

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO  
RIO GRANDE DO SUL  
CAMPUS FELIZ  
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM PROCESSOS GERENCIAIS**

**RODRIGO AUGUSTO MALDANER**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM O USO DO *BALANCED SCORECARD*  
NA EMPRESA LB COMÉRCIO DE CEREAIS LTDA**

**Feliz  
2017**

**RODRIGO AUGUSTO MALDANER**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM O USO DO *BALANCED SCORECARD*  
NA EMPRESA LB COMÉRCIO DE CEREAIS LTDA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado junto ao Curso de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, como requisito parcial à obtenção do título de Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Orientadora: Prof. M<sup>a</sup> Cristina Ceribola Crespam

**Feliz  
2017**

**RODRIGO AUGUSTO MALDANER**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM O USO DO *BALANCED SCORECARD*  
NA EMPRESA LB COMÉRCIO DE CEREAIS LTDA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado junto ao Curso de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, como requisito parcial à obtenção do título de Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Aprovado em 7 de julho de 2017.

BANCA EXAMINADORA

---

Profa. Ma. Cristina Ceribola Crespam

---

Profa. Ma. Carin Maribel Koetz

---

Prof. Me. Júlio César de Vargas Oliveira

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, pela vida e por ter dado a oportunidade de ingressar nesta Instituição e por tantas outras que foram dadas ao longo do tempo.

Aos meus pais, Lair José Maldaner e Neusa Maria Maldaner, por acreditar e apoiar minha caminhada até aqui, juntamente com minha irmã Laís Kamile, pela paciência nas horas difíceis e nos meus momentos de mau humor rotineiros.

Aos meus professores, desde a primeira série até a graduação, que de uma forma ou outra contribuíram a trilhar esse caminho até aqui.

Aos meus colegas de aula, que me aceitaram na turma de formandos, mesmo ingressando na turma tardiamente.

Aos meus amigos, pela parceria e companheirismo de todas as horas.

Aos meus colegas de trabalho e sócios da LB Comércio de Cereais, por me apoiarem nesse estudo, colaborando sempre que necessário.

À minha professora orientadora Cristina, por toda atenção e dedicação durante a realização deste trabalho e por suportar os atrasos nas orientações, e também a professora Ana Paula, por todos os ensinamentos na formatação conforme as normas da ABNT e pelas aulas divertidas.

Ao IFRS *Campus* Feliz, por proporcionar o ambiente de estudo e as condições necessárias para a geração de conhecimento.

*“Você nunca sabe que resultados virão da sua ação. Mas se você não fizer nada, não existirão resultados.”*

*(Mahatma Gandhi)*

## RESUMO

O crescimento da competitividade vem obrigando as organizações a buscar novos meios para melhorar seu desempenho no mercado e sua lucratividade. O principal objetivo desta pesquisa é desenvolver um planejamento estratégico, com o uso do *Balanced Scorecard* na empresa LB COMÉCIO DE CEREAIS. A partir disso, buscam-se meios de aumentar o desempenho geral da empresa. Logo após o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* (BSC), criou-se o mapa estratégico, tendo como base os indicadores das quatro perspectivas do BSC: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e conhecimento, propondo objetivos para cada perspectiva, e respectivas ações. O método utilizado foi um estudo de caso, sendo uma pesquisa exploratória, de caráter qualitativo, com o uso de observação e de entrevistas semiestruturadas, com posterior análise de dados. Foi possível verificar a efetividade do modelo proposto, sendo que os objetivos foram atingidos, apesar das dificuldades apresentadas ao longo do trabalho.

**Palavras chave:** Planejamento estratégico, *Balanced Scorecard*, objetivos, resultados.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1. A Perspectiva dos Processos Internos – O Modelo da Cadeia de Valores Genérica.....</b>	<b>15</b>
<b>Figura 2. A Estrutura de Medição do Aprendizado e Crescimento. ....</b>	<b>16</b>
<b>Figura 3. Estrutura básica para perspectiva financeira.....</b>	<b>24</b>
<b>Figura 4. Estrutura básica para perspectiva dos clientes.....</b>	<b>26</b>
<b>Figura 5. Painel de estoque LB Comércio de Cereais .....</b>	<b>28</b>
<b>Figura 6. Indicadores essenciais da perspectiva de aprendizado e conhecimento.....</b>	<b>31</b>
<b>Figura 7. Mapa estratégico da empresa LB Comércio de Cereais. ....</b>	<b>32</b>

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Relação de causa e efeito. ....	14
---	----

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>4</b>
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA .....	5
1.2	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	5
1.3	JUSTIFICATIVA.....	5
1.4	OBJETIVOS.....	6
1.4.1	<b>Objetivo geral.....</b>	<b>6</b>
1.4.2	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>6</b>
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	6
<b>2</b>	<b>HISTÓRICO DA EMPRESA .....</b>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>9</b>
3.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	9
3.2	<i>BALANCED SCORECARD</i> (BSC).....	10
3.2.1	<b>Visão geral .....</b>	<b>11</b>
3.2.2	<b>As quatro perspectivas do BSC .....</b>	<b>12</b>
3.2.2.1	<i>Perspectiva financeira .....</i>	<i>12</i>
3.2.2.2	<i>Perspectiva dos clientes.....</i>	<i>13</i>
3.2.2.3	<i>Perspectiva dos processos internos.....</i>	<i>14</i>
3.2.2.4	<i>Perspectiva do aprendizado e conhecimento.....</i>	<i>15</i>
3.2.3	<b>Mapa estratégico .....</b>	<b>17</b>
3.2.4	<b>Benefícios do <i>Balanced Scorecard</i>.....</b>	<b>17</b>
<b>4</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>19</b>
4.1	MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA.....	19
4.2	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	19
4.3	ELEMENTOS DE PESQUISA.....	20
4.4	APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	20
4.5	ANÁLISE DOS DADOS .....	21
<b>5</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>22</b>
5.1	ANÁLISE E DISCUSSÃO DAS ENTREVISTAS E OBSERVAÇÕES .....	22
5.1.1	<b>Perspectiva financeira.....</b>	<b>22</b>
5.1.2	<b>Perspectiva dos clientes.....</b>	<b>24</b>
5.1.3	<b>Perspectiva dos processos internos .....</b>	<b>26</b>

<b>5.1.4</b>	<b>Perspectiva do aprendizado e conhecimento .....</b>	<b>28</b>
5.2	Mapa estratégico da empresa LB Comércio de Cereais LTDA .....	32
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>33</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>35</b>
	<b>ANEXO I: ROTEIRO DE ENTREVISTAS .....</b>	<b>38</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações ao buscarem o aperfeiçoamento das circunstâncias de competitividade, qualidade e lucratividade, carecem de alternativas que possibilitam a avaliação de seu desempenho, sendo que sua estratégia deve ser traduzida em resultados e acompanhada por um bem estruturado sistema de gestão.

Esse sistema de gestão pode ser o *Balanced Scorecard*, conhecido como BSC, cujo principal objetivo, segundo Kaplan e Norton (1997), é traduzir a missão e a estratégia em objetivos e medidas, organizados em quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e conhecimento. Portanto, o BSC é um mecanismo eficiente para gerenciar o desempenho empresarial.

Com a crescente competição, as organizações vêm buscando novos meios de conseguir a permanência e fortalecimento no mercado, e assim, busca novas alternativas para se destacar. Desta forma, muitas empresas estão investindo na diferenciação de produtos e serviços, e ainda na eficiência dos processos.

O administrador tem um papel importante dentro da organização, em que ele deve saber gerenciar todos os recursos da empresa, desde recursos financeiros até as pessoas, a fim de alcançar os objetivos organizacionais.

A presente pesquisa tem como objetivo desenvolver um planejamento estratégico com o uso do *Balanced Scorecard*, e posteriormente elaborar um mapa estratégico na empresa LB COMÉRCIO DE CEREIAS LTDA, buscando identificar falhas nos processos e propor soluções para as mesmas.

O *Balanced Scorecard* é uma forma de monitorar e gerenciar o desenvolvimento de suas estratégias, propondo traduzir a visão e a estratégia da empresa num conjunto racional de medidas de desempenho.

A LB COMÉRCIO DE CEREIAS LTDA, objeto deste estudo, é uma empresa do ramo alimentício que atua no mercado desde 1979, líder no setor em que atua. Apesar de a empresa ter sua visão e estratégias bem definidas, estas não estão claras para todos os colaboradores da organização. Assim, através do *Balanced Scorecard*, é possível criar sistemas alinhados à estratégia, para que todos os setores compreendam e passem a usá-las como norteadoras para a tomada de decisões.

## 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

O tema desta pesquisa relaciona-se ao estudo do planejamento estratégico e de uma de suas ferramentas, o *Balanced Scorecard*, desenvolvido por Kaplan e Norton. Esse estudo foi aplicado na empresa LB COMÉRCIO DE CEREAIS LTDA, situado em Porto Alegre – RS, com filial em Vale Real – RS.

## 1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O nível estratégico da organização normalmente é quem elabora os objetivos e as metas da organização. Quando uma informação é gerada ao longo do caminho que ela percorre, entre o nível estratégico até o operacional, a maior parte das vezes chega de forma errada ou mal compreendida.

