



Faculdade de Tecnologia de Mococa – Mário Robertson de Sylos Filho

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE MOCOCA
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO EMPRESARIAL

CLÁUDIA RENATA B. AMADEU PAULINO

**REVISÃO E REAVALIAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO A PARTIR DO USO
DO *BALANCED SCORECARD* EM UMA MICROEMPRESA**

CLÁUDIA RENATA B. AMADEU PAULINO

**REVISÃO E REAVALIAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO A PARTIR DO USO
DO *BALANCED SCORECARD* EM UMA MICROEMPRESA**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à FATEC - Faculdade de
Tecnologia de Mococa, para obtenção do
título de Tecnólogo no Curso Superior de
Tecnologia em Gestão Empresarial.

Orientadora: Prof.^a Ms Maria Betânia
Darcie Pessoa Delgado.

**Dedico este trabalho à minha família,
aos meus amigos e principalmente à
minha orientadora que compartilharam
comigo conhecimentos, experiências e
desafios ao longo desse processo.**

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela saúde, sabedoria e força para concluir essa importante etapa em minha vida.

Ao Centro Paula Souza, pela oportunidade, e a todos os professores que contribuíram para a minha formação.

À professora Maria Betânia Darcie Pessoa Delgado, pela orientação, paciência e dedicação no desenvolvimento deste TCC.

À minha família que sempre me incentivou e apoiou ao longo desses três anos de curso.

Aos meus amigos e colegas de curso, pelos momentos de apoio e compartilhamento de conhecimentos.

A todos, o meu muito obrigada!

“Se o dinheiro for a sua esperança de independência, você jamais a terá. A única segurança verdadeira consiste numa reserva de sabedoria, de experiência e de competência.”

(Henry Ford)

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo realizar uma releitura e uma reavaliação do planejamento estratégico e dos indicadores de desempenho desenvolvidos para a empresa Mendes Luthieria, com base em um estudo anterior realizado em 2012. A partir de uma auto análise elaborada pela gestora do negócio, identificou-se a necessidade de reavaliar metas, estratégias e indicadores de desempenho, considerando as transformações ocorridas no ambiente organizacional. Como resultado, foi desenvolvido um novo mapa estratégico, alinhado ao cenário atual da empresa, o qual pode ser utilizado como base para o novo plano estratégico da empresa. A ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC), por sua vez, possibilitou a análise e o monitoramento dos indicadores sob quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. A aplicação do BSC proporcionou uma visão mais ampla e integrada da organização, promovendo o alinhamento entre os objetivos estratégicos e as ações operacionais. O estudo reforça a relevância da gestão estratégica como instrumento fundamental para o desenvolvimento e crescimento de empresas de pequeno porte.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Indicadores de Desempenho, *Balanced Scorecard*, Microempresa.

ABSTRACT

This work aimed to revisit and reassess the strategic planning and performance indicators developed for the company Mendes Luthieria, based on a previous study conducted in 2012. Through a self-assessment carried out by the business manager, the need to reevaluate goals, strategies, and performance indicators was identified, considering the transformations that have occurred in the organizational environment. As a result, a new strategic map was developed, aligned with the company's current scenario, which can serve as a foundation for the new strategic plan. The Balanced Scorecard (BSC) tool enabled the analysis and monitoring of indicators from four perspectives: financial, customer, internal processes, and learning and growth. The application of the BSC provided a broader and more integrated view of the organization, promoting alignment between strategic objectives and operational actions. The study reinforces the importance of strategic management as a fundamental tool for the development and growth of small businesses.

Keywords: Strategic Planning, Performance Indicators, Balanced Scorecard, Small Business.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1. Planejamento Estratégico	10
2.2. Identificação das Estratégias de Negócios	11
2.3. Missão, Visão e Valores	11
2.3.1. Definindo Missão	11
2.3.2. Identificação da Visão de Futuro da Empresa	12
2.3.3. Os Valores da Organização	13
2.4. Diagnóstico Estratégico	13
2.4.1. A Matriz SWOT	13
2.5. Objetivos Estratégicos	15
2.6. Balanced Scorecard	16
2.6.1. Perspectivas fundamentais	18
2.6.2. Relação causa-efeito	20
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	20
4. ESTUDO DE CASO	21
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
REFERÊNCIAS	28

1. INTRODUÇÃO

Devido ao processo de globalização, observa-se uma constante mudança no cenário mercadológico, e para que as organizações consigam responder com rapidez e eficiência a essas mudanças elas precisam estar sempre alinhadas com os seus objetivos estratégicos. Segundo Porter (1996), “é necessário que uma empresa tenha estratégias que lhe permitam desempenhar suas atividades de maneira diferente dos rivais ou, até mesmo, exercer atividades semelhantes de maneira diferenciada”.

E quando se fala em empresas, é importante ressaltar que se trata de empresas de qualquer porte sejam elas pequenas, médias ou grandes. Entretanto, algumas empresas de pequeno porte denominadas também microempresas, geralmente não possuem estratégias claramente delineadas e conduzem suas ações de maneira intuitiva.

No Brasil, as microempresas representam um pilar fundamental na economia. Elas desempenham um importante papel na geração de empregos, na movimentação da economia local e no incentivo ao empreendedorismo.

De acordo com pesquisas do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), entre todos os negócios existentes no país, 99% deles equivalem a Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP). Além disso, as pesquisas ainda indicam que esses tipos de negócios são responsáveis por mais de 50% de todos os empregos com carteira assinada, e isso torna o planejamento estratégico essencial para os microempresários.

