

PAULA MEERHOLZ ROOSCH

**APLICAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* NO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO DE UMA EMPRESA PRODUTORA DE TINTAS
TÊXTEIS**

São Paulo
2013

PAULA MEERHOLZ ROOSCH

**APLICAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* NO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO DE UMA EMPRESA PRODUTORA DE TINTAS
TÊXTEIS**

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para obtenção do certificado de
Especialista em Gestão e Engenharia da
Qualidade – MBA/USP

São Paulo
2013

PAULA MEERHOLZ ROOSCH

**APLICAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* NO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO DE UMA EMPRESA PRODUTORA DE TINTAS
TÊXTEIS**

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para obtenção do certificado de
Especialista em Gestão e Engenharia da
Qualidade – MBA/USP

Área de Concentração:
Gestão e Engenharia da Qualidade

Orientador:
Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto

São Paulo
2013

AGRADECIMENTOS

Algumas pessoas foram essenciais durante esta etapa, que com seu apoio, auxílio e incentivo contribuíram para que eu pudesse ser e dar o melhor de mim:

Pai, mãe, Patrícia e André: espero que vocês tenham uma pequena ideia de quanto são importantes na minha vida! Vocês nunca duvidaram do meu potencial e sempre me motivaram a querer e buscar mais. Amo muito vocês.

Aos queridos amigos que acompanharam esta trajetória e me deram todo o apoio possível: Anelise, Janaína, Natália e Filipe. Sou mais feliz por ter vocês comigo.

Ao Ronaldo Oliveira, que me incentivou a fazer o curso e disponibilizou os dados necessários para este estudo.

Ao chefe e amigo Roberto Saruê, que apoiou os meus estudos e sempre esteve disposto a discutir e trocar ideias. Também à Desirée Isler e Isabelly Oliveira, que me acompanharam e apoiaram durante toda a trajetória.

À empresa que permitiu o desenvolvimento deste trabalho e um importante aprendizado profissional.

Aos amigos que fiz durante o curso, fundamentais para que as aulas fossem mais divertidas e proveitosas, em especial: Carolina Angerami, Heloísa Medeiros, e Carolina Lemos.

Ao Professor Adherbal, que além dos conhecimentos acrescidos durante as aulas, contribuiu com a elaboração e conclusão desta monografia.

E principalmente a Deus, que sempre me escutou e me deu força e vontade para ir além do que eu acreditava poder.

Em planejamento, nunca uma proposição inútil; em estratégia, nenhum passo dado em vão.

(Sun Tzu)

RESUMO

Os processos de uma organização podem ser entendidos como um conjunto de atividades que, mesmo possuindo particularidades, estão interligadas e interagem entre si. Um sistema de gestão baseado na abordagem de processos procura identificar e controlar estas interações, gerenciando os processos de forma que produzam os resultados desejados. Para que a gestão do sistema seja coerente e eficaz, faz-se necessário que a organização elabore um planejamento estratégico que defina o rumo de seu negócio e os objetivos que os seus gestores pretendem atingir. A definição precisa da estratégia e dos objetivos estratégicos permite a avaliar se os processos estão convergindo para um objetivo em comum. Esta avaliação é realizada por meio de indicadores de desempenho e do estabelecimento de metas, obtidos através do monitoramento constante dos resultados. O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta na qual estes indicadores são elaborados e avaliados sob quatro perspectivas que se inter-relacionam e se complementam: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Este trabalho tem como objetivo elaborar o planejamento estratégico da empresa de estudo através da utilização da ferramenta de *Balanced Scorecard* em um sistema de gestão baseado em processos. Foram definidos e mapeados os principais objetivos estratégicos, traduzidos em indicadores de desempenho através do uso da ferramenta BSC. Por fim, foram sugeridas ações que garantam que os indicadores atinjam as metas propostas e, conseqüentemente, que os objetivos estratégicos sejam alcançados.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Indicadores de desempenho. *Balanced Scorecard*.

ABSTRACT

Business processes can be understood as a set of activities that are interrelated and interact with each other, even if they have their own peculiarities. A management system based on processes approach seeks to identify and control these processes interactions, leading them to produce the expected results. Consistent and efficient management system demands the development of a Strategic Planning that defines the direction of the business and the goals that the managers intend to achieve. The precise definition of the strategy of a company and its strategic goals allows evaluating whether the processes are converging towards a common aim. This evaluation is done over the performance indicators and the targets setting, through the frequent monitoring of the results. The Balanced Scorecard is a tool in which these indicators are designed and evaluated from four interrelated perspectives: financial, customer, internal business processes and learning and growth. This study aimed to develop the Strategic Planning through the application of the Balanced Scorecard tool, for a Company which has a management system based on processes approach. The main strategic goals were defined and mapped and later translated into performance indicators through the use of the BSC tool. Finally, actions were suggested to guarantee the meeting of the proposed targets by the indicators and, consequently, the achievement of the strategic goals.

Keywords: Strategic Planning. Performance indicators. Balanced Scorecard.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - As cinco forças de Porter.	19
Figura 2 - Perspectivas do Balanced Scorecard.	24
Figura 3 – O BSC como viabilizador da estrutura para ação estratégica.	25
Figura 4 - Metodologia de planejamento, implantação e verificação do BSC.	29
Figura 7 – Macrofluxograma representando a Visão Geral do Sistema da empresa de estudo.....	41
Figura 8 – Objetivos estratégicos da empresa de estudo, agrupados nas quatro perspectivas do BSC.....	45
Figura 9 – Mapa Estratégico da empresa de estudo.....	46
Figura 10 – Dicionário de indicadores, elaborado para cada indicador definido na empresa.	55

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Análise SWOT da empresa de estudo.	37
Tabela 2 - Modelo das cinco forças competitivas de Porter aplicado à empresa de estudo.	39
Tabela 3 - Objetivos estratégicos na Perspectiva Financeira.	48
Tabela 4 - Objetivos estratégicos na Perspectiva dos Clientes. (continua)	49
Tabela 5 - Objetivos estratégicos na Perspectiva dos Processos Internos. (continua)	51
Tabela 6 - Objetivos estratégicos na Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento.	53
Tabela 7 - Plano do Sistema de Gestão Integrado da empresa de estudo (continua).	56
Tabela 8 - Plano do Sistema de Gestão Integrado da empresa de estudo (continua).	61
Tabela 9 – Indicador FT002.	74
Tabela 10 – Indicador VD003.	74
Tabela 11 – Indicador CP002.	75
Tabela 12 – Indicador FT004.	75
Tabela 13 – Indicador VD009.	76
Tabela 14 – Indicador VD005.	76
Tabela 15 – Indicador FT003.	77
Tabela 16 – Indicador FT001.	77
Tabela 17 – Indicador FT004.	78
Tabela 18 – Indicador VD004.	78
Tabela 19 – Indicador DT001.	78
Tabela 20 – Indicador DT002.	79
Tabela 21 – Indicador VD002.	80
Tabela 22 – Indicador DV001.	80
Tabela 23 – Indicador VD006.	81
Tabela 24 – Indicador VD007.	81
Tabela 25 – Indicador EX001.	82
Tabela 26 – Indicador EX005.	82

Tabela 27 – Indicador VD010.....	83
Tabela 28 – Indicador PD001.....	83
Tabela 29 – Indicador EX004.....	84
Tabela 30 – Indicador EX002.....	84
Tabela 31 – Indicador PD009.....	85
Tabela 32 – Indicador PD002.....	85
Tabela 33 – Indicador AD001.....	86
Tabela 34 – Indicador CP001.....	86
Tabela 35 – Indicador PD003.....	86
Tabela 36 – Indicador PD004.....	87
Tabela 37 – Indicador PD005.....	88
Tabela 38 – Indicador PD007.....	88
Tabela 39 – Indicador PD006.....	89
Tabela 40 – Indicador PD011.....	89
Tabela 41 – Indicador PD010.....	90
Tabela 42 – Indicador RH001.....	90
Tabela 43 – Indicador do RH004.....	90
Tabela 44– Indicador do RH003.....	91
Tabela 45– Indicador do RH002.....	92

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 JUSTIFICATIVA	13
1.2 OBJETIVO	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos.....	14
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	15
2.1 GESTÃO POR ABORDAGEM DE PROCESSOS.....	15
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	16
2.2.1 Análise SWOT	17
2.2.2 Modelo das cinco forças de Porter	18
2.2.3 Foco estratégico	19
2.3 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE PROCESSOS	20
2.3.1 Balanced Scorecard	22
2.3.1.1 Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	26
2.3.1.2 Mapa Estratégico	27
3 METODOLOGIA	29
3.1 DEFINIÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	30
3.2 ESTRUTURAÇÃO DO BALANCED SCORECARD	31
3.3 ELABORAÇÃO DO PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD	33
4 ESTUDO DE CASO	34
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	34
4.2 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO.....	35
4.2.1 Definição do Planejamento Estratégico.....	35
4.2.1.1 Definição da Missão, Valores e Visão.....	35
4.2.1.2 Análise da Visão Geral de Sistema.....	40
4.2.1.3 Definição da Estratégia.....	43
4.2.2 Estruturação do <i>Balanced Scorecard</i>	44
4.2.2.1 Desenho do Mapa Estratégico.....	44

4.2.2.2 Definição dos Objetivos Estratégicos a partir das perspectivas do BSC	47
4.2.2.3 <i>Balanced Scorecard</i>	54
4.2.3 Plano de implementação do <i>Balanced Scorecard</i>	61
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	67
REFERÊNCIAS.....	69
APÊNDICE A – Dicionários para Indicadores.....	74

1 INTRODUÇÃO

Para conquistarem uma posição de destaque no mercado em que atuam, gestores têm procurado cada vez mais por ferramentas e técnicas que auxiliem o direcionamento do planejamento estratégico de suas organizações. O conceito tradicional de gestão por funções, nos quais os processos são administrados e compreendidos dentro de cada departamento, tem sido substituído pelo conceito de gestão por processos, em que as estruturas organizacionais são gerenciadas de maneira integrada, permitindo uma visão horizontal da organização.

Neste sentido, o mapeamento de processos tem sido uma ferramenta cada vez mais utilizada para a compreensão e análise dos processos e das interações que ocorrem entre os mesmos. Esse entendimento possibilita verificar formas de alinhamento dos processos com o objetivo estratégico da organização, melhorando a eficiência e eficácia das atividades e reduzindo o retrabalho e gastos desnecessários.

Para avaliar o desempenho de um sistema de gestão com abordagem em processos é necessário que haja o constante monitoramento dos resultados obtidos pela empresa. O *Balanced Scorecard* (BSC) é um instrumento do sistema de gestão estruturado em indicadores de desempenho que permite direcionar o comportamento de todos os níveis da organização, alinhando-os à estratégia previamente definida.

O monitoramento e o controle de determinados aspectos organizacionais pelo BSC possibilitam avaliar se os resultados obtidos estão satisfatórios em relação às metas desejadas. Através dessa análise crítica, verifica-se a eficácia das ações já implantadas, para que, se necessário, novas ações sejam definidas.

Este trabalho busca realizar um estudo sobre a contribuição do *Balanced Scorecard* como instrumento gerencial em uma empresa de pequeno porte situada na região metropolitana em São Paulo. A empresa analisada atua no segmento de tintas, vernizes e outros produtos químicos destinados à aplicação gráfica e serigráfica, em especial no ramo têxtil.

1.1 JUSTIFICATIVA

Os processos da empresa deste estudo de caso foram recentemente mapeados e reestruturados por escolha dos sócios, por objetivarem melhorias em suas atividades e na organização como um todo para possibilitar maior destaque da empresa no mercado. Por este motivo, optou-se por escolher uma ferramenta que possibilitasse monitorar o desempenho dos processos alinhado à estratégia definida.

Um sistema de indicadores contribui para que gestores tomem decisões baseados na relação entre os resultados apresentados por outras perspectivas do negócio, além da perspectiva financeira.

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi proposto pela autora deste trabalho como ferramenta de avaliação para a organização em estudo, uma vez que materializa a visão e a estratégia da empresa em objetivos e metas interligados. Estes objetivos serão avaliados a partir de quatro perspectivas sugeridas por Kaplan e Norton: financeira, clientes, processos e aprendizado e crescimento.

A análise do desempenho da organização a partir da correlação entre diversas perspectivas permite não só compreender o funcionamento da organização no presente, como também prever resultados futuros, antecipando as ações para alcançar as metas esperadas.

1.2 OBJETIVO

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho é elaborar o planejamento estratégico da empresa de estudo através da utilização da ferramenta de *Balanced Scorecard* em um sistema de gestão baseado em processos.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- Contextualizar o ambiente em que a empresa está inserida;
- Elaborar a estratégia e os principais objetivos estratégicos da empresa;
- Elaborar o Mapa Estratégico a partir dos objetivos estratégicos;
- Propor a estruturação dos *scorecards* para os processos selecionados, vinculando-os aos objetivos estratégicos da empresa;

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Em decorrência de constantes mudanças no mercado econômico somadas ao fenômeno de globalização e ao surgimento de novas tecnologias, muitas empresas têm buscado estratégias que as tornem mais competitivas. Nesse sentido, torna-se essencial a melhoria efetiva do sistema produtivo de organizações, ou seja, que seja eficiente na utilização dos recursos ao passo que também seja eficaz no atingimento dos objetivos (MARTINELLI; JOYAL, 2003).

A gestão por abordagem de processos tem auxiliado empresas de diferentes ramos a alinharem a visão e missão da organização com os resultados finais dos processos, agregando valor ao seu produto e/ou serviço (ROSADO JÚNIOR; LOBATO, 2009). Uma vez que os processos são a estrutura pela qual uma organização faz o necessário para produzir valor para seus clientes, é necessário oferecer bens e serviços que atendam às suas expectativas, empregando processos eficientes e eficazes (BIAZZI et al., 2006).

2.1 GESTÃO POR ABORDAGEM DE PROCESSOS

A análise detalhada do funcionamento da organização como um todo permite a definição precisa de diretrizes e objetivos estratégicos das empresas. Isso é possível através da compreensão dos processos internos (MARINHO, 2007). Tal tarefa exige o conhecimento apropriado do ambiente interno da organização, bem como do meio externo que pode afetá-la (O'REAGAN; GOBADHIAN, 2002 apud MÜLLER et al., 2003).

Na concepção mais frequente, processo pode ser definido como qualquer atividade ou conjunto de atividades que utiliza recursos (*input*), adiciona valor a ele e fornece produtos (*output*) a um cliente específico. Esse *output* pode ser o próprio produto a ser fornecido ou resultado da realização do processo (GONÇALVES, 2000).

Segundo Harrington (1993), processo é um grupo de tarefas interligadas logicamente, que utiliza os recursos da organização para gerar os resultados definidos, de forma a apoiar os seus objetivos. Portanto, para a realização de um produto ou um serviço a ser entregue a um cliente, é necessária a interação entre os vários processos de uma organização.

A abordagem por processos, conceito adotado pela norma ABNT NBR ISO 9.001:2008 para Sistemas de Gestão da Qualidade, contempla uma coleção de atividades controladas e interligadas que tomam uma ou mais entradas, utilizam recursos e criam saídas que agregam valor ao cliente (PINHO et al., 2007). De acordo com Rosado Júnior e Lobato (2009), esta abordagem tem por objetivo básico permitir que a empresa forneça valor aos seus clientes, estabelecendo objetivos e metas e monitorando o seu desempenho.

Mello e Salgado (2005) afirmam que as ferramentas e técnicas usadas na Gestão por Abordagem de Processos auxiliam as empresas a conhecerem seus fornecedores (aqueles que fornecem insumos para a realização dos processos), seus insumos (as entradas, tais como: informações, materiais, documentos, etc., que serão transformadas pelos processos), seus processos (identificados a partir do estudo da forma como a empresa realiza suas atividades), seus produtos (as saídas ou os resultados gerados pela agregação de valor durante a realização das atividades) e seus clientes (aqueles que receberão os produtos).

A gestão por abordagem de processos também proporciona a definição da melhor maneira e sequência para a realização de cada atividade do processo e dos indicadores gerenciais que possibilitarão a medição, análise e melhoria de cada processo (MELLO et al., 2002).

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para que uma empresa obtenha resultados considerados satisfatórios pelos seus gestores, é necessário que as estratégias de cada processo e da organização como

um todo estejam bem definidas. Assim, a empresa precisa ter um planejamento estratégico claramente definido. Segundo Müller (2003), com o planejamento estratégico não se pretende prever o futuro, mas traçar objetivos futuros viáveis e propor ações para alcançá-los, evitando ser surpreendido com as incertezas do amanhã.

Oliveira (1999) define estratégia como ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar os objetivos e os desafios da empresa. Por este motivo, programas de melhoria sem a visão estratégica muitas vezes atacam problemas que não necessariamente têm influência externa, ou seja, às vezes focam para uma visão exclusivamente interna, tendo como consequência a má definição das prioridades em termos de resultados efetivamente importantes para a posição competitiva da empresa (MÜLLER, 2003).

O entendimento integrado dos ambientes externo e interno de uma empresa é fundamental para se compreender o presente e prever o futuro (HITT et al., 2008). Para compreensão do ambiente externo e interno de uma organização, podem ser utilizadas ferramentas como a Análise SWOT e o Modelo das cinco forças de Porter, descritas a seguir.

2.2.1 Análise SWOT

A Análise SWOT é uma sigla do idioma inglês, na qual representa: Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*), sendo fundamentada por Kenneth Andrews e Roland Christensen. Brown e Norberg (2001) afirmam que a análise SWOT é uma ferramenta que auxilia a organização no planejamento estratégico ao estabelecer a relação entre os pontos fortes, os pontos fracos, as ameaças e as oportunidades.

A análise deve ser confeccionada e interpretada de forma a unir as peças chaves, que são os elementos da análise interna e externa, por que vão formar o diagnóstico. Este deve ser confiável e com suporte de uma boa fonte de informação,

e que esteja integrado às necessidades da gestão estratégica, pois irão fundamentar a médio e longo prazo na organização (NETO, 2011).

Segundo Neto (2011), a aplicação se divide em ambiente interno (Forças e Fraquezas) e ambiente externo (Oportunidades e Ameaças). As forças e fraquezas são avaliadas pela observação da situação atual da organização, em geral associadas a fatores internos.

