



**CYNTIA FERREIRA ZIELINSKI**

**DANIELE BEIRUTH**

**KEVYN FLORENCIO**

**RENATO MOLINA DA COSTA**

**THAIS METELSKI DA ROSA**

## **IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD EM UMA EMPRESA DE EVENTOS**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

**Jose Carlos Franco de Abreu Filho**  
**Coordenador Acadêmico Executivo**

**Gianfranco Muncinelli**  
**Orientador**

**Curitiba – PR**  
**2019**



FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
PROGRAMA FGV MANAGEMENT  
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Implantação do *Balanced Scorecard* em uma empresa de Eventos**, elaborado por CYNTHIA FERREIRA ZIELINSKI e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 26 de julho de 2019

---

Jose Carlos Franco de Abreu Filho  
Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli  
Orientador

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
PROGRAMA FGV MANAGEMENT  
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Implantação do *Balanced Scorecard* em uma empresa de Eventos**, elaborado por DANIELE BEIRUTH e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 26 de julho de 2019

---

Jose Carlos Franco de Abreu Filho  
Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli  
Orientador

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
PROGRAMA FGV MANAGEMENT  
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Implantação do *Balanced Scorecard* em uma empresa de Eventos**, elaborado por KEVYN FLORENCIO e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 26 de julho de 2019

---

Jose Carlos Franco de Abreu Filho  
Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli  
Orientador

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
PROGRAMA FGV MANAGEMENT  
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Implantação do *Balanced Scorecard* em uma empresa de Eventos**, elaborado por RENATO MOLINA DA COSTA e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 26 de julho de 2019

---

Jose Carlos Franco de Abreu Filho  
Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli  
Orientador

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
PROGRAMA FGV MANAGEMENT  
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Implantação do *Balanced Scorecard* em uma empresa de Eventos**, elaborado por THAIS METELSKI DA ROSA e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 26 de julho de 2019

---

Jose Carlos Franco de Abreu Filho  
Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli  
Orientador

## TERMO DE COMPROMISSO

A aluna CYNTIA FERREIRA ZIELINSKI, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, Turma 02/2017 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE/FGV, no período de 24/09/2017 a 26/05/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Implantação do *Balanced Scorecard* em uma empresa de Eventos**, é autêntico e original.

Curitiba, 26 de julho de 2019

  
CYNTIA FERREIRA ZIELINSKI



## TERMO DE COMPROMISSO

A aluna DANIELE BEIRUTH, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, Turma 02/2017 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE/FGV, no período de 24/09/2017 a 26/05/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Implantação do *Balanced Scorecard* em uma empresa de Eventos**, é autêntico e original.

Curitiba, 26 de julho de 2019

  
DANIELE BEIRUTH

## TERMO DE COMPROMISSO

O aluno KEVYN FLORENCIO, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, Turma 02/2017 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE/FGV, no período de 24/09/2017 a 26/05/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Implantação do *Balanced Scorecard* em uma empresa de Eventos**, é autêntico e original.

Curitiba, 26 de julho de 2019



KEVYN FLORENCIO

## TERMO DE COMPROMISSO

O aluno RENATO MOLINA, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, Turma 02/2017 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE/FGV, no período de 24/09/2017 a 26/05/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Implantação do *Balanced Scorecard* em uma empresa de Eventos**, é autêntico e original.

Curitiba, 26 de julho de 2019



---

RENATO MOLINA

## TERMO DE COMPROMISSO

A aluna THAIS METELSKI DA ROSA, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, Turma 02/2017 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE/FGV, no período de 24/09/2017 a 26/05/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Implantação do *Balanced Scorecard* em uma empresa de Eventos**, é autêntico e original.

Curitiba, 26 de julho de 2019

  
THAIS METELSKI DA ROSA

## RESUMO

Este estudo demonstra a metodologia utilizada para a implementação do *Balanced Scorecard* em uma empresa fictícia a VD Eventos. Trata-se de uma empresa do segmento de evento em formaturas, escolhendo o *Balanced Scorecard*, como ferramenta de gestão para implementar o seu planejamento estratégico de maneira eficiente. Este método foi escolhido por auxiliar na identificação dos objetivos da empresa (objetivos estratégicos e fatores críticos de sucesso) e ser eficiente para a mensuração e controle de resultados, além dos tradicionais indicadores contábeis e financeiros, comunicar a estratégia para todos os níveis da organização. Sendo assim, este trabalho busca demonstrar como o *Balanced Scorecard* foi aplicado na VD Eventos, quais elementos estratégicos foram estabelecidos (indicadores, mapa estratégico e etc.), como a estratégia foi traduzida em ação e quais os resultados deste processo. Também será abordado como o *Balanced Scorecard* serviu de norteador para a estratégia, relacionando os vários aspectos do negócio através das quatro perspectivas: perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva dos processos internos e perspectiva de aprendizado e crescimento. Ainda verificará como a aplicação do *Balanced Scorecard* é eficiente ou não como ferramenta, viabilizando o alcance das metas e objetivos da empresa, resultando em ganho de competitividade.

**Palavras Chave:** Gestão. Planejamento Estratégico. Objetivos Estratégicos. Fatores Críticos de Sucesso. Estratégia.

## ABSTRACT

This study demonstrates the methodology used to implement the Balanced Scorecard in a fictional company, the VD Eventos. This is a graduation event company and has joined the Balanced Scorecard as a management tool in order to efficiently implement its strategic planning method. This method was chosen because it helps in identifying the company's objectives (strategic objectives and critical success factors) has effective tools for measuring and controlling results, in addition to traditional accounting and financial indicators, communicating the strategy to all levels of the organization. Thus, this paper seeks to demonstrate how the Balanced Scorecard was applied at VD Eventos, while analyzing which strategic elements were established (indicators, strategic map, etc.), how the strategy was translated into action and what the results of this process were. It will also cover how the Balanced Scorecard served as a strategy guide, relating the various aspects of the business through the four perspectives: The financial perspective, the customer perspective, the internal process perspective and the growth and learning perspective. It will also verify how the application of the Balanced Scorecard is efficient or not as a tool, enabling the achievement of the company's goals and objectives, resulting in a gain in competitiveness.

**Keywords:** Management. Strategic planning. Strategic objectives. Critical Success Factors. Strategy.

## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 - Balanced Scorecard - estrutura básica de implantação .....          | 33 |
| Figura 2 - Quatro processos do Balanced Scorecard .....                        | 34 |
| Figura 3 - As quatro perspectivas do Balanced Scorecard.....                   | 35 |
| Figura 4 - Processo de Inovação/ Processo de Operações/ Serviço Pós Venda..... | 41 |
| Figura 5 - Mapa estratégico .....  | 48 |
| Figura 6 - Etapas do processamento contínuo do BSC .....                       | 53 |

## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1 - Métodos e fases de construção de cenários .....  | 29 |
| Quadro 2 - Temas estratégicos.....  | 38 |
| Quadro 3 - Conceitos definidos pela empresa .....   | 55 |
| Quadro 4 - Modelo de plano de ação.....   | 60 |
| Quadro 5 - Modelo de aplicação utilizado para fatores críticos de sucesso X objetivos estratégicos..... | 62 |



## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO .....</b>                              | <b>19</b> |
| <b>2. REFERENCIALTEÓRICO.....</b>                       | <b>22</b> |
| 2.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....                     | 22        |
| 2.2. MISSÃO.....  | 24        |
| 2.3. VISÃO .....  | 24        |
| 2.4. VALORES .....                                      | 25        |
| 2.5. ANÁLISE SWOT .....                                 | 25        |
| 2.6. CENÁRIO.....                                       | 27        |
| 2.7. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO .....                  | 30        |
| 2.8. BALANCED SCORECARD .....                           | 31        |
| 2.9. IMPLANTAÇÃO DO BSC .....                           | 32        |
| 2.10. PERSPECTIVAS DO BSC .....                         | 34        |
| 2.10.1. Perspectiva financeira .....                    | 35        |
| 2.10.2. Perspectiva do cliente .....                    | 39        |
| 2.10.3. Perspectiva processos internos da empresa ..... | 40        |
| 2.10.4. Perspectiva de aprendizado e crescimento .....  | 43        |
| 2.11. INDICADORES DE DESEMPENHO .....                   | 44        |
| 2.11.1. Indicadores financeiros .....                   | 45        |
| 2.11.2. Indicadores cliente .....                       | 46        |
| 2.11.3. Indicadores processos internos .....            | 46        |
| 2.11.4. Indicadores aprendizado e crescimento .....     | 47        |
| 2.12. MAPA ESTRATÉGICO .....                            | 47        |
| <b>3. METODOLOGIA .....</b>                             | <b>49</b> |
| 3.1. Implantação do BSC em uma empresa de eventos ..... | 49        |
| 3.2. Contextualização .....                             | 50        |
| 3.3. Análise SWOT aplicada.....                         | 56        |
| 3.4. Plano de ação .....                                | 59        |
| 3.5. Implantação do BSC .....                           | 60        |
| <b>4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADO .....</b>              | <b>64</b> |
| <b>5. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>                   | <b>67</b> |
| <b>6. CONCLUSÕES .....</b>                              | <b>70</b> |
| <b>7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS .....</b>                | <b>72</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b> | <b>73</b> |
|--|-----------|

## 1. INTRODUÇÃO

Neste trabalho de conclusão de curso foi estudada a aplicação da ferramenta de desempenho e planejamento estratégico *Balanced Scorecard* em uma empresa fictícia de eventos. O BSC tem sido estudado e utilizado em empresas do mundo todo desde sua publicação inicial em estudo patrocinado pelo Instituto Nolan Norton no ano de 1990. O desenvolvimento da metodologia BSC foi apoiado por diversas empresas que mencionavam que o domínio de indicadores contábeis e financeiros não eram suficientes para um acompanhamento e medição de desempenho empresarial, sendo como grande solução a forma como o BSC alinha a empresa através de quatro óticas principais. Ademais, os idealizadores da metodologia estudada, Kaplan e Norton (2000), afirmam que é impossível para uma empresa executar uma estratégia sem antes compreender a sua estrutura e conseguir descrevê-la, e a ferramenta se torna essencial, pois, de acordo com os autores:

O *Balanced Scorecard* (BSC) é um método que busca esclarecer, comunicar e alinhar a estratégia à organização, por meio da tradução da visão, missão e estratégia das empresas em um conjunto abrangente de objetivos e medida de desempenho tangíveis que servem de base para sistemas de medição (KAPLAN; NORTON, 1997, p.20).

Conseguir compreender os variados dados que são produzidos todos os dias pelas corporações em seus diversos setores é um desafio que o BSC se propõe a mapear e traduzir, sendo um sistema com grande potencial para auxiliar no gerenciamento estratégico e também complementar o próprio planejamento da empresa, sendo de modo que esta ferramenta é desenhada para que em longo prazo a empresa consiga se desenvolver em um mercado competitivo e informatizado.

Desta forma, vê-se a importância do presente estudo para as empresas do ramo de eventos, visto que como as demais entidades do atual mundo globalizado, as instituições nesta área de atuação lidam diariamente com uma quantidade abundante de dados e informações, além de fornecedores e parceiros externos, que caso não sejam identificados e organizados com o auxílio de uma ferramenta como o BSC acabam por dificultar o alcance dos objetivos estratégicos ao invés de beneficiar a consecução dos mesmos.

As empresas de eventos vêm se mostrando cada vez mais atrativas ao mercado, trazendo diversos benefícios aos seus contratantes, clientes e fornecedores. Visando exemplificar o processo estratégico da organização, foi aplicado o *Balanced Scorecard* na empresa em estudo, sendo que esta ferramenta de gestão prioriza quatro perspectivas para sua análise, sendo elas: finanças, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento; podendo então deixar que a atividade social da empresa possa ser desenvolvida por seus gestores e colaboradores com melhor aproveitamento.

Em contribuição ao tema, como objetivo geral, o presente trabalho pretende demonstrar a metodologia utilizada para implementação do *Balanced Scorecard* em uma empresa fictícia do ramo de eventos, e a partir disso diagnosticar as diversas áreas da empresa, conhecendo melhor seus processos, estratégias, além de indicar sugestões de melhorias necessárias.

A empresa supracitada foi fundada em junho de 1991. Iniciou suas atividades na cidade de Pato Branco e posteriormente expandiu, abrindo escritórios localizados nas cidades de Cascavel, Guarapuava, Curitiba e Sorriso. No início desenvolvia atividades de comunicação e produção de eventos, e serviços fotográficos. Durante este período a empresa consolidou-se no mercado em consequência de seu exímio trabalho em parceria com clientes e colaboradores, excelência em serviços prestados e bom aproveitamento das oportunidades.

O estudo ainda apresenta como objetivos específicos: a análise dos indicadores que irão fornecer informações para a estruturação da ferramenta BSC e a sua aplicação no caso concreto; Realinhar o planejamento estratégico da empresa seguindo as diretrizes do BSC; Demonstrar resultados alcançados pela empresa através do mapa estratégico.

Após revisão literária dispõe-se na primeira parte o referencial teórico com as principais nuances e o que diversos autores mencionam sobre o tema, sua relevância, sua estruturação e modelagem, e como se desenvolve em uma aperfeiçoada ferramenta de acompanhamento da performance e desempenho da empresa como um todo.

A parte de desenvolvimento que dá corpo ao trabalho está descrita como metodologia, subdivida para uma melhor compreensão do tema e dos passos a serem desenvolvidos em favor de uma melhoria na performance da corporação, desenhados pela alta direção da empresa em conjunto com demais colaboradores.

Para que se possa ter uma boa ideia da identidade da empresa inicia-se com a missão, visão e valores da organização em estudo, seguido pelo mapa e planejamento estratégico, e após são aplicadas as perspectivas do BSC que vai permitir dar sequência no desenho das metas e iniciativas. Estas serão demonstradas aos colaboradores e gestores que irão promover e alcançar os objetivos e resultados estratégicos.

Após finalizado a parte de análise dos dados coletados, foi possível desenvolver conclusões e indicar, conforme proposto no objetivo geral, maneiras de otimizar os processos internos da empresa, ponderados a partir das perspectivas propostas pelo *Balanced Scorecard* e de modo a ajudar no processo de tomada das decisões para que sejam mais eficientes, com segurança, mais assertivo e alinhado com os grandes objetivos almejados pela empresa.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Planejamento estratégico

A estratégia tem como objetivo retratar a situação atual da empresa e do mercado em que a mesma está inserida para subsidiar informações ao gestor na tomada de decisão. O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão de desempenho que reflete os aspectos mais alentados no negócio, engajando essas ferramentas de gestão e estratégia identifica um dos maiores desafios das organizações, que é gerir informações exatas e tomadas de decisões mais adeptas ao negócio.

Para o autor Ansoff (1990, p.93), estratégia está relacionada a “regras e diretrizes para decisão que orientem o processo de desenvolvimento de uma empresa”.

Já o autor Ohmae (1985, p.21), conceitua estratégia como um “modelo pelo qual a empresa procura distinguir-se de maneira positiva da concorrência, usando seus pontos fortes para atender melhor às necessidades dos clientes”. Sabendo que a estratégia é um tema sempre presente no meio empresarial, é também a pedra fundamental para a construção do Planejamento Estratégico.

O autor Andrade (2016, p.15), nos diz que “o planejamento estratégico é uma função dos principais dirigentes, pois qualquer organização atribui aos administradores de cúpula a responsabilidade de visualizar, iniciar e alcançar objetivos”.

Traduz de forma pratica os planejamentos estratégicos de uma empresa, segundo o autor Oliveira:

O planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo administrador para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é ainda um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independentemente da vontade específica do administrador (1943, p. 21).

De acordo com Cruz (2017) existem três elementos que identificam uma organização, que mostram como a empresa quer ser reconhecida pela sociedade,

sendo eles: missão, visão e valores. A definição desses elementos é algo que deve ser feito com cuidado e devem ser seguidos com cautela, pois além do que representam estão envolvidos com valores éticos e morais. O que permitirá também, o desenvolvimento de melhorias nos processos da empresa.