Brinkmann et al.(2010) afirmam que o planejamento aumenta a performance das pequenas empresas; todavia, seu desenvolvimento pode ser prejudicado se for informal, desestruturado, interativo e irregular. Nesse contexto, como ferramenta de gestão estratégica, Kaplan e Norton (2004), destacam o *Balanced Scorecard* “que atende às necessidades gerenciais, na medida em que aglutina elementos aparentemente desconexos da agenda da empresa, ao mesmo tempo em que auxilia os gerentes no tratamento de importantes indicadores operacionais”.

Desta maneira, o presente trabalho teve como objetivo realizar uma releitura e uma reavaliação do planejamento estratégico e dos indicadores de desempenho da microempresa Mendes Luthieria em 2012, quando a mesma participou de um projeto de pesquisa de uma docente da Faculdade de Tecnologia de Mococa, no qual teve

seu planejamento estratégico e indicadores desenvolvidos, estes últimos a partir da aplicação do método de *Balanced Scorecard*. Uma vez que o cenário externo atual se mostra significativamente diferente do que havia naquele momento, essa releitura se faz necessária e imprescindível, na medida em que possibilita à gestora da empresa um momento de reflexão sobre a empresa em si e seus desdobramentos estratégicos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta os principais conceitos e teorias que fundamentam esta pesquisa. Para compreender o tema proposto, foram utilizados autores como Pereira e Alencar, Kotler e Oliveira, que discutem questões relacionadas ao planejamento estratégico, identificação de estratégias e objetivos dentro da organização a ser estudada.

2.1. Planejamento Estratégico

Para um bom desenvolvimento de uma empresa é necessário que ela adote um planejamento estratégico que guiará suas ações através de políticas, procedimentos e métodos, buscando alcançar seus objetivos com sucesso. E para que tudo isso aconteça adequadamente é preciso estabelecer passos a serem seguidos para que seu desenvolvimento seja efetivo e eficiente, utilizando-se uma metodologia de elaboração e aplicação do planejamento estratégico envolvendo todos os segmentos da organização.

Não há uma metodologia pronta para ser aplicada. Cada empresa, de acordo com suas necessidades, possibilidades e o que buscam com o planejamento estratégico define qual a melhor metodologia a ser utilizada levando em consideração as condições e realidade internas e ambientais dessa empresa.

Haja vista que alguns passos são fundamentais para o sucesso do objetivo estabelecido destaca-se que o primeiro passo a ser tomado é a declaração de visão, missão e valores da empresa - conceitos fundamentais que guiam a sua atuação e definem o seu propósito.

A seguir é necessário fazer uma análise dos ambientes internos e externos da empresa para posteriormente estabelecer metas e objetivos. Dessa forma, sabendo qual o objetivo e suas metas, a organização parte para o plano de ação, desenvolvimento de estratégias e elaboração de indicadores de controle e avaliação.

2.2. Identificação das Estratégias de Negócios

As empresas precisam deixar claro onde se quer chegar e de que maneira, pois do contrário crescerão desordenadamente, ou não conseguirão se manter num mercado competitivo. Para Kotler (2000, p.102), “estratégia é um plano de como chegar lá”. Identificar as melhores estratégias torna-se condição hoje para o sucesso dos negócios, partindo do princípio da análise do que se é, de onde se está e de onde se quer chegar.

Quando uma empresa escolhe seguir um caminho, torna-se fundamental um questionamento: “Que futuro quero para a empresa e como devo compor esse futuro?”

Através de um processo planejado ou não, a empresa chega a uma determinada situação no presente com a necessidade de ser avaliada para dar continuidade e obter resultados positivos no futuro. Essa avaliação se dá por meio dos pontos fortes e fracos ligados ao ambiente interno da empresa e pelas ameaças e oportunidades que se dão pelo ambiente externo à organização.

Dessa avaliação surge novamente a missão, os valores e a visão de futuro.

2.3. Missão, Visão e Valores

2.3.1. Definindo Missão

A missão define-se como sendo a “razão de ser da empresa”. Nessa fase a empresa deve especificar o pensamento estratégico que será guiado pela visão, o “sonho da empresa” e aonde ela quer chegar. Segundo Oliveira (2002, p.128), nesse ponto é necessário determinar qual é o negócio da empresa, por que ela existe, ou ainda, em quais tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro.

A missão deve ser escrita de forma clara e objetiva buscando satisfazer demandas genéricas da sociedade (energia, abrigo, comunicação, alimentação, transporte, entretenimento e saúde), apresentar os valores e crenças da empresa e o que ela pode fazer por seus clientes.

Uma missão mal elaborada pode causar problemas aos negócios da empresa como dificuldades no posicionamento junto aos clientes, conquista de mercados e cultura organizacional. Segundo Kotler (2000, p.87), “uma declaração de missão bem formulada dá aos funcionários um senso compartilhado de propósito, direção e oportunidade”.

2.3.2. Identificação da Visão de Futuro da Empresa

Por meio de todos que compõem a organização é necessário que seja determinada a visão da empresa, ou seja, uma visão de futuro para o negócio. De acordo com Oliveira (2002, p.88), “visão é como os proprietários e principais executivos da empresa enxergam dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla do que a empresa quer ser”.