Quando concluem a análise interna, as empresas têm de identificar os seus pontos fortes e os seus pontos fracos no tocante a recursos, capacitações e competências essenciais. Por exemplo, se tiverem poucas capacitações ou não tiverem competências essenciais nas áreas necessárias para obter vantagem competitiva, terão de adquirir recursos e criar as capacitações e competências necessárias (HITT et al., 2008).

Por sua vez, as oportunidades e ameaças são previsões do futuro e estão intimamente ligadas a fatores externos (NETO, 2011). Deverão ser previstos objetivos estratégicos que irão reduzir ou minimizar as fraquezas e utilizar as forças da organização, para que a mesma resista às ameaças e aproveite as oportunidades.

2.2.2 Modelo das cinco forças de Porter

De acordo com PORTER (1986), a natureza da competitividade de uma dada indústria pode ser visualizada como um conjunto de forças: a rivalidade entre organizações competidoras, a entrada potencial de novos competidores, o desenvolvimento potencial de produtos substitutos, o poder de negociação dos fornecedores e o poder de negociação dos consumidores.

Porter (1986) apresenta um modelo de análise da estrutura competitiva de uma indústria, o qual leva em consideração as cinco forças de caráter estrutural básico que dirigem a competição e que atuam nas fronteiras de uma empresa, as quais podem ser representadas na figura 1.

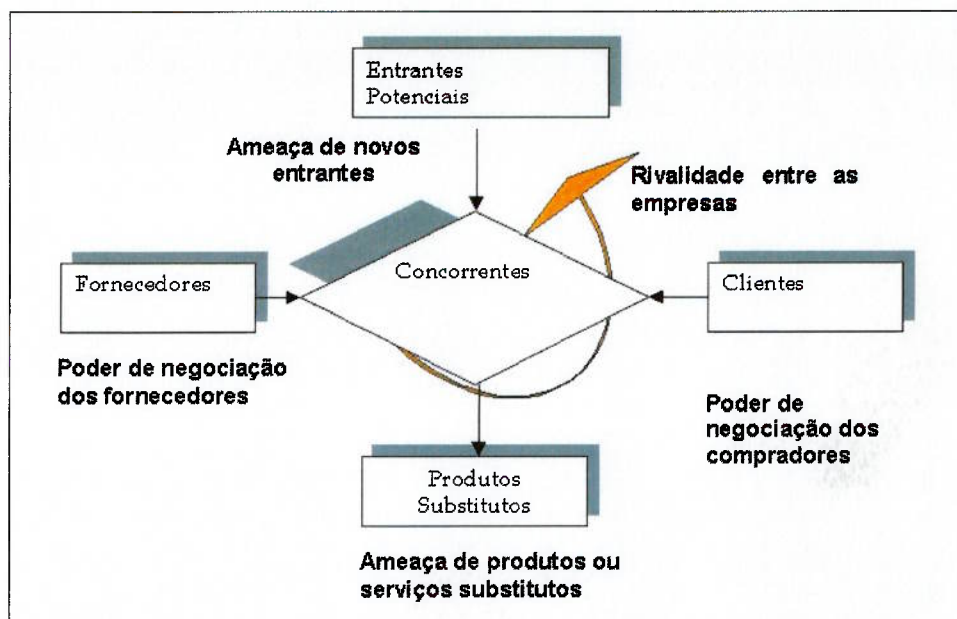


Figura 1 - As cinco forças de Porter.
Fonte: Porter (1986).

Uma vez que as forças externas em geral afetam todas as empresas na indústria, o ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades em lidar com elas. Portanto, a meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia como um todo possa melhor se defender contra estas forças competitivas ou influenciá-las a seu favor (ALVAREZ & QUEIROZ, 2003).

2.2.3 Foco estratégico

Para atuar nos negócios, Porter (1996, apud OLIVEIRA, 2009) cita estratégias genéricas que uma empresa pode empregar, separadamente ou em conjunto:

a) Liderança em custos: A estratégia de liderança de custo tem como principal atrativo o preço, ou seja, a aplicação desta estratégia faz-se a produtos com fraca diferenciação e grande sensibilidade ao preço. Com este tipo de estratégia, uma organização centra os seus esforços na procura da eficiência produtiva, na

ampliação do volume de produção e minimização dos gastos com publicidade, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento. Portanto, as estratégias de liderança de custo procuram, assentando numa cultura de empresa muito orientada para a poupança e com base num bom produto, obter vantagem em custos de diversas formas, inclusive estudando os produtos concorrentes (SARAIVA e BORREGO, 2007).

b) Diferenciação: Estratégia de diferenciação é a capacidade de oferecer ao comprador um produto de valor único e superior em termos de qualidade, recursos especiais ou serviços pós-venda. Consiste em diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria. A empresa pretende oferecer algo que seja diferente dos concorrentes e valioso para os consumidores. Assim, a estratégia de diferenciação é orientada para o consumidor, onde passa para segundo plano os termos quantidade e preço, e dá-se prioridade à qualidade e inovação (SARAIVA e BORREGO, 2007).

2.3 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE PROCESSOS

Para que uma organização seja competitiva, não basta um bom planejamento estratégico. É preciso que o plano traçado seja cumprido. Portanto, a medição dos processos e dos resultados, tanto globais quanto pontuais, é de vital importância, bem como a posterior comparação com os objetivos predeterminados (MÜLLER, 2003).

Quando se implementa a gestão com abordagem em processos, a existência de um sistema de medição de desempenho surge como uma necessidade para monitorar o sistema de gestão (ROSADO JÚNIOR, 2007). Rosado Júnior e Lobato (2009) afirmam que, uma vez implementado o sistema de gestão, a melhoria nos resultados é algo a ser perseguido continuamente, sendo que a medição de desempenho é a ferramenta que propicia o substrato para isso.

Berliner e Brimson (1992 apud MÜLLER, 2003) lembram que a medição de

desempenho é um fator chave para assegurar a implantação do plano estratégico da empresa. Portanto, em um planejamento estratégico, é fundamental compreender como o controle e o monitoramento dos processos será efetuado, permitindo a avaliação de desempenho da organização.

Os processos devem ser medidos em termos de custo, tempo, qualidade ou outras dimensões que avaliem o valor proporcionado ao cliente. Esses indicadores tornam-se os critérios para a avaliação do valor de uma inovação e para o estabelecimento de programas de melhoria contínua (BIAZZI et al., 2006).

Para Hronec (1994), a utilização dos medidores permite priorizar atuações, profissionalizar decisões, possibilitar acompanhamentos históricos e realizar o gerenciamento de uma empresa. Para isso, os indicadores devem ser racionalmente posicionados a partir de mapas de atividades e departamentos, evitando redundâncias de medição ao mesmo tempo em que permitem completo entendimento dos macroprocessos em geral e das atividades individuais em particular (MÜLLER et al., 2003).

Kaplan e Norton (1997) acreditam que confiar exclusivamente em indicadores financeiros pode induzir as empresas a opções errôneas e incompletas, já que estas mensurações concentram-se em resultados originados de ações passadas.

Para Gil (1992 apud ROSADO JÚNIOR, 2007) os indicadores podem ser considerados como termômetros que medem os níveis de eficiência e eficácia de uma organização e para isso devem apresentar as seguintes características:

- a) Devem refletir a visão do cliente, ou seja, devem possibilitar a verificação da qualidade sob a percepção do consumidor;
- b) Devem indicar o nível de utilização de recursos, isto é, possibilitar a constatação da ocupação da capacidade produtiva da organização e a definição do melhor dimensionamento dos recursos produtivos;
- c) Devem ser sensíveis às variações do processo, de forma a indicar se os produtos estão sendo fabricados dentro das especificações projetadas;
- d) Devem ser objetivos e facilmente mensuráveis;
- e) Devem fornecer respostas na periodicidade adequada (capacidade de um indicador fornecer respostas antes que o processo por ele medido gere

perdas para a organização);

- f) Devem estar próximos ao ponto de ocorrência do problema, ou seja, devem estar disponíveis para quem precisa tomar decisões no processo.

Kiyan (2000 apud ROSADO JÚNIOR, 2007) considera que um sistema de indicadores deve possuir as seguintes características:

- a) Ser congruente com a estratégia competitiva;
- b) Ter medidas financeiras e não financeiras;
- c) Direcionar e suportar a melhoria contínua;
- d) Indicar tendências e progressos;
- e) Facilitar o entendimento das relações de causa-efeito;
- f) Ser facilmente inteligível para os funcionários;
- g) Abranger todo o processo, desde o fornecedor até o cliente;
- h) Informar em tempo real para toda a organização;
- i) Influenciar a atitude dos funcionários;
- j) Avaliar o grupo e não o indivíduo.

Neste contexto o *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta que tem ganhado ampla utilização para implementação da estratégia (OLIVEIRA, 2009).

2.3.1 **Balanced Scorecard**

Os sistemas de indicadores são vinculados à estratégia da empresa através do *Balanced Scorecard* (BSC). Com um sistema interativo e completo como o BSC é possível estabelecer a integração entre objetivos, estratégias e medidas de desempenho nos diferentes níveis de uma organização (DAVIS, 1996).

O *Balanced Scorecard* pode ser considerado um método de avaliação de desempenho empresarial e seu principal diferencial é reconhecer que os indicadores

financeiros não são suficientes para isso, uma vez que só apontam os resultados passados dos investimentos e das atividades, não levando em conta os impulsionadores de rentabilidade a longo prazo (TRENNEPOHL; PEGORARO, 2008).

Kaplan e Norton (1997) acreditam que confiar exclusivamente em indicadores financeiros poderia induzir as empresas a opções errôneas e incompletas, já que estas mensurações concentram-se em resultados originados de ações passadas.

O BSC pode ser visto como uma forma para se organizar um determinado conjunto de objetivos em uma cadeia de geração de valor. Esse conjunto organizado de objetivos é chamado de “mapa estratégico”. Os objetivos dos mapas estratégicos devem ser agrupados em quatro perspectivas: Perspectiva financeira, Perspectiva dos Clientes, Perspectiva dos Processos Internos e Perspectiva de Aprendizado e Crescimento (OLIVEIRA, 2009).

Os mapas estratégicos do BSC podem apresentar mais de quatro perspectivas e algumas empresas, de fato, criam novas perspectivas em função de suas particularidades. Contudo, para a grande maioria das empresas, as quatro perspectivas clássicas são suficientes para atender a suas demandas (OLIVEIRA, 2009).

O *Balanced Scorecard* permite a tradução da visão e da estratégia da empresa em medidas de desempenho ao responder às questões feitas para cada perspectiva (KAPLAN; NORTON, 1997):

- a) Para sermos bem sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas?
- b) Para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?
- c) Para satisfazermos nossos clientes e acionistas, em que processos de negócio devemos alcançar a excelência?
- d) Para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?

A figura 2 demonstra os questionamentos para as quatro perspectivas do BSC:

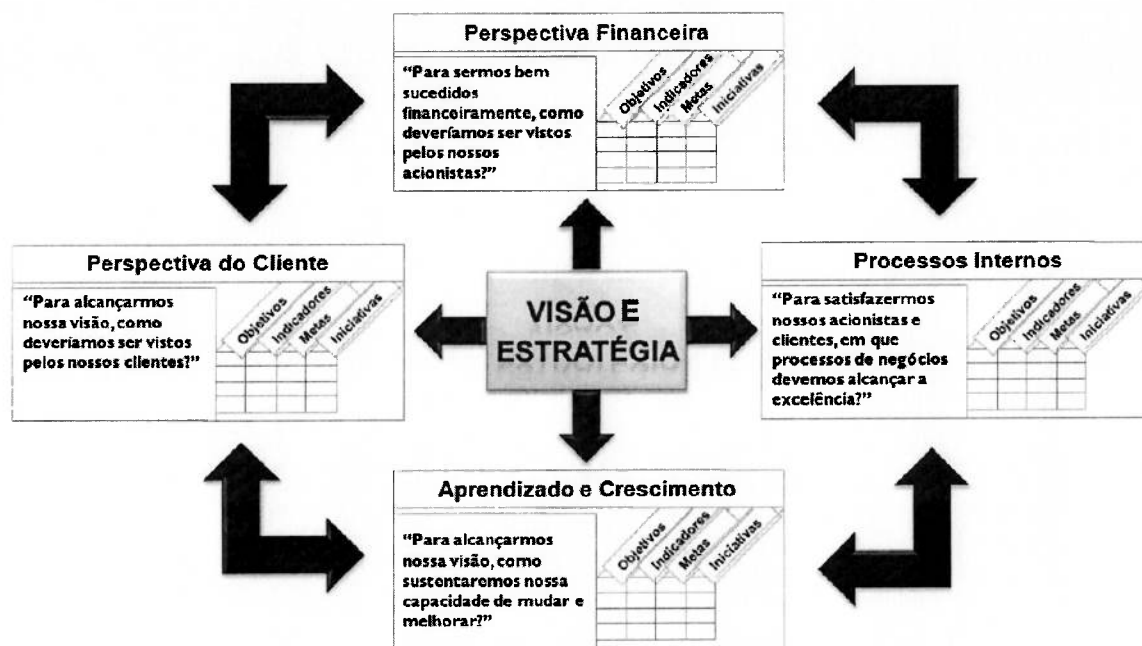


Figura 2 - Perspectivas do Balanced Scorecard.
 Fonte: Kaplan e Norton (1997).

Segundo Kaplan e Norton (1997), propositores do BSC, as perspectivas de Aprendizado e Crescimento e de Processos Internos contêm objetivos que se relacionam com as atividades mais importantes em termos de processos de negócio, tempos de ciclo, produtividade etc. (processos internos) e o que é necessário para que esses processos sejam sustentados e mais desenvolvidos em termos de pessoas, produtos e desenvolvimento de processos (Aprendizado e Crescimento). Já as outras duas perspectivas abrigam objetivos relacionados aos resultados desejados para as atividades desempenhadas, isto é, como a organização deseja ser percebida por clientes, parceiros e outras relações externas e como isso irá se traduzir em resultados financeiros e valor econômico (KAPLAN; NORTON, 1997).

A função do BSC está em traduzir as diretrizes estratégicas descritas no Planejamento Estratégico, de forma que todos da organização possam entendê-las, para que a estratégia possa ser colocada em prática, monitorada e acompanhada no longo prazo (OLIVEIRA, 2009). Também Soares (2001) afirma que o que torna o *Balanced Scorecard* bem sucedido não é a simples combinação de medidas financeiras e não financeiras das quatro perspectivas, mas a integração destas com os objetivos estratégicos da empresa de longo prazo e a definição dos mecanismos

para alcançar estes objetivos.

Após a construção do *Balanced Scorecard*, o mesmo deve ser incorporado ao processo gerencial. Por esse motivo, o BSC tem sido utilizado por muitas empresas como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia de longo prazo (SOARES, 2001). A ligação entre os objetivos estratégicos e as ações de curto prazo se dará por processos gerenciais que, geridos tanto separadamente quanto em forma combinada, permitirão os gestores identificar os indicadores necessários para o estabelecimento daquela ligação (QUINTELLA, 2004).

Esses processos gerenciais são os seguintes (figura 3):

- a) Esclarecer e traduzir a visão estratégica;
- b) Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- c) Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- d) Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico (QUINTELLA, 2004).

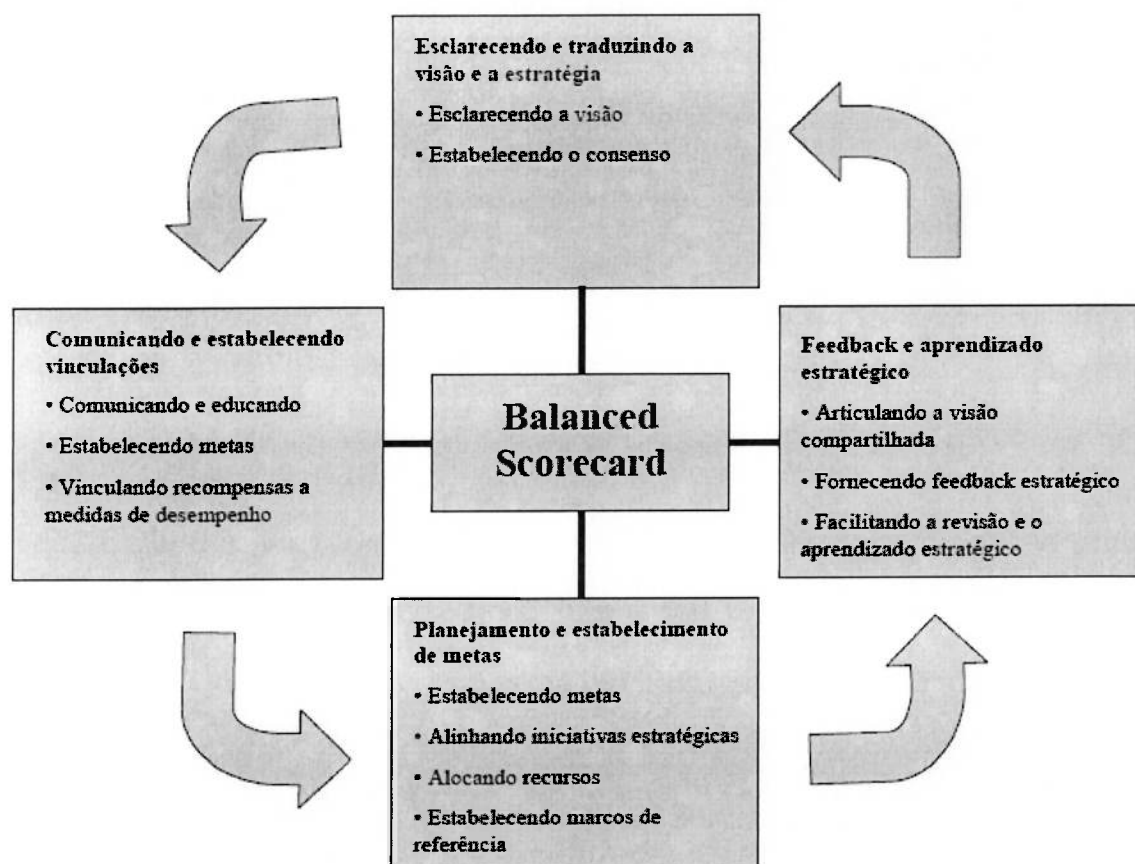


Figura 3 – O BSC como viabilizador da estrutura para ação estratégica.
Fonte: Kaplan e Norton, 1997.