Segundo Rezende (2015, p.19) “o processo iniciado pelo planejamento é complementado pela organização, direção (ou liderança) e controle”. Sabe assim que o planejamento estratégico é um processo dinâmico e de grande auxílio para o processo administrativo, norteador ações gerenciais, metas e estratégias, evitando tomadas de decisões erradas.

Conforme apresentado, diversos autores dão a sua contribuição nos conceitos de planejamento estratégico, Kaplan e Norton ainda fazem uma relação com o *Balanced Scorecard*, com as seguintes descrições:

- 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 (1997, p. 154).

De acordo com Paulillo (2018), em seu artigo conta que, sendo patrocinados por uma empresa de consultoria KPMG, Kaplan e Norton foram dois estudiosos da universidade de Harvard que deram enfoque ao planejamento estratégico do BSC. Eles notaram que resultados de faturamento, vendas e lucratividade não eram os principais indicadores de desempenho de uma organização, são importantes, mas seria necessário mapear circunstâncias maiores que isso. Assim sendo, o planejamento estratégico com o *Balanced Scorecard*, além de definir indicadores, são pontes na elaboração de um mapa das iniciativas estratégicas a serem desempenhadas pela empresa e como interferem nos objetivos finais das organizações, que geralmente envolvem metas de vendas, fatias de mercado e lucratividade.

Por fim, Kaplan e Norton (1997, p. 12), relatam que “o processo de construção de um *Balanced Scorecard* esclarece os objetivos estratégicos e identifica um pequeno número de vetores críticos que determinam os objetivos estratégicos”.

## **2.2. Missão**

Em todo material que se fala sobre planejamento estratégico define-se a importância de estabelecer os conceitos básicos de missão, visão e valores de uma organização.

A missão da organização fornece o ponto de partida, ao definir por que a organização existe ou como a unidade de negócios se enquadra dentro das fronteiras da arquitetura organizacional total. “A missão e os valores essenciais que a acompanham mantêm-se bastante estáveis no tempo “(KAPLAN; NORTON, 2004, p. 34).

Para elaboração da missão de uma empresa não pode-se deixar de observar a atividade proposta, os produtos oferecidos, a identidade da organização o mercado atuante e o motivo de sua existência como base fundamental.

Geralmente a missão da empresa está emocionalmente relacionada com os seus fundadores baseados em uma história de existência que permite transformar em objetivos o que eles definem como razão de existir.

Perfeito (2007, p. 58) define que a “missão de uma empresa refere-se às suas finalidades históricas, jurídicas e sociais”. É uma declaração sobre sua razão de ser, estabelecendo seu propósito e seu horizonte de atuação. Serve de critério geral para orientar a tomada de decisões, para definir objetivos e auxiliar na escolha das decisões estratégicas.

## **2.3. Visão**

Andion e Fava (2002, p.34), relatam que a “visão expressa onde e como a organização pretende estar no futuro. A visão atua como um elemento motivador, energizando a empresa e criando um ambiente propício ao surgimento de novas ideias”.

A visão pode ser considerada como o foco de aonde a empresa pretender chegar dentro de um determinado período, com a perspectiva dentro de seus



objetivos usando como norte uma melhoria contínua em sua área de atuação. Utilizando como meta atingir sua visão.

Norton e Kaplan (2004, p. 36), afirmam que a “visão coloca a organização em movimento, tirando-a da estática da missão e dos valores essenciais para a dinâmica da estratégia, a etapa seguinte do processo contínuo”.

Barbosa e Brondani, definem que:

O método mais comum para se elaborar uma declaração de visão da empresa, visa sobretudo, comprometer todos os níveis da organização, começando pelos mais baixos, desde o chão da fábrica, de onde devem partir as ideias, relatos e sugestões, sendo então revisto e acrescentado pelas gerências e a alta administração até que tome forma (2004, p. 115).

## 2.4. Valores

Os valores são ideias fundamentais em torno das quais a organização foi construída. Representam as convicções dominantes e as crenças. “São elementos motivadores que direcionam as ações das pessoas da organização, contribuindo para a unidade e coerência do trabalho” (PERFEITO, 2007, p. 58).

Para se traduzir a missão em resultados almejados, percorre-se a trajetória que passa pelos valores essenciais – aquilo em que a organização acredita –, passa pela visão – o que se quer ser no futuro –, passa pela definição e implementação do sistema de medição – o BSC –, passa pelo estabelecimento das iniciativas estratégicas – o que é preciso ser feito – e se chegando ao nível pessoal – a contribuição de cada um para o alcance dos objetivos estratégicos (QUINTELLA; LIMA, 2005, p. 36).

Os valores de uma empresa devem ser a base moral de sua existência. São através dos valores que se constrói o rumo ético a ser conduzido. Geralmente eles expressam a conduta como a organização lida com os fatos. A empresa e seus colaboradores não podem considerar os valores definidos apenas como palavras no papel, mas sim como base em suas atitudes e propriedade para fazer a diferença em relação aos demais.

## 2.5. Análise SWOT

A renomada ferramenta Análise *SWOT* foi desenvolvida nos anos 60 pelo consultor americano de negócios e gestão, Albert Humphrey. O método foi elaborado durante um estudo que Humphrey realizava para identificar o motivo de planejamentos empresariais, nos seus mais diversos âmbitos, frequentemente apresentarem falhas e inconsistências com os resultados obtidos na prática.

A partir de seus estudos concluiu-se que o problema residia na maneira equivocada com que as empresas reuniam e analisavam as informações obtidas, uma vez que não existia uma organização estratégica dos dados recolhidos. Tendo isto em mente, foi desenvolvido o método que hoje é considerado a ferramenta mais utilizada por gestores no que se refere ao planejamento estratégico e suporte na tomada de decisões.

A Análise *SWOT* – uma sigla em inglês para *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats* – é recomendada para toda e qualquer empresa que pretende estabelecer metas e um trajeto para alcançá-las tendo por base o mercado na qual está inserida, independentemente de seu porte ou maturação. Porém, apesar de simples, a compilação das informações deve seguir a separação proposta pela ferramenta, que basicamente tratam dos dados relativos à situação interna da empresa, e os dados advindos de fatores externos.

A primeira análise deve ser feita em relação aos pontos fortes e pontos fracos da empresa. Esses são os considerados fatores internos, pois deve-se olhar para dentro e identificar quais características próprias da empresa estão sendo úteis e alavancando a mesma em direção ao alcance de suas metas, e quais características estão prejudicando-a e retardando a conquista de seus objetivos traçados.

Ao pensar nos pontos fortes deve-se levar em consideração o que a empresa possui que a diferencia e destaca de seus concorrentes, desde os produtos e/ou serviços oferecidos até o relacionamento com os clientes. E ao considerar os pontos fracos o ideal é analisá-los isoladamente para conseguir identificar suas origens e eventualmente corrigi-los. Novamente neste caso deve-se refletir a respeito de tudo que possa vir a prejudicar seu negócio, desde relacionamento com funcionários até os motivos que levam seus potenciais clientes a escolherem a concorrência.

Em uma segunda etapa deve-se passar para a análise dos fatores externos, que são aqueles que independem da atuação da empresa em si, pois são decorrentes do movimento natural do mercado e da economia. Neste momento são constatadas as oportunidades externas quem podem apresentar vantagens para a

empresa e seu crescimento, e igualmente são apontadas as ameaças extrínsecas que podem vir a prejudicar o seu bom desenvolvimento.

Para identificar as oportunidades é necessário ir além do que está acontecendo no presente momento em relação ao cenário político-econômico da região geográfica relevante para a empresa, e sim realizar pesquisas que indiquem e de certa maneira mostrem uma previsão dos eventos que estão para acontecer e que possam vir a impactar positivamente o empreendimento. Neste mesmo sentido, as ameaças externas devem ser consideradas e antecipadas, uma vez que podem ter impacto negativo direto nas tomadas de decisões.

Após a captação das informações e suas respectivas análises individuais, os gestores devem então unir todos estes elementos, e a maneira como o fazem determinará a otimização da utilização desta ferramenta. O ideal é a que a partir do momento que os coeficientes internos e externos sejam identificados, os gestores consigam definir suas ações estratégicas no sentido de aproveitar as oportunidades, minimizar as consequências das ameaças, intensificar e constantemente aprimorar os pontos positivos, e, finalmente, corrigir os pontos fracos.

Caso realizada da maneira adequada, os resultados obtidos na análise oferecerão aos empreendedores informações consistentes e reais do mercado, e da situação atual da empresa o que facilitará a tomada de decisões no sentido de seguir o direcionamento estratégico planejado. Além disso, as deliberações da aplicação da Análise *SWOT* ainda permitirão aos gestores um planejamento e gestão mais seguros a longo e médio prazo.

## **2.6. Cenário**

Diversos autores trabalharam ao longo do tempo na explanação sobre os conceitos da criação e identificação de cenários em um planejamento estratégico, é um procedimento inevitável de toda atividade de planejamento, e por muito tempo as decisões foram tomadas apenas na intuição dos decisores, sendo assim necessário alguma forma padronizada e metodológica para tratar de tal tema. Segundo Schoemaker (1995) o planejamento por cenários é dentre as diversas metodologias para se pensar o futuro aquela que se destaca pela habilidade de captar uma grande gama de possibilidades, com alto grau de riqueza nos detalhes. Sob o mesmo ponto de vista Porter (1996) menciona que um cenário é uma visão internamente

consistente da estrutura futura de um setor, sendo suas informações baseado num conjunto de suposições plausíveis sobre as incertezas importantes que poderiam influenciar a estrutura industrial. E desta mesma forma acrescenta Ringland (2006), que o planejamento de cenários é uma parte do planejamento estratégico que combina ferramentas e tecnologias para administrar as incertezas do futuro. Em consonância com o tema é mencionado que “O poder da metodologia de cenários decorre da habilidade e da capacidade para a organização lógica (causal) de um grande volume de informações e de dados relevantes e diferenciados” (HEIJDEN, 1996, p.52).

Este debate sobre os cenários futuros pode aprimorar a tomada de decisão organizacional e ordenar a estratégia presente de uma corporação segundo as opções conjecturadas, pois esta possibilidade de se trabalhar com visões de futuro e de delimitar as incertezas pode preparar a empresa hoje para uma melhor escolha na tomada de ações mais assertivas nos adversos cenários futuros.

Um principal objetivo do mapeamento de cenários não está somente em identificar o posicionamento em que a organização opera, se acima ou abaixo dos padrões do setor, mas sim em compreender as razões pelas quais a organização sofre variações e integrar estas às ações estratégicas (GHEMAWAT, 2007).

Alguns autores renomados que tratam sobre o tema foram compilados por um estudo acadêmico e em forma de quadro é apresentado a seguir algumas das fases consideradas importantes para o método de construção de cenários. Abaixo demonstrado no quadro 1:

Quadro 1 - Métodos e fases de construção de cenários

| Fases   | Schoemaker (1995)                          | Ghemawat (2007)   | Godet (2008)   | Schwartz (1998)   | Porter (1996)  |
|---|--|---|--|---|--|
| 1. Coleta de informações iniciais e definição de escopo | Definição do escopo e o período de análise | Coletar informações   | Delimitação do sistema e de ambiente   | Identificação da questão principal  | Propósito do estudo  |
|   |  | Estabelecer limites - definição setorial                                | Análise estrutural do sistema e do ambiente (construção da base analítica e histórica) |   | Estudo histórico e da situação atual                           |
| 2. Identificação dos principais elementos dos cenários  | Identificar os maiores <i>stakeholders</i> | Identificar grupos de participantes / atores                            | Identificação e análise de variáveis e atores  | Identificação das principais forças do ambiente local (fatores-chave)           |  |
| 3. Principais forças motrizes e variáveis chave         | Identificar as tendências básicas          |   |  | Identificação das forças motrizes (macroambiente)                               | Identificação das incertezas críticas e descontinuidades       |
|   | Identificar incertezas chave               |   |  |   |  |
| 4. estabelecer condições futuras, testes e ajustes      |  | Análise estrutural: compreender o poder da negociação em nível de grupo | Seleção dos condicionantes do futuro   | Hierarquizar os fatores chave e as forças motrizes, por importância e incerteza | Comportamento futuro das variáveis                             |
|   |  |   | Exploração das possíveis evoluções   | Seleção das lógicas dos cenários  | Escolha das variáveis de cenário e definição das configurações |
| 5. Construções de cenários                              | Construir cenários iniciais                | Pensar dinamicamente  | Elaboração dos cenários  | Descrição dos cenários  | Construção dos cenários  |
|   |  |   | Geração de cenários de referência  |   |  |

|  |   |  |  |  |   |
|--|---|--|--|--|---|
| 6. Análise de implicações, testes de cenários e elaboração dos cenários alternativos | Verificar consistência e plausibilidade | Pensamento dinâmico                              | Testes de consistência, ajuste e disseminação              | Análise das implicações e opções                   | Análise dos cenários sob as 5 forças e concorrência |
|  | Desenvolver cenários de aprendizagem    |  |  |  |   |
|  | Identificar necessidades de pesquisa    |  |  |  |   |
|  | Desenvolver modelos quantitativos       |  |  |  |   |
| 7. Integração com a estratégia   | Evoluir para cenários de decisão        | Adaptar e moldar o modelo de cenário de negócios | Opções estratégicas e planos sobre monitoração estratégica | Seleção dos principais indicadores e sinalizadores | Elaboração das estratégias competitivas             |

Fonte: SUTTER; ESTIMA; POLO; WRIGHT, 2012.

A partir das fases descritas pelos autores é possível identificar que este método de análise é um processo de administração estratégica contínuo e dinâmico, sendo reforçado por Wringht (2000) que uma vez que a estratégia planejada seja implementada, frequentemente irá requerer acompanhamento para adequar algumas modificações à medida que as condições ambientais ou organizacionais se alteram.

## 2.7. Fatores críticos de sucesso

Fatores críticos de sucesso são as definições das principais ações da empresa para que a mesma obtenha lucro. Essas ações englobam todas as perspectivas do BCS (finanças, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento), tem o intuito de desenvolvimento e crescimento da organização, bem como o alcance de seus objetivos. Essa definição crítica está alinhada com a estratégia da organização, gerando também vantagem competitiva entre as empresas. A partir do entendimento desse breve conceito, pode concluir que todas as empresas possuem fatores críticos de sucesso.

“A disposição dos fatores críticos de cada uma das dimensões da gestão permite enxergar a empresa como um todo”. (COSTA, 2008, p. 21). E ainda complementa que (2008, p. 49) “a partir das informações sobre o ambiente interno e externo e da missão da empresa, devem-se identificar os fatores críticos de sucesso”. A determinação desses fatores é um processo dinâmico, derivados de visão, missão e valores estipulados, que envolvem todo o grupo estratégico, que trabalham juntos para concretizar as estratégias traçadas.

Gomes (2019) define que quando os fatores críticos de sucesso são bem definidos, a tendência é que se tornem um ponto de referência para aquela empresa ou para as pessoas que amam e admiram alguma marca, podendo ser extensível a um produto ou até mesmo a pessoa do empreendedor.

Por fim, tem o conceito conforme abaixo:

O *Balanced Scorecard* capta as atividades críticas de geração do valor criadas por funcionários e executivos capazes e motivados da empresa. Preservando o interesse de desempenho de curto prazo, através da perspectiva financeira, o *Balanced Scorecard* revela claramente os vetores de valor para um desempenho financeiro e competitivo superior a longo prazo. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 8).

## 2.8. Balanced Scorecard

Com a insatisfação de gerentes pelo uso simples das medidas tradicionais contábeis e financeiras, as quais estavam dificultando as empresas a criarem valor econômico para o futuro, surge à necessidade pela busca de novos meios de medir o desempenho.

Em consequência a essas constatações, no começo dos anos 90, os americanos David Norton e Robert Kaplan dão início os trabalhos de pesquisa com objetivo de desenvolver um novo modelo de medição do desempenho empresarial. Assim surge o *Balanced Scorecard*, mais conhecido pela sigla BSC.