É a base para que as organizações atinjam seus objetivos mapeando suas ações, através de indicadores e metas, levando em consideração alguns aspectos:

- I. Delimitar no planejamento o período estipulado para alcançar o objetivo.
Como você quer que a sua empresa esteja ao final desse período?
- II. Estabelecer indicadores e metas mensuráveis que devem ser atingidas no período estipulado.
- III. Redigir um documento com o objetivo que se pretende atingir.
- IV. O planejamento traçado deve ser apresentado a todos participantes e interessados.
- V. Divulgar a visão com base na missão da empresa que deve ser usada em tomadas de decisões e ações do dia a dia.

2.3.3. Os Valores da Organização

Juntamente com a missão e visão, os valores da organização irá compor o planejamento estratégico e devem conter sinais que refletem a satisfação do cliente, a segurança no ambiente de trabalho, o comprometimento e realização das pessoas, a qualidade do que se faz, responsabilidade (econômica, social e ambiental), ética e transparência em suas ações e sobretudo respeito à vida e respeito à diversidade.

2.4. Diagnóstico Estratégico

O diagnóstico estratégico é o processo de avaliação da situação atual da organização perante o mercado. Tem como objetivo analisar a empresa com base em informações referentes aos ambientes internos e externos buscando resultados para o planejamento de ações e tomadas de decisões. Segundo Oliveira (2002, p.86) “o resultado deve ser realizado da forma mais real possível, pois qualquer tomada de posição errada nessa fase influenciará de forma prejudicial todo o processo e implementação do planejamento estratégico”.

Para realizar o diagnóstico estratégico será utilizada a ferramenta da Matriz SWOT.

2.4.1. A Matriz SWOT

Surgida na década de 1960 em *Harvard Business School*, a matriz SWOT é uma importante ferramenta gerencial, onde basicamente identificava os pontos pertencentes aos ambientes internos e externos da organização para um diagnóstico estratégico.

O significado de Matriz SWOT é a união das iniciais das seguintes palavras:

Strenghts = forças

Weaknesses = fraquezas

Opportunities = oportunidades

Threats = ameaças (ou riscos)

Toda empresa possui em seu ambiente interno variáveis controláveis que representam seus pontos fortes e seus pontos fracos e são representadas pelas pessoas, produtos, serviços, processos logísticos, ações de *marketing*, forma de atendimento ao cliente, diretrizes financeiras e contábeis.

Já no ambiente externo que envolve a empresa as variáveis não são controláveis e são representadas por ações governamentais, políticas econômicas, câmbio, fornecedores, bancos, mercado internacional, demandas, entre outros. É nesse ambiente que a empresa encontra oportunidades de negócios e um enfrentamento com os riscos ou ameaças de mercado.

Para aplicação da Matriz SWOT é necessário o envolvimento de diversos *stakeholders* da empresa, ou seja, o comprometimento das pessoas componentes da equipe responsável pela sua construção para que se obtenha o sucesso desejado. É um processo complexo e moroso, pois é preciso identificar e analisar detalhadamente cada elemento do ambiente interno e do ambiente externo para que o diagnóstico estratégico seja o mais correto possível e não prejudique o desempenho organizacional.

Assim, considerando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é possível ter uma visão mais abrangente sobre a situação da empresa e a Matriz SWOT permite que novas estratégias sejam estabelecidas tornando o negócio mais rentável e competitivo. Conforme afirma Chiavenato e Sapiro (2003, p.189), “concluída a análise estratégica da matriz, nota-se como as tendências, oportunidades e ameaças resultantes do ambiente externo podem estar relacionados ao ambiente interno da empresa”.

Dessa forma vimos que a partir de um bom diagnóstico estratégico pode-se transformar crises em oportunidades, sejam elas de melhorias de processos, de produtos ou de novos negócios inovadores e diferenciados e à medida que utilizamos o diagnóstico estratégico, torna-se mais fácil a visualização de objetivos e metas condizentes com a realidade da empresa.

Dentro do planejamento estratégico é fundamental o estabelecimento dos objetivos, pois são eles que proporcionam uma visão de futuro e direcionam a

organização a atingir resultados dentro de um período de tempo estipulado, auxiliando também na tomada de decisões assertivas.

2.5. Objetivos Estratégicos

Para que os objetivos sejam úteis devem ser mensuráveis considerando o tempo e recursos disponíveis para sua realização sendo necessário principalmente a cooperação de todos dirigentes que fazem parte da organização.

Os objetivos podem ser divididos em três tipos que devem se interagir numa posição vertical de cima para baixo. São eles: estratégico, tático e operacional.

- I. Objetivo Estratégico: tem relação com a missão, visão e valores da empresa e são objetivos de longo prazo.
- II. Objetivo Tático: apresentam o que é necessário realizar para que os objetivos sejam alcançados no médio prazo. Estão relacionados a resultados como lucratividade, participação de mercado, satisfação dos clientes, desenvolvimento humano e inovação.
- III. Objetivo Operacional: são mais específicos e de curto prazo e tem relação a problemas racionais com medidas mais fáceis de serem aplicadas.

O sucesso no alcance dos objetivos se dá pela implementação de boas estratégias e são elas que sustentam a capacidade da empresa administrar os cenários cada vez mais mutáveis, isto é, a estratégia é a chave para o modo como uma empresa irá competir, apresentando suas metas e quais princípios a guiarão.