Para Campos (1998, apud SOARES, 2001), o BSC abre novos horizontes para a

gerência estratégica de empresas, porque soluciona uma série de deficiências dos sistemas tradicionais: a incapacidade de integrar e sintonizar a estratégia de longo prazo com as ações e os resultados de curto prazo.

Desta forma, a utilização do *Balanced Scorecard* para ajudar na eliminação de carências típicas das pequenas empresas (determinação da visão, alinhamento estratégico entre sócios, estruturação de processos, otimização de processos etc.) apresenta-se como um ótimo sistema de gerenciamento e de acompanhamento de indicadores de desempenho (SOARES, 2001).

2.3.1.1 Perspectivas do *Balanced Scorecard*

Cada perspectiva do BSC atende a um componente da estratégia da empresa de forma correlacionada, que proporcionam um equilíbrio de atitudes a serem tomadas para satisfação de todos os interessados. Quintella (2004) afirma que o *scorecard* deve contar a história da estratégia, iniciando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os, posteriormente, à sequência de ações que precisam ser tomadas em relação ao processo financeiro, do cliente, dos processos internos e, por fim, do aprendizado e crescimento dos funcionários e sistema, para que, em longo prazo, seja produzido o desempenho financeiro esperado.

As quatro perspectivas do BSC são apresentadas abaixo.

a) **Perspectiva Financeira:** Segundo Kaplan e Norton (1997), os objetivos financeiros devem estar vinculados à estratégia empresarial, observando a fase do ciclo de vida da organização: fase de crescimento (inicial), sustentação e colheita. Estes objetivos servem de foco para objetivos de outras perspectivas do *scorecard*. Qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro.

b) **Perspectiva dos Clientes:** Essa perspectiva destina-se a responder a questão sobre como a organização é vista pelos seus clientes e o quão bem ela atende às demandas destes clientes dentro de seus objetivos financeiros. O grupo de medidas

essenciais de resultados dos clientes é comum a todos os tipos de empresa. Kaplan e Norton (1997) afirmam que esta perspectiva permite que os gestores identifiquem os segmentos de clientes e de mercado nos quais a empresa pode competir, bem como definir medidas de desempenho para os segmentos alvo.

Administradores cada dia mais percebem a importância do foco no cliente e da satisfação dos mesmos em qualquer negócio. Clientes insatisfeitos procurarão outros fornecedores que atendam às suas reais necessidades. Um fraco desempenho nessa perspectiva é, portanto, um indicador de declínio futuro, mesmo se a presente situação financeira aparenta ser boa (BERGEN; BENCO, 2003 apud OLIVEIRA, 2009).

c) Perspectivas dos Processos Internos: Nessa perspectiva são abordados os processos críticos onde os gestores devem buscar excelência, com o intuito de atender aos objetivos dos acionistas e de segmentos específicos de clientes (KAPLAN; NORTON, 1997). Os indicadores formulados devem se destinar a responder quais são os processos cruciais para satisfazer os clientes e acionistas da organização. São nestes processos que a organização deve aplicar seus esforços para atingir a excelência (MAGALHÃES, 2009 apud OLIVEIRA, 2009).

d) Perspectiva do Aprendizado e Crescimento: Os indicadores desta perspectiva destinam-se a responder a questão de como a organização deve aprender, aperfeiçoar e inovar para que possa atingir seus objetivos estratégicos. Muito desta perspectiva está relacionado com a própria força de trabalho da organização, ou seja, com os seus empregados (MAGALHÃES, 2009). Kaplan e Norton (1997) afirmam que as metas desta perspectiva oferecem a base que permite a consecução de objetivos ambiciosos das outras três perspectivas.

2.3.1.2 Mapa Estratégico

Com o conhecimento das perspectivas do Balanced Scorecard e dos componentes que envolvem a criação do mapa estratégico é possível a sua estruturação. Os

mapas estratégicos fornecem a base para a construção do BSC, estando este devidamente alinhado com a estratégia da organização (QUINTELLA, 2004).

Para Nascimento e Cavenaghi (2008), o mapa estratégico apresenta a estratégia da organização de maneira clara e uniforme, sendo uma forma de apresentá-la ao seu público alvo. Quintella (2004) também afirma que os mapas estratégicos ajudam as organizações a visualizar suas estratégias de forma coesiva, integrada e sistemática. Os mapas estratégicos não são mais do que uma representação visual dos objetivos críticos da empresa e das relações entre eles, impulsionando o desempenho da organização. Com a elaboração do mapa estratégico se faz possível a implementação do *Balanced Scorecard*.

3 METODOLOGIA

A metodologia adotada neste trabalho foi construída a partir da associação das ferramentas encontradas nas revisões bibliográficas, consistindo na definição dos indicadores de desempenho da empresa de estudo através da ferramenta de *Balanced Scorecard*.

Realizou-se o presente estudo em uma organização com sistema de gestão baseado na abordagem por processos, considerando o cenário da empresa durante a realização deste estudo, bem como o contexto econômico e recursos disponíveis naquele dado momento.

O sistema de gestão da empresa sofreu mudanças após o mapeamento e a reestruturação de seus processos; Com isso, novos monitoramentos foram criados, que permitiram a criação e revisão de indicadores obtidos de maneira mais confiável. A autora deste estudo propôs a estruturação dos indicadores segundo a ferramenta de *Balanced Scorecard*, em conjunto com a diretoria, coordenador do sistema de gestão e gestores dos principais processos da organização.

A metodologia do presente trabalho foi realizada conforme demonstrado na figura 4.

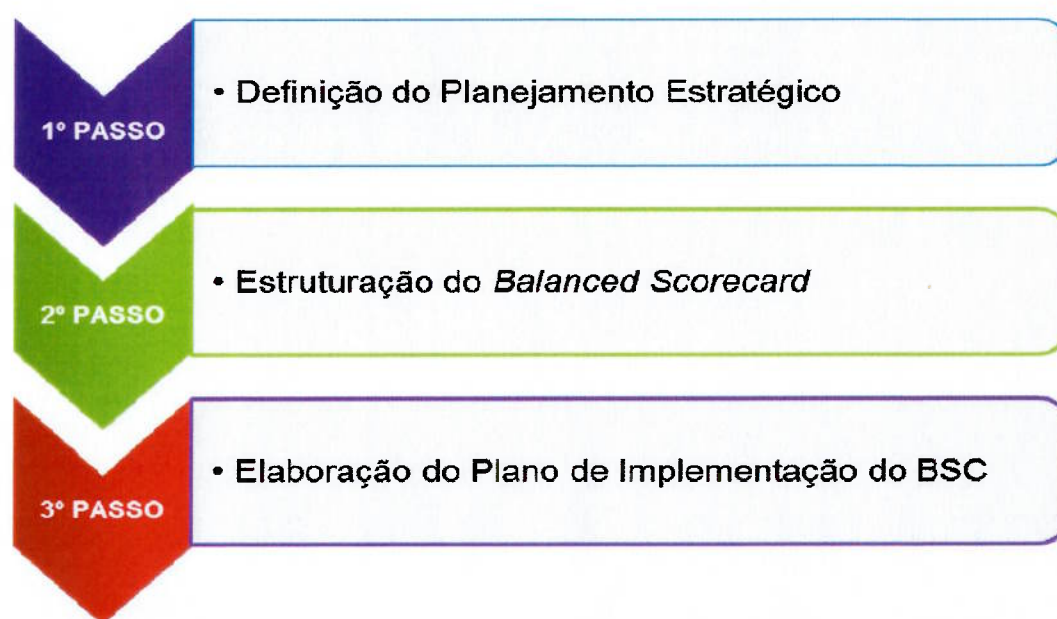


Figura 4 - Metodologia de planejamento, implantação e verificação do BSC.
Fonte: Elaborado pela autora.

O detalhamento da metodologia é descrito nos itens a seguir.

3.1 DEFINIÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Considerando que a revisão dos processos da empresa permitiu avaliar os objetivos estratégicos de cada processo em relação à sua estratégia global, o Planejamento Estratégico é uma etapa inicial importante a ser definida e descrita em conjunto com a Alta Administração da empresa.

Por este motivo, o ponto de partida para o trabalho decorreu na apresentação dos conceitos de BSC e da importância da redefinição dos indicadores de desempenho existentes da empresa, para melhorar seu gerenciamento e alinhar os processos à estratégia organizacional.

A apresentação foi realizada no mês de agosto de 2012 pela autora, para colaboradores da empresa – gestores dos principais processos, integrantes da Alta Administração e o Coordenador do Sistema de Gestão Integrado.

Destacou-se primeiramente a importância da definição clara e precisa da estratégia da empresa de acordo com a pretensão dos sócios para o rumo de seus negócios. Para desenvolver a estratégia, adotou-se a metodologia proposta por Oliveira (2009), conforme fluxo representado na figura 5.

Inicialmente, foram revisados a missão, visão e valores da empresa. Na sequência, realizou-se a análise da visão geral do sistema de gestão, onde os macroprocessos e principais processos são representados graficamente, permitindo uma visão geral do negócio. A análise do ambiente, que trata da análise de fatores internos e externos que podem influenciar a organização na execução de sua missão e no alcance dos seus objetivos, foi feita através da análise SWOT e das cinco forças competitivas de Porter.

A etapa seguinte consistiu na elaboração da estratégia, determinando como a empresa pretende alcançar suas metas. Por fim, foram definidos os objetivos

estratégicos a partir do modelo das Estratégias Genéricas proposto por Porter (1989).



Figura 5 - Fluxo de definições.
Fonte: Adaptado de OLIVEIRA (2009).

3.2 ESTRUTURAÇÃO DO BALANCED SCORECARD

Com a estratégia definida, foi possível construir o esboço inicial dos objetivos estratégicos e os vetores de desempenho para as quatro perspectivas do *Scorecard*. A metodologia adotada seguiu o fluxo apresentado na figura 6 e foi desenvolvida a partir do estudo do referencial bibliográfico.

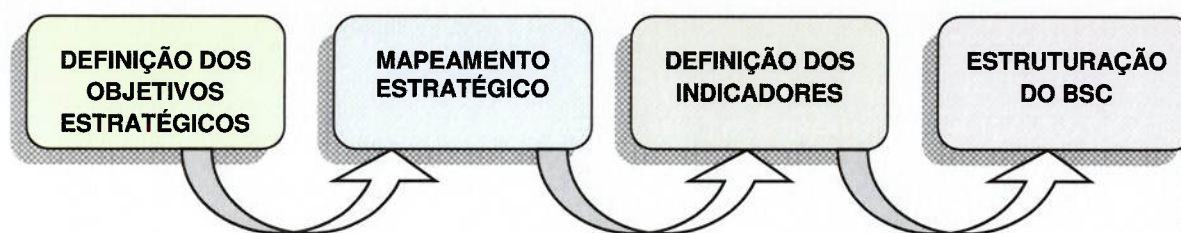


Figura 6- Metodologia para estruturação do *Balanced Scorecard*.
Fonte: Elaborado pela autora.

A diretoria e os gestores dos processos críticos avaliaram quais os objetivos estratégicos da organização, contemplados em todas as perspectivas do BSC. A análise situacional realizada na etapa anterior foi lembrada, para que os gestores considerassem como a empresa pode trabalhar seus pontos fortes e aproveitar as oportunidades, para melhorar e até mesmo reverter suas fraquezas e minimizar as ameaças ao negócio.

Após algumas reuniões, os objetivos foram interligados e abordados em uma relação de causa e efeito, compondo o mapa estratégico da empresa de estudo. O mapa foi apresentado e revisado algumas vezes, até que todos estivessem satisfeitos com o resultado final. Julgou-se que esta etapa facilitou a posterior definição dos indicadores, uma vez que espelhou de forma objetiva a estratégia da organização.

Como dito no início desta seção, alguns processos críticos da empresa foram reestruturados antes da implementação deste projeto e novos monitoramentos foram criados, permitindo que a captação dos dados da empresa fosse mais completa e fidedigna. Com isso, o sistema de indicadores foi revisto, sendo que alguns indicadores foram mantidos, outros alterados e outros, ainda, foram sugeridos no trabalho proposto neste estudo. Todos os indicadores foram classificados dentro das perspectivas do BSC e dos objetivos estratégicos elaborados, compondo o novo sistema de *Balanced Scorecard* da organização.

3.3 ELABORAÇÃO DO PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD

Após a estruturação do *Balanced Scorecard*, segue-se a etapa onde o sistema é aprovado pela diretoria, sendo estipuladas as metas para os indicadores e as ações para a sua implantação progressiva. São planejadas reuniões periódicas com os gestores das equipes para avaliar os resultados obtidos.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

O estudo foi fundamentado em uma empresa especializada na fabricação de tintas, vernizes e produtos químicos destinados à aplicação gráfica e serigráfica.

Seus produtos estão presentes em segmentos de mercado variados, como o de estamparia têxtil, empresas de comunicação visual, gráficas e de editoração, empresas do setor promocional, rótulos e frascarias, do setor automotivo, entre outras. Atuando tradicionalmente no mercado serigráfico há mais de 20 anos, hoje a organização é considerada uma das empresas mais competentes e revolucionárias deste ramo.

A sede da organização está localizada em Guarulhos, São Paulo. Seu mercado de atuação se concentra nos principais estados brasileiros e vem aumentando a sua participação em diversos países da América Latina. Dois sócios são responsáveis pelo gerenciamento da empresa, onde trabalham cerca de cem funcionários.

Em 2006, a empresa optou pela implantação de seu sistema de gestão da qualidade e ambiental baseado nas normas ABNT NBR ISO 9.001 e ABNT NBR ISO 14.001, sendo que, no ano seguinte, o sistema foi certificado. Apesar de definidos os procedimentos, controles e monitoramento dos sistemas, em 2012 os sócios detectaram problemas gerenciais e gargalos nos processos que estariam prejudicando a lucratividade da empresa. Por esta razão, eles optaram por contratar uma empresa de consultoria que auxiliasse no mapeamento dos seus processos internos.

Após a realização do mapeamento dos processos, a pesquisadora deste trabalhou optou por analisar os monitoramentos existentes e criar novos indicadores de desempenho estruturados no modelo de *Balanced Scorecard*, para alinhar os objetivos às estratégias organizacionais.

4.2 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

Este tópico descreve os resultados obtidos no estudo durante o período de maio a outubro de 2012. A sistemática adotada seguiu a metodologia apresentada no item 3 deste trabalho.

4.2.1 Definição do Planejamento Estratégico

4.2.1.1 Definição da Missão, Valores e Visão

A empresa já possuía missão, valores e visão definidos, que foram revistos pela autora do trabalho em conjunto com a diretoria.

Para revisar a missão, foram realizadas as perguntas propostas por Sampaio (1999):

- O que a empresa deve fazer?
- Para quem a empresa deve fazer?
- Por que a empresa deve fazer?
- Como a empresa deve fazer?

Após a realização dos questionamentos, chegou-se a seguinte missão:

NOSSA MISSÃO

A missão da empresa é contribuir para o desenvolvimento do mercado gráfico e serigráfico, buscando cada vez mais inovações tecnológicas e o desenvolvimento de novos produtos. Mantendo e aprimorando a qualidade no atendimento aos clientes, desejamos seguir uma trajetória de sucesso, orientado para a qualidade de vida de todos os nossos colaboradores e parceiros.

Após a revisão da missão e visão da empresa, os sócios foram questionados sobre a relação de valores que eles julgam serem importantes em seu negócio. Os valores organizacionais são os entendimentos e expectativas que descrevem como os profissionais da organização se comportam e sobre os quais todas as relações organizacionais estão baseadas (QUINTELLA, 2004).

VALORES

- Comprometimento em fornecer produtos que satisfaçam às necessidades de nossos clientes;
- Respeito às pessoas e ao Meio Ambiente;
- Agilidade na resolução de problemas;
- Foco na assistência ao cliente;
- Buscar continuamente a melhoria dos processos.

Na elaboração da visão, buscou-se estabelecer o sentido e foco para as ações da organização, inspirando as ações que a organização deve tomar no presente, para conquistar o futuro almejado (PORTER, 1996 apud OLIVEIRA, 2009). Após a revisão da visão existente, chegou-se a seguinte definição:

NOSSA VISÃO

A empresa acredita na sua vital contribuição para o crescimento da indústria serigráfica brasileira, através da qualidade dos produtos e do atendimento. Uma empresa bem estruturada, flexível e com acompanhamento constante das mudanças globais, sempre estará pronta para superar desafios, objetivando ser a empresa com maior destaque no mercado atuante.

4.2.1.2 Análise do Ambiente

Definidos a missão, valores e visão da empresa, foi realizada a análise da influência do ambiente sobre a empresa, nas quais foram utilizadas as ferramentas Análise SWOT e as Cinco Forças de Porter. Foi realizado um *Brainstorming* com a Diretoria e o Coordenador do Sistema de Gestão para obtenção dos resultados.

A Análise SWOT está representada na Tabela 1.

Tabela 1 - Análise SWOT da empresa de estudo.

AMBIENTE INTERNO	Forças	Fraquezas
	• Marca bastante reconhecida no mercado serigráfico • Baixo <i>turn over</i> de funcionários • Conhecimento dos sócios no ramo • Sistema de gestão implantado	• Alto índice de reclamações de clientes • Maquinário pouco modernizado • Altos custos com matérias primas e tratamento de resíduos
AMBIENTE EXTERNO	Oportunidades	Ameaças
	• Possibilidade de expansão em regiões brasileiras onde a marca ainda é pouco conhecida • Oportunidade de novos negócios com a expansão de mais uma linha de produtos criada	• Mercado econômico instável • Entrada de novos competidores no mercado e possibilidade de expansão de concorrentes importadores • Aumento de custos com a regulamentação da Lei Ambiental de Logística Reversa de resíduos classe I

Fonte: Elaborado pela autora.

