seus serviços podem ser realizados para qualquer região do país. Atualmente, conta com 5 funcionários e atende mais de 200 clientes, nos mais variados segmentos, porém vem se especializando cada vez mais em pequenas e médias indústrias.

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Para o presente estudo, as classificações dos dados para a análise foram primárias. Pode-se entender como dados primários os resultados das entrevistas informais com os gestores, onde foram coletados, a partir da percepção dos mesmos, a atual situação e objetivos da empresa. Da mesma forma, foi montado um planejamento inicial do BSC em cima das análises obtidas, resultando outros em dados primários, como figuras e tabelas.

Segundo Roesch (2009), as análises em dados documentais tornam-se instrumentos de auxílio, pois complementam outros métodos de pesquisa, como as entrevistas, por exemplo.

### 3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

Durante o estudo, a análise de dados se deu através de planilhas eletrônicas e, posteriormente, foram gerados figuras e tabelas para uma melhor compreensão e organização dos conteúdos compilados.

Para a análise das informações, utilizou-se a técnica de análise de discurso, onde as repostas dos entrevistados foram avaliadas e interpretadas para geração de conteúdo para a pesquisa.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Neste capítulo são apresentados os dados coletados em uma microempresa do segmento de desenvolvimento de *software*, avaliando sua atual situação e propondo a implantação de um sistema de gestão de desempenho embasado no instrumento *Balanced Scorecard*. Será, primeiramente, apresentada a história da empresa, seus processos e estrutura organizacional, para que assim, se possa compreender suas reais necessidades e avaliar os indicadores de desempenho que mais se adequem à realidade da mesma. Por fim, será proposto um plano de execução para uma maior efetividade da implantação do sistema de gestão de desempenho.

### 4.1 A EMPRESA

O presente estudo foi desenvolvido em uma microempresa do ramo de desenvolvimento de *software*, situada na cidade de Criciúma/SC. Esta organização é especializada no desenvolvimento de projetos web, tendo como principal foco o desenvolvimento de softwares.

A empresa começou suas atividades no ano de 2012, com o objetivo de suprir uma demanda de mercado no desenvolvimento de websites. Com o passar dos anos, os gestores perceberam uma grande necessidade que muitas micro e pequenas empresas possuíam: um software para gestão de fácil manuseio e com alta capacidade de personalização.

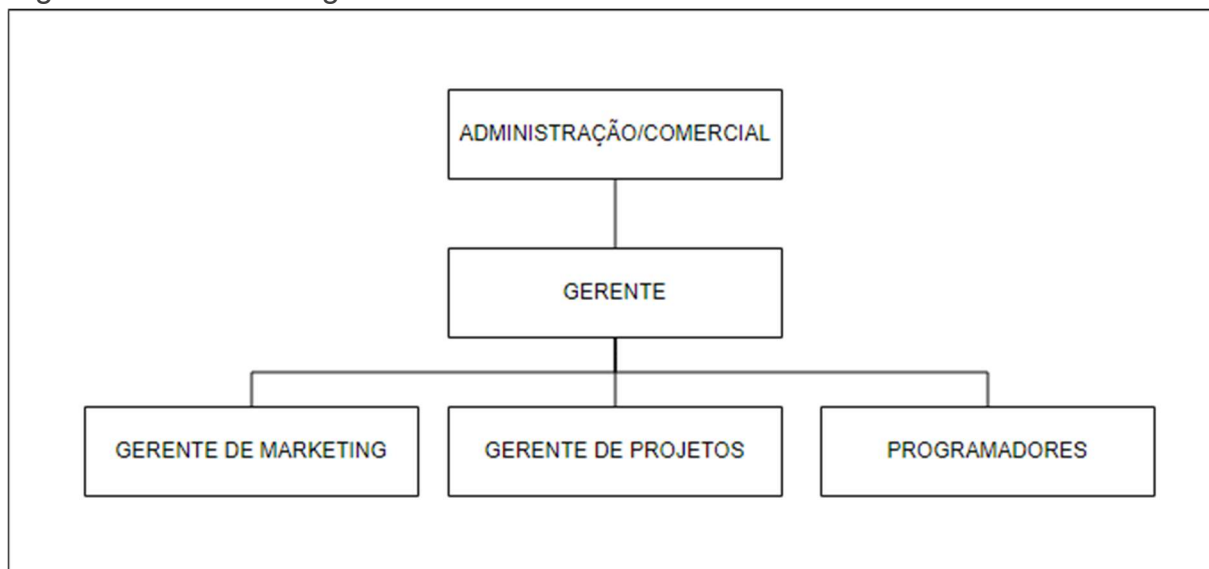
Além do desenvolvimento de softwares, a empresa também ampliou para o segmento de desenvolvimento personalizado de lojas virtuais, fazendo com que seu mix de serviços seja mais variado e possibilitando o aumento do ticket médio por cliente.