Uma das maiores dificuldades de uma empresa é fazer com que seus objetivos sejam compreendidos por todos, pois só com todos os membros trabalhando juntos é possível atingir os objetivos da organização.

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta estratégica de longo prazo, que procura alcançar o alinhamento entre o planejamento estratégico da empresa e as atividades operacionais que ela exerce.

Portanto, com os argumentos apresentados, a implantação do BSC contribuirá positivamente para na gestão da organização como um todo, de modo que a empresa poderá dar um salto grande rumo aos objetivos traçados.

Neste sentido, definiu-se como problema para este estudo:

Como desenvolver um planejamento estratégico com o uso do *Balanced Scorecard* na empresa LB COMÉRCIO DE CEREAIS LTDA?

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Para obtenção de sucesso no processo de gestão na empresa, as informações são essenciais. É preciso saber utilizar essas informações de maneira correta, transformando-as em um diferencial competitivo no mercado que está inserida.

O *Balanced Scorecard* é importante para a empresa, pois é através dele que é traduzida a estratégia da empresa, tornando-a de fácil compreensão para todos.

O tema planejamento estratégico, mais especificamente *Balanced Scorecard*, foi escolhido pelo fato de nunca ser realizado algo do gênero na empresa estudada, e também pela sua necessidade de aplicação, vendo que essa precisaria de propostas de melhoria, além do interesse do autor na área, que vivencia o dia a dia da empresa.

## 1.4 OBJETIVOS

### 1.4.1 Objetivo geral

Esta pesquisa tem como principal objetivo:

Desenvolver um planejamento estratégico com o uso do *Balanced Scorecard* na empresa LB COMÉRCIO DE CEREAIS LTDA.

### 1.4.2 Objetivos específicos

- Desenvolver o *Balanced Scorecard*, definindo os indicadores para cada perspectiva;
- Definir objetivos que sirvam como referência para a correta avaliação dos indicadores propostos;
- Propor ações que levem a empresa a atingir os objetivos propostos;
- Criar o mapa estratégico, interligando os objetivos e as ações a serem tomadas.

## 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Será feita uma breve apresentação da empresa estudada, e logo após será desenvolvido o referencial teórico, com as definições de planejamento estratégico e *Balanced Scorecard*, este último apresentado junto com suas quatro perspectivas.

Após o referencial teórico, serão apresentados os procedimentos metodológicos e posterior análise e discussão de dados, baseado nos objetivos específicos apresentados, com o decorrente mapa estratégico elaborado.

Logo depois, as considerações finais, as referências utilizadas e o anexo contendo o roteiro das entrevistas.

## 2 HISTÓRICO DA EMPRESA

O objeto desta análise é a empresa LB COMERCIO DE CEREAIS LTDA, do ramo atacadista alimentício, com a matriz situada na Ceasa – Porto Alegre e filial no município de Vale Real, atuando no mercado há 38 anos.

Após superar diversas dificuldades e desafios, com o passar dos anos a LB Alimentos (nome fantasia utilizado pela organização), sempre priorizou os princípios de seu fundador, tais como: tradição, simplicidade, comprometimento e qualidade.

A mesma comercializa batata do tipo Ágata e Asterix (popular batata branca e rosa, respectivamente), cebola, alho, moranga e, o mais recente produto, a batata doce, sendo o principal produto a batata, originária de alguns estados produtores do Brasil, incluindo Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e São Paulo, e em alguns períodos importada da Argentina. A cebola também provém de algumas regiões do Brasil e sendo importada em alguns períodos do ano da Argentina, Chile, Espanha e Holanda, assim como o alho que é importado da Argentina, Chile e China. Já a moranga e a batata doce também vêm de diversas partes do Brasil, dependendo do período de safra de cada lugar, como do Rio Grande do Sul e do nordeste brasileiro.

A empresa oferece diversas variedades de alho, batata, batata doce, cebola e moranga cabotiá e pescoço, sendo que o alho é vendido em caixas de 10 kg e embalagens de 1 kg e 2 kg, com diversos “calibres” (tamanhos). A batata é oferecida em sacos de 50 kg e 25 kg, assim como embalagens menores com 2 kg e 5 kg, além de caixas para clientes que compram em maior quantidade; Já a batata doce, é vendida em caixas de 20 kg, sendo separada em miúda e graúda. A cebola sai em sacos de 20 kg e pacotes de 2 kg, 1,5kg e 1 kg. A moranga é distribuída em sacos com 18 kg da graúda e de 23 kg da miúda. Por fim, temos a moranga pescoço que é vendida somente por kg.

A LB ALIMENTOS tem em seu portfólio clientes como grandes, médias e pequenas redes de supermercados, minimercados, fruteiras, restaurantes, pequenos comerciantes e feirantes.

Recentemente, a empresa expandiu sua filial no Vale Real, com a construção de um depósito novo, muito maior e prático. Com um alto investimento e aumento significativo do poder de produção, assim retirando o excesso de operações da matriz em Porto Alegre, onde não havia capacidade de atender todos os processos.

A empresa tem como missão: “Comercializar alimentos de qualidade, fortalecendo parcerias com fornecedores, promovendo a satisfação e fidelização dos nossos clientes, com lucratividade”.

Como visão a empresa define: “Ser referência na comercialização de alimentos, com agilidade nos processos, criando demandas, ampliando as linhas de produtos, conquistando novos mercados e consolidando a nossa marca”.

Os valores são os seguintes:

- Ética;
- Credibilidade;
- Pioneirismo;
- Aperfeiçoamento e crescimento contínuo;
- Produtos de qualidade;
- Satisfação dos clientes.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico é composto por alguns conceitos, como planejamento estratégico e *Balanced Scorecard* com sua visão geral, perspectivas, mapa estratégico, etapas de sua implantação e seus benefícios.

#### 3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para Oliveira (2011), planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona a sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando um otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Cecconello e Ajzental (2008) dizem que, para a definição da estratégia, o primeiro e mais importante passo é a correta compreensão do contexto ambiental.

Para Silveira Júnior (1996), toda empresa precisa ter um planejamento, incluindo missão, visão e valores, junto com diversas análises de ameaças e oportunidades, e forças e fraquezas, sendo também destacados os principais objetivos.

Segundo Chiavenato (2012), a missão significa a razão de ser do próprio negócio, por que ele foi criado e para que ele exista. A missão da empresa sempre está centrada na sociedade. Em síntese, a missão da empresa define os produtos/serviços, os mercados e a tecnologia, refletindo os valores e as prioridades do negócio.

Oliveira (2011) diz que missão é a razão de ser da empresa, procurando determinar qual o negócio da empresa, por que ele existe, ou, ainda em que tipos de atividades a empresa se concentrará no futuro.

A respeito da visão, Cecconello e Ajzental (2008) dizem que é a declaração mais ampla da empresa, correspondendo a uma meta mais próxima daquilo que seria seu ideal.

Para Chiavenato (2012) a visão é a imagem que o empreendedor tem a respeito do futuro do seu negócio. É o que é pretexto de que o negócio seja dentro de um determinado horizonte de tempo.

Oliveira (2011) diz que a visão representa o que a empresa quer ser.

Planejamento estratégico é diferente de administração estratégica, para Pereira (2011), planejamento estratégico busca definir as metas da organização e onde colocar seus recursos para atingi-las, enquanto a administração estratégica está focada na construção de um planejamento estratégico.

Segundo Pfeiffer (2000), planejamento estratégico tem dois propósitos: por um lado, pretende concentrar e direcionar as forças existentes dentro de uma organização, de tal maneira que todos os seus membros trabalhem com foco na mesma direção; por outro lado, procurar analisar o entorno da organização, ou seja, o ambiente externo, e adaptá-lo, para que seja capaz de reagir adequadamente aos desafios que tiver. A intenção é de que a organização conduza o processo de desenvolvimento para não ser conduzida por fatores externos e não controláveis.

Uma importante ferramenta do planejamento estratégico é o *Balanced Scorecard*, o BSC, que traduzido quer dizer placar equilibrado ou balanceado.

### 3.2 *BALANCED SCORECARD* (BSC)

Kaplan e Norton (1997), criadores do *Balanced Scorecard*, contam que o BSC surgiu em 1990 através de um estudo, patrocinado pelo Instituto Nolan Norton, entre diversas empresas. Este estudo foi impulsionado porque acreditavam que grande parte das técnicas existentes de medição de desempenho empresarial estavam se tornando ineficazes. A ferramenta BSC foi apresentada pelos professores Robert S. Kaplan e David P. Norton, da Harvard Business School, em 1992. Era um modelo inovador de avaliação e performance empresarial.

Para Chiavenato e Sapiro (2010, p. 262), o *Balanced Scorecard* “constitui uma ferramenta administrativa que envolve várias perspectivas diferentes e que devem ser integradas e balanceadas para promover sinergia”.

A metodologia BSC para Pereira (2011) é um conjunto de indicadores que proporcionam à gestão uma compreensão da visão estratégica dos negócios, constituindo-se como uma ferramenta que traduz a visão e a estratégia das empresas em um conjunto coerente de indicadores, sejam eles financeiros ou não.

Ansoff (1977) diz que o conceito de *Balanced Scorecard* foi desenvolvido não só para avaliar o desempenho financeiro de uma organização, mas também a sua efetividade para responder as preocupações dos clientes, otimização de processos

de negócios e aprimoramento de ferramentas de aprendizagem, entre outros mecanismos.