A seguir é apresentada a descrição da Análise SWOT representada na Tabela 1:

- **Forças:** A empresa já está estabelecida no mercado serigráfico há mais de 20 anos e o *know-how* obtido pelos sócios permitiu que a organização se destacasse neste ramo. Muitos funcionários também trabalham há muitos anos na organização, como o gerente de produção, coordenador do laboratório de desenvolvimento, gerente comercial e alguns vendedores – cargos nos quais o conhecimento sobre a linha de produtos é imprescindível. A empresa estabeleceu os seus sistemas de gestão da qualidade e ambiental desde 2006 e é certificada nas normas ABNT NBR ISO 9.001 e 14.001 desde 2007, tendo muitos procedimentos e monitoramentos estabelecidos.
- **Fraquezas:** O índice de reclamações de clientes sempre foi considerado alto, em decorrência principalmente da instabilidade de produtos químicos e dificuldades na aplicação dos produtos. Apesar de a empresa ter estabelecido um programa de treinamento aos clientes, fato este que reduziu

significativamente o índice de reclamações, há ainda muitas reclamações referentes ao prazo de entrega e problemas na qualidade do produto. A linha de produção é pouco automatizada e bastante dependente de mão-de-obra e os sócios afirmam que não pretendem investir na troca destes equipamentos em curto prazo. Considerou-se que o alto custo com a aquisição de matérias-primas e com o tratamento de resíduos reduz substancialmente o lucro da empresa.

- **Oportunidades:** Há algumas regiões em que a empresa ainda não explorou todo o seu potencial no mercado, onde a atuação de vendedores e representantes comerciais é menor. Além disso, recentemente os sócios têm investido em uma nova linha de produtos voltada para a aplicação digital, que acreditam que permitirá explorar novos mercados em ascensão em um futuro próximo.
- **Ameaças:** Os sócios avaliaram que a instabilidade do mercado econômico atualmente representa a ameaça mais significativa ao negócio, refletindo em um faturamento oscilante ao longo do ano em um mercado cuja venda não é sazonal. A entrada de novos competidores no mercado, que importam produtos e revendem a um custo menor, representa outra ameaça. Também a política da logística reversa de resíduos classe I, regulamentada pela Lei Federal nº12.305/10, estabelece que os fabricantes de tintas devem receber de seus clientes os resíduos oriundos do produto, como embalagens. Apesar de a aplicação da lei ainda não ter sido estabelecida pelo órgão ambiental, o recebimento de grandes volumes de resíduos classe I, classificados como perigosos pela ABNT NBR 10.004, poderia aumentar significativamente o custo final do produto.

Outro *brainstorming* foi realizado a fim de discorrer a respeito das forças de Porter, representada na Tabela 2.

Tabela 2 - Modelo das cinco forças competitivas de Porter aplicado à empresa de estudo.

Força Competitiva	Intensidade	Razões
Clientes	Média	- Pulverização de clientes no mercado; - Possibilidade de redução de custos com aquisição de produtos alternativos.
Fornecedores	Baixa	- Disponibilidade alta de fornecedores no mercado; - Grande volume de produto adquirido, o que aumenta o poder de barganha do comprador.
Serviços Substitutos	Baixa	- Ganho na relação custo/ benefício seria baixa; - Grande investimento para substituição de um produto substituto.
Concorrentes	Média	- Grande número de concorrentes; - Mercado pulverizado.
Ingressantes potenciais	Baixa	- Grande necessidade de conhecimento; - Capital necessário é alto.

Fonte: Elaborado pela autora.

A seguir é apresentada a descrição do modelo das cinco forças de Porter da Tabela 2:

- Ameaça de clientes (compradores do produto): Como o raio de atuação da empresa abrange muitas regiões, os clientes estão bem distribuídos, não possuindo poder de barganha tão significativo. Porém, como há outros produtos disponíveis no mercado a um menor custo, especialmente produtos importados, a ameaça representada pelos clientes é de média intensidade.
- Ameaça de fornecedores: A ameaça representada pelos fornecedores é baixa, por haver ampla disponibilidade de empresas que podem fornecer matérias-primas para a empresa de estudo e pelo grande volume de grande parte do material adquirido.
- Ameaça de produtos substitutos: Um possível produto substituto às tintas da linha serigráfica e gráfica seriam as tintas da linha digital, que a empresa já está desenvolvendo e tentando consolidar no mercado. Como o desenvolvimento de um produto substituto requer alto investimento, grande conhecimento em um mercado competitivo já disputado por empresas que

importam esses produtos a um menor custo, a relação custo/benefício seria baixa e, portanto, a ameaça de produtos substitutos também é baixa.

- Ameaça de novos concorrentes: Há um número considerável de concorrentes no mesmo nicho de mercado, que têm investido na modernização de seus maquinários. Em contrapartida, os clientes para este mercado também são numerosos e estão distribuídos em muitas regiões, o que torna a intensidade da ameaça de novos concorrentes média.
- Ameaça de ingressantes potenciais: Para entrar neste ramo é necessário possuir grande *know-how* para fabricar tintas e grande volume de capital, o que torna o risco da entrada de novos concorrentes baixo.

Após a aplicação das duas ferramentas, foi possível concluir que as mesmas se complementaram e contribuíram para a obtenção de um panorama geral da análise do ambiente interno e externo que influenciam a empresa.

A organização pode focar sua estratégia para o aumento da carteira de clientes, com a atuação mais efetiva do setor de vendas, bem como na melhoria da eficiência dos seus processos internos, refletindo também na redução de custos. Com o aproveitamento de suas forças, as ameaças mais significantes, que correspondem aos novos concorrentes no ramo e à perda de clientes (novos ou existentes), podem ser reduzidas, aumentando o potencial de sucesso e de lucratividade.

4.2.1.2 Análise da Visão Geral de Sistema

A próxima etapa consistiu em realizar a Análise da Visão Geral de Sistema. O objetivo desta ferramenta é esquematizar de forma resumida o negócio da empresa e demonstrar o funcionamento geral da organização, evidenciando os principais processos e subprocessos.

Na figura 7 está representado o macrofluxograma da empresa, onde estão indicados os processos relacionados ao escopo do Sistema de Gestão da empresa de estudo: “Desenvolvimento, fabricação, comercialização e suporte técnico de tintas, vernizes e produtos químicos destinados à aplicação digital, gráfica e serigráfica”.

O macrofluxograma foi elaborado pela autora deste estudo. Os processos foram classificados como fundamentais, quando estão diretamente relacionados à fabricação do produto, ou de apoio, quando sua principal função é prover suporte aos processos fundamentais.

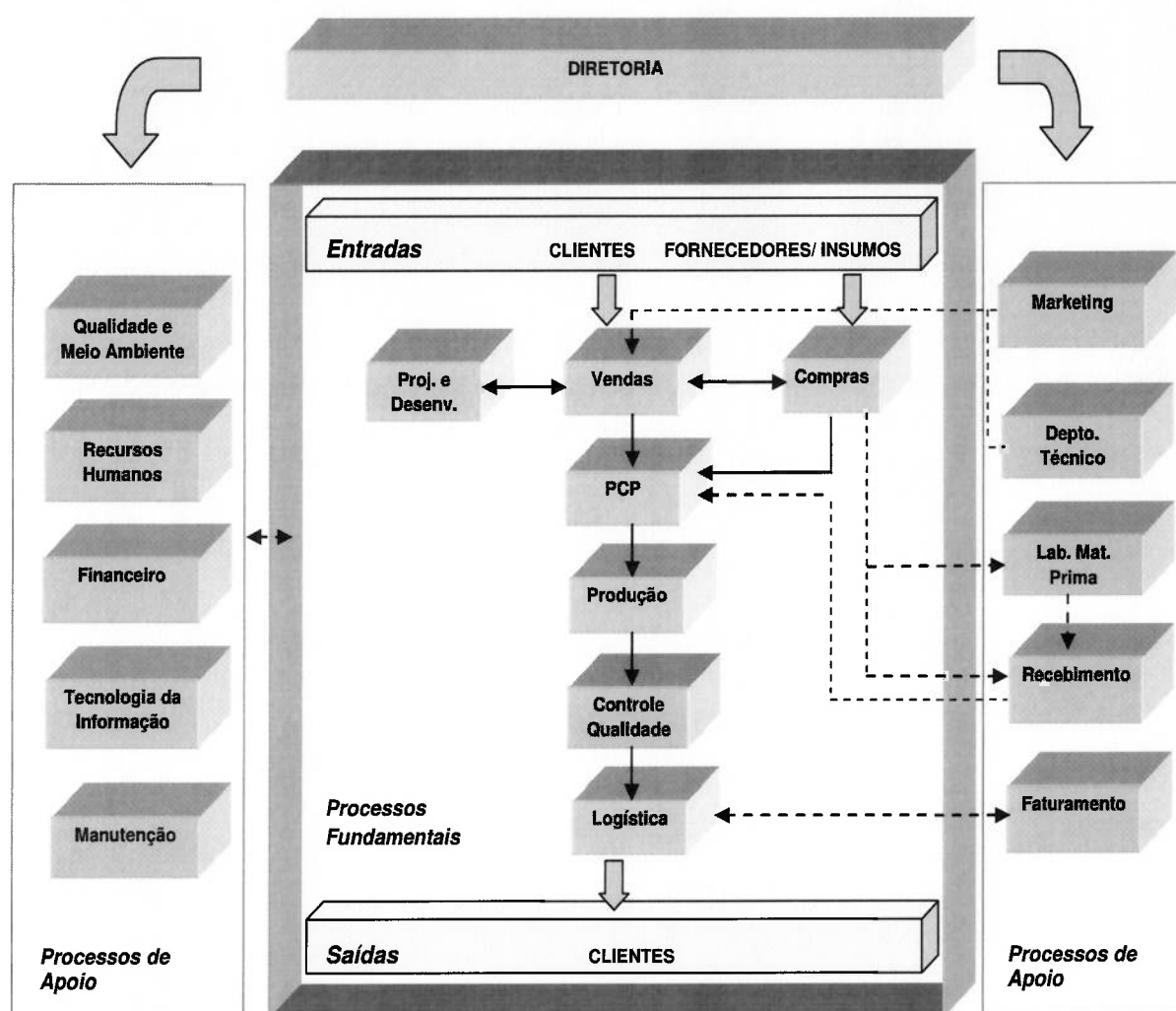


Figura 7 – Macrofluxograma representando a Visão Geral do Sistema da empresa de estudo.
Fonte: Elaborado pela autora.

No macrofluxograma, os processos interagem da seguinte maneira: A diretoria provê recursos e determina as responsabilidades e autoridades dos colaboradores da

empresa, gerenciando a empresa. Também a diretoria é responsável pela definição, verificação, atendimento e comunicação da Política da empresa de acordo com a estratégia elaborada, tanto para organização como para as partes interessadas.

Quando o cliente entra em contato com o departamento de Vendas, o mesmo verifica a possibilidade de atender o cliente para preparar uma proposta comercial, consultando a disponibilidade de produto em estoque e, quando não houver, verifica a necessidade de compra do produto com o PCP e o tempo de fabricação do mesmo.

Quando necessário, Vendas contata o departamento técnico para dar suporte ao cliente sobre aplicação do produto ou sobre eventuais reclamações. O departamento de Marketing é responsável por prover apoio às vendas dos produtos, divulgando-os nos meios adequados. Caso seja solicitado um produto que não pertence à linha, o Laboratório de Projeto e Desenvolvimento é comunicado para verificar a possibilidade de desenvolvimento do produto de acordo com os requisitos exigidos pelo cliente.

O departamento de compras adquire os produtos e serviços necessários para atender a demanda da produção e permitir a adequada realização dos processos e atividades da empresa. Todos os departamentos, em especial o PCP, podem fazer solicitações ao setor de compras, que verifica a viabilidade de aquisição e define e homologa os fornecedores.

As matérias-primas que serão utilizadas no processo produtivo são recebidas pelo setor de Recebimento, que avalia o aspecto do material e confere os dados fiscais do mesmo. O material é então encaminhado para o Laboratório de Controle de Matéria-Prima, que analisa a qualidade do produto recebido e, quando necessário, solicita a troca daqueles que não estão conformes.

Após a análise da matéria-prima, a mesma é disponibilizada para produção ou estoque. Quando produzido, o material é analisado pelo Laboratório de Controle de Qualidade para sua posterior aprovação, retrabalho ou, em casos extremos, reprovação.

O setor de Logística define se o produto acabado será liberado para expedição para o cliente ou para estoque de acordo com as demandas. O setor de faturamento emite as notas fiscais quando os produtos são liberados ao cliente.

Outros processos provêm suporte aos processos fundamentais. O Financeiro realiza o pagamento de contas, cobrança de clientes, adequações fiscais e legais, etc. A área de Recursos Humanos provê treinamentos para capacitar os colaboradores a realizarem suas atividades adequadamente e para garantir a conscientização do Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiental e a comunicação entre os colaboradores.

O setor de manutenção garante que os equipamentos e instalações estejam funcionando adequadamente para permitir o correto funcionamento das atividades. O departamento de Tecnologia da Informação é responsável pela manutenção dos equipamentos eletrônicos e pelos sistemas eletrônicos utilizados.

A coordenação do Sistema de Gestão da Qualidade e Meio Ambiente é responsável por manter a conformidade e melhorar continuamente o sistema de gestão em conjunto com todos os colaboradores. Este setor também auxilia a Diretoria a analisar os objetivos da organização, verificando se os mesmos estão atingindo as metas estipuladas, fundamentados de acordo com a Política, com os requisitos do produto e requisitos legais aplicáveis e com os aspectos ambientais significativos. Com isso, é possível traçar e rever a estratégia da Diretoria para o gerenciamento do sistema, garantindo o comprometimento de todos os processos com a melhoria dos processos, satisfação do cliente, prevenção à poluição e atendimento dos requisitos.

4.2.1.3 Definição da Estratégia

Pelo seu ramo de negócio, a empresa de estudo atualmente adota uma estratégia com foco em custos: produz sua linha de produtos já consolidada no mercado, tentando ao máximo reduzir os custos de fabricação, através de ações que incluem a substituição de matérias-primas por outras de menor custo, otimização de horas trabalhadas, vendas em maior escala e redução com custos para tratamento de resíduos.

Portanto, para a empresa de estudo, todos os esforços são voltados para a fabricação de produtos em grande escala ao menor custo possível e mantendo o padrão de qualidade exigido pelos seus clientes. O risco desta estratégia é que a empresa tem reduzido sua participação no *Market share* para outros concorrentes que também têm adotado a mesma estratégia. Muitos desses concorrentes possuem maquinários mais modernos e maior volume de capital para investir e, com isso, têm conseguido atingir melhor o objetivo de reduzir os custos.

Ressalta-se que anteriormente a estratégia da empresa era mais focada para a diferenciação, quando se investia mais substancialmente no desenvolvimento de produtos personalizados com o objetivo de atender às necessidades solicitadas pelo seu cliente. Ainda há um setor de desenvolvimento na empresa, embora esta atividade seja realizada em menor escala e com algumas alterações na formulação de produtos já existentes (ex.: desenvolvimento de cores), salvo exceções.

A análise da estratégia foi importante para a empresa determinar seus objetivos estratégicos sob a perspectiva dos seus clientes.

4.2.2 Estruturação do *Balanced Scorecard*

Após a definição da estratégia da empresa e da identificação dos processos fundamentais e dos processos de apoio relacionados ao escopo, foram determinados temas e objetivos estratégicos em conjunto com os sócios da empresa, coordenador do sistema de gestão e gestores dos principais processos.

A partir da definição dos objetivos estratégicos, foram definidos indicadores a serem implantados na empresa, estruturando-se o BSC.

4.2.2.1 Desenho do Mapa Estratégico

A autora apresentou nas reuniões mencionadas um conjunto de objetivos, novos e já existentes, que refletissem a estratégia empresarial. Os objetivos finais sugeridos estão apresentados na figura 8.

PERSPECTIVA FINANCEIRA				
PROMOVER O CRESCIMENTO DA EMPRESA	GARANTIR SOLIDEZ FINANCEIRA	AUMENTAR FATURAMENTO	GARANTIR MARGEM DE LUCRATIVIDADE	REDUZIR A INADIMPLÊNCIA DE CLIENTES
PERSPECTIVA DOS CLIENTES				
PROMOVER CONTÍNUA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	FIDELIZAR O CLIENTE	MAXIMIZAR O ACEITE DE PROPOSTAS COMERCIAIS	MELHORAR O PADRÃO DE QUALIDADE DO FORNECIMENTO	
PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS				
MELHORAR PADRÃO DE QUALIDADE DOS PROCESSOS	MELHORAR A QUALIDADE DO PRODUTO ADQUIRIDO	AUMENTAR A CAPACIDADE PRODUTIVA E MELHORAR A EFICIÊNCIA DOS PROCESSOS	ADOTAR ATITUDES DE PRODUÇÃO MAIS LIMPA	
PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO				
PROMOVER A MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS	MELHORAR A CAPACITAÇÃO DA MÃO DE OBRA		PROMOVER UM AMBIENTE DE TRABALHO SEGURO	

Figura 8 – Objetivos estratégicos da empresa de estudo, agrupados nas quatro perspectivas do BSC.
Fonte: Elaborado pela autora.

Nas reuniões, foram elaborados esboços do mapeamento estratégico, após o estudo da missão, visão, valores e política da empresa, bem como após a revisão dos principais objetivos estratégicos. Ao final deste processo, chegou-se ao mapa estratégico simplificado, representado na figura 9. Procurou-se definir um mapa estratégico com poucos objetivos, traduzindo com clareza a estratégia da empresa.