Segundo autora Costa:

O estudo de Kaplan e Norton foi direcionado para chegar a um *scorecard* multidimensional. Posteriormente é que ele passou a ser chamado de *Balanced Scorecard*, para indicar a característica de equilíbrio (balanceamento) entre medidas de curto e de longo prazo, entre as medidas financeiras e as não financeiras, entre os indicadores de tendência (*leading*) e os de ocorrências (*lagging*) e entre as perspectivas interna e externa de desempenho (2008, p. 4).

Após esse estudo Kaplan e Norton descrevem a importância da escolha de medidas baseadas no sucesso estratégico. Concluem que um conjunto de medidas associado a quatro perspectivas definidas no *Balanced Scorecard* comunicava e ajudava a implementar uma estratégia consistente.

Com tudo o *Balanced Scorecard* passou a ser apresentado como um sistema de gestão estratégica essencial, através no qual os gestores podiam utilizar o sistema para comunicar e gerenciar a melhor estratégia para sua empresa.

Os autores afirmam que “o *Balanced Scorecard* pode servir como ponto de foco para os esforços da organização, definindo e comunicando prioridades para os gerentes, funcionários, investidores e até para os clientes” (KAPLAN; NORTON, 1993, p. 03).

Hoje em dia o BSC é considerado como uma ferramenta de gestão, diferente das ferramentas gerenciais tradicionais, possui a capacidade de expressar a ligação do planejamento estratégico com operacional. “Traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não financeiras que serve como base para um sistema de medição e gestão da estratégia” (PADOVEZE, 2012, p.129).

É formado por duas grandes matrizes. Uma delas apresenta os pontos críticos da estratégia, enquanto a outra, que alguns autores chamam de perspectivas, enumera as áreas ou setores nos quais serão implantadas as ações necessárias para a obtenção de sucesso do plano estratégico (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2015, p.124).

Desse modo, o BSC é uma ferramenta estratégica fundamental que orienta a empresa na avaliação e controle de seu desempenho presente e futuro, associado a sua estratégia, com base a quatro perspectivas do BSC: financeira, cliente, processo interno e aprendizado e crescimento.

Com a eficiência de conduzir as energias, habilidade e os conhecimentos específicos de cada funcionário da organização em busca da realização de metas estratégicas e da lucratividade (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2015).

## **2.9. Implantação do BSC**

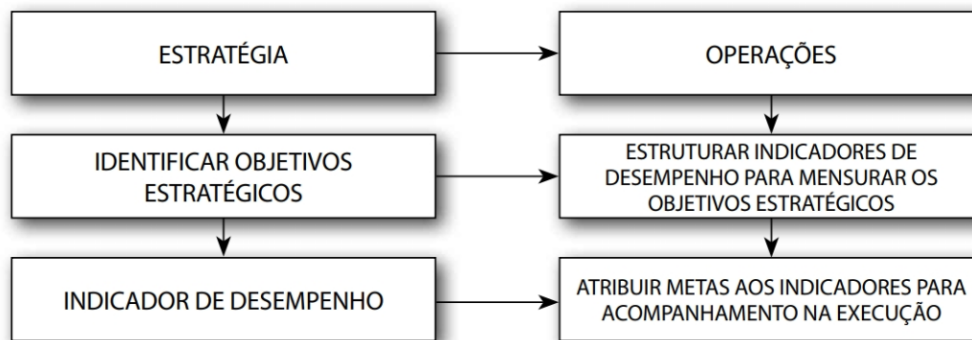


Para o processo de implantação do BSC em uma empresa, Kaplan e Norton (1997) destacam que primeiro passo para desenvolver esse sistema de gestão, é a tradução da visão e da estratégia em objetivos estratégicos, definidos pelos gestores e diretores responsáveis pelo desenvolvimento. Diante disso, os objetivos, metas estratégicas devem ser informadas a todos os colaboradores, mostrando o alcance das metas do desempenho passado e presente, comparando com as metas planejadas para o futuro, por intermédio de indicadores, relacionados as quatro perspectivas: financeira, clientes, processo interno e aprendizado e crescimento.

O processo de implementação do BSC não se traduz na definição do mapa estratégico, objetivos, indicadores, metas e iniciativas, nem somente na operacionalização de um software. Ele é, na verdade, uma ferramenta que deve ser mantida viva na organização para o gerenciamento da estratégia. (NASCIMENTO; REGINATO, 2013, p.251)

Abaixo na figura 1, o resumo do objetivo do *Balanced Scorecard* dentro da estrutura básica de implantação:

Figura 1 - *Balanced Scorecard* - estrutura básica de implantação



Fonte: PADOVEZE, 2016.

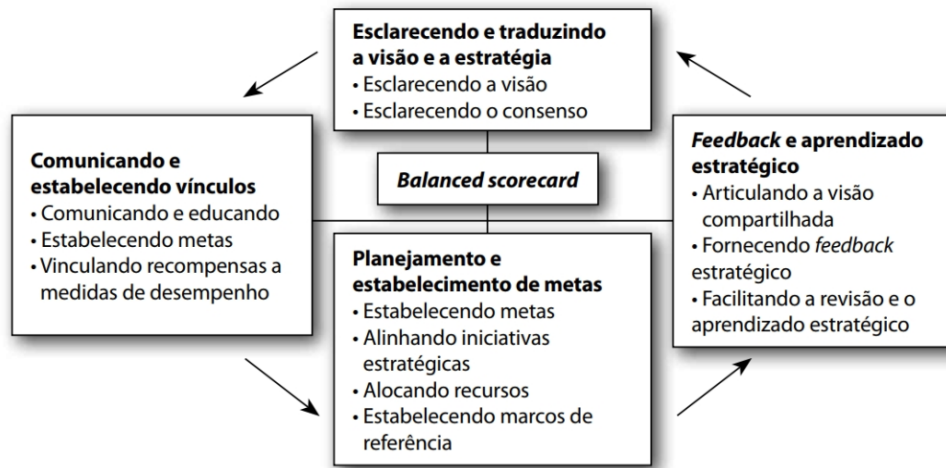
Seguindo a mesmo raciocínio dos autores Kaplan e Norton (1997) o BSC é compreendido como um sistema de gestão estratégica, que tem o intuito de viabilizar processos gerenciais em quatro diferentes etapas:

- **1ª Etapa - Esclarecendo e traduzindo a visão e a estratégia:** é a etapa do processo que os gestores, formam um consenso em torno da visão e estratégia da empresa. Devem traduzir as diretrizes da estratégia em objetivos estratégicos interligados as perspectivas. De modo, que sejam compreendidos por todos os gestores.

- **2ª Etapa – Comunicando e estabelecendo vínculos:** esta etapa permite os gestores comuniquem a todos os colaboradores da empresa a estratégia adotada e objetivos direcionados para alcance das metas.
- **3ª Etapa – Planejamento e estabelecimento de metas:** nesta etapa possibilita a empresa integrar os planos financeiros e estratégicos. E também é a etapa que transforma a estratégia e os objetivos estratégicos em metas e indicadores.
- **4ª Etapa: Feedback e o aprendizado estratégico:** é a etapa que os gestores devem monitorar o resultado de suas metas modeladas no mapa estratégico, e assim avaliar a estratégia adotada no recente desempenho da empresa.

A seguir na figura 2, resumo das quatro etapas do BSC:

Figura 2 - Quatro processos do *Balanced Scorecard*



Fonte: KAPLAN; NORTON, 1997.

## 2.10. Perspectivas do BSC

O BSC representa um sistema de informações para o gerenciamento da estratégia empresarial. É responsável em converter a estratégia em um sistema integrado de forma clara, estimulando melhorias nos processos e nos resultados das organizações. Proporcionando o alinhamento dos objetivos estratégicos com as metas e planos de ação planejados, através de indicadores que medem o desempenho da empresa, organizados mediante a quatro perspectivas: financeira; cliente; processos internos e aprendizado e crescimento. A seguir na figura 3, é demonstrado as quatro perspectivas do BSC:

Figura 3 - As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*

Fonte: Adaptado de KAPLAN e NORTON, 1997.

Por ser um conjunto de indicadores financeiros e operacionais, o BSC revela o equilíbrio das quatro perspectivas. Isso proporciona à organização, em curto e longo prazo, uma rápida e abrangente visão do negócio.

### 2.10.1. Perspectiva financeira

O *Balanced Scorecard*, possui como característica fundamental a capacidade de através das perspectivas da unidade de negócio, conciliar as estratégias em vários aspectos, a fim de atingir os objetivos da empresa. O principal objetivo de um negócio (salvo exceções como no terceiro setor) é o resultado financeiro. Por esta razão a Perspectiva Financeira, na elaboração do BSC, possui importância sobre as outras perspectivas, definindo se estão atingindo adequadamente os resultados esperados. Neste sentido, Chiavenato (2008), resume que os indicadores financeiros informam se a estratégia empresarial, implementação e execução, estão ou não contribuindo para a melhoria do resultado da empresa.

O BSC também propõe em sua elaboração que os indicadores financeiros para cada unidade de negócio, sejam elaborados considerando as características de cada negócio. Definir que todas as unidades de negócio sigam os mesmos parâmetros para verificação de resultados, pode acarretar em imprecisões e erros, por desconsiderar as particularidades de cada unidade de negócio. Também,

embora existam indicadores financeiros já tradicionais, como aumento de lucratividade, receita ou redução de custos, deve-se avaliar qual o momento de cada unidade negócio, empresas em início de atividade podem ter o seu desempenho financeiro avaliado por indicadores diferentes do que empresas maduras e consolidadas. O Risco também é um fator que deve ser considerado na elaboração dos indicadores Financeiros, conforme será explicado mais adiante.

### **Objetivos financeiros de acordo com a estratégia da unidade de negócio**

Considerando as particularidades de cada negócio, os Objetivos Financeiros devem ser coerentes com a estratégia e planejamento. É necessário que para a definição dos mesmos, haja vasto conhecimento do negócio como um todo:

Nesse contexto, a compreensão sistêmica da empresa é de total relevância na escolha dos indicadores, que devem, além de estabelecer um sistema de controle das estratégias, apresentar relação com todas as demais perspectivas utilizadas pelo BSC (FERREIRA; GUINDANI et al, 2012, p. 92).

Desta forma, Kaplan e Norton (1997) exemplificam em três modelos, quanto ao nível de maturação da empresa e o ciclo de negócio a serem considerados para identificar quais indicadores financeiros são adequados para cada situação:

- Crescimento
- Sustentação
- Colheita

Uma empresa em etapa de crescimento, pode definir como indicador, o aumento de receitas como fator crítico para a estratégia. Empresas neste estágio normalmente precisam aumentar a receita para com a escala desenvolver a sua estrutura, seja pelos investimentos necessários para o crescimento como os gastos fixos da operação. Nesta etapa taxa de retorno sobre o investimento pode não ser ideal como indicador, os resultados devem sustentar os produtos com potencial de crescimento, para então posteriormente em outra etapa gerarem retornos adequados.

Unidades de negócio em fase de Sustentação, geralmente possuem produtos e posição de mercado consolidados. Em relação a fase anterior de crescimento, estas empresas demandam proporcionalmente menos investimentos e devem

possuir melhores retornos do capital. Portanto indicadores como lucratividade podem servir melhor como mensuração dos objetivos estratégicos.

Por último, a fase de Colheita, que nem todas as empresas chegam nessa etapa. Neste momento o objetivo principal reside em extrair o máximo de retornos possíveis, em relação aos investimentos e gastos realizados ao longo do tempo, nas duas primeiras fases. A empresa não deverá realizar novos investimentos. Sendo assim, Kaplan e Norton (1997) sugerem como indicador métricas relacionadas a geração de caixa para empresas nesta fase.

### **Temas estratégicos para a perspectiva financeira**

Para definir ainda os indicadores, levando em consideração qual é o ciclo de negócio (crescimento, sustentação ou colheita), Kaplan e Norton (1997) sugerem também três temas financeiros como direcionamento:

- Crescimento e Mix de Receita.
- Redução de Custos/ Melhoria de Produtividade.
- Utilização dos Ativos/ Estratégia de Investimento.

Ao relacionar estes temas com a fase do ciclo do negócio, é possível determinar com maior assertividade os indicadores financeiros. Por exemplo, uma empresa em fase de Crescimento poderia determinar os seguintes indicadores: Aumento de Vendas, Receita e Investimento (percentual de vendas). Assim no quadro 2, tem o seguinte modelo:

Quadro 2 - Temas estratégicos

|                                   |             | Aumento e Mix de Receita   | Redução de Custos/Aumento de Produtividade   | Utilização dos Ativos  |
|-----------------------------------|-------------|--|--|--|
| Estratégia da Unidade de Negócios | Crescimento | Aumento de taxa de Vendas por segmento<br>Percentual de receita gerado por novos produtos, serviços e clientes   | Receita/Funcionário  | Investimento (percentual de vendas)<br>P&D (percentual de vendas)  |
|                                   | Sustentação | Fatia de clientes e contas-alvo<br>Vendas cruzada<br>Percentual de receita gerado por novas aplicações<br>Lucratividade por cliente e linhas de produtos | Custos versus custos dos concorrentes<br>Taxas de redução de custos<br>Despesas indiretas (percentual de vendas) | Índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa)<br>ROCE por categoria chave de ativo<br>Taxas de utilização dos ativos |
|                                   | Colheita    | Lucratividade por Clientes e linhas de produto<br>Percentual de clientes não lucrativos  | Custos unitários (por unidade de produção, por transação)  | Retorno<br>Rendimento ( <i>throughput</i> )  |

Fonte: KAPLAN; NORTON, 1997.

Outros autores, com base no *Balanced Scorecard*, sugerem também outros aspectos a serem considerados para identificação dos indicadores que devem compor a perspectiva financeira. Por exemplo, os indicadores financeiros podem ser separados em dois aspectos: internos ou externos:

Os indicadores de origem externa são representados por dados econômicos ou de comportamento financeiro de empresas do setor. Já os indicadores de origem interna são representados por índices de análises financeiras geradas e geridas pela empresa (FERREIRA; GUINDANI et al, 2012, p. 94).

Este modelo organiza por outra perspectiva, ou ainda complementa o modelo definido por Kaplan e Norton (1997), como identificar os indicadores financeiros críticos para a unidade de negócio.

Conforme citado anteriormente, o risco é um fator na gestão financeira de uma empresa e na elaboração de sua estratégia. Os indicadores devem representar não só indicadores de resultado de sucesso. Por exemplo o aumento de vendas,

porém, gerado a partir de apenas uma fonte de receita ou cliente, pode representar um perigo considerável para a operação. Portanto, os indicadores também devem mensurar os riscos em sua elaboração afim de monitorar a posição da unidade de negócio, visando resultados a longo prazo.

Portanto o *Balanced Scorecard*, permite que os objetivos financeiros da empresa, sejam avaliados de acordo com a realidade de cada unidade de negócio, identificando os aspectos críticos que serão considerados para a elaboração dos indicadores financeiros bem como, a sua interligação com as outras perspectivas, sendo a perspectiva financeira o norteador para atingir o resultado esperado, aumentando o retorno do capital Investido.

### **2.10.2. Perspectiva do cliente**

A perspectiva do cliente foca em demonstrar aos clientes potenciais os benefícios do serviço oferecido, sendo essa visão primordial para o sucesso da organização. É de suma importância saber como os clientes estão vendo o negócio da empresa, qual a opinião deles e se indicariam o serviço de eventos para outras pessoas.

Segundo os autores Kaplan e Norton (1997, p. 67) “a perspectiva dos clientes permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionados aos clientes”.

Através disso sabe-se que as metas e objetivos devem ser criadas a partir de resultados financeiros e de relacionamentos, envolvendo a atração e captação de novos clientes, satisfação, qualidade, preço e lucratividade. Além disso, uma importante aptidão a ser gerida é o valor do cliente, que segundo Herrero (2005, p. 100) pode ser mensurada de duas formas:

- “O valor vitalício de um cliente (*lifetime value*), segundo a perspectiva da empresa;
- O valor percebido pelo cliente em seu relacionamento com a organização.”