#### 4.1.1 Estrutura organizacional

Durante a documentação da estrutura organizacional da empresa, foi possível constatar que a estrutura utilizada é a funcional, pois segundo Robbins (2002), este tipo de estrutura agrupa suas funções de acordo com sua classificação funcional.

Por ser uma microempresa, cada colaborador é responsável por uma área, podendo ser divididos conforme a figura 3.

Figura 3 - Estrutura organizacional.



Fonte: O autor (2017).

Durante as entrevistas, foi possível constatar uma forte descentralização das responsabilidades, tendo cada colaborador autonomia para execução do seu trabalho.

#### 4.2 PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO BALANCED SCOREDCARD

Apesar de ser uma microempresa, o alto grau de empoderamento dos colaboradores ajudou no estudo, visto que a liderança delega a todas tarefas de alta responsabilidade. Sendo assim, todos os envolvidos estão diretamente ligados às metas e objetivos da empresa, participando de forma ativa do desenvolvimento do plano de implantação do *Balanced scorecard*.

Segundo Kaplan e Norton (1997), a maioria das empresas que adotam o plano, focam apenas na orientação de partes isoladas do sistema gerencial. Assim, para que se pudesse obter um melhor resultado com este estudo, inicialmente foi avaliado quais seriam os objetivos principais da empresa com o mesmo. Foi possível constatar que os objetivos são: i) obter clareza e consenso em relação à estratégia; ii) estabelecer metas estratégicas; e iii) alcançar o foco.

### 4.2.1 Responsáveis pelo plano

Conforme Kaplan e Norton (1997), existem três papéis críticos a serem desempenhados. Com isso, as atividades foram divididas entre os envolvidos, respeitando as funções pré-estabelecidas de cada um, elegendo-os para as áreas denominadas de arquiteto, agente de mudanças e comunicador.

Para a função de arquiteto, foi designado o gerente de marketing da empresa, onde o mesmo fica responsável por ajudar na construção do plano inicial. Também será de sua alçada, o entendimento das estratégias e a transcrição das mesmas para objetivos e indicadores específicos, de maneira simplificada, evitando assim possíveis resistências da equipe.

Por ser o executivo principal, o gerente de projetos fica responsável por exercer a atividade de agente de mudança, incorporando o *Balanced scorecard* ao sistema gerencial atual e modelando o uso do novo processo gerencial de acordo com as necessidades do mesmo.

Para a função de comunicador, foi eleito previamente o gerente de produção, pois o mesmo tem ligação direta a todos os colaboradores da empresa, podendo assim compreender, aderir e apoiar todos os membros da equipe.

### 4.2.2 Etapas de execução

Para se obter um melhor resultado, a construção do plano foi realizada em cinco reuniões distintas, contando com a participação dos três responsáveis pelas atividades principais, conforme explanado na seção 4.2.1. Em cada uma delas, foram respeitadas a seguinte estrutura:

- Reunião 01 – Documentar e coletar dados internos relevantes sobre a empresa, como missão, visão e valores, entre outras informações.
- Reunião 02 – Levantar informações chaves externas sobre a empresa, compreendendo sua atual situação frente aos *stakeholders*.
- Reunião 03 – Documentar os objetivos da empresa, separando-os pelas quatro perspectivas do *Balanced scorecard* (financeira, clientes, processos internos e aprendizado);
- Reunião 04 – Elaborar os indicadores de desempenhos seguindo os dados coletados;

- Reunião 05 – Planejar a execução, traçando metas para a mesma.

### 4.3 COLETA DE DADOS

Este capítulo teve como principal objetivo a obtenção de dados pertinentes à empresa, para que fosse possível compreender o funcionamento da mesma, tanto internamente como externamente.