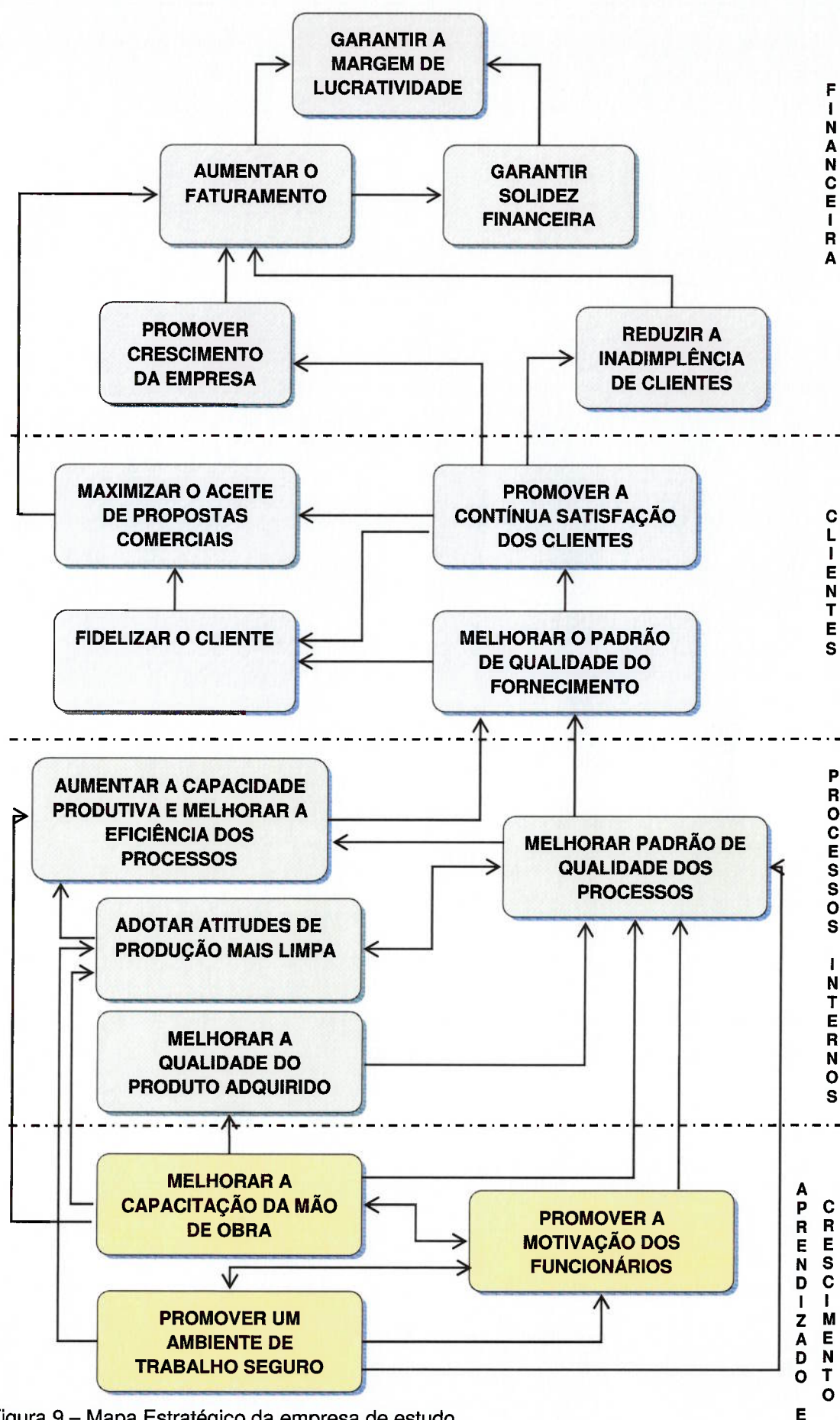


Figura 9 – Mapa Estratégico da empresa de estudo.
Fonte: elaborado pela autora.

4.2.2.2 Definição dos Objetivos Estratégicos a partir das perspectivas do BSC

O plano estratégico da empresa é concretizado nos objetivos estratégicos e seus respectivos indicadores de desempenho, possibilitando sua mensuração, avaliação e controle. Desta forma, com base no mapa estratégico definido no item anterior, procedeu-se à definição e estabelecimento de indicadores para a empresa, que sustentassem o atingimento dos objetivos estratégicos.

A autora deste estudo propôs aos diretores diversos indicadores, alguns já implantados e outros novos, que poderiam ser obtidos com os monitoramentos existentes na empresa. Foram definidos quais destes indicadores estão relacionados aos objetivos estratégicos da empresa, quais deveriam ser acrescentados e quais deveriam permanecer apenas como monitoramento, sem que fosse necessário estabelecer metas.

O plano incluiu a proposição do foco das ações que devem ser realizadas dentro das quatro perspectivas do BSC, de acordo com medidas futuras que a diretoria considerou serem importantes para o atingimento dos objetivos estratégicos, conforme exposto a seguir.

a) Perspectiva Financeira

Esta perspectiva aborda os objetivos relacionados à geração de valor aos donos da empresa e seus investidores. Seus principais indicadores focam na sustentação financeira do negócio, apontando na transformação de ativos intangíveis em tangíveis. A Tabela 3 apresenta os principais objetivos estratégicos financeiros para o setor.

Tabela 3 - Objetivos estratégicos na Perspectiva Financeira.

Objetivo Estratégico	Indicador	Descrição	Foco das Ações
Garantir a margem de Lucratividade	Despesas / Faturamento	Comparação entre a receita e a despesa	O aumento no faturamento e do lucro é objetivo intrínseco às atividades industriais e se relaciona tanto com o aumento das receitas quanto com a redução dos custos. Desta forma, seria alcançado através do aproveitamento de para a redução de custos, bem como pelo aumento das vendas.
Aumentar o faturamento	% do faturamento real em relação ao faturamento planejado	Indicador para avaliar o crescimento do faturamento	O aumento no faturamento está relacionado com o desempenho do setor de vendas, com as cobranças realizadas pelo setor de Contas a Receber e pelo volume de compras que a empresa em relação ao fluxo de caixa. O setor de vendas da empresa de estudo trabalha tanto com vendedores internos quanto com vendedores externos e representantes comerciais – com o planejamento da atuação dos vendedores, a empresa poderá atuar mais efetivamente em diferentes regiões. Melhorias no planejamento de compras também poderão afetar positivamente o faturamento da empresa.
	% de vendas realizadas em relação ao planejado	Avaliação do aumento das vendas, faturadas ou não	
	% de ordens de compra realizadas / total de faturamento	Avaliação do valor de produtos adquiridos em relação ao faturamento	
	% de contas a receber em total relação ao esperado	Aumentar o total de pagamentos a receber	
Promover o crescimento da empresa	% de novos clientes em relação ao total de clientes	Indicador para avaliar a quantidade de clientes novos	O crescimento da empresa está relacionado à maior atuação do setor de vendas nos clientes já existentes, bem como no atendimento a novos clientes. As ações envolvem o planejamento de atuação da empresa pela direção em conjunto com a área de vendas.
Garantir a solidez financeira	% de contas a pagar realizadas / contas a Pagar planejadas	Avalia quantos pagamentos a empresa conseguiu realizar em relação ao planejado	A garantia da solidez financeira é refletida no atendimento à demanda de pagamentos que a empresa deve realizar. Portanto, este indicador está diretamente relacionado ao controle das despesas e ao aumento do faturamento.
Reduzir a inadimplência de clientes	% de recebimentos vencidos / total de total de recebimentos	Avalia em valores quanto a empresa deixou de faturar por atraso de pagamento por seus clientes	Para aumentar o faturamento da empresa, é fundamental que os clientes paguem os produtos adquiridos dentro do prazo acordado. Para isso, o departamento de Contas a Receber deverá atuar de forma mais efetiva junto aos clientes, possibilitando diferentes formas de pagamento.
	% de contas a receber / total de contas a receber planejadas	Indicador que demonstra em valores quanto a empresa recebeu dos pagamentos em relação ao planejado	

Analisando-se a tabela acima, constata-se que o principal objetivo da empresa é garantir a margem de lucratividade da empresa. Para atingir este objetivo, é necessário que a empresa melhore sua rentabilidade e aumente o faturamento, expandindo as possibilidades de atuação, obtendo destaque no mercado e superando seus concorrentes (uma das ameaças avaliada como sendo de média intensidade na análise das cinco forças de Porter).

Os objetivos financeiros estão associados entre si e o bom desempenho dos setores de vendas, financeiro e até mesmo do setor de compras afeta diretamente esta performance. Portanto, é importante que a empresa também tenha como objetivo oferecer valor a seus clientes, conforme apresentado a seguir.

b) Perspectiva dos Clientes

Nessa perspectiva são apresentados os objetivos relacionados à geração de valor aos clientes e, para isso, são estabelecidas as condições para atingir estes objetivos. Os clientes da empresa de estudo são representados em sua maior parte por revendas e indústrias, distribuídos em várias regiões do país (e alguns no exterior).

Tabela 4 - Objetivos estratégicos na Perspectiva dos Clientes. (continua)

Objetivo Estratégico	Indicador	Descrição	Ações
Promover a contínua satisfação dos clientes	% do total de clientes satisfeitos / total de pesquisas realizadas	Indicador para avaliar a satisfação dos clientes	Melhorar continuamente a satisfação dos clientes, através de ações como: atendimento dos requisitos dos clientes; bom atendimento dos vendedores; melhoria da atuação dos vendedores externos e dos representantes comerciais; atuação do departamento técnico na resolução de problemas e esclarecimento de dúvidas;
	% de reclamação de clientes / total de pedidos fechados	Indicador para avaliar a quantidade de reclamações recebidas em relação ao total de pedidos fechados	

Tabela 4 - Objetivos estratégicos na Perspectiva dos Clientes. (conclusão)

Objetivo Estratégico	Indicador	Descrição	Ações
Promover a contínua satisfação dos clientes	% de treinamentos para clientes aprovados / total de pesquisas respondidas	Indicador para avaliar a satisfação dos clientes aos treinamentos providos pela empresa	treinar continuamente os clientes quanto à aplicação dos produtos.
Maximizar o aceite de propostas comerciais	% de pedidos confirmados / total de orçamentos	Indicador que avalia o total de orçamentos que foram aceitos pelos clientes	As ações voltadas para a melhoria do desempenho de vendas estão diretamente relacionadas à concretização dos orçamentos em pedidos e, conseqüentemente, ao aumento do faturamento.
	% de produtos desenvolvidos / total de produtos vendidos	Indicador para avaliar o total de produtos desenvolvidos que foram vendidos	
Fidelizar o cliente	% de clientes reativados / total de clientes inativos	Indicador que avalia a quantidade de clientes reativados	Fidelizar o cliente envolvem ações que garantam que clientes ativos não deixem de comprar da empresa e que clientes que ficaram inativos voltem a comprar. Para isso, é necessário que o desempenho do setor de vendas seja satisfatório, incluindo o pós-vendas, e que haja uma equipe que realize o trabalho de reativar antigos clientes.
	% de clientes inativos / total de clientes ativos	Indicador que avalia a quantidade de clientes que deixaram de comprar nos últimos 3 meses	
Melhorar padrão de qualidade do produto fornecido	% pedidos entregues com atraso / nº de entregas	Verificação sobre atrasos na entrega das mercadorias	Considera-se que o padrão de qualidade percebido pelo cliente está relacionado ao atendimento das entregas realizadas dentro do prazo acordado e no aceite de mercadorias, sem que seja necessária sua devolução. Ações na melhoria da eficiência do processo e na garantia da qualidade do produto refletem nestes índices.
	% devoluções / nº de entregas	Reduzir as devoluções de clientes por entrega	

Os objetivos estratégicos voltados aos clientes sustentam o atingimento dos objetivos financeiros. Da mesma forma, para que os objetivos voltados à perspectiva do cliente sejam atingidos, é necessário que os objetivos estratégicos voltados aos processos internos sejam bem definidos.

c) Perspectiva dos Processos Internos

Na Análise SWOT, considerou-se que entre as fraquezas da empresa estão incluídos o alto custo com matérias primas e com o tratamento de resíduos. Além de monitorar estes pontos, foram previstos objetivos relacionados ao bom desempenho e à melhoria dos processos internos, que afetassem positivamente os objetivos estratégicos sob a perspectiva dos clientes (promovendo sua satisfação) e sob a perspectiva financeira.

Tabela 5 - Objetivos estratégicos na Perspectiva dos Processos Internos. (continua)

Objetivo Estratégico	Indicador	Descrição	Ações
Melhorar a qualidade dos processos	% de reprocessos / total de ordens produção	Avalia em quantas ordens de produção houve reprocessos	Para melhorar o índice de produtos não conformes em produção e, consequentemente, reduzir gastos com mão-de-obra extra, matéria-prima, energia e outros recursos, algumas ações contempladas são: melhoria no monitoramento da qualidade do produto acabado, garantindo que o tempo de espera dos testes seja respeitado e que todos os retrabalhos necessários sejam registrados; verificação de gargalos na produção que poderiam provocar contaminações nos produtos; melhoria na análise das matérias-primas utilizadas; melhorias na Ordem de Produção, para que cada etapa do trabalho fique clara aos operadores; tratamento das não conformidades com os setores envolvidos.
	Tempo de pendência de relatórios de não conformidades / tempo total de relatórios abertos e fechados	Avalia quanto tempo há relatórios de não conformidades em aberto	
Aumentar a capacidade produtiva e melhorar a eficiência dos processos	% de saldo de pedido / total de vendas realizadas	Avalia o saldo de vendas não faturado por falta de capacidade da empresa	Para aumentar a eficiência dos processos e, como consequência, a capacidade produtiva, os principais processos serão acompanhados, melhorias pontuais e sistemáticas deverão ser sugeridas pelos gestores, tais como: alocação de recursos humanos de acordo com a demanda do setor; melhorias no planejamento da produção, com a implantação de novos controles;
	% produtos produzidos / total de produtos planejados	Avalia o quanto a produção foi capaz de produzir em relação ao planejamento realizado	
	% de Produtos de Linha que faltaram / Número Total de Produtos por pedido	Avalia a quantidade de pedidos que não puderam ser atendidos por falta de produto	

Tabela 5 - Objetivos estratégicos na Perspectiva dos Processos Internos. (conclusão)

Objetivo Estratégico	Indicador	Descrição	Ações
Aumentar a capacidade produtiva e melhorar a eficiência dos processos	% produção envasada / produção liberada pelo LCQ	Avaliação da produção não envasada no mesmo dia em que fora produzida	melhoria na verificação do estoque <i>online</i> , permitindo maior rapidez no planejamento da produção; melhoria na comunicação entre os setores.
	% do saldo de produtos que deveriam ser envasados / total de produtos liberados para envase	Avalia a capacidade de atendimento do setor de envase à demanda ao setor	
Melhorar a qualidade do produto adquirido	% do total de deméritos / total de fornecedores ativos	Avalia o desempenho dos fornecedores ativos	Para melhorar a qualidade do produto adquirido, deverão ser estruturados e aprimorados controles já existentes na verificação da qualidade da matéria-prima de acordo com os requisitos exigidos. A comunicação e parceria com fornecedores também é fundamental para garantir o atingimento deste objetivo estratégico.
Adotar atitudes de produção mais limpa	Total de lodo gerado / ton de produto	Indica o quanto de lodo foi gerado por tonelada de produto	Para que a empresa de estudo consiga preservar continuamente o Meio Ambiente e garantir uma produção em que sejam implantadas práticas mais limpas, será necessário implantar melhorias contínuas na estação de tratamento de efluentes e buscar alternativas cada vez mais sustentáveis para tratar resíduos, sejam recicláveis ou contaminados. Além disso, deverão ser feitas melhorias que no planejamento produtivo que reduzam a quantidade de recursos naturais necessários no processo – investimentos tecnológicos deverão ser considerados.
	Total da geração de efluentes sem reuso / ton de produto	Indica a quantidade de efluentes que não é reaproveitada por tonelada de produto	
	Total da geração de efluentes com reuso / ton de produto	Indica a quantidade de efluentes que é reaproveitada por tonelada de produto	
	Total da geração de resíduos contaminados / ton de produto	Indica a quantidade de resíduos contaminados por tonelada de produto	
	% da geração de resíduos recicláveis / total de resíduos	Indica a proporção de resíduos recicláveis em relação ao total de resíduos (recicláveis e não recicláveis)	
	% do consumo de água / ton de produto	Indica a quantidade de água consumida por tonelada de produto	

A perspectiva de Processos Internos precisa ser cuidadosamente planejada, pois é nela que se concentram os indicadores críticos relacionados com a estratégia. Por este motivo, a Diretoria optou por priorizar os indicadores que refletissem na redução de custos e não relacionados com a diferenciação do produto.

d) Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

Nessa última perspectiva do BSC, estão englobadas formas de transformação de ativos intangíveis dentro da cadeia de geração de valor, sustentando a capacidade de mudança e melhoria na empresa. Para isso, buscou-se identificar os objetivos estratégicos a serem buscado na gestão de talentos humanos e a forma de mantê-los motivados e capacitados, para que a empresa possa realizar as suas atividades com excelência e atingir os demais objetivos estratégicos propostos, além de melhorar sua produtividade (Tabela 6).

Tabela 6 - Objetivos estratégicos na Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento.

Objetivo Estratégico	Indicador	Descrição	Ações
Aumentar a capacitação da mão de obra disponível	Horas de treinamento / total de funcionários	Avaliar a média de treinamentos por funcionário	Prover treinamentos para funcionários de todas as áreas, de acordo com as necessidades identificadas pelos gestores e pela diretoria.
Promover a motivação dos funcionários	Pesquisa com satisfação acima de 70 % / Total de pesquisas respondidas	Avaliar a satisfação dos funcionários	Para que as atividades sejam realizadas de maneira eficiente e eficaz, é importante que os funcionários envolvidos estejam dispostos a trabalhar a favor da empresa, sentindo prazer e motivação no que fazem. Apesar de a motivação partir do indivíduo, a empresa pode contribuir para que o funcionário sinta-se motivado e, por isso, o monitoramento torna-se importante. Medidas como fornecer treinamentos, intervalos periódicos durante as atividades, benefícios e melhorias no ambiente de trabalho e na comunicação entre fatores estão previstas para melhorar estes índices.
	% de horas de absenteísmo / total de horas a serem trabalhadas	Avaliar a taxa de absenteísmo na empresa	
Promover um ambiente de trabalho seguro aos funcionários	nº de acidentes com afastamento/ total de horas trabalhadas	Avaliar quantos acidentes com afastamento ocorrem em relação ao total de horas trabalhadas	Um ambiente de trabalho seguro é fundamental para que os funcionários trabalhem adequadamente, sem correr riscos que poderiam ser prevenidos ou reduzidos e para respaldar também o empregador. As ações para atingir os objetivos estratégicos anteriores voltados para o aprendizado e crescimento contribuem para garantir este ambiente: o treinamento adequado, funcionários motivados realizando suas tarefas de acordo com os procedimentos e a organização do setor.

A perspectiva do aprendizado e crescimento é o ponto de partida para que a empresa consiga atingir os objetivos traçados nas outras perspectivas. O resultado dessas iniciativas resultará no aumento da capacidade de respostas, em ações de inovação e na promoção das mudanças e melhorias, tão necessárias em qualquer indústria e conseqüentemente na efetiva criação de valor aos clientes.