Visto que o planejamento estratégico é uma importante ferramenta formal e complexa e que geralmente é aplicado em grandes empresas, também seus benefícios podem ser aplicados às pequenas empresas aumentando e melhorando o seu desempenho.

2.6. Balanced Scorecard

No início da década de 1990, os números financeiros foram alvo de críticas quanto ao seu papel de sinalizadores do desempenho organizacional. Executivos começaram a buscar sistemas que preenchessem essa lacuna. Indicadores referentes a clientes, participação de mercado, capacidade de inovação, entre outros, passaram a ser assuntos frequentes nas reuniões de grandes organizações.

Segundo Kaplan e Norton (1997), “as empresas não conseguem mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias e ativos físicos, e com a excelência da gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros. As organizações saíram da competição da era industrial e agora buscam a competitividade necessária para a era da informação”.

Diante deste cenário, a perspectiva estratégica é necessária para que a organização se diferencie no mercado, revolucionando assim, o modelo de competição. Segundo Porter (2000), “é preciso manter uma posição estratégica clara, pois desta viria a vantagem competitiva, onde a estratégia está diretamente relacionada com a escolha dos fatores que diferenciam a empresa de seus concorrentes”.

Como consequência, a relevância entre o alinhamento da estratégia de negócio e seu desempenho operacional tem sido amplamente estudada. De acordo com Kennerly e Neely (2000), um sistema de medida de desempenho eficaz necessariamente possui:

- I. Métricas individuais que quantificam a eficiência e eficácia das ações;
- II. Um conjunto de medidas que permita o acesso ao desempenho da organização como um todo;
- III. Uma estrutura que suporte e habilite a aquisição, ordenação, análise, interpretação e disseminação dos dados.

Executivos em todo o mundo já perceberam que sistemas de gerenciamento de desempenho destinados a implementar suas estratégias têm de ser capazes de criar uma linguagem clara e eficiente de implementação aos colaboradores da

organização. Esse cenário é marcado por uma revolução no mercado de competição onde a perspectiva estratégica é necessária para que a organização se diferencie no mercado.

A percepção da importância da estratégia pelo mundo corporativo assim como a implementação de estratégias eram vistas, há muito tempo, como fator decisivo para o sucesso organizacional. Atualmente, é fundamental que as organizações tenham uma linguagem clara para comunicar tanto sua estratégia quanto os processos e sistemas que a sustentam e que também geram *feedback* sobre seu desempenho.

Foi com esse olhar que, no início dos anos 1990, Robert Kaplan e David Norton desenvolveram o *Balanced Scorecard* (BSC). Esse modelo inovador vai além dos tradicionais indicadores financeiros, incorporando também métricas não financeiras, todas alinhadas à estratégia da organização. Seu grande diferencial está na forma como traduz a visão e os objetivos estratégicos em indicadores de desempenho conectados por uma lógica de causa e efeito, facilitando a gestão e a comunicação da estratégia em todos os níveis da empresa (KAPLAN e NORTON, 1997).

Embora tenha sido criado com um propósito inicial mais focado na mensuração de desempenho, o BSC rapidamente se destacou como uma ferramenta completa de gestão estratégica. Ele passou a ser utilizado não apenas para avaliar, monitorar e comunicar a estratégia das empresas, mas também como um apoio na sua formulação e execução. Diferente dos modelos tradicionais, que se baseiam majoritariamente em demonstrações financeiras, contabilidade gerencial ou projeções econômicas, o BSC oferece uma abordagem mais ampla e integrada da gestão.

No BSC a comunicação se dá por meio de sua estrutura lógica, baseada no gerenciamento das metas estabelecidas possibilitando aos gestores realocar recursos físicos, financeiros e humanos para que possam alcançar os objetivos estratégicos. As metas são instrumentos importantes de gerenciamento do esforço de implementação e desempenho por possuírem uma perspectiva qualificável, visto que são consideradas como fragmentações dos objetivos, com indicação de valores, quantidades e datas. Desta forma, as metas norteiam a organização durante a fase de implementação do modelo supracitado (FISCHMANN e ALMEIDA, 1991).

Os modelos tradicionais de gestão têm se mostrado limitados quando se trata de compreender, antecipar e controlar os verdadeiros fatores que levam ao sucesso organizacional. Isso porque o desempenho de uma empresa vai muito além dos resultados financeiros de curto prazo. Ele está profundamente ligado a elementos intangíveis, como a qualidade dos produtos e serviços, a eficiência operacional, a posição no mercado, a competência e o engajamento das equipes, além da capacidade de inovar continuamente.

Nesse contexto, o *Balanced Scorecard* se apoia em um conceito central: embora o objetivo final da empresa seja a geração de resultados sustentáveis, esse sucesso é alcançado por meio de uma cadeia lógica de causa e efeito, que conecta fatores internos e externos e traduz a estratégia em ações concretas e mensuráveis.

Desta forma, os indicadores financeiros são complementados por outras três perspectivas fundamentais: a avaliação da satisfação e fidelização dos clientes, a identificação e melhoria dos processos internos que agregam valor ao negócio, e a análise das capacidades de aprendizagem e crescimento — como inovação, capacitação dos colaboradores e desenvolvimento organizacional. Essa estrutura integrada permite uma visão mais equilibrada e estratégica do desempenho, alinhando as ações do dia a dia aos objetivos de longo prazo da organização.