Para Brocka (1994), a popularidade do *Balanced Scorecard* aumentou ao longo do tempo, devido ao seu processo e métodos de lógica. Assim, tornou-se uma estratégia de gestão que poderia ser usada em várias funções dentro de uma organização.

### 3.2.1 Visão geral

Kaplan e Norton (1997) dizem que o BSC, ou *Balanced Scorecard*, é uma ferramenta estratégica de longo prazo, alimentado por um sistema de gestão, comunicação e medição de desempenho, que, sendo implementado, permite criar uma visão vasta dos objetivos da empresa, assim atingindo todas as camadas da organização.

Bornholdt (1997) aponta o BSC como um mecanismo que ajuda a gestão a rastrear falhas e apontar melhorias no desempenho da organização. Oferece uma visão ampla dos objetivos da empresa, em vez de se limitar apenas aos valores financeiros, ou a partes isoladas da organização, criando uma marca forte, além de uma aproximação entre os atuais e potenciais clientes, fortalecendo a reputação da empresa.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* é, para os executivos, uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho.

O *Balanced Scorecard* é um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia. Sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, ele incorpora os vetores do desempenho financeiro futuro. Esses fatores, que abrangem as perspectivas do cliente, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento, nascem de um esforço consciente e rigoroso de tradução da estratégia organizacional em objetivos e medidas tangíveis. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 19).

Ainda para Kaplan e Norton (2004), os objetivos principais são: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; e melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

Segundo Pereira (2011), o primeiro passo para a implantação do *Balanced Scorecard* é a definição do objetivo para a sua utilização, uma vez definidos os objetivos, devem identificar-se as perspectivas a serem utilizadas pela organização.

O *Balanced Scorecard* permite introduzir quatro novos processos de gestão que, separadamente e em conjunto, contribuem para conectar os objetivos estratégicos de longo prazo, com ações de longo prazo e com ações de curto prazo.

### 3.2.2 As quatro perspectivas do BSC

Para Kaplan e Norton (2000), o BSC traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Juntas elas formam uma estrutura interdependente, com os objetivos e indicadores. Como exemplo, podemos citar que as perspectivas do cliente são necessárias para determinar as perspectivas financeiras, que por sua vez podem ser usadas para melhorar a perspectiva do aprendizado e conhecimento.

As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* têm-se revelado adequadas em diversas empresas e setores de mercado. Mas elas devem ser consideradas um modelo, não uma camisa de força. Não existe teorema matemático segundo o qual as quatro perspectivas sejam necessárias e suficientes. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 35).

Segundo Pfeiffer (2000), os elos de interconexão que possibilitam a visão completa da organização é o principal fator que torna o *Balanced Scorecard* tão atraente a essas quatro perspectivas. Outro fator definido pelo autor é a capacidade de integração de sua estrutura com outros sistemas de gerenciamento já existentes.

#### 3.2.2.1 *Perspectiva financeira*

Kaplan e Norton (2004), dizem que o desempenho financeiro é o critério definitivo do sucesso da organização, em que esse desempenho melhora em duas abordagens clássicas: crescimento da receita e aumento da produtividade.

Ainda para Kaplan e Norton (2004), a primeira abordagem citada, a do crescimento da receita, promove o aprofundamento dos relacionamentos com os clientes existentes e mediante lançamento de novos produtos. Já na segunda abordagem, o aumento da produtividade, em que inicialmente as empresas reduzem custo por meio da diminuição das despesas diretas e indiretas, e posteriormente, utilizam seus ativos financeiros e físicos com mais eficiência.

Kaplan e Norton (2004, p. 40) dizem que “na perspectiva financeira, a conexão com a estratégia ocorre quando as organizações decidem o equilíbrio entre as forças em geral contraditórias do crescimento e da produtividade”.

A perspectiva financeira avalia a lucratividade da estratégia, sendo que para Chiavenato e Sapiro (2010), os indicadores devem mostrar se a execução da estratégia organizacional está contribuindo para a melhoria dos resultados. Como exemplos de indicadores para essa perspectiva: lucratividade, retorno sobre investimento e fluxo de caixa.

### 3.2.2.2 *Perspectiva dos clientes*

Na perspectiva dos clientes, é como a organização é vista pelo cliente e como ele pode ser atendido da melhor maneira possível. Segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá e as medidas do desempenho da unidade nesses segmentos-alvo. Como exemplos de indicadores há a satisfação do cliente, pontualidade na entrega e aquisição de clientes potenciais.

Segundo Kaplan e Norton (2004), a perspectiva do cliente geralmente inclui vários indicadores para o acompanhamento de resultados de uma estratégia bem formulada e bem implantada. Esses indicadores podem ser vistos em si mesmos como relação de causa e efeito.

Depois de definir seu público alvo, a empresa está em condições de identificar os objetivos e os indicadores de sua *proposição de valor*. Kaplan e Norton (2004) dizem que a proposição de valor define a estratégia da empresa em relação aos clientes, descrevendo diversas combinações, como produto, preço, serviço, relacionamento e imagem que a empresa oferece ao mercado selecionado. Em outras palavras, a proposição de valor deve transmitir o que a empresa espera fazer por seus clientes, de maneira melhor ou diferente dos seus concorrentes.

Kaplan e Norton (2004) ainda sustentam que a empresa deve trabalhar em estreita colaboração com os clientes em um nível pessoal, também deve obter *feedback* documentado e contínuo sobre as percepções dos clientes a cerca da empresa e de seus produtos ou serviços.

Kaplan e Norton (1997) criaram um grupo de medidas essenciais de resultados dos clientes, baseado em cinco itens: 1. Participação de mercado; 2.

Retenção de clientes; 3. Captação de clientes; 4. Satisfação de clientes; 5. Lucratividade de clientes. Essas medidas podem ser agrupadas em uma cadeia formal de relações de causa e efeito, como se mostra no Quadro 1 a seguir.

<b>Participação de Mercado</b>	Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido).
<b>Captação de Clientes</b>	Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios.
<b>Retenção de Clientes</b>	Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.
<b>Satisfação dos Clientes</b>	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
<b>Lucratividade dos Clientes</b>	Mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

**Quadro 1: Relação de causa e efeito.**  
**Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 72).**

### 3.2.2.3 *Perspectiva dos processos internos*

A perspectiva dos processos internos deve ser elaborada após as perspectivas financeira e dos clientes, pois os processos internos dependem das mesmas. Chiavenato e Sapiro (2010) afirmam que são os processos de negócios em que a organização precisa ter excelência. Os indicadores devem mostrar se os processos e a operação estão alinhados e se estão gerando valor. Como exemplos de indicadores para os processos internos, podemos citar: a comunicação interna, qualidade, produtividade e logística.

Para Kaplan e Norton (2004), os processos internos cumprem componentes vitais da estratégia da organização como: produzem e fornecem a proposição de valor para os clientes e melhoram os processos e reduzem os custos.

Pereira (2011) diz que se um processo melhorado economiza tempo, isto resulta diretamente em um menor tempo de entrega ao cliente. Além disso, processos internos eficazes e alinhados determinam como se cria e sustenta valor.

Kaplan e Norton (1997) formaram um modelo que inclui três processos principais:

1. Inovação: em que a empresa pesquisa as necessidades dos clientes, criando produtos ou serviços que atenderão essas necessidades;

2. Operações: neste estágio os produtos e serviços são criados e oferecidos aos clientes;

3. Serviço pós-venda: este último processo é o serviço de atendimento ao cliente após a venda ou entrega de um produto ou serviço.

Na Figura 1 a seguir há a demonstração dos processos:

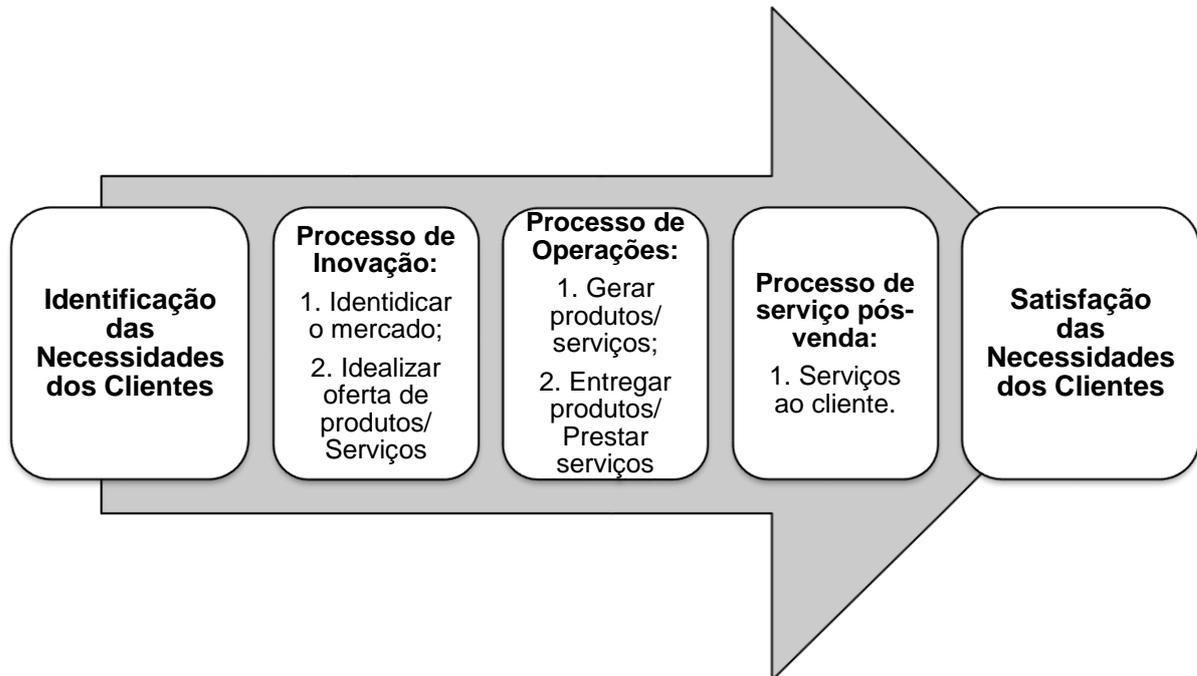


Figura 1. A Perspectiva dos Processos Internos – O Modelo da Cadeia de Valores Genérica. Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 102).