4.2.2.3 *Balanced Scorecard*

As ações descritas nas tabelas 3 a 6 para cada objetivo estratégico foram destrinchadas nos indicadores correspondentes, sendo estabelecidas metas para cada um, bem como os responsáveis pelo atingimento às metas. Esses planos ainda não tinham sido totalmente implantados até o término deste trabalho, sendo propostas ações sugeridas pelos gestores, diretoria e pelos demais colaboradores envolvidos no processo.

Para cada indicador, foi elaborado um formulário denominado “dicionário”, em que fossem contempladas minimamente as informações da figura 10. Os “dicionários” de cada indicador estão apresentados no Apêndice A – Dicionários dos Indicadores.

Após a elaboração dos dicionários de indicadores, foi criado um Plano do Sistema de Gestão da empresa de estudo, sendo incluídos: mapa estratégico, os objetivos estratégicos, os indicadores, o código de cada indicador, a frequência de coleta e de análise de cada indicador, os responsáveis pelo atendimento e as metas (tabela 7). A frequência de análise do indicador foi estabelecida de acordo com a avaliação da periodicidade das reuniões entre os gestores envolvidos (frequência semanal, quinzenal ou mensal, conforme necessidade).

O coordenador do sistema de gestão ficou encarregado de liderar todas as reuniões, solicitando os resultados de monitoramento aos responsáveis, convocando as reuniões, definindo os assuntos em pauta (incluindo resultados de indicadores diretamente relacionados a outros setores) e registrando o que fora discutido. A diretoria participará das reuniões administrativas em que receberá os principais

resultados do desempenho da empresa de modo geral. O sócio responsável pela área comercial e industrial se encarregou de participar de todas as reuniões destes setores inicialmente, para acompanhar de perto o reflexo das melhorias implantadas.

DICIONÁRIO DO INDICADOR	
Identificação	É a identificação do indicador. Por exemplo: IABS (Índice de Absenteísmo)
Nome	É o nome do indicador. Por exemplo: índice de Absenteísmo
Descrição	É a descrição do SIGNIFICADO da medida. Por exemplo: O índice de liquidez indicando que a empresa "possui" uma unidade monetária para cada outra devida.
Área	Área responsável pela extração de dados do indicador
Responsável	É o nome do responsável / cargo para validar / acompanhar a medida. Ex: Gerente Financeiro
Processo	Campo destinado ao nome do processo mapeado. Por exemplo: Financeiro
Fórmula	É a forma como se calcula o indicador. Por exemplo: $[(AC+RLP)/(PC+ELP)]$
Unidade	É a unidade de medida do indicador. Por exemplo: %, horas, R\$
Fonte dos dados	É de onde são resgatados os dados para atingir a fórmula. Por exemplo: Reco, DRE, Balanço
Meta	Campo destinado para definir a meta do período. Por exemplo: Superior a 1
Interpretação ><	Campo destinado para interpretação dos resultados do indicador. Por exemplo: Quanto maior é melhor ou pior?
Frequência de Medição	É a frequência de mensuração. Por exemplo: Calculado entre os dias 1 a 30 de cada mês. Armazenados por um período de 3 anos.

Figura 10 – Dicionário de indicadores, elaborado para cada indicador definido na empresa.
Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto ao estabelecimento das metas, estabeleceu-se que, em um primeiro momento, serão determinados números máximos e mínimos para determiná-las, a não ser nos casos em que o histórico anterior de desempenho já permitir definir uma meta mais tangível ao indicador. Posteriormente, após a implantação do BSC, as metas deverão ser ajustadas conforme os resultados obtidos.

A tabela 7 apresenta o plano do Sistema de Gestão Integrado. Esta tabela não possui o mapa estratégico incluído no plano original da empresa, já que não seria possível visualizar a conexão entre os objetivos estratégicos em diferentes páginas.

Tabela 7 - Plano do Sistema de Gestão Integrado da empresa de estudo (continua).

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	CÓD.	CÁLCULO DO INDICADOR		FREQUÊNCIA DA COLETA	FREQUÊNCIA DA ANÁLISE	RESPONSÁVEIS	META
FINANCEIRA	Melhorar a margem de lucratividade	FT002	Despesas / Faturamento	x 100	Dezenal	Quinzenal	Financeiro (Alco)	≤80%
	Aumentar o faturamento da empresa	VD003	Total de vendas realizadas / Total de vendas planejadas	x 100	Semanal	Semanal	Vendas (Jorge)	100%
		CP002	OC realizada / Faturamento	x 100	Dezenal	Quinzenal	Diretoria (Koji)	≤50%
		FT004	Contas a receber realizadas / Contas a Receber planejadas	x 100	Dezenal	Quinzenal	Financeiro (Cláudia)	100%
	Promover o crescimento da empresa no mercado	VD009	Faturamento realizado/ Faturamento planejado	x 100	Semanal	Semanal	Vendas (Wilma)	100%
		VD005	Novos clientes / Total de clientes	x 100	Quinzenal	Quinzenal	Vendas (Jorge)	100%
	Garantir a solidez Financeira	FT003	Contas a pagar planejadas/ contas a pagar realizadas	x 100	Dezenal	Quinzenal	Financeiro (Andréia)	100%
		FT001	Recebimentos vencidos / Total de recebimentos	x 100	Dezenal	Quinzenal	Financeiro (Cláudia)	0%
		FT004	Contas a receber realizadas mês / Contas a Receber planejadas mês	x 100	Dezenal	Quinzenal	Financeiro (Cláudia)	100%

Tabela 7 - Plano do Sistema de Gestão Integrado da empresa de estudo (continuação).

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	CÓD.	CÁLCULO DO INDICADOR	FREQUÊNCIA DA COLETA	FREQUÊNCIA DA ANÁLISE	RESPONSÁVEIS	META
CLIENTES	Promover a contínua satisfação dos clientes	VD004	Total de clientes satisfeitos / Total de pesquisas realizadas	Mensal	Semestral	Vendas (Jorge)	100%
		DT001	Quantidade de reclamações de Clientes / Quantidade de reclamações fechadas	Mensal	Continuamente (por reclamação)	QMA (Ronaldo)	0%
		DT002	Total de treinamentos aprovados / Total de pesquisas respondidas	mensal	mensal	LAP (Juarez)	100%
	Maximizar o aceite de propostas comerciais	VD002	Pedidos confirmados / Total de orçamentos	Semanal	Semanal	Vendas (Wilma)	100%
		DV001	Produto Vendido / Produto Desenvolvido	Semanal	Quinzenal	LPD (Guilherme)	100%
	Fidelizar clientes	VD006	Total de clientes reativados / Total de Clientes Inativos	Quinzenal	Quinzenal	Vendas (Jorge)	100%
		VD007	Total de clientes inativos / Total de Clientes Ativos	Quinzenal	Quinzenal	Vendas (Jorge)	0%
	Melhorar padrão de qualidade do fornecimento de produtos	EX001	nº de atrasos / nº de entregas	Semanal	Quinzenal	Expedição (Oscar)	0%
		EX005	nº de devoluções / nº de entregas	Mensal	Mensal	Recebimento (José Nascimento)	0%

Tabela 7 - Plano do Sistema de Gestão Integrado da empresa de estudo (continuação).

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	CÓD.	CÁLCULO DO INDICADOR	FREQUÊNCIA DA COLETA	FREQUÊNCIA DA ANÁLISE	RESPONSÁVEIS	META
PROCESSOS INTERNOS	Aumentar capacidade produtiva e melhorar a eficiência dos processos	VD010	(Saldo de pedido / Total de vendas realizadas)	x 100	Semanal	Vendas (Wilma)	0%
		PD001	Produção (executada) / Produção (planejada)	x 100	Mensal	PCP (Fábio)	100%
		EX002	Quant. de Produtos de Linha que faltaram / Número Total de Produtos por pedido	x 100	Semanal	Expedição (Oscar)	0%
		EX004	Quant. de saldo de Produtos que deveriam ser envasados/ Número Total de Produtos recebidos no envase	x 100	Mensal	Envase (André)	0%
	Melhorar a qualidade do produto fabricado	PD009	Quant. de saldo de Produtos envasados/ Número Total de Produtos liberados pelo LCQ	x 100	Mensal	Envase (André)	0%
		PD002	nº Reprocessos / nº Ordens de Produção	x 100	Semanal	LCQ (Valdo)	0%
		AD001	dias de relatórios em aberto (RNC;RAP)/ total de relatórios	x 100	Mensal	QMA (Ronaldo)	120d.

Tabela 7 - Plano do Sistema de Gestão Integrado da empresa de estudo (continuação).

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	CÓD.	CÁLCULO DO INDICADOR		FREQUÊNCIA DA COLETA	FREQUÊNCIA DA ANÁLISE	RESPONSÁVEIS	META
PROCESSOS INTERNOS	Melhorar qualidade do produto adquirido	CP001	N° de deméritos para fornecedores/ Total fornecedores	x 100	Mensal	Mensal	LMP (Karen)	0%
	Adotar atitudes de produção mais limpa	PD003	Geração de lodo / tonelada de produto	x 100	Mensal	Mensal	ETE (William)/ QMA (Ronaldo)	0%
		PD004	Geração de efluentes sem reuso / tonelada de produto	x 100	Mensal	Mensal	ETE (William)/ QMA (Ronaldo)	0%
		PD005	Geração de efluentes com reuso / Geração total de efluentes	x 100	Mensal	Mensal	ETE (William)/ QMA (Ronaldo)	100%
		PD007	Geração de resíduos contaminados / tonelada de produto	x 100	Mensal	Mensal	Almoxarifado (Fábio) QMA (Ronaldo)	0%
		PD006	Geração de resíduos recicláveis / total de resíduos	x 100	Mensal	Mensal	QMA (Ronaldo)	100%
		PD011	Consumo de água / tonelada de produto	x 100	Mensal	Mensal	QMA (Ronaldo)	0%
		PD010	Consumo de energia / tonelada de produto	x 100	Mensal	Mensal	QMA (Ronaldo)	0%

Tabela 7 – Plano do Sistema de Gestão Integrado da empresa de estudo (conclusão).

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	CÓD.	CÁLCULO DO INDICADOR	FREQUÊNCIA DA COLETA	FREQUÊNCIA DA ANÁLISE	RESPONSÁVEIS	META
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Aumentar a capacitação dos funcionários	RH001	Horas de treinamento / total de funcionários	Mensal	Mensal	REH (Aico)	≥2h
	Promover a motivação dos funcionários	RH004	Pesquisa com satisfação acima de 70 % / Total de pesquisas respondidas	Anual	Anual	REH (Aico)	70%
		RH003	Horas de absenteísmo / Total de horas a serem trabalhadas	Mensal	Mensal	REH (Andréia)	0%
	Promover um ambiente de trabalho seguro aos funcionários	RH002	Horas de afastamento por acidentes/ total de horas trabalhadas	Mensal	Mensal	REH (Andréia)	0%

4.2.3 Plano de implementação do *Balanced Scorecard*

A última etapa deste trabalho consistiu na elaboração de sugestões de planos de ação para cada objetivo estratégico. Como nas fases anteriores, este processo foi realizado em conjunto com os diretores e gestores da empresa, sendo apresentado na tabela 8.

Para melhor compreensão do objetivo dos indicadores e para facilitar a determinação de ações, os mesmos foram traduzidos em objetivos (tabela 8).

Determinou-se que o acompanhamento da implementação das ações sugeridas, bem como de novas ações propostas, será realizado nas reuniões de indicadores, conduzidas pelo coordenador em conjunto com os gestores e diretoria.

Tabela 8 - Plano do Sistema de Gestão Integrado da empresa de estudo (continua).

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	AÇÕES
FINANCEIRA	Melhorar a margem de lucratividade	Reduzir as despesas em relação ao faturamento	- Realizar as ações propostas para a melhoria do desempenho de vendas; - Melhorar o controle dos gastos: Elaboração do grupo GGG - Grupo de Gestão de Gastos, nos quais os objetivos serão: Avaliação das Contas; Estudos dos Processos; Coleta de Informações; Definição das Metas; Identificação das Oportunidades; Definição das Medidas; Transformação em Resultados; Formatação do Pay Back; Apresentação para Diretoria e acompanhamento com setores.
	Aumentar o faturamento da empresa	Atender as vendas planejadas	- Alterar as funções do setor – contratação de um coordenador comercial; - Realizar divisão de Equipe: definição de líderes de equipes, responsáveis por representantes comerciais, para garantir o alcance das metas estipuladas pelo coordenador; - Definir distribuição geográfica de representantes; - Ajustar as comissões e metas de representantes; - Realizar televendas e agendamento; - Contatar com cliente para agendar visita comercial para prospecção de vendas; - Definir curva ABC por cliente para redefinição das metas e otimização do fechamento de pedidos mínimos; - Programar treinamento de negociações e vendas.

Tabela 8 - Plano do Sistema de Gestão Integrado da empresa de estudo. (continuação)

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	AÇÕES
FINANCEIRA	Aumentar o faturamento da empresa	Realizar ordens de compra em volume proporcional ao faturamento	- Elaborar Mapa de Compras, para melhorar a programação das aquisições do setor em relação à necessidade de estoque; - Treinar um funcionário para maior atuação junto à compras, auxiliando na cotação das propostas comerciais.
	Promover o crescimento da empresa no mercado	Atender o faturamento planejado	- A melhoria do indicador está relacionada à melhoria do desempenho de vendas, às ações para prospecção de novos clientes, à reativação dos clientes já inativos e à melhoria da eficiência dos processos internos.
		Ampliar a carteira de clientes	- Realizar a prospecção de novos clientes; - Contratar um coordenador comercial para ampliar carteira de clientes; - Programar o treinamento de comunicações em vendas.
	Garantir a solidez Financeira	Atender a demanda de pagamentos a efetuar	- Criar <i>check list</i> de verificação dos pagamentos programados que o setor deverá utilizar para efetuar os pagamentos antes do prazo de vencimento; - Treinar uma nova funcionária para auxílio nas atividades do setor.
	Reduzir a inadimplência de clientes	Receber os pagamentos de clientes vencidos	- As duas funcionárias do Financeiro dividirão as atividades de Contas a Pagar e Contas a Receber, revezando nas cobranças de clientes inadimplentes já há algum tempo; - Programar a realização desta tarefa com as outras atividades do setor.
		Receber o total de pagamentos de clientes planejado	
CLIENTES	Promover a contínua satisfação dos clientes	Aumentar a satisfação de clientes	- Melhorar o Pós-vendas, para verificar satisfação de cliente; - Reestruturar do setor de Departamento Técnico, para garantir melhor suporte ao cliente; - Aumentar divulgação dos treinamentos de aplicação oferecidos aos clientes.
		Reduzir a reclamação de clientes	- Melhorar atuação do setor de vendas no registro e tratamento de reclamações de clientes, envolvendo mais o departamento técnico; - Avaliar reclamações com maior frequência, sendo este processo apoiado pelo coordenador do sistema de gestão.
		Aumentar a satisfação quanto ao treinamento de clientes	- Criar um guia para visitantes para entrega aos clientes quando forem participar de treinamentos; - Envolver o setor comercial e do setor de coordenação do sistema de gestão nos treinamentos. - Realizar as ações sugeridas pelos clientes nas pesquisas.

Tabela 8 - Plano do Sistema de Gestão Integrado da empresa de estudo. (continuação)

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	AÇÕES
CLIENTES	Maximizar o aceite de propostas comerciais	Garantir que os orçamentos se tornem pedidos	- Alterar as funções dos colaboradores do setor – contratação de um coordenador comercial; - Planejar Divisão de Equipe: definição de líderes de equipes, responsáveis por representantes comerciais, para garantir o alcance das metas estipuladas pelo coordenador; - Realizar tele vendas e agendamento; - Contatar o cliente para agendar visita comercial para prospecção de vendas; - Definir curva ABC por cliente para redefinição das metas e otimização do fechamento de pedidos mínimos; - Programar treinamento de negociações e vendas.
		Aumentar as vendas de produtos desenvolvidos	- Melhorar atualização dos registros dos desenvolvimentos que foram convertidos em vendas; - Elaborar formulário para acompanhar a amostra do produto desenvolvido, que o cliente deverá preencher.
	Fidelizar clientes	Reativar clientes já inativos	- Levantar periodicamente os clientes inativos, repassando este resultado ao gerente e ao coordenador comercial, para definirem ações;
		Verificar total de clientes que se tornaram inativos	- Agendar novas visitas a clientes inativos pelos representantes comerciais; - Programar o treinamento de comunicações em vendas.
	Melhorar padrão de qualidade do fornecimento de produtos	Reduzir número de atrasos em relação às entregas	- Determinar responsáveis por analisar atrasos maiores que 5 dias, incluindo pessoas da expedição e da produção; - Reforçar junto ao Departamento Comercial a data para 3 ou 7 dias de acordo com a linha do produto, certificando que o prazo é definido corretamente.
		Reduzir o número de devoluções em relação às entregas	- Garantir que as análises da qualidade do produto sejam realizadas dentro do prazo necessário; - Verificar as causas das devoluções e abrir relatórios de não conformidades para aquelas que estejam relacionadas à qualidade do produto ou da entrega.
PROCESSOS INTERNOS	Aumentar capacidade produtiva e melhorar a eficiência dos processos	Reduzir o saldo de pedidos não entregues em relação às vendas realizadas	- Definir curva ABC por cliente para redefinição das metas e otimização do fechamento de pedidos mínimos; - Programar reuniões e treinamentos constantes com a equipe de vendas, incentivando-os a negociarem melhor com o cliente a possibilidade de aumentar a venda por pedido ou melhorar a programação ao longo do mês.
		Atender à produção planejada	- Contornar o problema de atraso de matéria-prima com a utilização do mapa de compras; - Melhorar o planejamento do PCP, com a criação de novos controles para estimar tempo de produção dos principais produtos em linha;
		Reduzir quantidade de produtos de linha que não foram produzidos	- Estudar a otimização da produção com os setores, para que seja possível garantir o estoque mínimo dos produtos de linha; - Organizar os setores com a implantação do 5S; - Melhorar comunicação entre os departamentos através das reuniões dos indicadores, especialmente entre o comercial e a produção, para que não sejam acordados prazos que a produção não é capaz de atender.