2.6.1. Perspectivas fundamentais

O *Balanced Scorecard* propõe uma visão abrangente da organização por meio de quatro perspectivas fundamentais. Para cada uma delas, são definidos objetivos estratégicos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas que orientam a atuação da empresa, sempre alinhadas à sua visão e estratégia.

a) Perspectiva financeira: Qual a visão dos acionistas?

Essa perspectiva foca nos resultados econômicos esperados pelos investidores e demais *stakeholders* financeiros. Ela mede o desempenho da empresa com base em indicadores tradicionais como rentabilidade sobre o capital próprio,

margem de lucro, geração de caixa, liquidez e valor econômico agregado. O objetivo é garantir a sustentabilidade e a maximização do retorno sobre os investimentos.

b) Perspectiva dos Clientes: Qual a visão dos clientes?

Essa perspectiva foca na experiência, percepção e fidelidade dos clientes através da avaliação da capacidade da empresa de atender às necessidades do mercado, manter clientes satisfeitos e conquistar novos. Indicadores comuns incluem satisfação do cliente, participação de mercado, rentabilidade por cliente, lealdade e taxa de aquisição de novos consumidores.

c) Perspectiva dos Processos Internos: Em que é preciso ser excelente?

Essa perspectiva busca entender como os processos internos da empresa contribuem para entregar valor aos clientes e alcançar os objetivos financeiros. Com isso, envolve o mapeamento e a melhoria contínua da produção, controle de qualidade, gestão de custos e prazos. São usados indicadores como eficiência operacional, custo por unidade, taxa de retrabalho, produtividade e desperdício.

d) Perspectiva de Aprendizado e Crescimento – Como podemos continuar melhorando e inovando?

Essa perspectiva é voltada para o desenvolvimento das capacidades organizacionais, essa perspectiva considera o capital humano, os sistemas de informação e o clima interno como alicerces do progresso contínuo. Indicadores como índice de inovação, grau de qualificação da equipe, satisfação dos colaboradores e investimentos em tecnologia ajudam a avaliar a prontidão da empresa para se adaptar e evoluir.

2.6.2. Relação causa-efeito

A criação e validação de relações de causa e efeito entre os diversos objetivos estratégicos é considerado um princípio essencial do *Balanced Scorecard*. Essas relações funcionam como uma espécie de “teste lógico”, permitindo verificar se o mapa estratégico está realmente refletindo a estratégia da organização. A ideia é que os objetivos posicionados nas camadas inferiores, como os ligados à aprendizagem e crescimento ou aos processos internos, sirvam como alavancas para os objetivos de níveis mais altos, como satisfação dos clientes e desempenho financeiro. Assim, cada ação realizada na base da organização deve, direta ou indiretamente, contribuir para a concretização da visão institucional (PINTO, 2004).

Complementando essa lógica, o encadeamento causal no BSC traz clareza sobre como os resultados são gerados. Por exemplo, ao investir na capacitação dos colaboradores (perspectiva de aprendizado e crescimento), espera-se obter melhorias nos processos internos; essas melhorias, por sua vez, impactam positivamente a experiência do cliente, o que tende a gerar melhores resultados financeiros. A força do BSC está justamente em tornar visível essa cadeia de valor, permitindo que a gestão monitore não apenas os resultados finais, mas também os fatores que os tornam possíveis. Ao alinhar metas, iniciativas e indicadores dentro dessa estrutura lógica, o BSC transforma a estratégia em um sistema coerente de gestão e execução.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho pode ser classificado, quanto a sua natureza como uma pesquisa qualitativa e foram utilizadas a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica tem como objetivo identificar, analisar e interpretar contribuições teóricas já existentes sobre o tema proposto e consiste no levantamento de material previamente publicado, como livros, artigos científicos, dissertações e outros documentos que possibilitem o embasamento teórico da investigação.

Conforme Gil (2010), a pesquisa bibliográfica é elaborada a partir de material já publicado, sendo amplamente utilizada para fundamentar teorias e hipóteses, além de fornecer uma base sólida para a compreensão do objeto de estudo. Por meio dessa

abordagem, é possível contextualizar o problema de pesquisa, identificar lacunas na literatura e justificar a relevância do trabalho.

O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que permite a análise detalhada de um fenômeno em seu contexto real. Segundo Yin (2015), o estudo de caso é especialmente apropriado quando se busca compreender fenômenos complexos e contemporâneos, cujos limites entre o objeto de estudo e o ambiente onde ele ocorre não estão claramente delimitados.

4. ESTUDO DE CASO

Em 2012, foi realizada uma pesquisa por uma docente da Fatec Mococa na empresa Mendes Luthieria, em que a mesma avaliava a possibilidade de utilizar técnicas de Mapeamento Cognitivo e Balanced Scorecard para formalizar um planejamento estratégico e definir os indicadores de desempenho para monitoramento (PESSOA, 2015).

A empresa foco do estudo é especializada na fabricação de contrabaixos elétricos localizada na cidade de Mococa-SP e desde 2012 vem se consolidando no mercado, tendo como visão “ser referência nacional e internacional pela excelência na fabricação destes instrumentos”. Os instrumentos fabricados pela Mendes são exclusivos, com *design*, ergonomia e sonoridade diferenciados. O processo é artesanal e feito sob encomenda sendo essa a missão da empresa.