Com os dados em mãos, foi possível, posteriormente, a análise dos mesmos, tornando possível o planejamento e montagem do plano de execução e do mapa estratégico.

#### 4.3.1 Dados internos

Para esta primeira etapa, o objetivo principal foi compreender melhor sobre as necessidades da empresa, conhecendo quais as estratégias já são adotadas pela mesma, qual o seu planejamento estratégico e como é o funcionamento da mesma.

Para isto, foi realizado na sede da empresa, uma reunião com os três responsáveis, a fim de gerar um debate para obter dados mais assertivos possíveis.

Com estas informações em mãos, foi possível montar e documentar o planejamento estratégico da empresa, conforme o quadro 1.

Quadro 1 - Planejamento estratégico da empresa.

<b>MISSÃO</b>	Ajudar nossos clientes a otimizar os resultados através da internet.
<b>VISÃO</b>	Ser a melhor empresa de desenvolvimento web do sul de Santa Catarina até 2018.
<b>VALORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelência;</li> <li>• Dedicção;</li> <li>• Amor pelo que faz;</li> <li>• Criatividade;</li> <li>• Proatividade.</li> </ul>

Fonte: Autor (2017).

Para se compreender o ambiente interno da empresa, foi escolhido a metodologia SWOT, para que assim se pudesse mapear os pontos fortes e pontos fracos da empresa.

De acordo com Dornelas (2001), a matriz SWOT traça uma análise da situação atual do negócio e deve ser refeita regularmente, dependendo da velocidade com que seu ambiente, seu setor e sua própria empresa mudam.

Pode-se constatar, que devido aos 5 anos de experiência da empresa, a mesma já se encontra consolidada no mercado, com uma carteira sólida de clientes e uma equipe altamente especializada, isso tudo possuindo um baixo custo fixo. Todos estes elementos podem ser visualizados na figura 4.

Figura 4 - Análise SWOT interna.

		PONTOS FORTES		PONTOS FRACOS	
I N T E R N O		Equipamentos de última geração	Equipe especializada	Falta de um processo claro	Dificuldade de metrificação da produção
		Baixo custo fixo	Gestão descentralizada	Falta de indicadores de gestão	Falta de responsável exclusivamente para comercial
		Grande experiência no setor	Carteira de clientes estabilizada	Baixo faturamento recorrente	Baixa escalabilidade

Fonte: O autor (2017).

Também foi constatado que a empresa possui alguns pontos fracos que restringem seu crescimento. As maiores dificuldades são em relação a metrificação do processo produtivo, não tendo como mensurar se a equipe está sendo produtiva ou não, a falta de um processo claro, fazendo com que cada projeto acabe sendo executado de maneira diferente e a baixa escalabilidade, tornando o crescimento da organização mais lenta e custosa.

#### 4.3.2 Dados externos

Nesta reunião, focou-se em entender os pontos externos fracos e fortes, ou seja, variáveis aonde os gestores possuem pouca ou nenhuma influência sobre elas.

Conforme Hisrich (2014) a análise do ambiente externo é uma avaliação de variáveis incontroláveis que podem afetar o planejamento estratégico de uma empresa. Entre outras, alguns desses fatores podem ser: a economia, a cultura, a tecnologia e legislação. Ao final da análise de ambiente o responsável deve fazer uma análise de tendência com a demanda de setor, que seria o conhecimento do mercado, necessidades dos consumidores e a concorrência.

Durante a análise, pode-se constatar que apesar de ser um serviço que pode ser prestado de qualquer lugar do Brasil, a empresa enfrenta pouca concorrência, pois seus clientes dão prioridades aos fornecedores locais, onde há apenas 3 concorrentes diretos no nicho de mercado que está inserida. Mesmo assim, como mostrado na figura 5, a empresa também consegue ampliar seu leque de clientes para o resto do Brasil, prestando serviços também em São Paulo e Rio de Janeiro.

Figura 5 - Análise SWOT externa.

		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
E X T E R N O		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Concorrência pouco qualificada</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Setor em expansão</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Produtos "prontos" substitutos</div>
		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Alta demanda de mercado</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Fácil logística ao fechar com clientes de todo o Brasil por ser internet.</div>	

Fonte: O autor (2017).