Tabela 8 - Plano do Sistema de Gestão Integrado da empresa de estudo. (continuação)

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	AÇÕES
PROCESSOS INTERNOS	Aumentar capacidade produtiva e melhorar a eficiência dos processos	Atender a demanda de envase de produtos	- Adquirir nova máquina no envase, para acelerar o processo; - Determinar novo responsável pelo setor, que acompanhe melhor os operadores e garanta que o cumprimento dos prazos; - Garantir que o Laboratório de Controle de Qualidade (LCQ) realize as análises programadas para o dia, através do acompanhamento da eficiência de todo o processo e de outras ações sugeridas para melhoria do processo produtivo.
		Reduzir o total de produtos não envasados em relação aos produtos aprovados pelo LCQ	
	Melhorar a qualidade do produto fabricado	Reduzir o índice de reprocessos em relação ao total produzido	- Melhorar monitoramento do Laboratório de Qualidade, definindo novo responsável pelo setor que expresse os resultados reais e possibilite a tomada de decisões conforme problemas detectados; - Abrir relatórios de não conformidade para tratar problemas detectados no processo produtivo; - Garantir a análise adequada da qualidade das matérias-primas; - Melhorar a Ordem de produção, com maior especificação das etapas do processo produtivo para os operadores seguirem.
		Reduzir o tempo de relatórios de não conformidade em aberto	
	Melhorar qualidade do produto adquirido	Reduzir o demérito dado a fornecedores	- Aumentar atuação do Laboratório de Controle de Matérias-primas na análise e cobrança dos fornecedores quanto ao quesito "qualidade"; - Aumentar atuação do Recebimento na verificação do atraso de matérias-primas e contato com o departamento de compras, para aumentar a cobrança com os fornecedores no quesito "pontualidade de entrega".
	Adotar atitudes de produção mais limpa	Reduzir o lodo gerado em relação ao total de produto fabricado	- Melhorar a eficiência produtiva, reduzindo o total de resíduos e efluentes gerados no processo; - Reaproveitar tachos para o mesmo produto, reduzindo necessidade da lavagem desses recipientes; - Utilizar o efluente tratado na lavagem de tachos e na lavagem do galpão da produção; - Melhorar o processo de tratamento de efluentes, através de manutenções, troca de equipamentos e ampliação da estação de tratamento;
		Reduzir a geração de efluentes sem reuso em relação ao total de produto fabricado	

Tabela 8 - Plano do Sistema de Gestão Integrado da empresa de estudo. (continuação)

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	AÇÕES
		Aumentar a utilização de efluentes com reuso em relação ao total de produto fabricado	- Promover a conscientização dos colaboradores quanto ao descarte adequado de resíduos, garantindo que os mesmos sejam encaminhados para destinação adequada à sua periculosidade; - Aumentar a reutilização de embalagens que seriam encaminhadas para descarte; - Promover programa para incentivar propostas de colaboradores referentes a atitudes que podem contribuir com a redução de resíduos e melhoria ambiental nos processos.
		Reduzir a geração de resíduos contaminados em relação ao total de produto fabricado	
		Reduzir a geração de resíduos recicláveis em relação ao total de produto fabricado	
		Reduzir o consumo de água em relação ao total de produto fabricado	- Identificar gargalos que podem estar ocasionando no aumento do consumo de recursos naturais; - Melhorar programação da produção, para otimizar consumo de recursos; - Promover programa para incentivar propostas de colaboradores referentes a atitudes que podem contribuir com a melhoria ambiental nos processos.
		Reduzir o consumo de energia em relação ao total de produto fabricado	
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Aumentar a capacitação dos funcionários	Aumentar os treinamentos fornecidos aos funcionários	- Melhorar programação de treinamentos, garantindo que sejam previstos treinamentos para todas as áreas da empresa; - Atuar junto aos gestores para identificar necessidades de treinamentos; - Continuar apoiando o estudo e especialização dos funcionários em universidades; - Promover treinamentos para funcionários substitutos, nos casos de ausência/ férias / falta/ demissão de funcionários.
	Promover a motivação dos funcionários	Aumentar a satisfação de funcionários	- Aumentar um intervalo para lanche para os funcionários da produção e do laboratório, para reduzir os desvios de atenção nas suas atividades; - Melhorar a área do "grêmio" dos funcionários; - Promover programa para captar propostas de melhoria dos funcionários; - Elaborar e apresentar plano de carreira aos funcionários, atuando junto aos gestores na avaliação do desempenho e na promoção dos funcionários mais bem avaliados; - Promover pesquisa de satisfação de funcionários, verificando ações para reclamações;

Tabela 8 - Plano do Sistema de Gestão Integrado da empresa de estudo. (conclusão)

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	AÇÕES
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Promover a motivação dos funcionários	Reduzir as horas de absenteísmo	- Promover melhoria do ambiente de trabalho, através da implantação do 5S.
	Promover um ambiente de trabalho seguro aos funcionários	Reduzir o número de acidentes com afastamento	- Melhorar organização do ambiente de trabalho, através da implantação do 5S; - Avaliar com maior frequência a segurança do ambiente de trabalho; - Aumentar capacitação dos brigadistas; - Aumentar treinamentos focados à saúde e segurança dos colaboradores.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A elaboração do planejamento estratégico de uma empresa requer a compreensão de sua situação atual e do ambiente em que a mesma está inserida. Esta análise deve ser realizada em conjunto com as pessoas envolvidas na gestão e no gerenciamento da organização, permitindo a troca de ideias e de opiniões sobre o contexto que a empresa influencia e é influenciada.

A partir do entendimento da análise situacional, pode-se definir com maior exatidão o rumo que a Diretoria planeja seguir, para então traçar uma estratégia coerente com a missão, visão e política organizacionais. Ressalta-se que, antes desse trabalho, não era dada real importância à missão e à visão da empresa de estudo.

Ao expressar a estratégia em objetivos gerais, determina-se com maior clareza o que exatamente a empresa quer alcançar e para onde deve focar as suas ações. Em um sistema de gestão baseado na abordagem de processos, isso significa que as atividades de um processo e as interações entre atividades de variados processos devem convergir para um objetivo comum.

Os indicadores de desempenho demonstram os resultados de um monitoramento constante, devendo atingir a meta determinada para que os objetivos sejam alcançados – dessa forma, avalia-se se a estratégia da organização está sendo cumprida e se está sendo eficaz ao seu propósito. O *Balanced Scorecard* demonstrou ser uma ferramenta de avaliação que concilia os diferentes objetivos estratégicos sob perspectivas que, apesar de diferentes, se complementam e interagem.

No estudo de caso, a utilização do BSC para estruturar e determinar os indicadores de desempenho permitiu que os colaboradores visualisassem com clareza como os resultados de seus processos podem contribuir para alcançar os objetivos estratégicos da organização. Mais ainda, na elaboração do mapa estratégico, a diretoria e os gestores puderam compreender como os objetivos de um determinado processo interferem nos objetivos de outro processo – com isso, a visão da empresa

por departamentos foi sendo, aos poucos, substituída pela visão da empresa como processos que interagem e se completam.

A participação intensa da direção e dos gestores nessas etapas foi fundamental para que esta ferramenta pudesse ser elaborada e para que, numa fase posterior, as ações para atingir os objetivos estratégicos pudessem ser determinadas. Durante todo o planejamento, os sócios se mostraram preocupados com o andamento do projeto e se empenharam ao máximo para que o projeto fosse bem sucedido.

Acredita-se que, com a realização e o acompanhamento destas ações, a empresa apresentará melhorias significativas e, com isso, atingirá os objetivos nos quais os gestores consideraram serem relevantes para alcançar o sucesso do negócio.

A elaboração do *Balanced Scorecard* neste estudo representou a tradução do planejamento estratégico da organização, envolvendo a direção e os gestores no alinhamento deste processo. Mais ainda, a estruturação desta ferramenta ampliou a comunicação entre a diretoria e os gestores, melhorando o fluxo de troca de informações.

Futuros trabalhos poderiam acompanhar e avaliar a implantação do BSC na empresa, considerando a eficácia das ações propostas e sugerindo novas ações para garantir que os objetivos estratégicos sejam atingidos. Além disso, poder-se-ia avaliar a eficácia do acompanhamento do desempenho dos processos nas reuniões do coordenador do sistema de gestão com os gestores envolvidos e com a diretoria.

Os participantes desse projeto devem continuar envolvendo os colaboradores para garantir o alcance dos objetivos estratégicos, considerando-se que este processo não tem um fim e que a análise situacional está em constante mudança. O sistema de indicadores de desempenho deve ser constantemente avaliado e realimentado, as metas devem ser continuamente revistas e novas ações devem ser propostas, para que garantir o alcance dos objetivos estratégicos e permitir que a visão de futuro da empresa se concretize.

REFERÊNCIAS

ALVAREZ, M. P., QUEIROZ A. A. **Aproximações dos laços de parcerias entre fornecedor-cliente na cadeia de suprimento como fonte de competitividade.** XXIII ENEGEP, Ouro Preto, MG, Brasil, 22 a 24 de outubro de 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001: Sistemas de Gestão da Qualidade Requisitos.** 2. ed. Rio de Janeiro, 2008.

BERGEN, C. W.; BENCO, D. C. *A Balanced Scorecard for Small Business.* Southeastern Oklahoma State University, 2003. IN: OLIVEIRA, Samuel Ponsoni de. **Desenvolvimento de um Balanced Scorecard para uma Consultoria de Investimentos.** Monografia (Graduação) - Universidade de São Paulo. 2009. São Paulo, 2009.

BERLINER Callie; BRIMSON, James. A. Gerenciamento de custos em indústrias avançadas: base conceitual. São Paulo: T.A. Queiroz, 1992. 282 p. IN: MÜLLER, C. J.; GABRIELLI, L. A.; KAPPEL, A. M. **Gerenciamento de Processos e Indicadores em Educação à Distância.** In: XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Ouro Preto, MG, 21 a 24 de out de 2003, ENEGEP 2003.

BIAZZI, M. R.; MUSCAT, A. R. N.; BIAZZI, J. L. **Indicadores de desempenho associados a mapeamento de processos:** estudo de caso em instituição pública brasileira. In: XXVI ENEGEP, 2006, Fortaleza, CE, Brasil. XXVI ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2006.

BROWN, T. S., NORBERG, L. **Building Executive Alignment, Buy-In, and Focus with the *Balanced Scorecard* SWOT.** Boston: Harvard Business School Publishing, Article Reprint Nº B0105E, 2001.

CAMPOS, José Antônio. Cenário Balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios. São Paulo: Aquariana, 1998. IN: SOARES, C. R. D. **Desenvolvimento de uma sistemática de elaboração do *Balanced Scorecard* para pequenas empresas.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, Dissertação (Mestrado), 2001.

DAVIS, T. R. V. "Developing an employee balanced scorecard: linking frontline performance to corporate objectives." **Management Decision**, Vol. 34, No. 4, pp. 14-18, 1996.

GIL, A.L. Qualidade Total nas Organizações. São Paulo: Atlas, 1992. IN: ROSADO JÚNIOR, Adriano Garcia. **Aplicação de Modelo de Gestão por Macroprocessos e Sistema de Indicadores de Desempenho em empresa de Pecuária de Corte.** Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2007. Porto Alegre, RS, 2007.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, Vol. 40, No. 1, Jan/Mar 2000, p. 6-19.

HARRINGTON, James. **Aperfeiçoando Processos Empresariais.** São Paulo: Makron Books, 1993.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica.** 7 ed. Cengage Learning, São Paulo: 2008.

HRONEC, S. M. **Sinais Vitais:** Usando Medidas de Desempenho da Qualidade, Tempo e Custos para Traçar a Rota para o Futuro de sua Empresa, McGraw-Hill, São Paulo: 1994.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação.** Campus, Rio de Janeiro: 1997.

KIYAN, F. M. Proposta para desenvolvimento de indicadores de desempenho como suporte estratégico. 2001. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2001. IN: ROSADO JÚNIOR, Adriano Garcia. **Aplicação de Modelo de Gestão por Macroprocessos e Sistema de Indicadores de Desempenho em empresa de Pecuária de Corte.** Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2007. Porto Alegre, RS, 2007.

MAGALHÃES, I. R. L. G. Definindo o *Balanced Scorecard*. Disponível em: <http://www.janelanaweb.com/digitais/magalhaes1.html>. Acessado em: 15-08-2009. IN: OLIVEIRA, Samuel Ponsoni de. **Desenvolvimento de um Balanced Scorecard para uma Consultoria de Investimentos.** Monografia (Graduação) - Universidade de São Paulo. 2009. São Paulo, 2009.

MARINHO, Fabíola Lopes Brasil de. **O Gerenciamento de Processos:** Implantação do Método no SENAC Tecnologias da Informação. Monografia (Graduação) - Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC. Florianópolis, Santa Catarina, 2007.

MARTINELLI, Dante P., JOYAL, André. **Desenvolvimento local e o papel das pequenas e médias empresas**. Editora Manole, São Paulo, 2003.

MELLO, C. H. P.; SALGADO, E. G. Mapeamento dos processos em serviços: estudo de caso em duas pequenas empresas da área de saúde. In: ENEGEP, 25, 2005, Porto Alegre. **Anais**, 2005.

MELLO, Carlos Henrique Pereira; SILVA, Carlos Eduardo Sanches; TURRIONI, João Batista e SOUZA, Luiz Gonzaga Mariano. **ISO 9001:2000**. Sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviço. Editora Atlas, São Paulo, 2002.

MÜLLER, Cláudio José. **Modelo de Gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos** (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações). Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS, 2003.

MÜLLER, C. J.; GABRIELLI, L. A.; KAPPEL, A. M. **Gerenciamento de Processos e Indicadores em Educação à Distância**. In: XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Ouro Preto, MG, 21 a 24 de out de 2003, ENEGEP, 2003.

NASCIMENTO Luiz Gustavo; CAVENAGHI, Vagner. **Gestão Estratégica e o Balanced Scorecard**: Proposta de Mapa Estratégico para Empresas de Call Center. IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão Responsabilidade Socioambiental das Organizações Brasileiras, Niterói, RJ, Brasil, 2008.

NETO, EDUARDO RIBEIRO. **ANÁLISE SWOT** – Planejamento Estratégico para Análise de Implantação e Formação de Equipe de Manutenção em uma Empresa de Segmento Industrial. Dissertação (MBA) - FACULDADE PITÁGORAS - NÚCLEO DE PÓS GRADUAÇÃO. São João del-Rei, MG, 2011.

O'REAGAN, N.; GHOBADIAN, A. "Formal strategic planning: The key to effective business process management?" Business Process Management Journal, Vol. 8, No. 5, pp. 416-429, 2002. IN: MÜLLER, C. J.; GABRIELLI, L. A.; KAPPEL, A. M. **Gerenciamento de Processos e Indicadores em Educação à Distância**. In: XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Ouro Preto, MG, 21 a 24 de out de 2003, ENEGEP, 2003.

OLIVEIRA, Djalma P.R. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 4 ef. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Samuel Ponsoni de. **Desenvolvimento de um Balanced Scorecard para uma Consultoria de Investimentos**. Monografia (Graduação) - Universidade de São Paulo. 2009. São Paulo, 2009.

PINHO, A. F. et al. Combinação entre as técnicas de fluxograma e mapa de processo no mapeamento de um processo produtivo. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP), 27., 2007 Foz do Iguaçu-PR, **Anais...** Foz do Iguaçu-PR, Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO), out./2007.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 17ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. What is Strategy?. Harvard Business Review, Nov-Dec, 1996. IN: OLIVEIRA, Samuel Ponsoni de. **Desenvolvimento de um Balanced Scorecard para uma Consultoria de Investimentos**. Monografia (Graduação) - Universidade de São Paulo. 2009. São Paulo, 2009.

QUINTELLA, Odair Mesquita. **O Balanced Scorecard como ferramenta para o desenvolvimento de um sistema de medição do desempenho: uma proposta de implantação**. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal Fluminense. 2004. Rio de Janeiro, 2004.

ROSADO JUNIOR, Adriano Garcia; LOBATO, José Fernando Piva. Aplicação de modelo de gestão por macroprocessos em empresa de pecuária de corte: um estudo de caso. **R. Bras. Zootec.** 2009, vol.38, n.11, pp. 2280-2288. ISSN 1806-9290.

ROSADO JÚNIOR, Adriano Garcia. **Aplicação de Modelo de Gestão por Macroprocessos e Sistema de Indicadores de Desempenho em empresa de Pecuária de Corte**. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2007. Porto Alegre, RS, 2007.

SAMPAIO, Claudio Hoffmann. **Planejamento Estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 1999.

SARAIVA, A. C. P., BORREGO, J. L. S. **Estratégia nas Organizações**. Instituto Superior de Engenharia de Coimbra. Coimbra, Portugal, 2007.

SOARES, C. R. D. **Desenvolvimento de uma sistemática de elaboração do *Balanced Scorecard* para pequenas empresas.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, Dissertação (Mestrado), 2001.

TRENNEPOHL, J. I. M., PEGORARO, P. R. **Balanced Scorecard** - Um estudo de caso numa pequena empresa prestadora de serviços. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2008.

APÊNDICE A – Dicionários para Indicadores

Tabela 9 – Indicador FT002.

DICIONÁRIO DO INDICADOR	
Identificação	FT002
Nome	Índice de Avaliação de Custos
Descrição	Indicador para a administração gerar o comparativo de receita x despesa
Área	Administrativo
Responsável	Aico
Processo	Faturamento
Fórmula	$(\text{Despesas} / \text{faturamento}) * 100$
Unidade	%
Fonte dos dados	Analysis (Relatório Financeiro)
Meta	80%
Interpretação ><	≤
Frequência de Medição	Dezenal

Tabela 10 – Indicador VD003.

DICIONÁRIO DO INDICADOR	
Identificação	VD003
Nome	Vendas realizadas
Descrição	Avaliação de vendas realizadas de acordo com o planejamento (Faturadas ou não)
Área	Vendas
Responsável	Jorge
Processo	Back office
Fórmula	$(\text{Total de vendas realizadas} / \text{Total de vendas planejadas}) * 100$
Unidade	Percentual
Fonte dos dados	Analysis
Meta	100%
Interpretação ><	≥
Frequência de Medição	Semanal

Tabela 11 – Indicador CP002.