Como resultado do trabalho desenvolvido pela docente, elaborou-se um *scorecard* mais alinhado e eficaz frente à realidade da empresa em estudo. Além da definição dos indicadores de desempenho, deu-se início a um processo de aprendizado e melhoria contínua dos procedimentos, com utilização adicional da metodologia 5W2H, bem como o desenvolvimento de fluxogramas (PESSOA, 2015).

No quadro a seguir serão demonstrados os indicadores desenvolvidos a partir das quatro perspectivas do Balanced Scorecard naquele momento inicial.

Quadro 1 : Indicadores da Empresa Mendes Luthieria desenvolvidos a partir do Balanced Scorecard

Perspectivas	Indicadores
Clientes	• Prazo para entrega de orçamento de serviços e produtos; • Prazo para a entrega do serviço realizado; • Prazo para a entrega do produto fabricado; • Satisfação do cliente com respeito a serviços e produtos; • Número de atendimentos com hora marcada.
Processos Internos	• Número de produtos (instrumentos e eletrônicos) vendidos/ mês; • Número de produtos fabricados/ mês; • Número de serviços prestados/ mês - total e por tipo de instrumento; • Relação entre o número de serviços prestados por mês e o número de produtos vendidos por mês; • Número de atendimentos realizados por mês (online, presencial e por telefone); • Número de atendimentos de urgência realizados por mês.
Financeira	• Receita de produtos vendidos por mês em R\$ (instrumentos e eletrônicos); • Receita de serviços prestados/ mês em R\$; • Receita de serviços prestados / mês em R\$ em relação à receita de produtos vendidos/ mês em R\$.
Inovação e Aprendizado	• Número de produtos novos criados/ ano; • Número de lançamentos de novos produtos/ ano; • Número de eventos realizados/ ano.

Fonte: Pessoa (2015).

No trabalho que aqui se apresenta será feita uma releitura do caso da Mendes Luthieria, buscando-se atualizar os dados referentes aos indicadores de desempenho, bem como às informações sobre o Planejamento Estratégico da empresa. Para isso, foram conduzidas entrevistas com a gestora da empresa, a qual afirmou que a missão *“Criar instrumentos com sonoridade, design e ergonomia inovadores que satisfaçam e superem as necessidades e os anseios de cada músico”* e a visão da empresa *“Ser uma empresa referência nacional e internacional pela excelência na fabricação de contrabaixos elétricos”* continuam sendo as mesmas desde sua criação.

Este é um ponto a ser destacado pois, como já mencionado anteriormente, a missão caracteriza-se por ser a identidade da empresa e a visão consiste em algo que a empresa projeta para o seu futuro, indicando que a Mendes Luthieria permanece firme no seu propósito, em seus valores, identidade e na direção que deseja seguir.

Como resultado das entrevistas com a gestora obteve-se um mapa estratégico (mapa cognitivo¹) apresentado a seguir na Figura 1. Como definem Cropper e Forte citados por Pessoa (2015, p.14),

um mapa cognitivo consiste em uma rede de frases curtas (conceitos ou constructos) ligadas por meio de arcos direcionados, na qual cada frase apreende e reflete uma ideia, ao mesmo tempo em que possui uma orientação para a ação, resultando não só na descrição da forma pela qual o indivíduo percebe a situação problemática, como também das ações que ele enxerga como possíveis de reverter ou alterar tal situação.

Um mapa cognitivo pode ainda, de acordo com a autora, ser considerado uma ferramenta de planejamento estratégico e aprendizagem organizacional, na medida em que proporciona uma profunda reflexão sobre questões estratégicas da empresa, metas, objetivos e ações.

Neste novo mapa, a gestora aponta a exportação como sendo o objetivo estratégico a ser seguido no momento, indicando meios de executá-lo (planos de marketing, plano de ação, parcerias com Fatec e com músicos). Tendo em vista a exportação, ela aponta como algumas metas o desenvolvimento de instrumentos exóticos e alguns modelos de *preamps* (eletrônicos).

¹ Para mais detalhes sobre a técnica de Mapeamento Cognitivo vide Pessoa (2002, 2015).