#### 3.2.2.4 Perspectiva do aprendizado e conhecimento

Enfim temos a perspectiva do aprendizado e crescimento, ou inovação e aprendizagem, que é a capacidade da organização para melhorar continuamente e se preparar para o futuro. De acordo com Kaplan e Norton (1997), é improvável que as empresas sejam capazes de atingir suas metas de longo prazo para clientes e processos internos utilizando tecnologias e capacidades atuais. Além do mais, a intensa competição exige que as empresas melhorem continuamente sua capacidade de oferecer valor a clientes e acionistas. Exemplos de indicadores: desenvolvimento de processos internos, inovação, valorização e motivação das pessoas e renovação de produtos.

Segundo Bornholdt (1997), as pessoas certas devem ser contratadas, devidamente treinadas e orientadas, e o processo de aprendizagem deve ser contínuo e interminável. Alguns autores [Chiavenato (2001), Kaplan e Norton (1997)]

descrevem como uma organização saudável aquela em que prevalece uma cultura de aprendizagem. Em uma organização em que se prioriza o aprendizado e conhecimento e a cultura incentiva as pessoas a fazerem sugestões e questionamentos, um fluxo constante de novas ideias surge a partir dos funcionários.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), esta perspectiva desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional, oferecendo infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas.

Estudos realizados pelos autores (Kaplan e Norton) revelaram três categorias principais para a perspectiva do aprendizado e conhecimento: 1. Capacidade dos funcionários; 2. Capacidade dos sistemas de informação; 3. Motivação e alinhamento. Como se pode verificar na demonstração da Figura 2 a seguir:

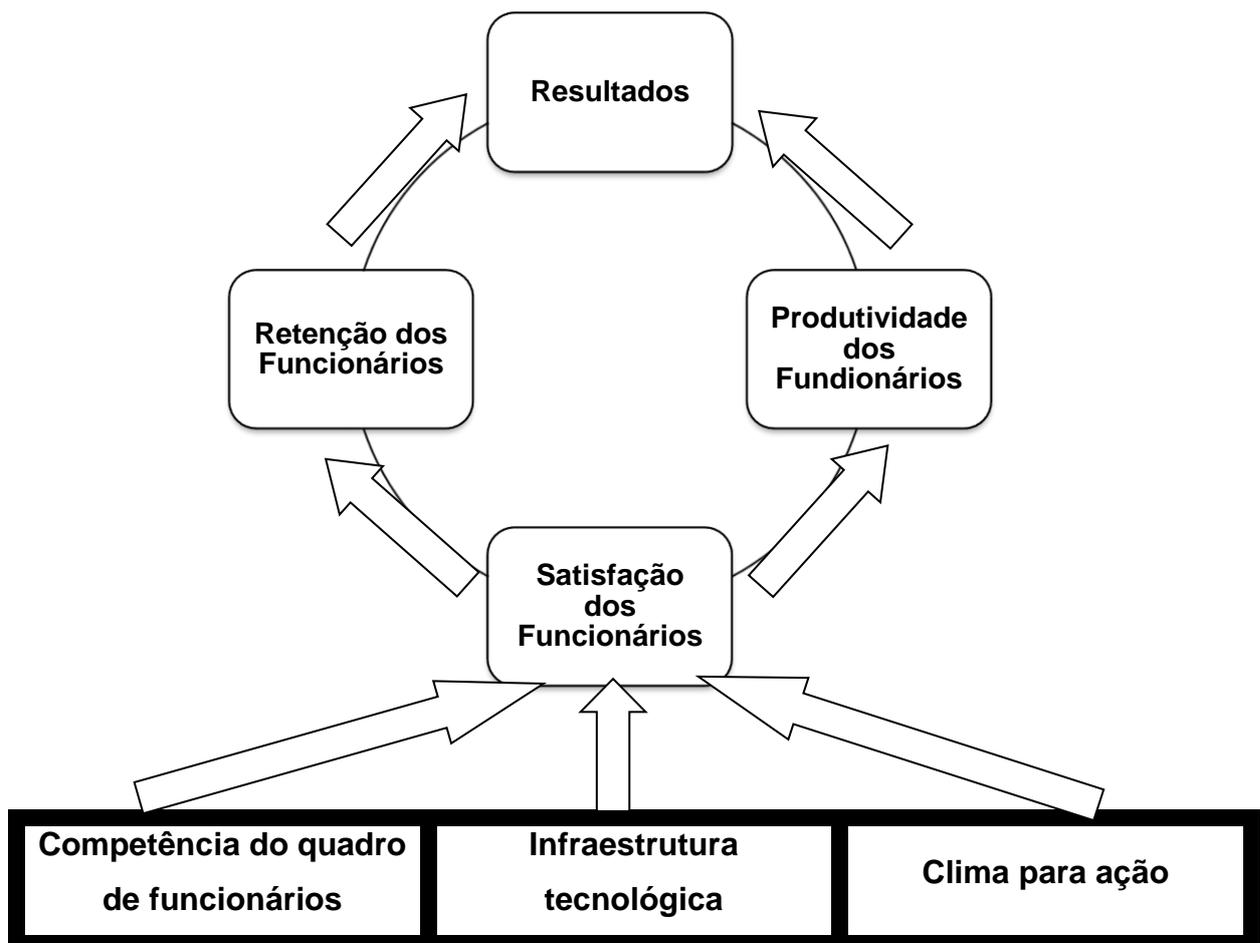


Figura 2. A Estrutura de Medição do Aprendizado e Crescimento.  
Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 135).

### 3.2.3 Mapa estratégico

Kaplan e Norton (1997) definem o mapa estratégico como uma ferramenta base para a construção do BSC, uma vez que, se feito de maneira correta, possibilita o alinhamento estratégico da organização.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2010, p. 264), a montagem do mapa estratégico “significa desdobrar a estratégia nas perspectivas básicas.” Para cada uma dessas perspectivas, são selecionados objetivos de negócio e ações correspondentes que devem mostrar se esses objetivos estão sendo atingidos ou não. A sinergia é o objetivo do desenho organizacional.

Para Kaplan e Norton (1997, p. 155), “o sistema de medição deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas várias perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas e validadas”.

Kaplan e Norton (2000) apresentam um maior detalhamento sobre o mapa estratégico:

O mapa estratégico descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, por conseguinte, entre resultados financeiros. Essa ferramenta fornece aos executivos um referencial para a descrição e gerenciamento da estratégia na economia do conhecimento. O processo deve começar na primeira perspectiva, a financeira, e terminar na última, de aprendizado e crescimento, para que os objetivos sejam alcançados com sucesso. O mapa estratégico do *Balanced Scorecard* é uma arquitetura genérica para a descrição da estratégia. (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 81).

Segundo Tavares (2005), o mapa estratégico procura estabelecer essa relação de causa e efeito conectando os resultados almejados com os respectivos vetores ou impulsionadores, isto é, aquilo que pode levar ao resultado pretendido. Este procedimento reconhece a influência que um objetivo exerce sobre os outros.

Para muitos autores, a melhor maneira de se construir o mapa estratégico é de cima para baixo, iniciando-se pela declaração de visão, definição da missão e dos valores da organização, buscando-se, como foi visto, a razão de ser da empresa e suas crenças.

### 3.2.4 Benefícios do *Balanced Scorecard*

Para Kaplan e Norton (1997) o BSC apresenta os seguintes benefícios:

- O scorecard descreve a visão de futuro da empresa para toda a organização, criando aspirações compartilhadas.

- O Scorecard cria um modelo holístico da estratégia, mostrando a todos os funcionários como podem contribuir para o sucesso organizacional. Sem esse elo, os indivíduos e departamentos podem até otimizar seu desempenho local, mas não contribuirão para a realização dos objetivos estratégicos.
- O Scorecard dá foco aos esforços de mudança. Se os objetivos e medidas certos forem identificados, a implementação provavelmente será bem-sucedida. Caso contrário, os investimentos e iniciativas serão desperdiçados. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 155).

Tavares (2005) diz que o *Balanced Scorecard* contribui para tornar transparente o desempenho de quatro processos gerenciais que, isoladamente ou em conjunto, contribuem para a conexão da estratégia com os objetivos de curto prazo ou metas.