Outra oportunidade expressiva é o crescimento da internet, pois aumenta a demanda por seus serviços e colabora diretamente com o resultado da empresa. Entretanto, há empresas que vendem soluções prontas, que acabam sendo mais baratas e menos personalizadas. Apesar de atualmente não provocarem grande concorrência para a empresa do estudo, este tipo de concorrente pode ser uma ameaça considerável no longo prazo.

#### 4.4 ALINHAMENTO DE OBJETIVOS

Para que se pudesse dar continuidade no *Balanced scorecard*, foi feita uma dinâmica entre os envolvidos para compreender e documentar quais os principais objetivos estratégicos que a empresa precisaria alcançar para conseguir chegar à missão e visão anteriormente propostos.

Quadro 2 - Objetivos estratégicos por perspectivas.

Perspectiva	Objetivos
Financeira	Aumentar receita recorrente
	Diminuir inadimplência
	Aumentar o lucro dos projetos
Clientes	Aumentar carteira de clientes
	Aumentar o ticket médio por cliente
	Diminuir a taxa de <i>Churn</i>
Processos internos	Diminuir o tempo de desenvolvimento dos projetos
	Melhorar processo de atendimento ao cliente
	Aumentar a qualidade dos serviços prestados
Aprendizado e crescimento	Capacitar os colaboradores
	Melhorar a qualidade dos serviços prestados
	Aumentar leque de serviços prestados

Fonte: Autor (2017).

Com a obtenção dos objetivos, eles foram separados entre as quatro perspectivas do BSC, montando assim uma tabela onde pode-se compreender qual área ficaria responsável por cada objetivo, conforme o quadro 2.

#### 4.5 ESCOLHA DE INDICADORES

Durante esta etapa, foram avaliados os objetivos propostos na reunião anterior. Assim, foi possível metrificar cada um deles, fazendo com que ficasse visível se o objetivo em questão estaria sendo atingido ou não. Além disto, foi proposto aos gestores a implementação de reunião periódicas para análise dos indicadores e tomada de decisões.

Com o consenso dos envolvidos, foram documentados os indicadores de cada objetivo, conforme mostrado no quadro 3.

Quadro 3 - Indicadores de gestão – Perspectiva x Objetivos x indicadores.

	<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>
1 <sup>a</sup>	Aumentar receita recorrente	% de recompra
	Diminuir inadimplência	% de inadimplência
	Aumentar o lucro dos projetos	% de lucro
2 <sup>a</sup>	Aumentar carteira de clientes	% de conversão
	Aumentar o ticket médio por cliente	Valor médio por cliente
	Diminuir a taxa de <i>Churn</i>	% de desistências de serviços recorrentes
3 <sup>a</sup>	Diminuir o tempo de desenvolvimento dos projetos	Tempo de criação por etapa
	Melhorar processo de atendimento ao cliente	% de reclamações
	Aumentar a qualidade dos serviços prestados	% de retrabalhos
4 <sup>a</sup>	Capacitar os colaboradores	% do lucro em treinamentos
	Melhorar a qualidade dos serviços prestados	% de retrabalhos
	Aumentar leque de serviços prestados	Quantidade de serviços no mix

Fonte: Autor (2017).

Após a escolha dos indicadores que serão utilizados, foi criada uma tabela para explicar como seria aferido cada indicador em questão, conforme o quadro 4.

Quadro 4 - Método de medição dos indicadores de desempenho.

<b>Indicadores</b>	<b>Método de medição</b>
% de recompra	Clientes recorrentes / Clientes totais x 100
% de inadimplência	Contas inadimplentes / Contas a receber x 100
% de lucro	Custos do projeto / Valor cobrado pelo projeto x 100
% de conversão	Clientes fechados / Orçamentos desenvolvidos x 100
Valor médio por cliente	Receita líquida / Total de clientes
% de desistências de serviços recorrentes	Número de quebra de contratos / total contratos x 100
Tempo de criação por etapa	Tempo de desenvolvimento / número de módulos do projeto
% de reclamações	Total de reclamações / Número de atendimentos x 100
% de retrabalhos	Total de projetos que sofrem retrabalho / Total de projetos x 100
% do lucro em treinamentos	Investimento em treinamento / Total de lucro x 100
Quantidade de serviços no mix	Número de serviços ofertados

Fonte: Autor (2017).

Com os métodos de medição em mãos, ficou mais fácil para os gestores compreenderem como mensurar cada indicador, assim, de acordo com seu planejamento, poderão traçar metas específicas para cada indicador proposto, facilitando assim a compreensão do funcionamento da empresa.