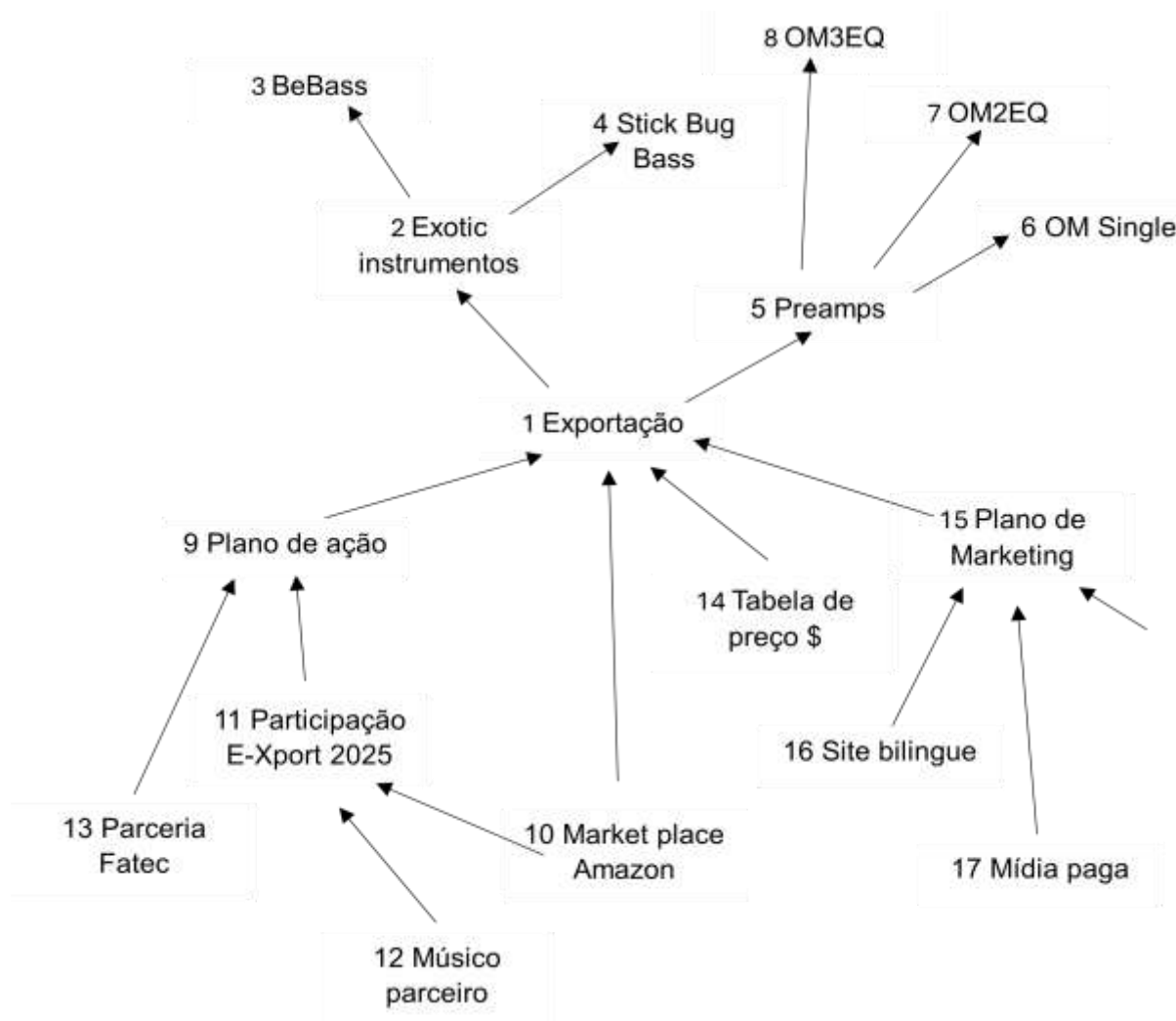


Figura 1 - Mapa cognitivo desenvolvido para o objetivo estratégico “exportação”.

Fonte: Elaboração própria.

No que se refere ao *Balanced Scorecard*, a gestora afirmou que os indicadores propostos anteriormente, destacados no quadro 1, ainda fazem parte do planejamento estratégico da empresa, ressaltando que alguns deles não tiveram eficácia na implantação dos mesmos.

Com relação à perspectiva *Clientes*, o único indicador que não conseguiu ser implantado foi o “Número de atendimentos com hora marcada”, quinto do quadro 1, onde a proposta seria agendar uma quantidade de atendimentos com hora marcada de modo a se ter um maior controle e organização. Isso ocorreu pelo fato de se ter uma única pessoa capacitada a prestar esse atendimento com suporte e orientações

sobre o produto a ser adquirido, o que gerou uma sobrecarga de funções e daí a falta de tempo para se organizar em relação à agenda proposta.

Na perspectiva de *Processos Internos*, uma das dificuldades encontradas pela gestora foi a comercialização dos instrumentos (Contrabaixos) em relação aos eletrônicos. Por se tratarem de produtos artesanais e produzidos sob encomenda, os contrabaixos possuem um valor agregado elevado, o que pode dificultar o acesso e a aceitação por alguns consumidores. Diante desse cenário, a empresa busca solucionar essa dificuldade por meio da exportação de seus produtos, considerando que, no mercado internacional a demanda e o poder aquisitivo tendem a ser mais elevados. Outros indicadores propostos que também não funcionaram dentro dessa perspectiva foram a falta de controle em atendimentos realizados por mês (*online*, presencial e por telefone) e o de realizar atendimentos de urgências. Mantém-se, portanto, a falta de quantificação dos atendimentos realizados.

Na perspectiva *Financeira* todos os indicadores funcionaram de forma satisfatória no decorrer desses anos de atividade da empresa. Finalizando as perspectivas do BSC tem-se que com relação à perspectiva de *Inovação e Aprendizado* faltou empenho por parte da empresa em realizar eventos para divulgação de seus produtos. De acordo com a gestora, embora eles tenham participado de eventos nesse período, a realização de eventos deles próprios não aconteceu.

Isso mostra a necessidade de se replanejar e repensar os indicadores em função de mudanças ocorridas no ambiente externo e interno da empresa. Para essa realização destaca-se a análise da Matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) como ferramenta estratégica para diagnosticar forças e fraquezas, bem como oportunidades e ameaças. Tal análise auxilia na demonstração de como a empresa se encontra em termos de capacidades internas, necessidades de melhorias e também com relação ao ambiente externo e concorrência.

Como pode-se notar no mapa cognitivo sobre o objetivo estratégico “exportação” a gestora aponta que ainda tem como meta “Aumentar as vendas” conforme havia indicado no planejamento feito em 2012 (conceito 6 da figura 1 em Pessoa, 2015) só que neste momento o modo através do qual pretende fazer isso é exportando instrumentos e eletrônicos.