Afirma Pereira (2010), que o principal efeito ou realização do BSC é sua capacidade de poder medir tudo dentro da organização. O BSC é um sistema de gestão que permite a organização esclarecer sua visão e traduzi-la em ações.

Em suma, os principais benefícios no *Balanced Scorecard* são:

- Aumenta o foco na estratégia de negócios e seus resultados;
- Melhora o nível de comunicação em relação à estratégia da organização e visão;
- Ajuda a priorizar projetos de acordo com os fatores prioritários;
- Leva a um desempenho organizacional mais eficiente.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos foram compostos por método escolhido e justificativa, instrumento de coleta de dados, elementos de pesquisa, aplicação do instrumento de pesquisa e análise de dados.

### 4.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA

Procurando atingir os objetivos propostos no presente estudo, optou-se em fazer uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo. Decidiu-se utilizar o método de estudo de caso, pois tem maior probabilidade de resposta à questão de pesquisa e ser mais vantajoso. A abordagem qualitativa se fundamenta na coleta de dados através das interações sociais e/ ou interpessoais, analisadas a partir da importância que o pesquisador ou participante dá ao fato (FONSECA, 2009).

Os principais recursos disponíveis para a pesquisa qualitativa, conforme Fonseca (2009), “são entrevistas, observações, questionários abertos, interpretação de formas de expressão visual como fotografias e pinturas, e estudos de caso”.

Nesta pesquisa optou-se pelo método de estudo de caso, pois tem maior probabilidade de resposta à questão de pesquisa e ser mais vantajoso.

Yin (2010) diz que o método “estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes”.

Afirma Goode e Hatt (1973), que o estudo de caso “caracteriza-se como o estudo profundo de um objeto, de maneira a permitir amplo e detalhado conhecimento sobre o mesmo”.

Yin (2010) destaca que, apesar de para muitos o estudo de caso pareça uma pesquisa fácil, é muito complicada, pois o pesquisador precisa estar preparado e atento às condições da investigação.

### 4.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Foi utilizado o método de observação participante, logo após foram feitas entrevistas semiestruturadas com alguns sócios e encarregados de determinadas

áreas, para questionar e levantar todos os dados necessários sobre os fatos observados.

Conforme Fonseca (2009) a entrevista semiestruturada “consiste de uma conversação informal que pode ser alimentada por perguntas abertas [...] proporcionando maior liberdade para o entrevistado”.

Marconi e Lakatos (2010) afirmam que a entrevista tem como objetivo principal a obtenção de informações do entrevistado, sobre determinado assunto ou problema.

Segundo Gil (2010), “a observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade”. Ele ainda conta que não consiste apenas em ver e ouvir, mas também analisar fatos ou fenômenos que você deseja estudar.

Para Marconi e Lakatos (2010), “a observação participante, ou observação ativa, consiste na participação real do conhecimento da vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada”.

#### 4.3 ELEMENTOS DE PESQUISA

Foram entrevistados quatro colaboradores da organização pesquisada, sendo dois sócios (o gerente administrativo e diretor comercial), o gerente de vendas, e um encarregado do RH. Os entrevistados foram identificados como Entrevistado 1, Entrevistado 2, Entrevistado 3 e Entrevistado 4, respectivamente.

#### 4.4 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

A aplicação da entrevista foi feita individualmente com cada elemento de pesquisa pelo próprio pesquisador, com uso de gravador para se fazer um melhor registro do discurso dos entrevistados. Como se trata de uma entrevista semiestruturada, apenas algumas perguntas abertas foram feitas para o estabelecimento da conversa informal.

As respostas das entrevistas foram relacionadas às observações realizadas pelo autor, de forma clara e simples.

As entrevistas foram aplicadas no período entre 3 e 28 de abril de 2017.

Após o registro das entrevistas, estas foram transcritas pelo pesquisador para, então, proceder-se à análise de dados.

#### 4.5 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados coletados por meio da entrevista foi feita por meio de análise de conteúdo.

Segundo Vergara (2010, p. 7), “a análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”.

Para Severino (2007), a análise de conteúdo procura ver o que está por detrás das palavras, descrevendo, analisando e interpretando mensagens de todas as formas de discurso.

Barros e Lehfeld (2014) dizem que a análise de conteúdo é utilizada para estudar e analisar material qualitativo, sempre buscando a melhor compreensão de uma comunicação, extraíndo os aspectos mais relevantes.

Vergara (2010) sustenta que a análise de conteúdo compreende três etapas básicas: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento de dados e interpretação.

Definiram-se como categorias de análise as quatro perspectivas (financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado e conhecimento), em que a partir de cada uma delas identificaram-se as ações pertinentes.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 5.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO DAS ENTREVISTAS E OBSERVAÇÕES

Em seguida são apresentadas as análises das entrevistas realizadas e das observações feitas, sempre se baseando nas quatro perspectivas do BSC.

#### 5.1.1 Perspectiva financeira

A perspectiva financeira é a que reproduz os resultados das outras três perspectivas, sempre com objetivo último de **maximizar os lucros**. Em geral, as empresas ganham mais dinheiro vendendo mais e gastando menos. Para Kaplan e Norton (2004), o crescimento financeiro da empresa melhora em consequência de duas abordagens básicas: crescimento da receita e aumento da produtividade.

A partir da observação foi possível analisar que a principal vantagem da empresa nessa perspectiva é a quantidade de clientes que atende, principalmente grandes redes de supermercados, porém é preciso **melhorar a estrutura de custos**, reduzindo saídas de caixa e melhorando rendimentos, todos com base na **redução de despesas operacionais e melhora na utilização dos ativos**. Também são necessárias **novas fontes de receitas**, como **novos mercados e parceiros**, e o aumento da rentabilidade dos clientes existentes. Na questão financeira, os entrevistados evitaram se manifestar a respeito.

Para melhorar a estrutura de custos, percebe-se como sendo necessário: eliminar o pagamento de horas extras e nomear um encarregado para a área de compras. No que se refere à eliminação do pagamento de horas extras desnecessárias, essa poderá ser trocada por folgas em dias de menor movimento, sendo, no entanto um desafio o colaborador aceitar essa decisão. Em relação aos custos, o Entrevistado 1 disse que “a empresa tem vários gastos desnecessários que precisam ser melhor trabalhados”.

Observou-se que não há nenhum responsável pela área de compras de materiais em geral da empresa, sendo desde materiais de escritório, brindes, até EPI's para os colaboradores. Nomear alguém para ficar encarregado dessa parte não seria uma tarefa difícil, talvez seja só preciso um dia da semana para fazer

pesquisas e negociar com fornecedores. Isso poderia render certa economia para a empresa se for colocado em prática.

Na melhoria da utilização dos ativos, serão necessários melhores investimentos no capital físico e intelectual da empresa. No capital físico apresentam-se elementos como equipamentos especializados e instalações de distribuição. Já no capital intelectual, é preciso capacitar as pessoas (o que será aprofundado na perspectiva do aprendizado e conhecimento).

Para obter novas fontes de receitas, pode-se estipular novas estratégias de preços. A partir da observação verificou-se que são necessárias **novas estratégias de preços** para alguns clientes, cuja receita não esteja cobrindo os custos, como eliminação de descontos, aumento do preço do produto, em caso de frete pela própria empresa e de devoluções de mercadoria frequentes, além de clientes cujo prazo de pagamento é mais alto, acima dos 40 dias, e também daqueles que costumam atrasar o pagamento, deixando vencer o prazo, combatendo a inadimplência.

Percebe-se como uma força da organização, e que não necessita ser alterada, a situação de pagamento aos fornecedores, em que alguns tem o privilégio de receber o pagamento a vista, pois é um valor pouco significativo. Essa questão é bastante trabalhada, pois ao diminuir o prazo de pagamento, sempre é negociado um preço mais em conta do que um pagamento com prazo de 45 dias, por exemplo. Muitos fornecedores, com quem a empresa já tem uma parceria de longa data e a confiança é elevada, o prazo normal é de 45 dias. O entrevistado 2 diz que “a LB sempre busca se beneficiar de alguma forma na negociação com o fornecedor”.

Ações a serem tomadas: nomear um responsável por compras de materiais; melhor controle de custos em geral; aumentar o mercado de atuação; e estipular novas estratégias de preço.