#### 4.6 PLANO DE EXECUÇÃO

Esta etapa foi utilizada para montar um plano de metas e ações para a empresa em questão, levando como base seus objetivos e indicadores desenvolvidos na etapa anterior.

Para a obtenção dos melhores resultados e uma melhor organização dos dados, foi escolhido para a criação do plano de ação a ferramenta 5W2H, pois segundo Polancinski (2012), esta metodologia tem como objetivo planejar as ações que serão realizadas, tendo como algumas das atividades pré-definidas e outras analisadas e elaboradas, buscando mantê-las o mais claras e objetivas, com base nas perguntas: i) What (o que); ii) Why (por que); iii) Where (onde); iv) Who (quem); v) When (quando); vi) How (como); e vii) How much (quanto custa). As respostas destas perguntas serão obtidas para cada indicador, facilitando e tornando claro o que deve ser feito para a obtenção de cada objetivo, conforme o quadro 5.

O planejamento de execução foi feito em meses, traçando uma meta para cumprimento dos objetivos. Além disto, foi destacado o porquê seria feito cada item, o local onde seria desenvolvido, quem seria o responsável pela tarefa, como seria cumprido e qual o valor total de investimento.

Durante a análise, foi possível visualizar que, apesar de serem de perspectivas distintas, a maioria dos objetivos se interligam. Assim, os custos de determinados itens estão atrelados diretamente aos custos de outro, facilitando a compreensão dos investimentos necessários.

Quadro 5 - Plano de ação com a ferramenta 5W2H.

O que?	Por que?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quanto custa?
Aumentar receita recorrente	Para estabilizar o fluxo de caixa e conseguir gerar escalabilidade	Sede	Comercial	Nos próximos 12 meses	Aumentando carteira de clientes	-
Diminuir inadimplência	Para estabilizar o fluxo de caixa	Sede	Financeiro	Nos próximos 12 meses	Capacitando colaboradores	-
Aumentar o lucro dos projetos	Para estabilizar o fluxo de caixa e poder se dedicar mais ao projeto	Sede	Gerente de projetos	Próximos 3 meses	Aumentar receita recorrente e diminuir tempo de desenvolvimento de projetos	-
Aumentar carteira de clientes	Para poder aumentar a receita líquida	Sede	Gerente de marketing	Próximos 3 meses	Investir em marketing e aumentar leque de serviços	R\$700,00/mês
Aumentar o ticket médio por cliente	Para aumentar a receita líquida	Sede	Comercial	Próximos 3 meses	Aumentar leque de serviços	-
Diminuir a taxa de <i>Churn</i>	Para estabilizar o fluxo de caixa	Sede	Comercial	Próximos 6 meses	Melhorando atendimento e qualidade	-
Diminuir o tempo de desenvolvimento dos projetos	Para aumentar o lucro dos projetos	Sede	Gerente de projetos	Próximos 3 meses	Capacitando colaboradores	-
Melhorar processo de atendimento ao cliente	Para fidelizar os clientes e atrair novos	Sede	Suporte	Próximos 3 meses	Capacitando colaboradores	-
Aumentar a qualidade dos serviços prestados	Para atrair novos clientes e diminuir retrabalhos	Sede	Gerente de projetos	Próximos 3 meses	Capacitando colaboradores	-
Capacitar os colaboradores	Para diminuir retrabalhos, melhorar a qualidade dos serviços e diminuir tempo de desenvolvimento	Sede	Todos	Próximos 6 meses	Investindo em cursos e treinamentos	R\$1.000,00/mês
Aumentar leque de serviços prestados	Para aumentar ticket médio dos clientes	Sede	Administração	Próximos 6 meses	Investir em Pesquisa e desenvolvimento	R\$1.500,00/mês