O próximo passo agora é desenvolver um plano de ação conforme a gestora apontou no mapa cognitivo para dar início a um planejamento específico para a questão da exportação, com metas, ações e indicadores. Para este plano de ação a aplicação da técnica 5W1H pode também contribuir para o planejamento de ações práticas e direcionadas. De uma maneira sucinta pode-se dizer que essa técnica consiste em uma ferramenta de planejamento e análise que faz uso de seis perguntas para a obtenção de informações detalhadas sobre uma situação, problema ou projeto. As perguntas são: O quê? (What?), Quem? (Who?), Onde? (Where?), Quando? (When?), Por quê? (Why?) e Como? (How?). Também um novo mapa cognitivo com um maior detalhamento pode contribuir no processo de reflexão e desenvolvimento de ações a serem realizadas.

Em todo esse processo o importante é que o resultado obtido esteja adequado à realidade da empresa objeto do estudo, considerando suas características e funcionamento. (PESSOA, 2015)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa Mendes Luthieria foi objeto de estudo no ano de 2012, momento em que teve seu planejamento estratégico e indicadores de desempenho desenvolvidos a partir das metodologias de mapeamento cognitivo e *Balanced Scorecard*, respectivamente. No trabalho que aqui se apresenta ela foi utilizada como ponto de partida para um novo estudo de caso, em que se teve a elaboração de um replanejamento estratégico atualizando os dados referente aos indicadores de desempenho, informações que direcionam a situação da empresa nesse momento e a aplicação de novas estratégias para avaliação e controle da empresa.

Destaca-se nesse contexto que todo o processo partiu da própria gestora quando realizou uma auto análise do negócio e percebeu a necessidade de uma revisão e reavaliação das metas, estratégias e indicadores.

A atualização do planejamento estratégico através do desenvolvimento de um novo mapa estratégico (mapa cognitivo) revelou-se essencial para alinhar as ações da empresa às novas demandas do mercado e aos objetivos organizacionais. O *Balanced Scorecard* se mostrou uma ferramenta eficaz para integrar os objetivos estratégicos da organização aos indicadores de desempenho, possibilitando um

diagnóstico mais estruturado da realidade empresarial e também o alinhamento das ações táticas e operacionais à estratégia de longo prazo da organização.

Conclui-se que o planejamento estratégico aliado ao uso de ferramentas de gestão como o *Balanced Scorecard*, Matriz SWOT, a técnica 5W1H entre outras, é essencial para promover melhorias contínuas, fortalecer a competitividade e orientar a tomada de decisões mais assertivas.

A continuidade desse processo e a análise constante dos resultados obtidos são fundamentais para garantir o desenvolvimento e o crescimento da Mendes Luthieria nos próximos anos.

REFERÊNCIAS

- BRINKMANN, J.; GRICHNIK, D.; KAPSA, D. ***Should entrepreneurs plan or just storm the castle?*** A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning-performance relationship in small firms. *Journal of Business Venturing*. v.25, p. 24-40, 2010.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. ***Planejamento estratégico***: fundamentos e aplicações. 1. ed. São Paulo: Campus, 2003.
- FISCHMANN, A.; ALMEIDA, M. I.R. ***Planejamento estratégico na prática***. São Paulo: Editora Atlas, 1991
- GIL, Antonio Carlos. ***Métodos e técnicas de pesquisa social***. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. ***A estratégia em ação: Balanced Scorecard***. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 13.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. ***Mapas estratégicos***: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2004.
- KENNERLY, M.; NEELY, A. *Performance measurement framework - a review*. In: ***Performance Measurement*** - past, present and future. UK: Andy Neely, Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, Cranfield University, Cranfield, Bedfordshire, 2000.
- KOTLER, Philip. ***Administração de Marketing***. 10 ed. São Paulo. Novo Milênio, 2000.
- KOTLER, Philip, OLIVEIRA, Hermes José. ***Administração de Marketing***: a edição do novo milênio. 5ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- PEREIRA D.; ALENCAR Paula R. ***Planejamento Estratégico do Clássico ao Contemporâneo***: Conceitos, Metodologias e Aplicações - Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2023.
- PESSOA, Maria Betânia Darcie. ***Proposta de uma metodologia inovadora utilizando-se de mapeamento cognitivo e Balanced Scorecard: um estudo de caso em uma microempresa***. *Espacios*, Caracas, v. 36, n. 11, 2015. Disponível em: <http://www.revistaespacios.com/a15v36n11/15361110.html>. Acesso em: 28 jun. 2025.
- PINTO, M. de R.; LARA, J. E. ***A cidadania corporativa como uma orientação de marketing***: um estudo no varejo. *Revista de Administração de Empresas - RAE*, São Paulo, 2004
- PORTER, Michael E. ***What is strategy?*** *Harvard Business Review*, Boston, v.74, n.6, p.61-78, Nov/Dec. 1996

PORTER, M. **A nova era da estratégia**. HSM Management, São Paulo: HSM Cultura e Desenvolvimento, ed. especial, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

SEBRAE. **Qual o perfil das empresas de pequeno porte (EPP) no Brasil**. Sebrae, 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/qual-o-perfil-das-empresas-de-pequeno-porte-epp-no-brasil,8a338de5eb536810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 14 mai 2025.