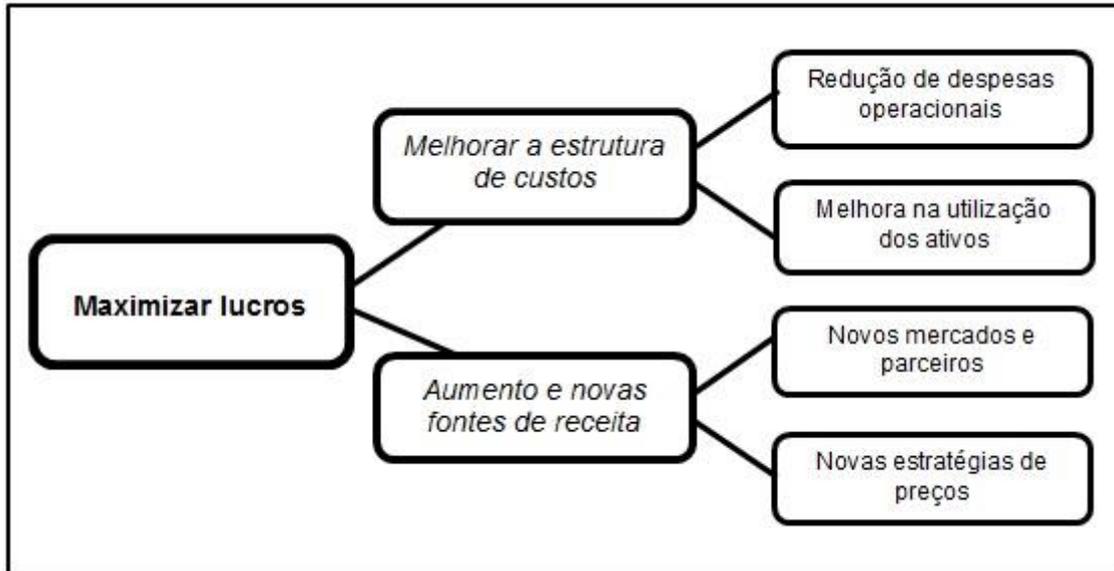


Figura 3. Estrutura básica para perspectiva financeira  
Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

### 5.1.2 Perspectiva dos clientes

Se a empresa compreende a importância de seu cliente, ela já é uma empresa de sucesso. São para eles que devem ser voltadas todas as atenções e esforços, a fim de atender suas necessidades. Kaplan e Norton (1997, pag. 67) dizem que “a perspectiva dos clientes permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes com segmentos específicos de clientes e mercado”.

Para esta perspectiva foram analisados três elementos: **produto e serviço**, **relacionamento** e a **imagem** da empresa. Segundo o que foi observado, talvez esta perspectiva seja a mais forte da empresa, pois a relação do cliente com o vendedor vai além de negócios, é relação de amizade.

No primeiro elemento, do produto e serviço, a empresa mostrou que a **variedade**, e a **qualidade dos produtos** são pontos fortes, o que aumenta a confiança do cliente na empresa. Além disso, a empresa oferece serviços personalizados de entrega de mercadoria e embalagens diferenciadas. O que se propõem é manter e buscar melhorar ainda mais essa qualidade dos produtos e aumentar a variedade, com novas embalagens e novos produtos, além de novos serviços diferenciados.

A **confiança** do cliente na LB Comércio de Cereais é alta, pois já são 38 anos de mercado, esse é o ponto mais forte em questão. A variedade de produtos, a

qualidade vem logo em seguida. Não se percebem desvantagens aparentes, só aspectos que deveriam ser melhorados.

No quesito relacionamento, apresenta-se como uma possibilidade a realização de uma **pesquisa de satisfação dos clientes**, em que esses avaliarão alguns pontos como atendimento, prazos de entrega, qualidade e relação custo benefício, assim podendo ver aspectos em que a empresa precisa melhorar aos olhos dos clientes. Quando perguntado sobre a pesquisa de satisfação dos clientes, o Entrevistado 2 disse que “sempre precisamos ver com os clientes para ver como está nosso serviço, para ter uma base e poder melhorar cada dia”.

Percebeu-se, ainda, que a questão de **fidelização** (retenção) de clientes é trabalhada, mas sempre se pode buscar mais, com a nova filial e mais poder de produtividade, é possível **buscar novos grandes clientes potenciais**. O que precisa ser melhor trabalhado são as **visitas** dos vendedores aos seus clientes e **promover a experiência de compra**, isso demonstra o interesse da empresa, aumentando a **confiança e a parceria**. O Entrevistado 1 diz: “A LB sempre está buscando com que o cliente seja fiel à empresa, só que hoje a equipe de vendas não tem um preparo, uma qualificação pra conseguir manter esse cliente fiel à LB”.

Em relação à imagem da empresa, que é bem trabalhada, a empresa possui site próprio (<http://www.lbalimentos.com.br>), faz publicações em jornais de grande circulação, patrocina festas e eventos, além das redes sociais, em que são feitas diversas publicações, inclusive receitas com os produtos que a empresa comercializa. O que poderia ser feito é fazer uma **análise dos retornos** que oferecem determinados investimentos, se valem a pena ou não, e também uma busca de **novos meios de propagar a marca**.

Ações a serem tomadas: manter a qualidade e aumentar a variedade dos produtos e serviços; fazer uma pesquisa de satisfação dos clientes e analisar o que precisa ser melhorado; reter e buscar novos clientes potenciais; realizar visitas a clientes e promover a experiência de compra; e buscar novos meios de divulgar a marca da empresa, analisando os possíveis retornos desses investimentos.



Figura 4. Estrutura básica para perspectiva dos clientes.  
Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

### 5.1.3 Perspectiva dos processos internos

Kaplan e Norton (1997, pag. 101) dizem que “cada empresa usa um conjunto específico de processos a fim de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros”. Os processos internos são as diversas atividades que são exercidas dentro da empresa, com a utilização de seus recursos com a finalidade de gerar resultados. As melhorias dos processos são decisivas e devem ser acompanhadas por todos, sendo assim criadas circunstâncias para que possam atingir os objetivos propostos na perspectiva financeira e do cliente. Chiavenato e Sapiro (2010) afirmam que são os processos de negócios em que a organização precisa ter excelência.

Para os entrevistados, esta perspectiva é a mais carente da empresa. Foi baseada em três fatores principais: **gestão operacional**, **gestão de clientes** e **gestão da inovação**.

O ponto positivo nesta perspectiva é a limpeza e a organização da empresa com as mercadorias, sendo essas bem separadas por gênero e tipo de embalagem.

Para a gestão operacional, uma vez que ocorrem muitos erros devido às falhas ou falta de **comunicação interna**, de modo que os setores não se comunicam, o que facilitaria bastante muitos processos e **reduziria falhas gerais** e **retrabalhos**. Além disso, também seria importante elaborar um **mapeamento de entregas**, todos impulsionando a **melhoria contínua**.

O problema maior desta perspectiva é a comunicação interna, deste modo, se propõe elaborar reuniões periódicas, para analisar os erros que estão sendo cometidos e propor soluções para estes.

Desenvolver um **mapeamento das entregas** feitas fora da Ceasa, em que seria avaliado o melhor trajeto a ser percorrido, eliminando o desperdício de tempo. A empresa também não tem um cálculo do custo exato ou aproximado que tem cada entrega efetuada fora da Ceasa, que seria o gasto de combustível, o tempo e a quantidade de funcionários em determinada entrega.

O índice de **retrabalho** gerado por cancelamento de notas fiscais é alto, ocorrendo por falta de mercadoria no estoque ou por erro de digitação do operador de caixa. Para o Entrevistado 2, “é um ponto que precisa ser discutido, pois é muito falho”. Desse modo minimizando problemas gerais e fornecendo respostas rápidas.

No segundo fator, o da gestão de clientes, analisou-se que o serviço **pós-venda** é difícil de ser executado. Este serviço pode decidir se haverá uma venda futura ou não. Basta ligar atrás do cliente e perguntar se a mercadoria entregue está de acordo com a qual ele pediu, se a entrega foi pontual, essas coisas básicas podem fazer toda diferença. Também pode **antecipar-se às futuras necessidades dos clientes**, entrando em contato com os mesmos oferecendo uma promoção, para que estes possam comprar mais, e assim ampliar as parcerias com fornecedores. Para o Entrevistado 1, quando perguntado do pós-venda, disse que “praticamente não existe pós-venda na empresa”.

Como já dito na perspectiva anterior, é preciso **estudar e criar meios para reter e buscar novos clientes**, fazendo uma pesquisa para verificar em que regiões a empresa não atua e realizar visitas.

Para a gestão da inovação, observou-se empresa não tem nenhum **portfólio de produtos**, em que muitas vezes os clientes não saibam que a empresa comercializa determinado produto. Além do portfólio, **criar soluções personalizadas para os clientes**, como já existe os pacotes personalizados de batata e cebola, desta maneira identificando novas oportunidades de negócio.

O Sistema da empresa é ERP em nuvem, muito fácil de manusear e com diversas funções, uma delas é o painel de estoque (figura 5), em que mostra exatamente a quantidade de itens de cada produto que há no estoque, sendo que atualiza automaticamente a cada cinco segundos. Porém, existe certa dificuldade dos vendedores de acompanhar o mesmo e ver se a mercadoria que pretendem

vender ainda está disponível (muitas vezes a mercadoria que está no físico já está vendida, o que o painel de estoque mostrará), o que gera a maioria do cancelamento de notas fiscais, gerando um transtorno interno.

No geral, a empresa é um pouco fechada em relação a opiniões dos colaboradores. Desde modo, a empresa poderia elaborar um meio em que os funcionários possam **apresentar propostas e sugestões de melhorias**, pois na maioria das vezes, são eles que realizam os processos e veem as dificuldades de executar cada um.