Nesta dimensão, a intenção é acompanhar de maneira clara o objetivo o valor agregado que a empresa tem com os seus clientes, podendo ser medido com pesquisas de mercado, para assim melhorar suas estratégias e como deve ser feito para melhorar como é vista.

### 2.10.3. Perspectiva processos internos da empresa

Na perspectiva de processos internos, as métricas e medidas utilizadas para identificação de desempenho, são elaboradas com foco nos processos críticos, que podem maximizar o retorno dos recursos empregados. Em vez de analisar o desempenho individual dos processos, primeiramente deve ser elaborada a perspectiva financeira e do cliente, que serão utilizadas como base para a determinação da perspectiva dos processos internos. Desta forma as medidas de desempenho que forem utilizadas, serão orientadas para os objetivos vitais para o sucesso da empresa:

Perspectiva dos processos internos: envolve indicadores para mensurar o desempenho de processos nos quais a empresa deve alcançar excelência operacional, a fim de proporcionar os melhores resultados financeiros para a empresa e os clientes. Trata-se de identificar os processos críticos em que devem buscar excelência a fim de atender aos objetivos dos acionistas e dos segmentos específicos de clientes (CHIAVENATO, 2008, p. 274).

Para que o sistema de medidas de desempenho seja eficiente, recomenda-se também que o primeiro aspecto e valor a ser considerado, na cadeia de processos, seja o da Inovação. Muitas empresas determinam seus processos pautadas no que a sua estrutura ou negócio pode oferecer para os *Stakeholders*, quando deveriam na verdade, identificar as necessidades do mercado primeiramente, criando assim produtos e serviços inovadores.

Uma das principais diferenças entre o *Balanced Scorecard* e outros sistemas de medição de desempenho, está no fato do BSC não apenas considerar aspectos quantitativos mas também qualitativos. Isto permite identificar de maneira mais clara e assertiva como e quando os processos contribuem nos objetivos estratégicos da organização, identificando gargalos que não poderiam ser verificados, em um modelo de medidas apenas por centro de responsabilidades. Pode observar um exemplo prático deste fenômeno, no experimento citado por Robert S. Kaplan e David P. Norton (1997), a empresa Rockwater possuía um problema em seus recebimentos, alguns clientes realizavam os pagamentos com 100 dias de atraso, gerando um fluxo financeiro muito longo e desfavorável para a empresa. Caso uma análise superficial fosse realizada, possivelmente o problema seria relacionado a falha no processo de contas a receber. Através dos princípios do BSC, quanto a



perspectiva interna de processos, identificou-se que na realidade o problema estava relacionado a como os clientes entendiam a entrega dos projetos, embora para a empresa os serviços já haviam sido realizados, para os clientes ainda não estava totalmente finalizado e por esta razão, os pagamentos eram retidos até a conclusão para o entendimento do cliente. A estratégia adotada então, para resolução deste problema, não passou pelo financeiro e sim por realizar um treinamento com os gerentes de projeto, para realizarem feedback constante junto aos clientes sobre a evolução das obras, para chegarem num entendimento mútuo da conclusão e reafirmando o pagamento pontual ao fim do projeto.

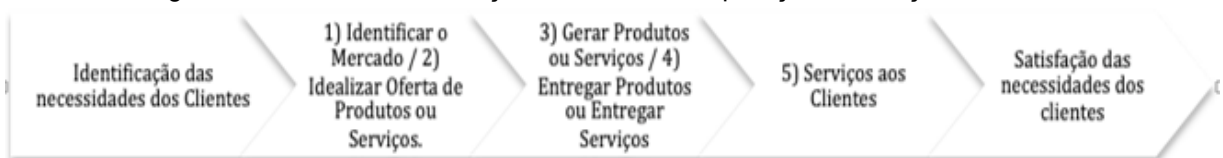
### Cadeia de valores

Para definir a cadeia de processos, de acordo com o *Balanced Scorecard*, é necessário seguir o seguinte método que incluir três processos:

- Inovação
- Operações
- Serviço Pós-Vendas

Conforme citado anteriormente, o processo de Inovação deve ser o primeiro a ser considerado, seguido por operações e pós venda, conforme a figura 4 demonstra abaixo:

Figura 4 - Processo de Inovação/ Processo de Operações/ Serviço Pós Venda



Fonte: KAPLAN; NORTON, 1997.

Embora o processo de operações seja relativamente menos arriscado, pois em um primeiro momento maximizar por exemplo a capacidade produtiva de determinada linha de produção, possa oferecer um resultado imediato melhor, no modelo que inicia pela inovação, as melhorias serão guiadas pelas oportunidades, gerando resultados mais expressivos e possivelmente maiores no longo prazo:

Para muitas empresas, eficácia, eficiência e oportunidade em processo de inovação constituem fatores mais importantes até do que a excelência nos processos operacionais rotineiros que centralizam as atenções da literatura sobre a cadeia de valor (NORTON; KAPLAN, 1997, p. 103).

A última etapa, a de prestação de serviços, caracteriza-se por agregar valor ao produto/ serviço vendido, como por exemplo o serviço de revisão programada, oferecido por concessionárias de venda de veículos, onde o cliente terá assistência para eventuais problemas em seu carro, antes mesmo que aconteça.

### **O processo de inovação**

O Processo de inovação é composto por dois componentes:

- 1º- Identificar o mercado, através de pesquisa para descobrir fatores como, preferências e necessidades dos clientes, preço ideal, quais produtos e serviços são demandados entre outros;
- 2º- Idealizar o produto/ serviço que será ofertado de acordo com as características descobertas. Desta forma será possível surpreender os clientes e obter competitividade mais duradoura.

A medida de desempenho para o processo de inovação deve ser ligada a eficácia e eficiência no processo de pesquisa e desenvolvimento. No processo de pesquisa um aspecto importante é a capacidade de que o estudo realizado gere efetivamente em valor para a empresa, pode utilizar algumas medidas de desempenho como:

- Quantidade de produtos/ serviços gerados a partir do processo de pesquisa;
- Proporção de vendas em relação aos novos produtos/ serviços gerados;
- Tempo de pesquisa em relação à aos novos produtos/ serviços gerados.

As medidas de desempenho de desenvolvimento devem verificar a consistência deste processo, a partir da pesquisa prévia, qual o prazo, custo, qualidade, quantidade de retrabalho para que o produto/serviço fique pronto para ser ofertado no mercado. Nesta etapa também é importante considerar como medida de desempenho o tempo necessário para que o volume de vendas seja suficiente para pagar os investimentos do desenvolvimento.

### **Processo de operações**

As medidas de desempenho referente ao processo de operações, vão além das tradicionais medidas como de custos, prazo de produção, entre outros indicadores operacionais tradicionais, no BSC os executivos devem buscar outras

medidas adicionais, como mix de produto, a capacidade de oferecer produtos/ serviços diferenciados, com valor agregado e etc. Portanto, o sucesso do processo de operações deve ser medido também por indicadores que permitam a percepção do valor marginal.

#### **Processo de serviço pós-venda.**

Na última etapa da cadeia de valor, que pode determinar a fidelização ou até mesmo afetar diretamente as percepções da marca da empresa, como medida de desempenho, podem ser utilizados indicadores tradicionais como custo, tempo, qualidade do atendimento, mas também garantias ofertadas, medidas relacionadas a serviços de manutenção preventiva, desempenho na resolução de problemas ligados as características dos produtos, como por exemplo, soluções para o descarte de produtos químicos.

#### **2.10.4. Perspectiva de aprendizado e crescimento**

A perspectiva de aprendizado e crescimento envolve as características intangíveis da empresa como: inovação, aprendizado, sistemas de informação, tecnologia, aspectos culturais, de liderança, etc. São responsáveis para auxiliam e dar suporte a organização alavancar sua performance e atingir as outras três perspectivas apresentada.

De acordo com os autores Kaplan e Norton (1997, p. 29) a perspectiva de aprendizado e crescimento “identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria em longo prazo”.

Essa perspectiva possui a competência que empresa crie a habilidade de inovar e melhorar a sua capacidade, agregando valor, tanto interno quando externo. Primeiro passo a organização deve identificar a infraestrutura, qual seja capaz de se desenvolver a longo prazo. Assim seguindo deve envolver todos os níveis hierárquico da empresa, trabalhando em conjunto nos processos contínuos de aprendizagem e aperfeiçoamento da organização.

Segundo Kaplan e Norton (1997) eles apontam como três categorias principais para que os objetivos da perspectiva de aprendizado sejam alcançados, são eles:

- Capacidades dos funcionários;

- Capacidades dos sistemas de informação;
- Motivação, *empowerment* e alinhamento.

Através dessas três categorias as organizações possuem fundamentos para manter e satisfazer seus funcionários aumentarem a produtividade. Assim obtendo mais qualidade nos produtos e serviços, alcançando melhores resultados para empresa.

### **2.11. Indicadores de desempenho**

Os indicadores de desempenho são um conjunto de medidas financeiras e não financeiras, preestabelecidas pela organização, que serão utilizadas no gerenciamento da empresa. Onde servirão como índices para avaliação das metas e objetivos, assim permitindo o controle do desempenho da empresa.

Trabalhar com indicadores não se resume meramente a elaboração de cálculos, divisões e índices, itens extraídos facilmente por softwares e planilhas eletrônicas; trabalhar com indicadores vai além, requer dedicação, conhecimento, visão macro e micro do negócio avaliado (PADOVEZE, 2016, p.190).

O conjunto de indicadores utilizados no BSC deve estabelecer um sistema equilibrado de medição estratégica. Segundo o autor Herrero, esse equilíbrio deve ser entre os indicadores de ocorrência e os de tendência:

Os indicadores de ocorrência são os vetores que contam a história das decisões tomadas no passado; por essa razão são considerados medidas de desempenho passado da organização. (...) Os indicadores de tendência são os vetores que direcionam os objetivos estratégicos da organização, mostrando quais iniciativas precisam ser tomadas no futuro para se alcançarem os resultados esperados com a estratégia (2005, p. 206 a 207).

Segundo o ponto de vista dos autores Nascimento e Reginato (2013) os indicadores de ocorrência são pertinentes a medidas de resultados que refletem a fatos ocorridos no passado como por exemplo: a lucratividade, retenção de clientes, participação no mercado, etc. No caso dos indicadores de tendência tem como função a mensuração das metas que a organização deve atingir para ter sucesso na implantação de sua estratégia como por exemplo: pesquisa de opinião sobre satisfação, profundidade do relacionamento com os clientes, entre outros.

### 2.11.1. Indicadores financeiros

Os indicadores financeiros são ferramentas utilizados para extrair informações das demonstrações contábeis e dos dados econômicos. Possibilitam mensurar, monitorar e avaliar os aspectos econômicos e financeiros. Avaliando as condições da empresa de maneira clara e simples e auxiliando nas tomadas de decisões (KAPLAN; NORTON, 1997).

A seguir alguns exemplos de indicadores financeiros:

- **Lucratividade** – São indicadores que revelam o quanto que empresa teve de lucro ou prejuízo sobre o trabalho desenvolvido em determinado período. Por meio desses indicadores, as empresas conseguem visualizar suas estratégias de forma confiável e objetiva da sua real situação financeira (SBCOACHING, 2018). Para um cálculo mais preciso as empresas utilizam vários indicadores que se encaixam como de lucratividade, a seguir os principais:
  - Margem bruta através desse cálculo é possível ver a habilidade da empresa, em relação aos seus custos, sempre buscando uma margem maior nas vendas. Sua fórmula é:  $\text{Margem bruta} = \text{lucro bruto} / \text{receita líquida}$ .
  - Margem de EBITDA é indicador responsável para medir o caixa operacional da empresa. “EBITDA é a soma do valor do lucro antes dos juros, com o imposto de renda, com a depreciação e amortização” (SBCOACHING, 2018). Para seu cálculo é usado a fórmula:  $\text{Margem de EBITDA} = \text{EBITDA} / \text{receita líquida}$ .
  - Margem operacional tem função de medir a lucratividade da empresa aos aspectos operacionais, sem estar ligado a questão de financiamentos, seu cálculo é feito pela fórmula:  $\text{Margem operacional} = \text{EBIT} / \text{receita líquida}$ . “EBIT é o lucro antes de juros e impostos, sem a inclusão de depreciação e amortização” (SBCOACHING, 2018).
  - Margem líquida é o indicador que possui a competência de medir a “eficiência e viabilidade da empresa em um período de tempo específico”. Sua fórmula é:  $\text{Margem líquida} = \text{lucro líquido} / \text{receita líquida}$  (VENTAPANE, 2019).
- **Retorno sobre o investimento (ROI)** - Mais conhecido pela sigla ROI, esse indicador permite saber o retorno do capital investido. Ou seja, indica em valores se empresa teve lucro ou prejuízo em seus investimentos. Através desse indicador é possível verificar quais são os investimentos mais vantajosos para organização. Sua

fórmula é  $ROI = \text{ganho da empresa (receita total)} - \text{valor do investimento} / \text{valor investimento}$  (DOYLE, 2019).

- **Fluxo de caixa** - É o indicador apurado pelo regime de caixa, que permite gerenciar a movimentação financeira, do que entra e o que sai do caixa da empresa. Avaliando os resultados diariamente, assim projetando estimativas futuras (GRISOTTO, 2019).
- **Margem de contribuição** - É o indicador que tem a capacidade de mensurar o “quanto da receita gerada com a venda de certo produto ou serviço ficará com a empresa para pagar as despesas fixas”. A formula é a seguinte:  $\text{Margem de Contribuição} = \text{Receita das vendas} - (\text{custos variáveis} + \text{despesas variáveis})$ . Através desse indicador é possível identificar o ponto de equilíbrio da empresa, ou seja, se o lucro é capaz de cobrir todos os custos fixos. Avaliando a margem de contribuição de cada produto ou serviço, facilitando a tomada de decisões (REIS, 2018).

### 2.11.2. Indicadores cliente

São indicadores responsáveis por uma boa parte do sucesso da organização. De acordo com os autores Kaplan e Norton (1997) e a autora Doyle (2019), os principais indicadores cliente são:

- **Participação de mercado – Market share** - É o indicador que mede o nível de participação de uma empresa no determinado mercado que ela atua.
- **Retenção de clientes** - Responsável em controlar, em termos absolutos ou relativos, a intensidade que a organização retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.
- **Satisfação dos clientes** - Esse indicador é capaz de mensurar o grau de satisfação dos clientes com os produtos e serviços que empresa fornece.
- **Churn rate** - É o indicador que permite identificar a quantidade de clientes que a empresa perdeu em determinado período.

### 2.11.3. Indicadores processos internos

São indicadores usados para monitorar as atividades internas da organização. Disponibilizando toda informação necessária para analisar de forma eficiente e eficaz os processos, trazendo melhores resultados para empresa. (KAPLAN; NORTON, 1997). Como por exemplo:

- **Não conformidade nos processos internos** - É indicador responsável em identificar resultados insatisfatórios internos para empresa, como por exemplo os parâmetros de clientes.
- **Absenteísmo** - Esse indicador utilizado para medir o número de faltas dos funcionários de uma empresa.
- **Comunicação interna** - É um indicador essencial para o controle e manutenção do planejamento de comunicação de uma organização.

#### 2.11.4. Indicadores aprendizado e crescimento

São indicadores destinados ao aprendizado e crescimento dos funcionários de uma empresa (KAPLAN; NORTON, 1997); (DOYLE, 2019).

A seguir alguns exemplos:

- **Satisfação dos funcionários** - Mede o grau de contentamento de colaboradores em relação a empresa que trabalham.
- **Treinamentos** - Têm como função medir a quantidade de funcionários que passaram por treinamentos da empresa.
- **Profissionais com nível superior completo** - É o indicador responsável em verificar os colaboradores com formação de nível superior, colaborando nos resultados da empresa.
- **Turn over** - Esse indicador é utilizado para medir, a taxa média de demissões voluntárias e involuntárias de funcionários, em relação ao número médio de colaboradores de uma organização, em um determinado tempo.