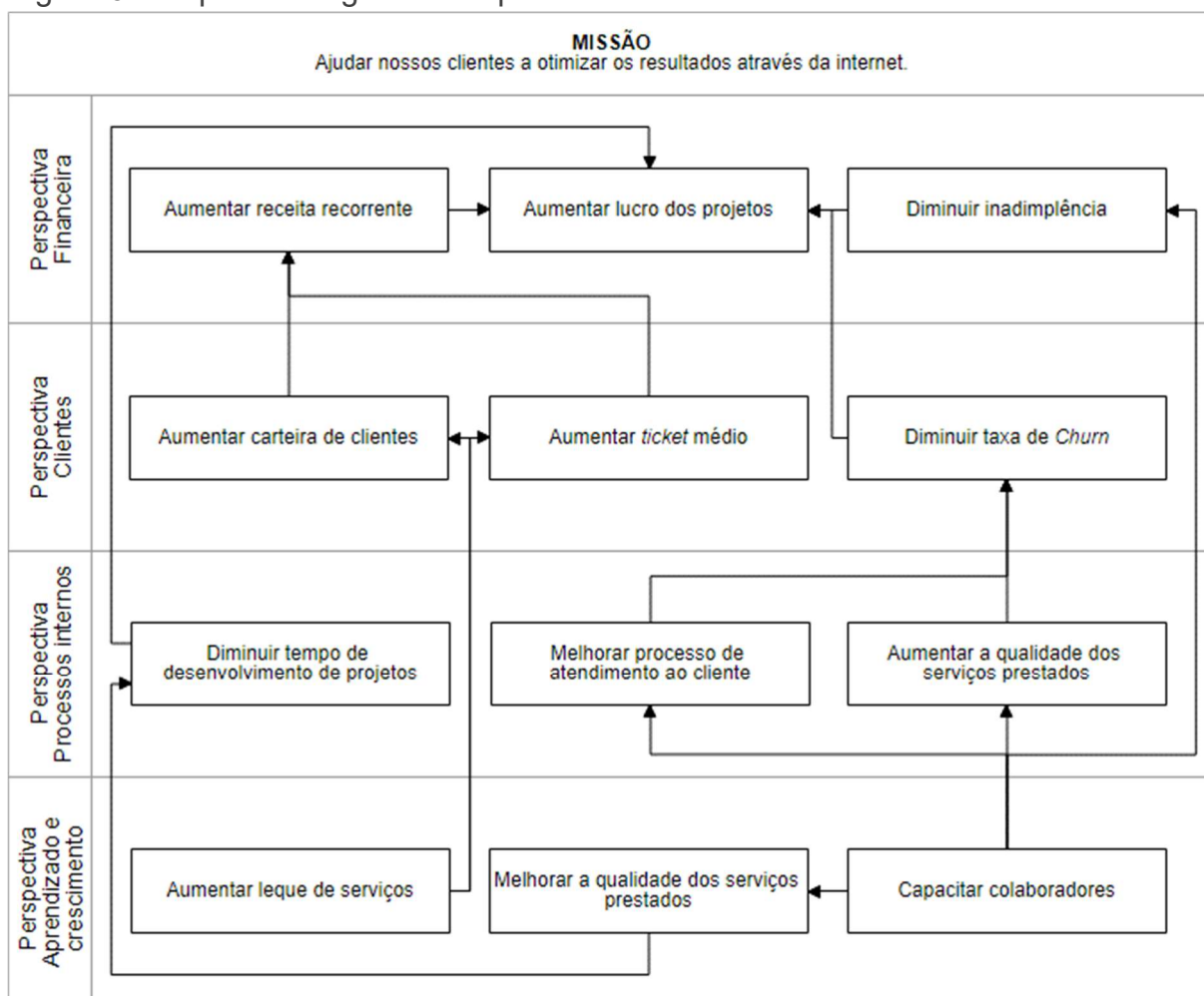
Fonte: Autor (2017).

Com o 5W2H montado, foi possível ter uma melhor compreensão de como proceder para atingir cada objetivo, mapeando o que seria necessário e quais recursos, ajudando assim no cumprimento dos mesmos.

#### 4.7 DESENVOLVIMENTO DO MAPA ESTRATÉGICO

Para que ficassem nítidas as relações entre os objetivos de cada perspectiva, foi desenvolvido um mapa estratégico, pois segundo Norton e Kaplan (2004), o mapa estratégico serve para representar visualmente as relações de causa e efeito entre os itens da estratégia de uma empresa. Este mapa foi montado seguindo as perspectivas do *balanced scorecard* e foram demonstradas na figura 6.

Figura 6 - Mapa estratégico da empresa.



Fonte: Autor (2017).