Você está em Estoque > Consultas > Painel Estoque

Cód.	Produto	UM	Inicial	Entradas		Saídas		Demanda	Disponível
				Compras	Entradas	Vendas	Saídas		
161	BATATA BRANCA PCT 18X2KG MIUDA	PC	14	35	0	0	0	0	49
101	BATATA BRANCA 2 50 KG	SC	7	20	0	9	0	0	18
102	BATATA BRANCA 3 50 KG	SC	66	80	0	22	0	0	124
108	BATATA BRANCA 4 50 KG	SC	81	0	0	50	0	0	31
107	BATATA BRANCA PIRULITO 50KG	SC	0	21	0	0	0	0	21
110	BATATA BRANCA MIUDA 50 KG	SC	47	41	0	43	0	0	45
127	BATATA BRANCA MIUDA DESCARTE 50KG	SC	3	0	0	0	0	0	3
119	BATATA BRANCA GRAUDA 25 KG	SC	0	2330	71	1285	330	0	786
128	BATATA BRANCA BOCHA 25KG	SC	2	30	0	0	0	0	32
142	BATATA BRANCA PIRULITO 25KG	SC	28	0	0	0	0	0	28
163	BATATA ROSA PCT 18X2KG MIUDA	PC	1	49	0	0	0	0	50
104	BATATA ROSA 2 50 KG	SC	25	0	0	8	0	0	17
116	BATATA ROSA 3 50 KG	SC	19	0	0	0	0	0	19
126	BATATA ROSA 25KG P-45	SC	29	0	0	0	0	0	29
117	BATATA ROSA MEDIA 25 KG	SC	27	0	0	0	0	0	27
132	BATATA ROSA EXTRA 25KG	SC	237	0	0	39	0	0	198
431	BATATA DOCE BRANCA CX 20KG	CX	2	20	0	2	0	0	20
433	BATATA DOCE ROSA CX 20KG	CX	4	50	0	0	15	0	39

**Figura 5. Painel de estoque LB Comércio de Cereais**  
**Fonte: Site do sistema ERP da empresa.**

Ações a serem tomadas: fazer reuniões para ver o que se pode fazer para melhorar a comunicação interna; elaborar um mapeamento de entregas; impulsionar a melhoria contínua; serviços pós-venda e antecipar-se às futuras necessidades dos clientes; criar um programa para que os funcionários apresentem suas ideias de melhoria de processos.

#### 5.1.4 Perspectiva do aprendizado e conhecimento

Kaplan e Norton (1997) dizem que a perspectiva do aprendizado e conhecimento é o alicerce do mapa estratégico da empresa, sendo que seus

objetivos servem de base para o alcance dos objetivos sugeridos nas outras três perspectivas.

As melhores pessoas com as melhores ferramentas de gestão garantem melhores resultados. Esta perspectiva busca responder como a organização deve aprender, melhorar e inovar para que consiga atingir seus objetivos. As pessoas são os principais responsáveis pelo desenvolvimento e crescimento da organização.

Esta perspectiva, trabalhada em três fatores, do **capital humano**, do **capital da informação** e do **capital organizacional**, mostra a importância das pessoas para a empresa, sendo que essa deve **atrair, manter e desenvolver os melhores colaboradores**. A empresa possui uma equipe de colaboradores experientes para suas determinadas funções, porém é preciso investir em treinamento para melhorar.

Em relação ao capital humano, é importante que a empresa sempre busque melhorar a **motivação dos seus colaboradores**, medindo o nível de satisfação dos mesmos, assim encontrando uma maneira de **diminuir a rotatividade e absenteísmo**. Os índices de rotatividade e absenteísmo nos setores administrativos é muito baixo, o maior problema é no setor de carregamento e descarregamento de mercadorias.

A empresa possui colaboradores experientes, e estes devem ser valorizados e mantidos, sempre procurando qualifica-los ainda mais, aplicando novos treinamentos, conseqüentemente atribuindo **novos valores e conhecimento**.

Em relação a treinamentos e cursos, a empresa investe relativamente pouco, sendo que os vendedores não possuem nenhum tipo de treinamento, e somente um possui nível superior. Na parte administrativa, todos os funcionários são formados ou estão cursando o ensino superior. Em relação aos vendedores, o Entrevistado 3 diz que “são contratados na base da experiência e confiança, e claro, precisam de treinamento”.

Observou-se que não há nenhum **feedback** direcionado aos colaboradores. O *feedback* mostraria ao funcionário o que está bom e o que precisa ser melhorado, pois se não houver retorno, ele não irá saber se está fazendo suas atribuições de acordo com o esperado ou não, que de certa forma seria uma avaliação de desempenho, mostrando que o funcionário tem valor para a empresa. O entrevistado 4 diz: “o *feedback* é um momento de aprendizado, e acredito que todos os funcionários gostam de ouvir dos seus líderes sobre o seu desempenho. [...] E

também é um momento em que o funcionário pode dizer o que ele está sentindo no seu ambiente de trabalho”.

No capital da informação, observou-se que o **desenvolvimento de relatórios sobre os clientes** tem sido feito, mas pode ser mais aprofundado, quantas vendas a empresa fez para cada cliente, quais foram os itens pedidos, quem repete solicitações com mais frequência, deste modo encontrando respostas rápidas para melhorar o relacionamento com os clientes ou revisar a estratégia de vendas.

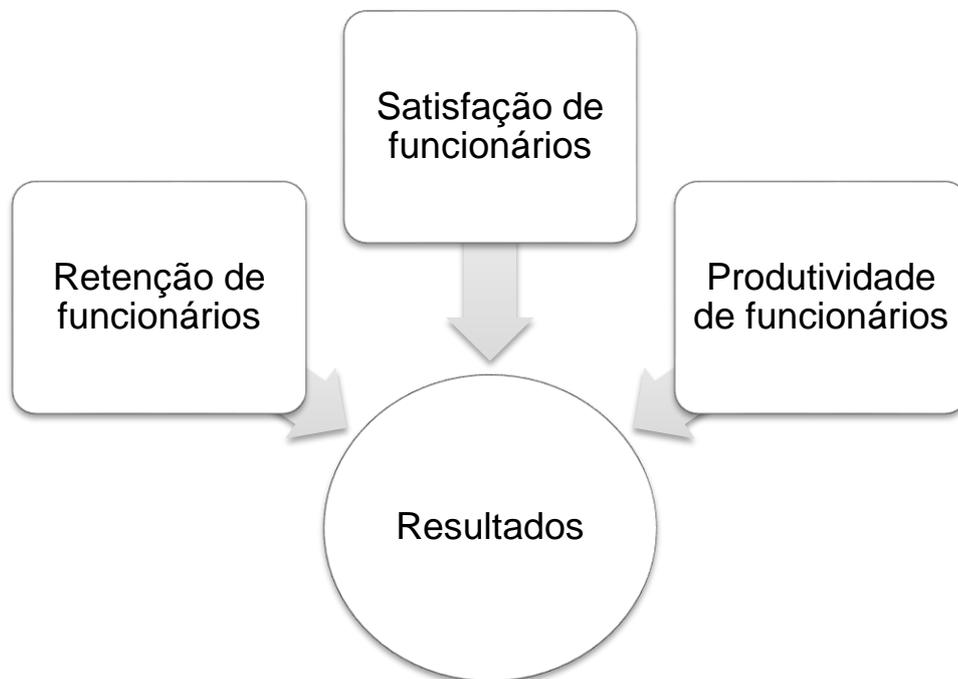
O **sistema ERP poderia ser aplicado em todos os processos da empresa**, principalmente no lançamento de pedido pelos próprios vendedores por meio de um aplicativo em um *tablet*, assim podendo diminuir erros e agilizando processos. Este já está sendo estudado e deve ser implantado, sem prazo definido.

No fator capital organizacional, pode observar que o **trabalho em equipe** é bem organizado, mas ainda há divergências entre setores. As pessoas se dão muito bem com os colegas do mesmo setor, porém em relação a outros setores, há atritos, que precisam ser trabalhados para melhorar.

Como já dito na perspectiva dos processos internos, a **comunicação interna** é falha, algo que precisa ser melhorado o mais rápido possível. A comunicação entre setores é muito fraca, o que traz muitas dificuldades no dia a dia. A solução poderia vir de **reuniões periódicas com as equipes**, em que cada um poderá apresentar sugestões de melhoria, pois ninguém melhor que os próprios colaboradores que tem a visão dos acontecimentos rotineiros para propor essas sugestões.

No quesito liderança, os gestores poderiam fazer treinamentos sobre, para **aprimorar sua capacidade de liderar**, desenvolvendo novas habilidades.

Ações a serem tomadas: realizar a medição do nível de satisfação dos colaboradores; atrair, manter e desenvolver os melhores colaboradores; diminuir os índices de rotatividade e absenteísmo; atribuir novos valores; investir em treinamentos e cursos; realizar de *feedback* semestral; e propor reuniões periódicas entre setores; melhorar trabalho em equipe; e aprimorar a capacidade dos líderes em liderar.



**Figura 6. Indicadores essenciais da perspectiva de aprendizado e conhecimento.**  
**Fonte: Baseado na figura 6-1 de Kaplan e Norton (1997, pág. 135).**

## 5.2 MAPA ESTRATÉGICO DA EMPRESA LB COMÉRCIO DE CEREAIS LTDA

“Ser referência na comercialização de alimentos, com agilidade nos processos, criando demandas, ampliando as linhas de produtos, conquistando novos mercados e consolidando a nossa marca.”