#### 2.12. Mapa estratégico

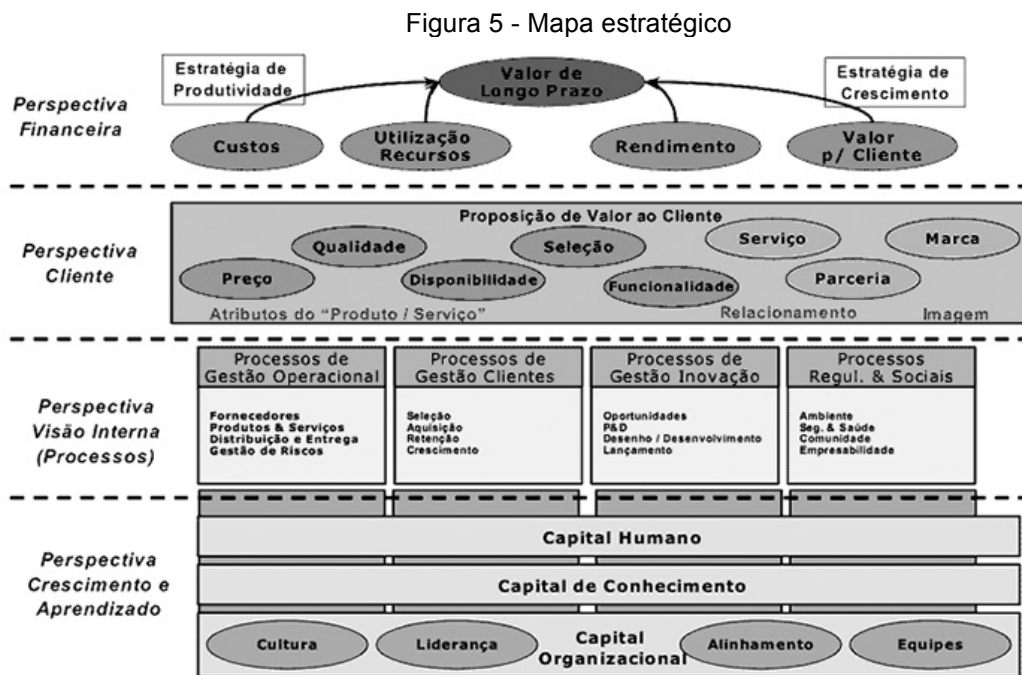
Os autores Kaplan e Norton (2000), afirmam que o mapa estratégico é um diagrama que auxilia as organizações, a visualizarem suas estratégias de maneira

coesiva, integrada e sistemática, mostrando numa única página como os objetivos nas quatro perspectivas se integram e combinam para escrever a estratégia.

O mapa estratégico descreve a lógica da estratégia, mostrando com clareza os objetivos dos processos internos críticos que criam valor e os ativos intangíveis necessários para respaldá-los. O *balanced scorecard* traduz os objetivos do mapa estratégico em indicadores e metas (KAPLAN; NORTON, 2004, p.55).

O mapa estratégico é uma ferramenta essencial no BSC, pois fornecem os pilares para a especificação e o equilíbrio das metas e indicadores entre as quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e a aprendizados e crescimentos dos funcionários.

A seguir na figura 5, um exemplo de mapa estratégico elaborado pelos autores Kaplan e Norton (2004):



Fonte: KAPLAN; NORTON, 2004.



### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1. Implantação do BSC em uma empresa de eventos**

O cenário do relato de experiência foi uma empresa fictícia que atua na área de eventos a qual terá o nome de VD Eventos. A mesma iniciou suas atividades oficialmente em junho de 1991 para atender uma demanda na área de comunicação e produção de eventos e serviços fotográficos. Organizava feiras e eventos nos estados do Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Ela obteve crescimento significativo e rapidamente por se tratar de um mercado que estava em constante crescimento. Como o foco da população em buscar uma formação de nível superior estava em constante evolução a empresa optou por organizar e fazer a cobertura fotográfica apenas de formaturas.

Monica Sparta e Willian B. Gomes enfatizaram através de uma pesquisa que “Os resultados encontrados corroboram a ideia de que o ingresso na educação superior tem sido valorizado como alternativa principal de escolha para os jovens que chegam ao fim do ensino médio” (SPARTA; GOMES, 2005, p. 51).

Com essa ideia consolidada de realizar sonhos e registrar emoções, a empresa ampliou sua região de atuação e hoje abrange também nos estados do Mato Grosso, São Paulo e Mato Grosso do Sul. Sua matriz está localizada no sudoeste do Paraná em Pato Branco com escritórios em Cascavel, Guarapuava, Curitiba e Sorriso. Seus consultores comerciais atendem diversos polos educacionais garantindo referência no ramo de atuação.

Seu quadro societário é composto por dois sócios e a empresa conta com aproximadamente 100 colaboradores diretos e mais de 400 indiretos. Seu quadro de gestão está dividido entre: Diretor Executivo, Diretora Administrativa e Financeira, Gestor Comercial, Gestor de Venda de Álbuns, Gestor de Compras, Gestor de Assessoria e Gestor de Produção. Sua estrutura física está distribuída em mais de 3.500m de área construída e uma frota composta por carros e carretas que contribuem para o destaque da empresa.

Devido ao tempo de atuação e a credibilidade conquistada pela empresa, a mesma se tornou referência no ramo em que atua.

### 3.2. Contextualização

Ao nos depararmos com a palavra “evento”, geralmente é associado a festas e comemorações que reúnem um grande número de pessoas em torno de um fato a ser celebrado. “Pela simplicidade do ato, aparentemente qualquer pessoa pode organizar um evento, afinal ele é dado como sinônimo de festa” (RORATTO, 2015, p. 11).

Porém quando envolve-se um grande número de pessoas com diferentes expectativas e um conjunto de emoções que transformam o momento na realização de um sonho interferindo diretamente em um momento único na vida dos envolvidos, exige-se um conhecimento canalizando experiências e aplicando técnicas e ferramentas que garantem o sucesso do acontecimento provocando visibilidade e um alto ganho de imagem para a empresa organizadora.

Cesca (2019, p.49), destaca que a “organização de eventos é trabalhosa e exige grande responsabilidade. Acontece ao vivo, e qualquer falha comprometerá o conceito/imagem da organização para a qual é realizado e do seu organizador”.

A autora ainda afirma, que para “atingir o sucesso, é fundamental que se faça um criterioso planejamento, que envolve: objetivos, públicos, estratégias, recursos, implantação, fatores condicionantes, acompanhamento e controle, avaliação e orçamento” (CESCA, 2008, p.49).

Observa-se que para desempenhar atividades no ramo de eventos não basta o trivial e se torna necessário um planejamento contínuo buscando aprimorar o cotidiano e inovar sempre. Organizar um evento exige uma logística eficaz e um alto nível de gestão pois lidera-se pessoas que estão diretamente ligadas a execução.

O Brasil vem atingindo patamares nunca antes alcançados em nível mundial na área de eventos. Sendo assim, altos investimentos vêm sendo feitos e “o setor não permite margem para prejuízos, tanto para o bolso como para a imagem e reputação dos organizadores de eventos” (WIEBUSCH; CHEMIN, 2014, p. 61)

Devido ao grande número de empresas organizadoras de eventos de formaturas que mancham o mercado aplicando golpes em universitários que planejam e sonham com a realização do seu evento, este ramo é considerado totalmente informal e sem uma regulamentação adequada para a atividade.

Abaixo algumas matérias que comprovam a irregularidade de algumas empresas de formaturas que mancham o mercado e evoluem para este cenário devido à falta de planejamento e organização durante sua atuação:

Mais de 100 turmas de universitários correm o risco de ficar sem as solenidades de formatura no Piauí. Isso porque a empresa contratada para organizar as festividades anunciou na segunda-feira (26) que pediu falência judicial. O anúncio deixou muitos estudantes apreensivos e com medo de não terem a tão sonhada festa de formatura.

Um sonho frustrado acompanhado de um grande prejuízo financeiro. Às vésperas do baile de formatura, dezenas de universitários de instituições públicas e privadas da Região do Cariri, tiveram contratos interrompidos pela empresa 'Eniés Eventos'[...]

Universitários de pelo menos 26 cursos, de dez faculdades, foram prejudicados com a suposta falência de uma agência de formaturas em Fortaleza. Os estudantes já tinham pagado pelos serviços que não serão realizados. Eles temem terem sido vítimas de estelionato[...]

[...]Oito turmas de graduação viram seu sonho virar pesadelo ao encontrar, no lugar da festa de formatura, um papel que informava que o evento estava cancelado. O motivo? O sumiço da empresa contratada[...]

Em virtude do exposto, a empresa VD Eventos optou por formalizar e adotar medidas de gestão que consolidassem seus controles, fortalecesse seus índices financeiros e fortificassem sua marca perante as instituições incrédulas em empresas do ramo devido ao grande número de golpes e empresas financeiramente abaladas devido a informalidade e falta de gestão.

Na avaliação de Fernando Veloso, economista do Ibre, os anos de crise ajudaram a reverter parte do ganho de produtividade que ocorreu no País nos anos 2000, quando houve uma explosão na formalização. Mais estruturadas, as empresas que se formalizam têm maior acesso a recursos tecnológicos e crédito [...] (EXAME, 2018)

Pode-se observar que a empresa utilizada como panorama tem sido assediada por outras empresas do ramo que estão financeiramente abaladas devido à falta de gestão o que favorece o constante crescimento da marca em questão, pois ofertas de venda dos concorrentes tem contribuído para a empresa ampliar seu ramo de atuação e fortificar regiões já atendidas.

Kaplan e Norton (2004, p.203) sustentam que os “ativos intangíveis tornaram-se decisivos para a criação de valor sustentável. A definição dos dicionários para

intangível, “que não pode ser percebido ou definido”, mostra a dificuldade das organizações em gerenciar esses ativos. Como gerenciar aquilo que não pode ser definido?”

Roratto enfatiza que um evento possui:

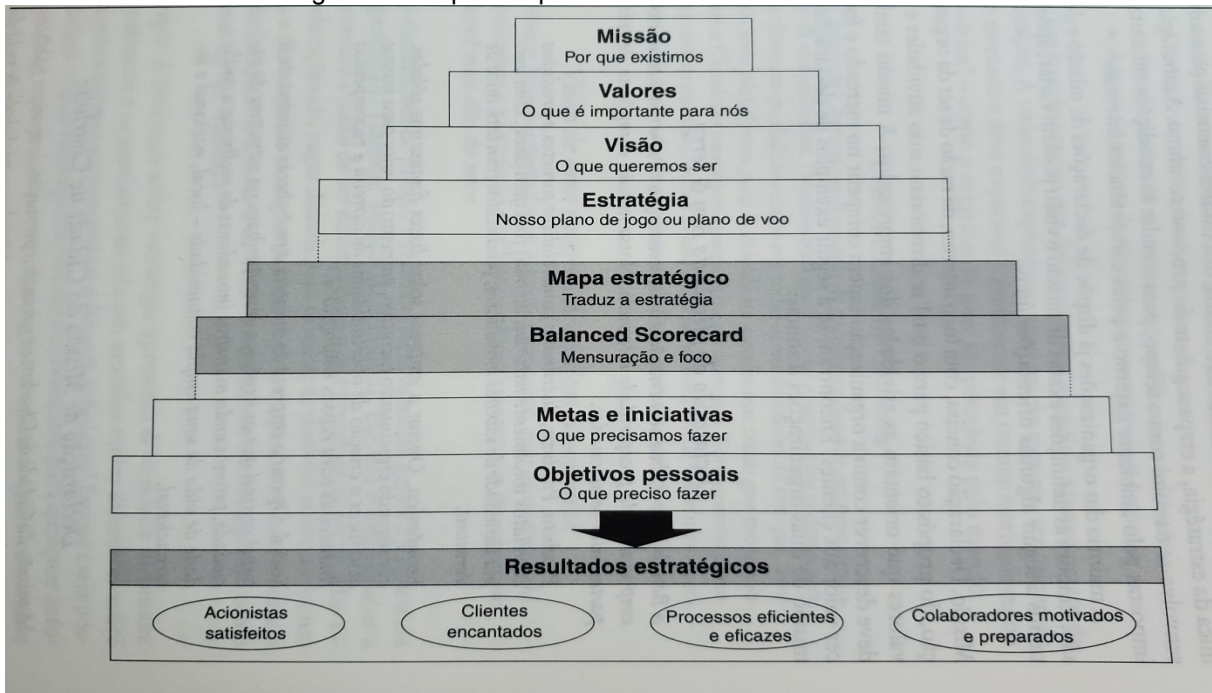
Metas e objetivos e o termo gestão se encaixa melhor, pois o profissional precisa decidir quais estratégias são necessárias para atingi-los, tem que ter capacidade de identificar parceiros e gerir as necessidades individuais dos parceiros, do público e da instituição ou empresa para qual ele está trabalhando com isso podemos dizer que o termo organizador deixa a desejar quando usado nesse campo (2015, p. 17).

O primeiro passo para elaboração de um planejamento estratégico é fazer um diagnóstico da empresa coletando informações para nortear o direcionamento estratégico identificando as necessidades dos interessados e definindo assim as práticas de gestão que atenderão estas necessidades.

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. Muitas empresas adotaram declarações de missão para transmitir valores e crenças fundamentais a todos os funcionários. A declaração de missão aponta as crenças essenciais, e identifica os mercados-alvo e produtos essenciais (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 24).

A seguir na figura 6 é demonstrado todas as etapas do processamento do BSC:

Figura 6 - Etapas do processamento contínuo do BSC



Fonte: KAPLAN; NORTON, 2004.

Para fundamentar o planejamento, a empresa iniciou o diagnóstico definindo seus objetivos estratégicos e revendo seus conceitos de visão, missão e valores.

Para redefinir a missão da empresa relatada, utilizou-se o conceito definido por Norton e Kaplan (2004, p.36) como uma “declaração concisa, com foco interno, da razão de ser da organização, do propósito básico para o qual se direcionam suas atividades e dos valores que orientam as atividades dos empregados”.

Após a definição e o alinhamento da missão a organização focou em definir a sua visão instigando a percepção de como gostaria de ser reconhecida pelos seus clientes.

Utilizando o conceito de que a missão faz referência a razão de existência da empresa, ao motivo pela qual ela está presente no mercado, em uma visão mais simplista pode-se dizer que a visão foca aonde a empresa pretende chegar, como ela quer ser vista por seus clientes. Pode-se colocar a visão como uma meta a ser alcançada e perseguida por todos os colaboradores da empresa.

Para contextualizar as diretrizes da empresa, buscou-se instigar os valores observados como importantes para a direção e seus gestores em busca de ações consistentes que demonstravam a razão de ser da organização. Considerando o que os envolvidos determinam como importante, em quais princípios estão baseados o seu trabalho pode-se utilizar como base para definição dos valores da organização.

A empresa optou por envolver apenas os diretores e gestores no trabalho de recontextualização. Após reuniões de gestão compartilhando opiniões e analisando aonde a empresa quer chegar e como ela quer ser reconhecida, definiu-se os conceitos de missão, visão e valores, conforme quadro 3 abaixo apresentado em um evento de lançamento dos novos conceitos para os demais funcionários:

Quadro 3 - Conceitos definidos pela empresa



Fonte: AUTORIA PRÓPRIA (2019).

Estratégia não é um processo gerencial isolado, “é uma das etapas de um processo contínuo lógico que movimenta toda a organização desde a declaração de missão de alto nível até o trabalho executado pelos empregados da linha de frente e de suporte” (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 34).