Com o mapa desenvolvido, foi possível constatar que os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento servem como base para os outros objetivos. Isso pode ser visualizado principalmente com a capacitação de colaboradores, onde acaba ajudando nos objetivos de diminuição de inadimplência (financeira), melhoria de processo de atendimento ao cliente e aumento da qualidade dos serviços prestados (ambos de processos internos). Além disso, o aumento do leque de serviços ajuda no aumento da carteira de clientes e aumentos do ticket médio, ambos da perspectiva de clientes.

Analisando os processos internos, com uma melhor qualidade dos serviços prestados e funcionários mais capacitados, é possível diminuir o tempo de desenvolvimento de projetos, fazendo com que o lucro dos mesmos seja maior. Além disto, a melhoria do processo de atendimento ao cliente acabaria ajudando a diminuir a taxa de *Churn*.

Na perspectiva de clientes, é possível visualizar que, aumentando a carteira de clientes e aumentando o ticket médio, acaba resultando no aumento de receita recorrente. Além disso, a diminuição da taxa de *Churn* acaba consequentemente colaborando no aumento do lucro dos projetos.

No topo do mapa estratégico, tudo acaba convergindo em um mesmo ponto, pois com colaboradores capacitados, que fazem melhores serviços em menos tempo, atendem melhor os clientes, diminuindo a taxa de *churn*, e com mais clientes na carteira, com menor inadimplência e maior ticket médio, tudo isto acaba resultando em um maior lucro dos projetos.

## 5 CONCLUSÃO

Com a globalização cada vez mais acelerada, a entrada de novos produtos e serviços, muitas vezes com baixos preços e alta qualidade, acabam resultando em um alto nível de competição entre as empresas. Com isso, as corporações estão tendo que se reinventarem para poder continuar competitivas no mercado. Este problema é ainda mais complexo para micro e pequenas empresas, por sua baixa capacidade de investimentos e baixa experiência em gestão.

Para solucionar estes problemas, existem diversas metodologias de gestão disponíveis, porém em muitos casos, acabam não sendo utilizadas por serem complexas, por falta de conhecimento dos gestores ou por não transmitirem a segurança de resultado aos gestores.

Uma destas metodologias, o *balanced scorecard*, foi criado com o objetivo de fazer uma análise nas 4 áreas mais importantes da empresa. Mesmo assim, ainda há muitas dúvidas referentes às reais contribuições que o BSC pode trazer para o controle e acompanhamento da estratégia de uma empresa.

Neste estudo buscou-se identificar estas contribuições, apresentando aos gestores da empresa a metodologia e estruturando-a de acordo com os objetivos da organização.

Para chegar no objetivo proposto, foi de suma importância compreender a atual situação da empresa, conhecendo seus pontos fortes e fracos, oportunidades e desafios, para assim entender o funcionamento da mesma e também entender os traços de gestão existentes.

Após conhecer a fundo a empresa, foi necessário estruturar todas as informações de forma que ficasse claro quais eram seus reais objetivos no mercado, separando-os de acordo com cada perspectiva do *balanced scorecard*.

Com os objetivos compreendidos, foi possível levantar os indicadores de desempenho que mais se adequavam a eles, fazendo com que ficasse claro aos gestores a saúde operacional de cada área documentada, e abriu caminho para uma melhor gestão através de metas com os indicadores propostos.

As características da gestão estratégica puderam ser percebidas no plano de ação, onde foram organizadas, através de um quadro 5W2H, as informações, deixando claro o que deveria ser feito, por que, como, onde, por quem e qual o

investimento de deveria ser realizado. Isto tudo ajudou aos gestores a traçar uma estratégia para chegar em seus objetivos.

Por fim, foi desenvolvido, com embasamento nos dados coletados nas entrevistas, um mapa estratégico da empresa, mostrando como cada objetivo do BSC está interligado e como cada um pode ajudar em outro objetivo distinto.

Após a conclusão da pesquisa, foi possível concluir que diversos objetivos da empresa estão interligados entre si, possuindo até alguns que são pontos chaves para diversos outros. Isso tudo ajuda a compreender melhor como obter determinado resultado, pois fazendo investimento em objetivos chave, outros acabam sendo beneficiados.

Também pode-se constatar que o *balanced scorecard* se baseia nas 4 perspectivas propostas por que elas realmente possuem forte ligação entre si, e acabam impactando fortemente uma na outra. Isso tudo ajuda a separar melhor os objetivos de cada área, montando um mapa estratégico que colabora com o entendimento de qual a melhor estratégia tomar para chegar a determinado resultado.