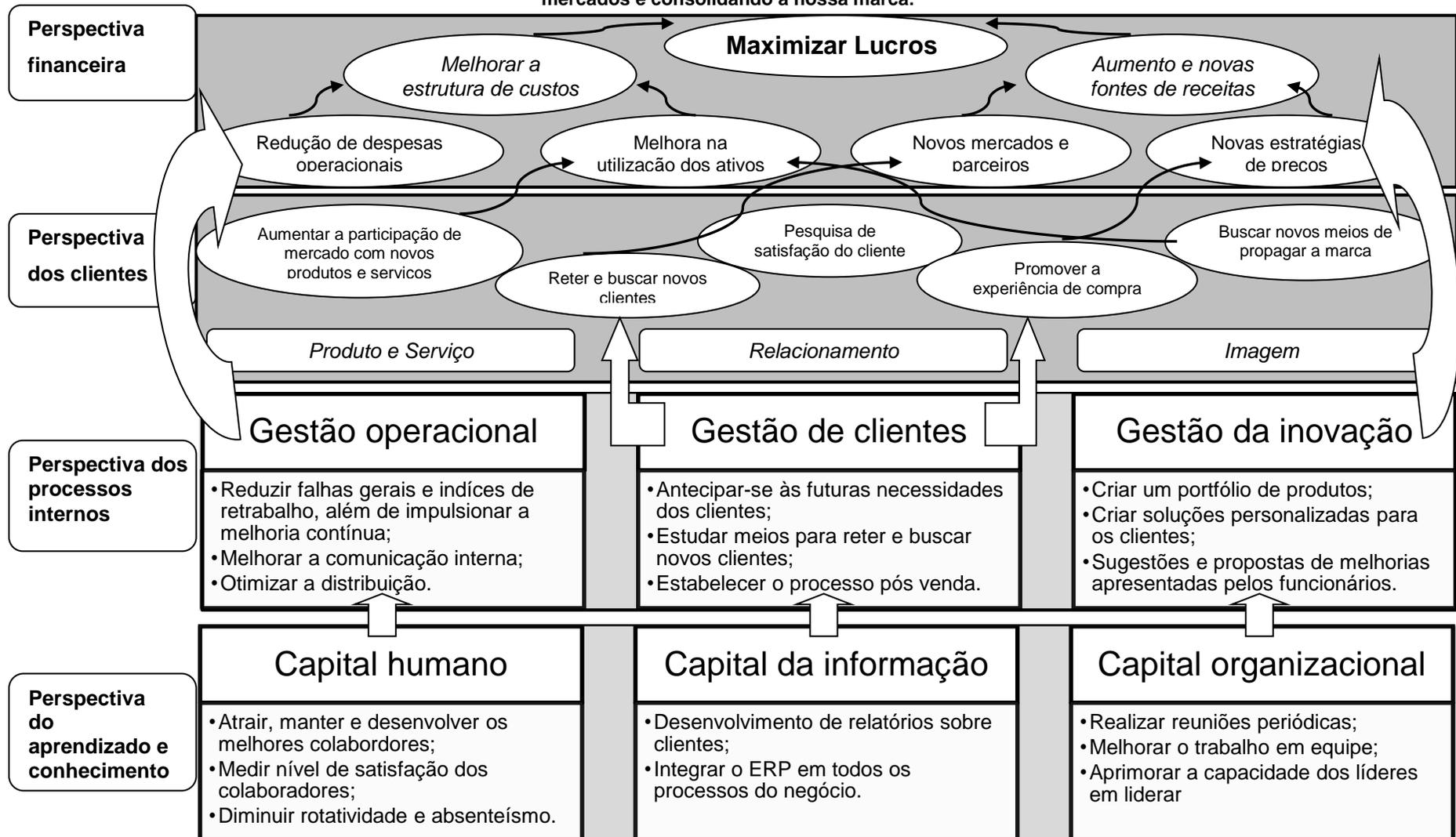


Figura 7. Mapa estratégico da empresa LB Comércio de Cereais.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como principal objetivo desenvolver um planejamento estratégico com o uso do *Balanced Scorecard* na empresa LB Comércio de Cereais, apresentando para a organização uma ferramenta capaz de mapear os pontos mais críticos que devem ser trabalhados, e os pontos positivos, que ainda podem ser melhorados.

Após a verificação das observações feitas e da análise das entrevistas, com o desenvolvimento dos fatores de melhoria e a criação do mapa estratégico, se constatou os objetivos traçados foram atingidos.

No entanto, para que as propostas de melhoria sugeridas ao longo deste estudo sejam aplicadas, será necessário a participação e o comprometimento de toda empresa, principalmente dos gestores. É uma iniciativa que deve partir de cima para baixo.

As propostas de melhoria, com os indicadores e objetivos apresentados em cada perspectiva, e a criação do mapa estratégico proporcionou uma visão clara dos pontos que precisam ser melhorados.

Para que uma organização tenha a habilidade de traduzir sua estratégia em ações e acompanhar os resultados, o BSC contribui significativamente, porém, para que a sua implantação tenha sucesso, é essencial que ele seja visto como um projeto de mudanças, não apenas como um projeto de indicadores.

Foram encontradas dificuldades na execução do estudo e aplicação da pesquisa na empresa. Fazer as pessoas entenderem o que é o BSC e o que o trabalho buscava foi o principal obstáculo, sendo preciso usar uma linguagem mais coloquial. Outra dificuldade encontrada foi escolher os indicadores e objetivos mais adequados, sendo que esse processo exige alto conhecimento do negócio.

A pesquisa foi muito facilitada pelo tempo dedicado pelos entrevistados e a compreensão da importância do estudo, visando os benefícios que este poderia proporcionar para a empresa.

Acredita-se que esta pesquisa possa contribuir muito para a empresa, sendo que as melhorias propostas podem auxiliar a empresa a atingir seus objetivos e metas, trazendo retorno financeiro e melhorando o ambiente organizacional.

Para pesquisas futuras, sugiro um estudo quanti-quali, podendo trazer metas e objetivos em forma de valores e também aplicar na filial, que se torna cada vez

mais importante para o crescimento da empresa como um todo. Também seria interessante fazer uma análise do ambiente externo, verificando as ameaças e oportunidades, buscando evitar e desfrutar dessas situações.

Após apresentação à banca e, conseqüente aprovação, o projeto será apresentado para a empresa, de forma que os gestores analisem os objetivos e ações propostas, para futura implantação da pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- ANSOFF, Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- BARROS, Aidil De Jesus Paes De; LEHFELD, Neide Aparecida De Souza. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. 23 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.
- BORNHOLDT, Werner. **Orquestrando empresas vencedoras: guia prático da administração de estratégias e mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- BROCKA, Bruce; BROCKA, M. Suzanne. **Gerenciamento da Qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CECCONELLO, Antonio Renato; AJZENTAL, Alberto. **A construção do plano de negócios**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 6 Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 4. Ed. Barueri, SP: Manole, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DRUCKER, Peter F. **Prática da administração de empresas**. 1 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2009.
- FARIA, Rubens Tavares De. **A gestão estratégica com o uso do Balanced Scorecard como diferencial competitivo no setor supermercadista**. Universidade de Juiz de Fora, Juiz de Fora, jun. 2007.
- FONSECA, Regina C. V. Da. **Metodologia do trabalho científico**. Curitiba. IESDE Brasil S. A., 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOODE, W. & Hatt, P. (1973). **Métodos em pesquisa social**. São Paulo, SP: Nacional.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. 13. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotaram o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos – *Balanced Scorecard*: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LB ALIMENTOS. **Quem somos**. Disponível em: <[www.lbalimentos.com.br](http://www.lbalimentos.com.br)>. Acesso em: 25 mar. 2017.

MARCONI, Marina De Andrade; LAKATOS, Eva Paria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMILIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. Ed. -7. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 29 Ed., São Paulo: Atlas, 2011.

PEREIRA, José Matias. **Curso de administração estratégica: foco no planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2011.

PEREIRA, Laís De Toledo Krücken; GODOY, Dalva Maria Alves; TERÇARIOL, Denise. Estudo de caso como procedimento de pesquisa científica: reflexão a partir da clínica fonoaudiológica. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, v. 22, n. 3, 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-)

79722009000300013>. Acesso em: 13 jun. 2017.

PFEIFFER, Peter. **Planejamento estratégico municipal no Brasil**: uma nova abordagem. Brasília: ENAP, Texto para discussão nº 37, 2000.

SANTOS, Rafael Dos. **O balanced scorecard aplicado em um ateliê de calçados**. Univates, Lajeado, jun. 2013. Disponível em: <<https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/394/1/Rafael%20dos%20Santos.pdf>>. Acesso contínuo.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVEIRA JÚNIOR, Aldery; VIVACQUA, Guilherme Antônio. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. Brasília, DF: Universidade de Brasília, 1996.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 2 ed., São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookmann, 2010.

## **ANEXO I: ROTEIRO DE ENTREVISTAS**

- 1- Qual função exerce e quanto tempo trabalha na empresa?
- 2- Em sua opinião, o que está bom na empresa?
- 3- O que poderia ser melhorado dentro da empresa?
- 4- Em relação a custos, o que pode ser melhor trabalhado?
- 5- Como é o relacionamento com os fornecedores?
- 6- Como você vê a comunicação interna da empresa?
- 7- O que você acha da realização de um *feedback* na empresa?
- 8- Em relação aos clientes, como é trabalhada a busca e fidelização desses?
- 9- O que você acha de realizar uma pesquisa de satisfação dos clientes?
- 10- A empresa deveria investir mais em treinamentos aos funcionários?