Os objetivos estratégicos definidos focando no negócio da empresa que é proporcionar um momento inesquecível para o cliente, em um dos dias mais importantes da sua vida, gerando recordações eternas contemplam:

- O modelo atual no mercado atual
- Venda de tecnologia através de parceiros no mercado nacional
- Compra de contrato de outras empresas no mercado nacional (menos nordeste)
- Coações coletivas no mercado atual

Após definido os objetivos iniciou-se um trabalho para estabelecer os caminhos necessários para alcança-los analisando o cenário e compondo os pontos fortes e fracos da empresa.

### 3.3. Análise SWOT aplicada

Conforme mencionado anteriormente, a Análise SWOT é uma ferramenta indicada para empresas que estão iniciando sua trajetória no mercado assim como também para empresas que já estão estabelecidas e pretendem expandir. Além disso, ela deve frequentemente ser reestruturada e adaptada, pois os fatores tanto intrínsecos como extrínsecos estão em constante mudança, o que altera os resultados auferidos.

Dito isso, passa-se então a um conciso exame da empresa objeto do presente estudo, visando traçar um planejamento estratégico para a mesma a partir dos resultados de sua Análise SWOT.

#### FATORES INTERNOS

**Pontos fortes:** a partir de uma maneira mais abrangente, são considerados pontos fortes da empresa os seguintes fatores:

- Trata-se de uma empresa consolidada no mercado, dito como ponto forte pois sua experiência de 35 anos e *know-how* no setor passam confiança aos clientes e parceiros;
- Credibilidade e bom relacionamento junto às instituições financeiras em conjunto com oferta de opções de financiamento que visa beneficiar e oferecer melhores serviços e segurança aos clientes e fornecedores;
- O departamento de “contas a pagar e receber” é adequado, profissional, organizado e focado;
- Possui todos os relatórios financeiros com eficiente e concisa apresentação para a diretoria;
- A empresa apresenta um fluxo de caixa saudável;
- Bom relacionamento entre funcionários, gerando uma boa dinâmica de trabalho em equipe, este ponto forte vem ajustado ao bom nível administrativo organizacional interno;
- Eficácia nas negociações de serviços com parceiros terceirizados;
- Através de canais de medição de satisfação na web, é notado que há um alto nível de satisfação dos clientes;



- O portal web da empresa é um site atrativo, completo, que capta a atenção do cliente, demonstrando o profissionalismo e todas as informações sobre a empresa, e isto transmite credibilidade;
- A atuação em nível nacional e diversos escritórios para atendimento se demonstra como ponto forte, pois a busca do cliente por serviço padronizado e idoneidade da empresa se traduz em confiança na hora de fechar o contrato.

**Pontos fracos:** Conforme recolhimento das informações que determinam os pontos fortes da empresa, também foram captados dados que demonstram os pontos fracos:

- Por atualmente o mix de produto ser limitado, ou seja, atuar apenas com formaturas universitárias as vendas ficam sujeitas às sazonalidades impostas pelo setor;
- Por conta da abrangência no atendimento territorial, a logística para entrega do evento pode comprometer a qualidade do serviço prestado;
- Dificuldade na captação de bons vendedores, isto é ponto fraco pois a alta rotatividade de funcionários gera prejuízos para a empresa e uma quebra de confiança entre a relação empresa-cliente;
- Existe uma necessidade de aprimoramento contínuo no processo financeiro, no qual devem ser abrangidos:
  - Estudos para determinar uma forma de redução da inadimplência (15, 30, 45 e 60 dias e PDD-180);
  - A dificuldade de previsão orçamentária especificada por empresa/área;
  - A dificuldade na previsão de despesas em curto prazo, o que acaba por afetar o fluxo de caixa.
- Visto como ponto fraco para a empresa, em seus quesitos contratuais, há uma grande pluralidade de pessoas firmadas em cada contrato o que dificulta as cobranças financeiras;
- Por se tratar de uma modelo de mercado específico, existe uma dificuldade no processo de venda e, conseqüentemente, no financeiro:
  - Burocratização no processo de abertura de conta;
  - A dificuldade e ineficiência no cadastro de novos clientes.
  - A burocracia sistematizada diverge com a área comercial.

## FATORES EXTERNOS

### **Oportunidades:**

- A oportunidade se demonstra no fato de que o país está retomando de uma crise econômica, neste momento há melhoria do crédito e isto incentiva e encoraja os dispêndios com o consumo dispensável;
- De acordo com a pirâmide etária do Brasil ainda haverá mais uma faixa da geração crescente de jovens, isto se caracteriza em oportunidade pois o aumento deste público em idade universitária é um aumento na prospecção de clientes;
- O aumento de vendas dos produtos e serviços através das redes sociais é uma grande oportunidade pois o público alvo da empresa está cada vez mais conectado facilitando a promoção/marketing, sendo ainda uma forma de divulgação mais viável financeiramente em comparação com os métodos tradicionais;
- Aumento no número de faculdades e cursos. Nos últimos anos houve um crescimento do número de novas faculdades e aumento dos cursos ofertados, sendo assim mais formaturas e eventos a serem promovidos;
- Falha do concorrente, pois há atrasos de entrega, suporte ruim no atendimento, falta de agilidade nas respostas, e pouca qualidade do serviço.

### **Ameaças:**

- Há a possibilidade de colação de grau “unificada”, promovida pela própria instituição de ensino, sendo caracterizado como uma ameaça pois diminui a procura por agência de formatura, dando ao formando uma opção de celebração mais acessível para a conclusão do curso;
- Sazonalidade das formaturas, pois usualmente estas celebrações acontecem em determinadas épocas do ano o que impede que as agências que não trabalham com outros tipos de eventos fiquem limitadas em seus serviços;
- Mudanças nas regras de financiamento estudantil, pode apresentar ameaças em dois aspectos: primeiro que diminui o acesso de jovens ao ensino superior, diminuindo o número de alunos e as turmas; e em segundo aspecto os alunos que já estão cursando e acabam ficando sem financiamento irão retardar sua conclusão do curso, diminuindo o número de pessoas por turma;
- A alta competição neste setor e uma fraca barreira de entrada impede a melhoria da margem de lucro, sendo dito como ameaça, pois os concorrentes atuam

com preços competitivos e os lucros se dão no volume de eventos realizados por temporada.

Respeitadas as etapas até agora descritas, o passo seguinte foi o estabelecimento dos indicadores que apoiam a implantação das estratégias e permitem o acompanhamento do progresso dos planos de ação estabelecidos.

### **3.4. Plano de ação**

Em uma visão geral, um Plano de Ação é uma ferramenta de acompanhamento e execução das atividades mais importantes de uma empresa, consolidando várias informações para atingir um objetivo desejado, que visa eliminar e reduzir pontos fracos das organizações, mas também pode ser utilizado para organizar e planejar metas pessoais.

O autor Andrade nos traz a seguinte definição:

Os planos de ação tratam de detalhar o processo de planejamento estratégico através do seu desdobramento em atividades de natureza tática e operacional. Deste modo, estes procuram traduzir e moldar as decisões estratégicas em planos concretos, capazes de serem entendidos e executados dentro de uma linguagem mais detalhada e específica (2016, p.22).

Segundo Rezende (2015, p.121) “ações são atividades para atender ou detalhar as estratégias da organização e devem ser formalizadas por meio de planos de ações”. Partindo desses conceitos, um plano de ação deve ter os seus objetivos bem definidos. Trata-se de um documento em formato de tabela que permite fazer um mapeamento de todas as ações a serem executadas, onde essas podem ser mensuráveis e acompanhadas com uma data de início e prazo de conclusão, status de cada ação, bem como seus acompanhamentos, apresenta também se a ação requer algum investimento financeiro, as oportunidades de melhorias, departamento que está implementando o plano de ação e a pessoa responsável.

Um bom plano de ação também está atrelado aos fatores críticos de sucesso, que também está relacionado ao planejamento estratégico do BSC. Que juntos somam constantes desafios aos gestores, e geram resultados extraordinários para a organização. A seguir no quadro 4, modelo de plano de ação:

Quadro 4 - Modelo de plano de ação

|  |              | VISÃO<br>MISSÃO<br>VALORES   |                                | PA - PLANO DE AÇÃO<br>IM - Iniciativa de Melhoria |          | Nº do doc           | REG - 01   | Nº do PA ou IM | 01/18 |
|--|--------------|--|--------------------------------|---|----------|---------------------|------------|----------------|-------|
|  |              |  |                                |   |          | Revisão             |            | DATAS          |       |
|  |              |  |                                |   |          | Data                | 05/03/2018 | Abertura do PA |       |
|  |              |  |                                |   |          | Nº                  | 000        | Reunião de ID  |       |
| DEPTO.<br>UNIDADE  | Comercial    |  |                                | RESPONSÁVEL PELO PA:                              |          | Gabriela Bermardi   |            |                |       |
| Indicador de desempenho  |              |  |                                | META:   |          |                     |            |                |       |
| Oportunidade de Melhoria / Problema  | Nº           | Ação   | Invest. (R\$)                  | Resp.   | Prazo    | Acompanhamento      |            |                |       |
| <b>14. Adequar a forma de atendimento interno ao Cliente:</b><br>• Não contradizer as necessidades do Cliente.<br>• Forma de cobrar o Cliente.<br>• Falta de entender a real necessidade do Cliente. | 1            | Melhorar a forma de argumentação das cobradoras com treinamento contínuo   | 0,00                           | Gabriela Bermardi                                 | 31/07/18 |                     |            |                |       |
|  | 2            | Aproximação maior do cliente focando no contato presencial, entendendo suas necessidades e tratando de forma pontual | 0,00                           | Gabriela Bermardi                                 | contínuo | Já está acontecendo |            |                |       |
|  | 3            | Manter o senso de equipe entre cobrança e assessoria   | 0,00                           | Gabriela Bermardi                                 | contínuo |                     |            |                |       |
|  | 4            | Fortalecer o senso de equipe entre cobrança e comercial  | 0,00                           | Gabriela Bermardi                                 | contínuo |                     |            |                |       |
|  | 5            |  | 0,00                           |   |          |                     |            |                |       |
|  | 6            |  | 0,00                           |   |          |                     |            |                |       |
|  |              |  | <b>Investimentos (R\$)</b>     | <b>0,00</b>                                       |          |                     |            |                |       |
| "Status" das ações   | Observações: |  | Descrever as observações ..... |   |          |                     |            |                |       |
| Ação em andamento  |              |  |                                |   |          |                     |            |                |       |
| Ação concluída com êxito   |              |  |                                |   |          |                     |            |                |       |
| Resultado da ação em acompanhamento  |              |  |                                |   |          |                     |            |                |       |
| Prazo da ação vencido  |              |  |                                |   |          |                     |            |                |       |
| Ação sem êxito   |              |  |                                |   |          |                     |            |                |       |

Fonte: AUTORIA PRÓPRIA (2019).

### 3.5. Implantação do BSC

As informações obtidas sobre o BSC na empresa de eventos (foco do estudo de caso) foram fictícias. De modo, para desenvolvimento do trabalho ser convincente, foram disponibilizados dados e relatórios pelos diretores e gestores responsáveis pela implantação do *Balanced Scorecard* de uma empresa do ramo de eventos, que realmente utiliza esse sistema de gestão.

O modelo para a implantação do BSC na empresa foi baseado e seguido na literatura apresentada pelos autores Kaplan e Norton, sendo necessário fazer alguns ajustes para melhor adequar a empresa VD Eventos. A empresa também optou em contratar uma empresa terceirizada especialista sobre assunto, para capacitar e treinar seus colaboradores responsáveis pela implantação e também dar mais confiança ao desenvolvimento do sistema.

A empresa escolheu pela utilização do modelo de gestão baseado em sistema avaliação de desempenho (*Balanced Scorecard*), pois possibilita a integração entre o planejamento operacional-financeiro ao planejamento estratégico, e permite um monitoramento amplo das perspectivas que orientam e empresa. E

também pelo fato de ser um sistema fácil de compreensão e atender as necessidades da empresa VD Eventos.

O BSC é um método que auxilia as organizações, em traduzir a visão e a estratégia em um conjunto de medidas, que direcionam para melhor performance. Facilita a descrição da missão e da estratégia de forma clara, por intermédio dos objetivos estratégicos organizados nas quatro perspectivas: financeira, cliente, dos processos internos e do aprendizados e crescimento. (Kaplan e Norton, 1997).

As empresas aplicam a estrutura do *Scorecard* para comunicar a missão e a estratégia, identificando os mercados-alvos e produtos essenciais para empresas, também é responsável em transmitir valores e crenças aos seus colaboradores. Utilizam indicadores para informar sobre vetores de sucesso de curto e a longo prazo, com objetivo de mostrar os resultados da empresa, sendo assim focar habilidades e conhecimentos de seus colaboradores para alcançar suas metas. (Kaplan e Norton, 1997).

Um dos principais aspectos do BSC está em conciliar a estratégia com a prática permitindo o acompanhamento dos objetivos estratégicos em relação aos fatores críticos, que podem definir sobre a vida ou não da empresa.

Sendo assim, para a implantação do BSC na empresa VD Eventos, seus gestores desenvolveram um planejamento estratégico, através de uma análise interna, indicando seus pontos fortes e fracos, e de uma análise externa apontando suas ameaças e oportunidades, criando-se, a missão, visão, valores e objetivos estratégicos da empresa. Definiram as perspectivas de acordo com o quadro abaixo e considerando as premissas do BSC. Conforme a autora Costa (2008), a relação entre os objetivos deve ser fácil a visualização para que os gestores possam ver os objetivos quanto aos resultados que serão perseguidos pela empresa, os desdobramentos como planos de ação, medidas e indicadores podem ser tratados de maneira separada.

Abaixo no quadro 5, demonstra um modelo de aplicação utilizado para fatores críticos de sucesso X objetivos estratégicos:

Quadro 5 - Modelo de aplicação utilizado para fatores críticos de sucesso X objetivos estratégicos

| <b>Perspectiva Financeira</b>             |   |
|---|---|
| <b>Fatores Críticos de Sucesso</b>        | <b>Objetivos Estratégicos</b>   |
| 1. Lucratividade                          | 1. Atingir resultado operacional de X   |
| 2. Satisfação dos acionistas              | 2. Garantir a geração e apresentação de relatórios gerenciais mensais, dos resultados.  |
| 3. Ter fluxo de caixa saudável            | 3. Garantir a manutenção do Fluxo de Caixa  |
|   |   |
| <b>Perspectiva dos Clientes</b>           |   |
| <b>Fatores Críticos de Sucesso</b>        | <b>Objetivos Estratégicos</b>   |
| 4. Expansão de mercado                    | 4. Expansão nos serviços  |
| 5. Satisfação dos clientes                | 5. Garantir satisfação dos clientes   |
|   | 6. Referência em serviços no mercado de atuação   |
|   | 7. Conquista de novos Clientes  |
| 6. Ser referência em formaturas           | 8. Participação de mercado  |
|   |   |
| <b>Perspectiva dos Processos Internos</b> |   |
| <b>Fatores Críticos de Sucesso</b>        | <b>Objetivos Estratégicos</b>   |
| 7. Crescimento em Parcerias               | 9. Ampliar negócio através de parcerias   |
|   | 10. Eficácia na comunicação   |
| 8. Excelência na gestão da qualidade      | 11. Gestão da conformidade  |
|   | 12. Ter excelência na gestão dos departamentos  |
| 9. Excelência na gestão                   |   |
|   |   |
| <b>Perspectiva dos Processos Internos</b> |   |
| <b>Fatores Críticos de Sucesso</b>        | <b>Objetivos Estratégicos</b>   |
|   | 13. T&D - Treinamento e desenvolvimento profissional e comportamental, visando uma gestão participativa em todos os níveis hierárquicos |
| 10. Excelência na gestão de pessoas       |   |
| 11. Satisfação dos colaboradores          | 14. Colaboradores satisfeitos com a empresa   |
|   |   |

Fonte: AUTORIA PRÓPRIA (2019).

No processo de implantação também, foi analisado os pontos críticos de sucesso, no quais alguns estavam em desacordo com objetivos estratégicos. A partir desse levantamento, foi criado metas simples e confiáveis a serem cumpridas por seus colaboradores. Para avaliação do alcance das metas, foram estabelecidos índices, no quais são denominados como indicadores de desempenho do BSC.