Assim sendo, pode-se dizer que no curto prazo, para a empresa da pesquisa, o *balanced scorecard* irá contribuir de forma expressiva no controle e acompanhamento da estratégia, pois ela organiza de forma clara e objetiva o que deve ser feito.

Por precisar de mais tempo para uma melhor mensuração dos resultados da aplicação do BSC, a pesquisa limitou-se à análise da empresa e desenvolvimento do plano de ação e mapa estratégico, sem a possibilidade de constatação do antes e depois da aplicação da metodologia. Sugere-se que, após pelo menos um ano, faça um novo estudo para comparar qual o grau de importância do BSC para o resultado da organização.

Também é sugerido o estudo em outras micro e pequenas empresas, não somente do setor tecnológico, mas sim, em qualquer empresa que deseje ter melhores resultados através de uma gestão clara de indicadores de desempenho.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, Emerson R.; BRONDANI, Gilberto. **Planejamento estratégico organizacional**. Revista eletrônica de contabilidade curso de ciências contábeis UFMS, Santa Maria, v.1, n. 2, p.17, dez/2004-fev/2005, 2005.

BOOTH, Wayne; COLOMB, Gregory; WILLIAMS, Joseph. **A arte da pesquisa**. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

COSTA, Ana P. P. **Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

CORREIA, Ana Maria Ramalho; SARMENTO, Anabela. **Knowledge Management: key competences and skills for innovation and competitiveness**. In: TECHNOLOGY AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT INTERNATIONAL CONFERENCE ON THE DUAL INTERACTION BETWEEN TECHNOLOGY AND HUMAN RESOURCE, CERAM, 2003, Sophie Antipolis. *Proceedings...* Sophie Antipolis, 2003.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GASPARETTO, A. et al. **Implantação do balanced scorecard: estudo de caso em empresa de consultoria**. Revista do mestrado de ciências contábeis da UERJ, Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, p. 13, jan./abril, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HALL, Richard H. Organizações: estruturas, processos e resultados. Tradução Roberto Galman. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

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

HISRICH, Robert D., et al. **Empreendedorismo**. São Paulo: AMGH Editora Ltda., 2014.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

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

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

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

MARTINS, G. A. **Estudo de caso**: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. Revista de Contabilidade e Organizações, v. 2, n. 2, Jan./Abr., 2008, p. 9-18.

MINAYO, M. C. S.; MINAYO-GOMÉZ, C. **Difíceis e possíveis relações entre métodos quantitativos e qualitativos nos estudos de problemas de saúde**. In: GOLDENBERG, P.; MARSIGLIA, R. M. G.; GOMES, M. H. A. (Orgs.). O clássico e o novo: tendências, objetos e abordagens em ciências sociais e saúde. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2003. p.117-42.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The Strategy Process**: Concepts, Contexts and Cases. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc., 1991.

POLACINSKI et al. **Implantação dos 5Ss e proposição de um SGQ para uma indústria de erva-mate.** 2012 - Disponível em: <[http://www.admpg.com.br/revista2013\\_1/Artigos/14%20Implantacao%20dos%205Ss%20e%20proposicao%20de%20um%20SGQ.pdf](http://www.admpg.com.br/revista2013_1/Artigos/14%20Implantacao%20dos%205Ss%20e%20proposicao%20de%20um%20SGQ.pdf)>. Acesso em: 14 de outubro de 2017.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROCHA, Angela da; CHRISTENSEN, Carl H. **Marketing: teoria e prática no Brasil.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Casos.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ROSENBURG, C. **Pense antes de sacar o canivete:** para que serve as ferramentas de gestão. Revista Exame, outubro 2001.

ROSSETTI, Adroaldo et al. **A organização baseada no conhecimento:** novas estruturas, estratégias e redes de relacionamento. Ci. Inf., Brasília, v. 37, n. 1, p. 61-72, Apr. 2008. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-19652008000100006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652008000100006&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 26 de novembro de 2016.

TAPSCOTT, Don; WILLIAMS, Anthony. **Wikinomics: como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio.** Tradução Marcello Lino. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007.

THOMPSON, Arthur, STRICKLAND, A.J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução.** São Paulo: Pioneira, 2000.