Os indicadores utilizados pela empresa VD eventos, foram elaborados com base, em alguns indicadores descritos nas quatro perspectivas do BSC (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento), interligando seus

objetivos estratégicos com as suas metas. Sendo possível a diminuição, ou até mesmo, a eliminação dos fatores críticos.

Com base na estratégia definida pela empresa VD Eventos e seus objetivos estratégicos interligados as suas metas traduzidas em indicadores. Seus gestores e a empresa contratada iniciaram a criação do mapa estratégico da empresa.

De acordo com os autores Kaplan e Norton (2004), o mapa estratégico do *Balanced Scorecard* é definido como um diagrama que descreve a estratégia e traduz os objetivos em indicadores distribuídos nas quatro perspectivas que interligam a estratégia.

Por fim, a empresa VD eventos faz divulgação dos resultados obtidos pelo BSC aos seus funcionários semestralmente, através de folhetos anexados em murais da empresa. Sua forma de divulgação é por meio de papel fotográfico coloridos em alta qualidade, dando ênfase um dos principais produtos vendidos pela empresa, que é o álbum fotográfico. Esse modo de divulgação faz com que todos os colaboradores da empresa, visualizem de forma objetiva e clara, o alcance das metas. E também orienta seus gestores nos motivos pelo qual a empresa não alcançou alguma meta, e como esse cenário poderia ser modificado.

#### 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Analisando os dados coletados na empresa pode-se afirmar que a utilização do método aplicado auxiliou na formalização da empresa, bem como, na qualidade dos serviços prestados e dos resultados financeiros alcançados.

Pode-se constatar que a estratégia sem dúvidas traz para a empresa o diferencial que a mantém em destaque por mais de 30 (trinta) anos de atuação.

Acompanhou-se todas as áreas da empresa onde pode-se constatar a facilidade que o BSC trouxe para a gestão identificar rapidamente pontos falhos que podem ser corrigidos e estrategicamente desviar o cenário de possíveis resultados indesejáveis.

No que diz respeito aos processos internos, constatou-se que eles são rigorosamente seguidos e auditados trimestralmente pela funcionária responsável pela gestão de qualidade da empresa. Conforme relatório demonstrado abaixo:

|  |            |               |                |            |
|--|------------|---------------|----------------|------------|
| <b>Auditoria de Sistema de Gestão da Qualidade</b> |            |               | PÁGINA:<br>1/4 | Nº: 007    |
|  |            |               | DATA           | 21/03/2019 |
| Empresa  | VD EVENTOS | Matriz/Filial | Pato Branco-PR |            |

##### 1. Objetivo

Este relatório tem como objetivo auditar o sistema de SGQ-Sistema de Gestão da Qualidade, para levantamento da consistência do sistema, visando a aplicabilidade dos procedimentos, e relatório de evidência em uso.

##### 2. Campo de Aplicação

Aplica-se no processo de SGQ da Empresa ou Instituição auditada.

##### 3. Rotina de Auditoria

3.1. Norma e ou procedimento requerida: ISO 9001:2008.

3.2. Visão da Auditoria

| Procedimento Auditado                       | POP-07.00  | POP 07 – Assessoria | Responsável área auditada | Gabriela Bernardi  |
|---|--|---------------------|---------------------------|--|
| Requisito                                   | Descrição da atividade   |                     | Conformidade              | Observações  |
| Conhecimento do Procedimento pelos usuários | Análise de não conformidade:<br>Reunião para análise de não conformidade |                     | NCF                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Não estão sendo feitas as reuniões para análise das não conformidades dos contratos e consequentemente não estão sendo elaborados os PA's.</li> <li>Recomenda-se que reveja a reunião de não conformidade seja executada em 100% do requerido e que a área de competência convoque esta reunião.</li> <li>RQ-16-Relatório inicial de venda, nem sempre está com os campos totalmente preenchidos, ou as informações descritas não são suficientes para a sequências das ações pela área de assessoria.</li> <li>RQ-16-Relatório inicial de venda, deverá ser bloqueado para que não seja possível ser alterado ao longo e ou após o atendimento.</li> </ul> |
|   | RQ-16-Relatório inicial de venda   |                     | RC<br><br>RC<br><br>NCF   |  |



No decorrer da coleta de dados observou-se que os funcionários são rigorosamente treinados para que os procedimentos sejam seguidos.

Quanto aos planos de ação, os mesmos são validados mensalmente em reunião com o gestor da área, o diretor responsável e demais envolvidos para que os prazos definidos sejam cumpridos sem prejudicar a imagem da empresa e suas atividades. Um ponto importante a ser relatado é que os gestores são avaliados pelo cumprimento dos seus planos de ação.

A empresa trabalha constantemente em cima de seus valores focando em sua missão e visão elaboradas como fonte de direcionamento.

Como o objetivo deste relato era demonstrar como a gestão por indicadores foi utilizada como principal ferramenta na tomada de decisões, optou-se pela utilização do Mapa Estratégico da empresa como principal demonstrativo dos resultados alcançados.

A montagem do mapa estratégico da empresa VD Eventos, foi uma das fases mais importantes do desenvolvimento do BSC na empresa, através dele foi possível verificar sua estratégia com clareza e transparência e quais objetivos, metas e indicadores, pretendidos pela empresa em cada perspectiva. Possibilitando o fácil entendimento para seus colaboradores contribuírem cada vez mais, com seus conhecimentos para o crescimento da empresa.

A realidade da empresa conta com 57 (cinquenta e sete) indicadores distribuídos entre as quatro perspectivas propostas pelo *Balanced Scorecard*, porém, para o relato de caso apresentado aqui, utilizou-se apenas 19 (dezenove) identificados através do estudo literário como mais importantes na identificação dos resultados. Utilizou-se os meses de janeiro a maio do ano de 2019 como base para análise dos resultados. Os dados apresentados são fictícios de acordo com uma base na realidade da empresa quanto a sazonalidade do faturamento e de despesas.

Sendo assim, a partir das perspectivas a empresa VD eventos apresenta seus objetivos, indicadores e metas, conforme demonstrado a baixo:



| ID | CATEGORIA                 | PESO  | INDICADOR                            | DESCRICÃO  | META  | VALOR ATUAL     | PERÍODOS |                    |         |         |         |          |         |         |         |      |
|----|---------------------------|-------|--------------------------------------|--|---|-----------------|----------|--------------------|---------|---------|---------|----------|---------|---------|---------|------|
|    |                           |       |                                      |  |   |                 | 2017     | 2018               | 2019    | 2020    | 2021    | 2022     | 2023    | 2024    | 2025    | 2026 |
| 12 | PROCESSOS INTERNOS        | 40,0% | 8. CRESCIMENTO EM PARCERIAS          | 10. Ampliar negócios através de parcerias  | 12. Parcerias Firmadas  | 10,00%          | 0,00%    | Resultado anterior | 54,12%  | 67,86%  | 70,12%  | 81,14%   | 76,89%  | 350,13% | 70,03%  |      |
|    |                           |       |                                      |  |   | Crescimento     | -52,12%  | -67,86%            | -70,12% | -80,14% | -72,89% | -343,13% | -68,63% |         |         |      |
|    |                           |       |                                      |  |   | Resultado atual | 2,00%    | +0,00%             | +0,00%  | 1,00%   | 4,00%   | 7,00%    | 1,40%   |         |         |      |
| 13 | PROCESSOS INTERNOS        | 41,6% | 9. EXCELÊNCIA NA GESTÃO DA QUALIDADE | 11. Eficácia na comunicação  | 13. Satisfação da Comunicação                                   | 10,00%          | 11,05%   | Resultado anterior | 54,12%  | 54,12%  | 54,12%  | 54,12%   | 54,12%  | 270,60% | 54,12%  |      |
|    |                           |       |                                      |  |   | Crescimento     | -49,43%  | -63,17%            | -65,28% | -76,22% | 11,63%  | -242,47% | -48,49% |         |         |      |
|    |                           |       |                                      |  |   | Resultado atual | 96,88%   | 83,75%             | 93,33%  | 96,72%  | 98,50%  | 469,42%  | 93,88%  |         |         |      |
| 14 | PROCESSOS INTERNOS        | 41,6% | 9. EXCELÊNCIA NA GESTÃO DA QUALIDADE | 12. Gestão da Conformidade   | 14. Não conformidade nos Processos Internos                     | 10,00%          | 30,51%   | Resultado anterior | 30,12%  | 30,00%  | 26,12%  | 12,00%   | 12,36%  | 110,60% | 22,12%  |      |
|    |                           |       |                                      |  |   | Crescimento     | 1,13%    | 20,00%             | 8,66%   | 2,29%   | 9,86%   | 41,94%   | 8,39%   |         |         |      |
|    |                           |       |                                      |  |   | Resultado atual | 31,25%   | 50,00%             | 34,78%  | 14,29%  | 22,22%  | 152,54%  | 30,51%  |         |         |      |
| 15 | PROCESSOS INTERNOS        | 41,6% | 10. EXCELÊNCIA NA GESTÃO             | 13. Ter excelência na gestão dos Departamentos   | 15. Absenteísmo   | 10,00%          | 0,00%    | Resultado anterior | 1,16%   | 2,14%   | 0,87%   | 1,19%    | 1,64%   | 7,00%   | 1,40%   |      |
|    |                           |       |                                      |  |   | Crescimento     | -0,96%   | -0,03%             | -0,27%  | 0,22%   | 0,63%   | -0,41%   | -0,08%  |         |         |      |
|    |                           |       |                                      |  |   | Resultado atual | 2,12%    | 2,17%              | 1,14%   | 0,97%   | 1,01%   | 7,41%    | 1,48%   |         |         |      |
| 16 | APRENDIZADO E CRESCIMENTO | 10,0% | 11. EXCELÊNCIA NA GESTÃO DE PESSOAS  | 14. T&D - Treinamento e Desenvolvimento profissional e comportamental, visando uma gestão participativa em todos os níveis hierárquicos. | 16. Grau de Qualificação da Equipe                              | 5,00%           | 4,33%    | Resultado anterior | 41,67%  | 41,67%  | 100,00% | 41,67%   | 41,67%  | 266,67% | 53,33%  |      |
|    |                           |       |                                      |  |   | Crescimento     | 41,67%   | 8,33%              | 50,00%  | 8,33%   | 58,33%  | 166,67%  | 33,33%  |         |         |      |
|    |                           |       |                                      |  |   | Resultado atual | 83,33%   | 50,00%             | 150,00% | 50,00%  | 100,00% | 433,33%  | 86,67%  |         |         |      |
| 17 | APRENDIZADO E CRESCIMENTO | 8,6%  | 11. EXCELÊNCIA NA GESTÃO DE PESSOAS  | 14. T&D - Treinamento e Desenvolvimento profissional e comportamental, visando uma gestão participativa em todos os níveis hierárquicos. | 17. Turn Over   | 0,00%           | 0,00%    | Resultado anterior | 6,00%   | 6,00%   | 6,00%   | 6,00%    | 6,00%   | 30,00%  | 6,00%   |      |
|    |                           |       |                                      |  |   | Crescimento     | -5,00%   | 14,00%             | 14,60%  | -6,00%  | -5,60%  | 11,00%   | 2,20%   |         |         |      |
|    |                           |       |                                      |  |   | Resultado atual | 5,00%    | 6,00%              | 6,03%   | 5,00%   | 5,02%   | 27,05%   | 5,41%   |         |         |      |
| 18 | APRENDIZADO E CRESCIMENTO | 10,0% | 12. SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES     | 15. Colaboradores satisfeitos com a Empresa:   | 18. Satisfação de colaboradores (pesquisa interna anual). (85%) | 5,00%           | 4,30%    | Resultado anterior | +0,00%  | 91,12%  | 86,93%  | 89,12%   | 90,97%  | 358,14% | 71,63%  |      |
|    |                           |       |                                      |  |   | Crescimento     | +0,00%   | 2,32%              | 0,17%   | 0,54%   | 3,95%   | 6,97%    | 1,39%   |         |         |      |
|    |                           |       |                                      |  |   | Resultado atual | +0,00%   | 93,44%             | 87,10%  | 89,68%  | 94,92%  | 365,11%  | 73,02%  |         |         |      |
|    |                           |       |                                      |  |   |                 |          | META               | 85,00%  | 85,00%  | 85,00%  | 85,00%   | 85,00%  | 425,00% | 85,00%  |      |
|    |                           |       |                                      |  |   |                 |          | Varição            | -85,00% | 8,44%   | 2,10%   | 4,66%    | 9,92%   | -59,89% | -11,98% |      |

Fonte: AUTORIA PRÓPRIA (2019)

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com os resultados demonstrados no mapa pode-se perceber a saúde financeira da empresa, bem como os indicadores tem demonstrado o atingimento das metas e o crescimento comparado ao mesmo período do ano anterior.

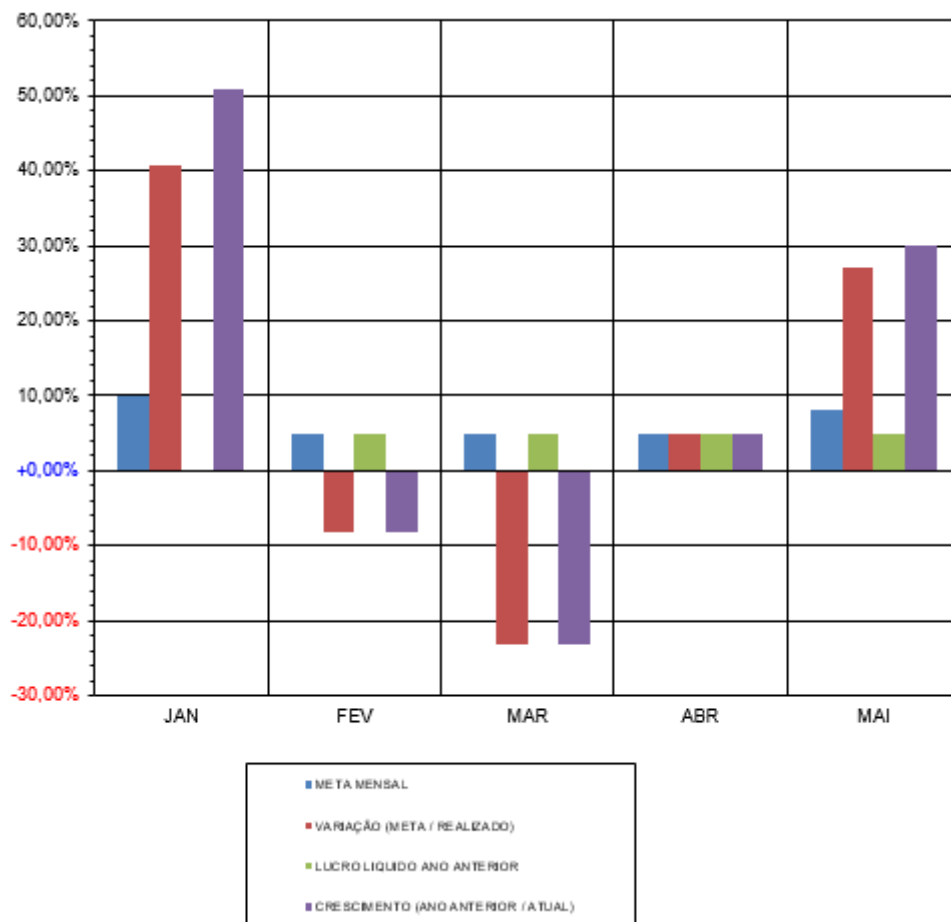
Alguns indicadores, como por exemplo, absenteísmo e parcerias firmadas não possuem uma meta definida pela empresa por estarem em análise. O indicador de tempo necessário para responder a uma reclamação não possui comparativo com o resultado anterior por se tratar de um indicador implantado no ano atual.

A direção da empresa definiu peso para o planejamento estratégico de acordo com as perspectivas. Para esta definição utilizou-se como parâmetro a importância analisada por eles. Para a perspectiva financeira definiu-se um peso de 20%, para a perspectiva do cliente 30%, para a perspectiva de processos internos 40% por considerarem que se esta perspectiva estiver alinhada automaticamente as demais

serão favorecidas. E para a perspectiva de aprendizado e crescimento 10%. Destaca-se que dentro de um peso de 100%, a organização superou as perspectivas em 94,6% o que demonstra um resultado positivo até o momento.

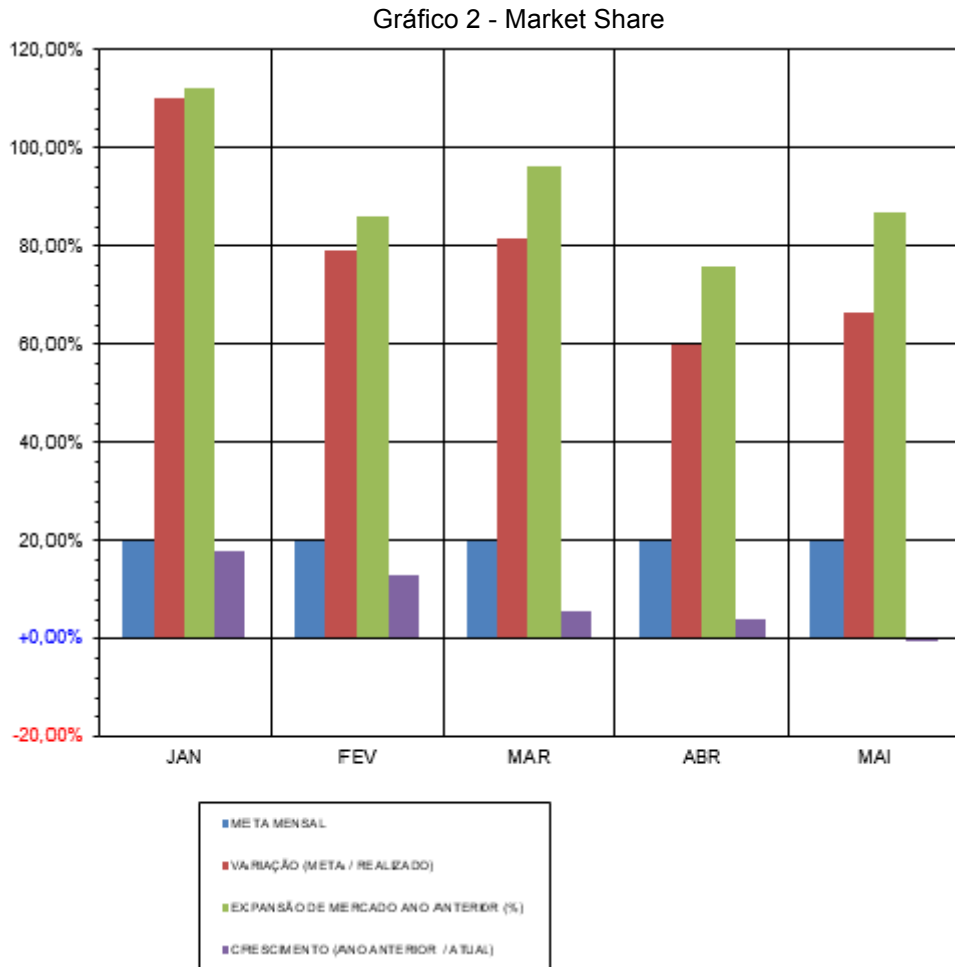
Importante destacar que os índices negativos nos indicadores financeiros nos meses de fevereiro e março são justificáveis devido a temporada de execução de eventos com maior proporção nestes dois meses o que acarreta em gastos mais elevados neste período. Como pode-se visualizar no gráfico 1 abaixo:

Gráfico 1 - Indicadores



Fonte: AUTORIA PRÓPRIA (2019)

A empresa está em constate evolução no mercado atingindo um Market Share positivo mês a mês e um aumento de número de clientes bastante satisfatório o que é reafirmado no indicador de retenção. Segue gráfico 2, o demonstrativo dos resultados dos primeiros cinco meses do ano em relação ao Market Share:



**Fonte:** AUTORIA PRÓPRIA (2019).

Os colaboradores encontram-se dentro de um grau de satisfação bastante aceitável e a rotatividade é relativamente pequena considerando o número de funcionários e todos os departamentos envolvidos.

Em relação a todos os resultados demonstrados, sugere-se que a empresa não deixe de utilizar padrões de qualidade e ferramentas de gestão como o *Balanced Scorecard* em sua rotina diária, pois, pode-se afirmar que a melhor forma de se analisar é medindo.

Portanto, em resposta a proposta deste trabalho, a análise dos indicadores forneceu informações para a estruturação da organização e seus objetivos estratégicos possibilitando um desfecho favorável e um trabalho contínuo em busca de excelência.

## 6. CONCLUSÕES

Este trabalho possibilitou entender como uma ferramenta como o *Balanced Scorecard* pode auxiliar no planejamento estratégico de uma empresa fictícia no ramo de eventos buscando atingir seus objetivos e mensurá-los mês a mês possibilitando mudanças no percurso viabilizando o alcance dos resultados almejados. Com isso, pode-se perceber que a empresa que foi utilizada como cenário para este relato, está firmemente estruturada e faz uso de todos os passos indicados pelo BSC (*Balanced Scorecard*).

Para atingir uma compreensão desta realidade, definiu-se como objetivos específicos a análise dos indicadores que irão fornecer informações para a estruturação da ferramenta BSC e a sua aplicação no caso concreto demandando uma análise criteriosa dos objetivos estratégicos da empresa, bem como dos conceitos que norteiam o rumo da organização. Realinhar o planejamento estratégico da empresa seguindo as diretrizes do BSC através dos conceitos de missão, visão, valores e o negócio da empresa.

Através da aplicação da Análise *Swot* pode-se identificar os pontos fortes e fracos e as ameaças e oportunidades que faziam parte do cenário. Para isso, envolveu-se os diretores e gestores da empresa em um trabalho de reuniões contínuas. Percebeu-se que havia necessidade de alinhamento entre os objetivos definidos e o foco dos gestores em relação ao assunto. Para isso, a empresa utilizou a análise de Cenários enriquecendo o planejamento estratégico e direcionando os objetivos.

Para finalizar o planejamento e partir para a aplicação do BSC, a empresa utilizou os fatores críticos de sucesso englobando todas as perspectivas do BSC (finanças, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento), com o intuito de desenvolvimento e crescimento da organização, bem como o alcance de seus objetivos.

Como esmiuçado no conteúdo exposto sobre o *Balanced Scorecard*, a empresa escolheu pela utilização do modelo de gestão baseado em um sistema de avaliação de desempenho, assim possibilitando o alinhamento entre o planejamento operacional-financeiro ao planejamento estratégico, e permitindo um monitoramento amplo das perspectivas que orientam a empresa.

Evidenciando os objetivos específicos pode-se demonstrar os resultados alcançados pela empresa através do mapa estratégico explanando dados que firmam a análise focada nos indicadores que exigem maior atenção.

Em conformidade com o conteúdo elencado em nosso referencial teórico e o objetivo de demonstrar a metodologia utilizada por uma empresa para a implementação do BSC houve a exposição dos modelos utilizados para demonstração dos dados coletados de acordo com o material fornecido, percebendo-se um potencial diferenciado em relação a outras empresas do segmento. Os indicadores foram fortemente estimulados e acompanhados focando nas metas definidas e nas diretrizes definidas na missão e visão da empresa.

Tendo em vista o acima exposto, conclui-se que a empresa atingiu o objetivo de abstrair os dados para o auxílio na tomada de decisões, bem como de medir adequadamente os resultados, alinhar os envolvidos a estratégia traçada, transformar a estratégia em atividades e fazer dela um processo contínuo.

## 7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

O presente estudo permitiu a identificação de temas que se fazem como sugestões para possíveis desdobramentos em trabalhos futuros sobre o BSC, ferramenta esta que por sua própria modelagem requer um processo cíclico de melhoria e aprendizado que deve ser verificado e aprimorado periodicamente para que continue existindo alinhamento entre a estratégia e a sua operacionalização. Segundo Gil (1994), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com o intuito de torná-lo mais explícito e construir hipóteses para estudos futuros, sendo assim, é descrito abaixo temas de interesse para pesquisas futuras:

- a) Acompanhamento da implementação do BSC conforme prática do mercado.
- b) O estudo de novos indicadores de desempenho do BSC nas empresas, assim como um possível “*follow-up*” dos indicadores aplicados.
- c) Replicabilidade do estudo em outras empresas do setor, visando verificar sua eficiência.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADION, Maria Carolina; FAVA, Rubens. **Planejamento Estratégico**. Disponível em: <[http://evoluirgestaoempresarial.com.br/documents/administra%C3%A7%C3%A3oe\\_strategica\\_3.pdf](http://evoluirgestaoempresarial.com.br/documents/administra%C3%A7%C3%A3oe_strategica_3.pdf)>. Acesso em 02 de março de 2019.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controle. 2 Ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ANSOFF, Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ARRUDA FILHO, Norman de Paula; SANTOS, Antônio Raimundo dos. **A construção progressiva de competências, metodológicas**: iniciação à pesquisa científica aplicada. Curitiba: ISAE/FGV, 2006.

BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. **Planejamento Estratégico Organizacional**. 2004, Vol 01. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/107/3735>>. Acesso em 06 de julho de 2019.

CESCA, Cleusa G Gimenez. **Organização de eventos**: manual para planejamento e execução. 9ª Edição revisada e atualizada. São Paulo: Summus, 2008. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books/about/Organiza%C3%A7%C3%A3o\\_de\\_eventos\\_manual\\_para\\_pla.html?id=ikzxGAM5E5gC&printsec=frontcover&source=kp\\_read\\_button&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books/about/Organiza%C3%A7%C3%A3o_de_eventos_manual_para_pla.html?id=ikzxGAM5E5gC&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)>. Acesso em 09 de abril de 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os Novos Paradigmas**: Como as mudanças estão mexendo com as empresas. São Paulo: Manole, 2008.

COSTA, Ana Paula Paulino da. **Balanced Scorecard**: conceitos e guia de implementação. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CRUZ, Tadeu. **Manual de planejamento estratégico**: ferramentas para desenvolver, executar e aplicar. São Paulo: Atlas, 2017.

DOYLE, Daniella. Indicadores de desempenho do BSC Balanced Scorecard: confira 8 exemplos para usar em seu negócio. **Siteware**, 19 de março de 2019. Disponível em: <<https://www.siteware.com.br/metodologias/indicadores-desempenho-bsc-balanced-scorecard/>>. Acesso em: 18 de maio de 2019.

EXAME. **Trabalhador informal ganha até 10% menos do que antes da crise**. São Paulo, Jun., 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/economia/trabalhador->

informal-ganha-ate-10-menos-do-que-antes-da-crise/>. Acesso em 08 de abril de 2019.

GHEMAWAT, Pankaj. **A Estratégia e o Cenário de Negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

GOMES, Rozan. **Como encontrar os fatores críticos de sucesso do seu negócio**. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/como-encontrar-os-fatores-criticos-de-sucesso-do-seu-negocio>>. Acesso em: 15 de julho de 2019.

GRISOTTO, Leonardo. 5 indicadores para avaliar a saúde financeira da sua empresa. **Leão Bravo finanças estratégicas**, 20 de fevereiro de 2014. Disponível em: < <http://www.leaobravo.com.br/5-indicadores-financeiros/>>. Acesso em: 18 de maio de 2019.

HERRERO FILHO, Emílio. **Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem estratégica**. 5 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

Indicadores de lucratividade: o que são KPIs. **SBCoaching**, 18 de dezembro de 2018. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/indicadores-lucratividade-kpi/>>. Acesso em: 18 de maio de 2019.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Putting the Balanced Scorecard to work**. Boston: Harvard Business Review, sep/oct. 1993.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David. P. **Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OHMAE, K. **A estratégia em ação – a arte japonesa de negociar**. São Paulo: Pioneira, 1985.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 5. ed. atual. e ampl. – São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. 11. Ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceito, estrutura, aplicação**. 3 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica: conceitos, estruturas e sistema de informações**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

PAULILLO, Gustavo. **Planejamento estratégico com o Balanced Scorecard funciona?** Disponível em <<https://www.agendor.com.br/blog/planejamento-estrategico-balanced-scorecard/>>. Acesso em: 15 de julho de 2019.

PAULINO DA COSTA, Ana Paulo. **Balanced Scorecard: Conceitos e Guia da Implementação**. São Paulo: Atlas, 2008.

PERFEITO, Cátia Deniana Firmino. **Planejamento Estratégico como Instrumento de Gestão Escolar**. 2007, Vol 29. Disponível em: <[https://www2.colegiodante.com.br/rea/file/revista\\_58\\_59.pdf#page=49](https://www2.colegiodante.com.br/rea/file/revista_58_59.pdf#page=49)>. Acesso em 06 de julho de 2019.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. Campus: Rio de Janeiro, 1996. 8ª reimpressão.

QUINTELLA, Odair Mesquita; LIMA, Gilson Brito Alves. **O Balanced Scorecard como ferramenta para implantação da estratégia: Uma proposta de implantação**. 2005, Revista Gestão Industrial, Vol 01. Disponível em: <<https://revistas.utfpr.edu.br/revistagi/article/view/140/136>>. Acesso em 08 de abril de 2019.

REIS, Júlio Adriano Ferreira dos; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomas Sparano; CRUZ, June Alisson Westarb. **Incrementando a Estratégia: Uma Abordagem do Balanced Scorecard**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

REIS, Tiago. Margem de contribuição: o indicador financeiro das vendas de uma empresa. **Suno**, 26 de agosto de 2018. Disponível em: <<https://www.sunoresearch.com.br/artigos/margem-de-contribuicao/>>. Acesso em: 18 de maio de 2019.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico público ou privado: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios**. 3. Ed. Revisada e ampliada. São Paulo: Atlas, 2015.

RINGLAND, Gill. **Scenario Planning: Managing for the Future**. 2ª ed. John Wiley & Sons, Ltd, 2006.

RORATTO, Rosiane Saldanha. **Cerimonial e Protocolo com Ênfase em Solenidades de Formatura**, 2015. Disponível em: <[https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/13608/Roratto\\_Rosiane\\_Saldanha\\_TCC\\_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/13608/Roratto_Rosiane_Saldanha_TCC_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em 12 de março de 2019.

SCHOEMAKER, Paul J. H. **Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking**. Sloan Management Review, v. 36, n.2, Winter 1995.

SPARTA, Mônica; GOMES, Willian B. **Importância Atribuída ao Ingresso na Educação Superior por Alunos do Ensino Médio**, 2005, Revista Brasileira de Orientação Profissional. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rbop/v6n2/v6n2a05.pdf>>. Acesso em 08 de abril de 2019.

SUTTER, M B; ESTIMA, D; POLO, E. F.; & WRIGHT, J.T.C. **Construção de Cenários: Apreciação de Métodos mais Utilizados na Administração Estratégica**. Espacios. Vol. 33 (8) 2012.

VAN DER HEIJDEN, K. **Scenarios – the art of strategic conversation**. Chichester, Nova York, Brisbane, Toronto, Singapura: John Wiley & Sons, 1996.

VENTAPANE, Dennis. O que são indicadores financeiros? **Bússola do Investidor**, 29 de abril de 2019. Disponível em: <<https://www.bussoladoinvestidor.com.br/o-que-sao-indicadores-financeiros/>>. Acesso em: 18 de maio de 2019.

WIEBUSCH, Melina; CHEMIN, Beatris Francisca. **Utilização de Prevenção Jurídica por Produtoras de Eventos de Lazer: Estudo de Caso**, 2014, Estudo & Debate, Vol 21. Disponível em: <<http://www.univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/615/605>>. Acesso em 08 de abril de 2019.

WRIGHT, Peter L et alli. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.