DICIONÁRIO DO INDICADOR	
Identificação	CP002
Nome	Potencial de Compra
Descrição	Avaliação de Quantidade Comprada em relação ao faturamento
Área	Administrativo
Responsável	Koji
Processo	Compras
Fórmula	$(OC \text{ realizada} / \text{Faturamento}) * 100$
Unidade	%
Fonte dos dados	PL COM 003
Meta	50%
Interpretação ><	$\leq$
Frequência de Medição	Dezenal

Tabela 12 – Indicador FT004.

DICIONÁRIO DO INDICADOR	
Identificação	FT004
Nome	Contas a Receber
Descrição	Indicador para a administração avaliar o realizado de contas a receber
Área	Administrativo
Responsável	Cláudia
Processo	Faturamento
Fórmula	$(\text{Contas a receber realizadas} / \text{Contas a Receber planejadas}) * 100$
Unidade	%
Fonte dos dados	PL FIN 003
Meta	100%
Interpretação ><	$\geq$
Frequência de Medição	Dezenal

Tabela 13 – Indicador VD009.

DICIONÁRIO DO INDICADOR	
Identificação	VD009
Nome	Índice de Avaliação do Faturamento
Descrição	Indicador para a administração avaliar o faturamento mensal (de acordo com o faturamento real)
Área	Vendas
Responsável	Wilma
Processo	Faturamento
Fórmula	$(\text{Faturamento realizado} / \text{Faturamento planejado}) * 100$
Unidade	%
Fonte dos dados	Analysis (Relatório Jorge)
Meta	100%
Interpretação ><	≥
Frequência de Medição	Mensal

Tabela 14 – Indicador VD005.

DICIONÁRIO DO INDICADOR	
Identificação	VD005
Nome	Ampliação da carteira
Descrição	Verificação de Quantos clientes novos no mês
Área	Vendas
Responsável	Jorge
Processo	Back office
Fórmula	$(\text{Total de clientes novos} / \text{Total de Clientes}) * 100$
Unidade	Percentual
Fonte dos dados	Analysis
Meta	100%
Interpretação ><	≥
Frequência de Medição	Quinzenal

Tabela 15 – Indicador FT003.

DICIONÁRIO DO INDICADOR	
Identificação	FT003
Nome	Contas a Pagar
Descrição	Indicador para a administração avaliar o realizado de contas a pagar
Área	Administrativo
Responsável	Andreia
Processo	Faturamento
Fórmula	$(\text{Contas a pagar realizadas} / \text{Contas a Pagar planejadas}) * 100$
Unidade	%
Fonte dos dados	PL FIN 004
Meta	100%
Interpretação ><	$\geq$
Frequência de Medição	Dezenal

Tabela 16 – Indicador FT001.

DICIONÁRIO DO INDICADOR	
Identificação	FT001
Nome	Inadimplência de Clientes
Descrição	Indicador para a administração avaliar a necessidade de cobrança junto aos clientes
Área	Administrativo
Responsável	Cláudia
Processo	Cobrança
Fórmula	$(\text{Recebimentos vencidos} / \text{Total de Recebimento}) * 100$
Unidade	%
Fonte dos dados	PL ADM 001
Meta	0%
Interpretação ><	$\leq$
Frequência de Medição	Dezenal

Tabela 17 – Indicador FT004.

DICIONÁRIO DO INDICADOR	
Identificação	FT004
Nome	Contas a Receber
Descrição	Indicador para a administração avaliar o realizado de contas a receber
Área	Administrativo
Responsável	Cláudia
Processo	Faturamento
Fórmula	(Contas a receber realizadas / Contas a Receber planejadas) * 100
Unidade	%
Fonte dos dados	PL ADM 001
Meta	100%
Interpretação ><	≥
Frequência de Medição	Dezenal

Tabela 18 – Indicador VD004.

DICIONÁRIO DO INDICADOR	
Identificação	VD004
Nome	Satisfação de clientes
Descrição	Avaliação do nível de satisfação de clientes
Área	Vendas
Responsável	Jorge
Processo	Back office
Fórmula	(Total de clientes satisfeitos / Total de pesquisas realizadas) * 100
Unidade	Percentual
Fonte dos dados	PL QMA 178
Meta	100%
Interpretação ><	≥
Frequência de Medição	Mensal

Tabela 19 – Indicador DT001.

DICIONÁRIO DO INDICADOR	
Identificação	DT001
Nome	Reclamações de Clientes
Descrição	Avaliação da qualidade de produtos e serviços prestados
Área	Departamento técnico
Responsável	Ronaldo
Processo	Avaliação Comercial
Fórmula	$(\text{Quantidade de reclamações de Clientes} / \text{Quantidade de reclamações Fechadas}) * 100$
Unidade	%
Fonte dos dados	PL QMA 006
Meta	0%
Interpretação ><	≤
Frequência de Medição	Semanal

Tabela 20 – Indicador DT002.

DICIONÁRIO DO INDICADOR	
Identificação	DT002
Nome	Treinamentos
Descrição	Índice de avaliação de Treinamentos
Área	Qualidade
Responsável	LAP
Processo	Treinamentos
Fórmula	$(\text{Total de treinamentos aprovados} / \text{Total de pesquisas respondidas}) * 100$
Unidade	Horas
Fonte dos dados	PL LAP 005
Meta	100%
Interpretação ><	≥
Frequência de Medição	Mensal

Tabela 21 – Indicador VD002.

DICIONÁRIO DO INDICADOR	
Identificação	VD002
Nome	Pedidos realizados
Descrição	Avaliação da aceitação de pedidos por orçamento
Área	Vendas
Responsável	Wilma
Processo	Back office
Fórmula	$(\text{Total de pedidos realizados} / \text{Total de orçamentos enviados}) * 100$
Unidade	Percentual
Fonte dos dados	Analysis
Meta	100%
Interpretação ><	≥
Frequência de Medição	Mensal

Tabela 22 – Indicador DV001.

DICIONÁRIO DO INDICADOR	
Identificação	DV001
Nome	Análise de Vendas de Desenvolvimento
Descrição	Avaliação da qualidade de produtos e serviços prestados
Área	Desenvolvimento
Responsável	Guilherme
Processo	Produtos que receberam código de linha
Fórmula	$(\text{Produto Vendido} / \text{Produto Desenvolvido}) * 100$
Unidade	%
Fonte dos dados	PL LPD 001
Meta	100%
Interpretação ><	≥
Frequência de Medição	Mensal

Tabela 23 – Indicador VD006.

DICIONÁRIO DO INDICADOR	
Identificação	VD006
Nome	Recuperação de Clientes
Descrição	Verificação de Quantos clientes reativados no mês
Área	Vendas
Responsável	Jorge
Processo	Back office
Fórmula	$(\text{Total de clientes reativados} / \text{Total de Clientes Inativos}) * 100$
Unidade	Percentual
Fonte dos dados	Analysis (Venda direta 6 / Select)
Meta	100%
Interpretação ><	≥
Frequência de Medição	Mensal

Tabela 24 – Indicador VD007.

DICIONÁRIO DO INDICADOR	
Identificação	VD007
Nome	Inativação de Clientes
Descrição	Verificação de Quantos ficaram inativos no mês
Área	Vendas
Responsável	Jorge
Processo	Back office
Fórmula	$(\text{Total de clientes inativos} / \text{Total de Clientes Ativos}) * 100$
Unidade	Percentual
Fonte dos dados	Analysis (Relatório Jorge)
Meta	0%
Interpretação ><	≥
Frequência de Medição	Mensal

Tabela 25 – Indicador EX001.

DICIONÁRIO DO INDICADOR	
Identificação	EX001
Nome	Pontualidade de entrega
Descrição	Verificação sobre atrasos na entrega das mercadorias
Área	Expedição
Responsável	Oscar
Processo	Entrega de produtos
Fórmula	$(\text{número de atrasos} / \text{número de entregas}) * 100$
Unidade	%
Fonte dos dados	Analysis
Meta	0%
Interpretação ><	≤
Frequência de Medição	Mensal

Tabela 26 – Indicador EX005.

DICIONÁRIO DO INDICADOR	
Identificação	EX005
Nome	Devoluções
Descrição	Devolução de produtos em relação ao total de produtos entregues
Área	Recebimento
Responsável	José Nascimento
Processo	Recebimento de notas fiscais
Fórmula	$(\text{n}^{\circ} \text{ de devoluções} / \text{n}^{\circ} \text{ de entregas}) * 100$
Unidade	%
Fonte dos dados	Analysis
Meta	0%
Interpretação ><	≤
Frequência de Medição	Mensal

Tabela 27 – Indicador VD010.

DICIONÁRIO DO INDICADOR	
Identificação	VD010
Nome	Cancelamento de Vendas
Descrição	Avalia quantidade de vendas canceladas por falta de matéria-prima
Área	Vendas
Responsável	Wilma
Processo	Faturamento
Fórmula	$(\text{Saldo de pedido} / \text{Total de vendas realizadas}) * 100$
Unidade	%
Fonte dos dados	Analysis
Meta	0%
Interpretação ><	≤
Frequência de Medição	Mensal

Tabela 28 – Indicador PD001.

DICIONÁRIO DO INDICADOR	
Identificação	PD001
Nome	Coerência de planejamento
Descrição	Avaliação do planejamento de produção
Área	PCP
Responsável	Fábio
Processo	OP's
Fórmula	$(\text{Produtos Produzidos} / \text{Produtos planejados}) * 100$
Unidade	%
Fonte dos dados	Planilha de Planejamento de OP + Analysis
Meta	100%
Interpretação ><	≥
Frequência de Medição	Diário

Tabela 29 – Indicador EX004.

DICIONÁRIO DO INDICADOR	
Identificação	EX004
Nome	Atraso de liberação do Envase
Descrição	Avaliação de atraso na saída para expedição
Área	Envase
Responsável	André
Processo	Envase
Fórmula	(Quant. de saldo de Produtos que deveriam ser envasados/ Número Total de Produtos recebidos no envase) * 100
Unidade	%
Fonte dos dados	Analysis
Meta	0%
Interpretação ><	≤
Frequência de Medição	Mensal

Tabela 30 – Indicador EX002.

DICIONÁRIO DO INDICADOR	
Identificação	EX002
Nome	Falta de Produtos Acabados
Descrição	Avaliação de Produtos de Linha Pendentes
Área	Expedição
Responsável	Oscar
Processo	Entrega de produtos
Fórmula	(Quant. de Produtos de Linha que faltaram / Número Total de Produtos por pedido) * 100
Unidade	%
Fonte dos dados	Analysis
Meta	0%
Interpretação ><	≤
Frequência de Medição	Mensal

Tabela 31 – Indicador PD009.

DICIONÁRIO DO INDICADOR	
Identificação	PD009
Nome	Produção Pendente para Envase
Descrição	Avaliação de Produção não realizada no dia
Área	Produção
Responsável	André
Processo	Envase
Fórmula	$(\text{Produção envasada} / \text{Produção liberada LCQ}) * 100$
Unidade	%
Fonte dos dados	PL PRO 015 + PL LCQ 002
Meta	100%
Interpretação ><	$\geq$
Frequência de Medição	Diário

Tabela 32 – Indicador PD002.

DICIONÁRIO DO INDICADOR	
Identificação	PD002
Nome	Reprocessos
Descrição	Verificação de desvios de produção
Área	Qualidade
Responsável	Valdo
Processo	Reprocessos
Fórmula	$(\text{Reprocessos} / \text{Ordens produção total}) * 100$
Unidade	%
Fonte dos dados	PL LCQ 002 + PL PRO 002
Meta	0%
Interpretação ><	$\leq$
Frequência de Medição	Semanal

Tabela 33 – Indicador AD001.

DICIONÁRIO DO INDICADOR	
Identificação	AD001
Nome	Conformidade do Sistema de Gestão
Descrição	Avaliação da eficiência do Sistema de Gestão
Área	Qualidade
Responsável	Ronaldo
Processo	RNC
Fórmula	$(\text{Dias Total de relatórios em aberto} / \text{Dias Total de relatórios aberto e encerrado}) * 100$
Unidade	Dias
Fonte dos dados	PL QMA 002
Meta	120 dias
Interpretação ><	≤
Frequência de Medição	Mensal

Tabela 34 – Indicador CP001.

DICIONÁRIO DO INDICADOR	
Identificação	CP001
Nome	Qualificação do Fornecedor
Descrição	Índice de Qualificação de Fornecedor
Área	Compras
Responsável	Karen/ Michelini
Processo	Avaliação de Fornecedor
Fórmula	$(\text{Total de deméritos-mês} / \text{Total de fornecedores utilizados-mês}) * 100$
Unidade	%
Fonte dos dados	PL COM 001
Meta	0%
Interpretação ><	≤
Frequência de Medição	Mensal

Tabela 35 – Indicador PD003.

DICIONÁRIO DO INDICADOR	
Identificação	PD003
Nome	Geração de lodo
Descrição	Avaliação de resíduos
Área	QMA
Responsável	Ronaldo
Processo	Estação de tratamento
Fórmula	$(\text{Geração de Lodo} / \text{tons de produto}) * 100$
Unidade	%
Fonte dos dados	PL QMA 020
Meta	0%
Interpretação ><	≤
Frequência de Medição	Diário

Tabela 36 – Indicador PD004.

DICIONÁRIO DO INDICADOR	
Identificação	PD004
Nome	Efluente Industrial S/ reuso
Descrição	Avaliação de efluente tratado s/ reuso
Área	QMA
Responsável	Ronaldo
Processo	Estação de tratamento
Fórmula	$(\text{Geração de efluentes sem reuso} / \text{tonelada de produto}) * 100$
Unidade	%
Fonte dos dados	PL QMA 020
Meta	0%
Interpretação ><	≤
Frequência de Medição	Diário

Tabela 37 – Indicador PD005.

DICIONÁRIO DO INDICADOR	
Identificação	PD005
Nome	Efluente Industrial C/ reuso
Descrição	Avaliação de efluente tratado c/ reuso
Área	QMA
Responsável	Ronaldo
Processo	Estação de tratamento
Fórmula	$(\text{Geração de efluentes com reuso} / \text{tonelada de produto}) * 100$
Unidade	%
Fonte dos dados	PL QMA 020
Meta	100%
Interpretação ><	≥
Frequência de Medição	Diário

Tabela 38 – Indicador PD007.

DICIONÁRIO DO INDICADOR	
Identificação	PD007
Nome	Resíduos Contaminados
Descrição	Avaliação de Resíduos gerados contaminados
Área	QMA
Responsável	Ronaldo
Processo	Estação de tratamento
Fórmula	$(\text{Geração de Resíduos contaminados} / \text{Total de Tonelada produzida}) * 100$
Unidade	%
Fonte dos dados	PL QMA 020
Meta	0%
Interpretação ><	≤
Frequência de Medição	Diário

Tabela 39 – Indicador PD006.

DICIONÁRIO DO INDICADOR	
Identificação	PD006
Nome	Resíduos Recicláveis
Descrição	Aumentar a proporção de Resíduos Recicláveis
Área	QMA
Responsável	Ronaldo
Processo	Estação de tratamento
Fórmula	$(\text{Geração de Resíduos Recicláveis} / \text{Total de Resíduos}) * 100$
Unidade	%
Fonte dos dados	PL QMA 020
Meta	100%
Interpretação ><	$\geq$
Frequência de Medição	Diário

Tabela 40 – Indicador PD011.

DICIONÁRIO DO INDICADOR	
Identificação	PD011
Nome	Reduzir o Consumo d'água
Descrição	Avaliação de Consumo d'água
Área	QMA
Responsável	Ronaldo
Processo	Produção e administrativo
Fórmula	$(\text{Consumo D'água} / \text{Tonelada de produto}) * 100$
Unidade	%
Fonte dos dados	PL QMA 014.
Meta	0%
Interpretação ><	$\leq$
Frequência de Medição	Diário

Tabela 41 – Indicador PD010.

DICIONÁRIO DO INDICADOR	
Identificação	PD010
Nome	Consumo de energia
Descrição	Avaliação do consumo de energia por colaborador
Área	QMA
Responsável	Ronaldo
Processo	Produção e administrativo
Fórmula	$(\text{Consumo de energia} / \text{colaborador}) * 100$
Unidade	%
Fonte dos dados	PL QMA 008
Meta	0%
Interpretação ><	$\leq$
Frequência de Medição	Mensal

Tabela 42 – Indicador RH001.

DICIONÁRIO DO INDICADOR	
Identificação	RH001
Nome	Treinamentos
Descrição	Treinamentos aplicados por colaborador
Área	RH
Responsável	Aico
Processo	Treinamentos
Fórmula	$(\text{Horas de Treinamentos aplicados} / \text{n}^{\circ} \text{ de colaboradores})$
Unidade	Horas
Fonte dos dados	PL REH 005
Meta	02:00
Interpretação ><	$\geq$
Frequência de Medição	Mensal

Tabela 43 – Indicador do RH004.

DICIONÁRIO DO INDICADOR	
Identificação	RH004
Nome	Clima Organizacional
Descrição	Avaliação de pesquisa de satisfação interna
Área	RH
Responsável	Aico
Processo	Satisfação
Fórmula	(Pesquisa com satisfação acima de 70 % / Total de pesquisas respondidas) * 100
Unidade	Horas
Fonte dos dados	PL QMA 089
Meta	100%
Interpretação ><	≥
Frequência de Medição	Mensal

Tabela 44– Indicador do RH003.

DICIONÁRIO DO INDICADOR	
Identificação	RH003
Nome	Absenteísmo
Descrição	Avaliação de Horas de afastamento por colaborador
Área	RH
Responsável	Andréia
Processo	Absenteísmo
Fórmula	(Horas de absenteísmo / Total de horas a serem trabalhadas) * 100
Unidade	Horas
Fonte dos dados	PL QMA 002
Meta	0%
Interpretação ><	≤
Frequência de Medição	Mensal

Tabela 45– Indicador do RH002.

DICIONÁRIO DO INDICADOR	
Identificação	RH002
Nome	Acidentes
Descrição	Avaliação de Acidentes com afastamento por horas trabalhadas
Área	RH
Responsável	Andréia
Processo	Absenteísmo
Fórmula	(Número de Acidentes com afastamento/ total de horas trabalhadas)
Unidade	Numeral
Fonte dos dados	PL REH 003
Meta	0%
Interpretação ><	≤
Frequência de Medição	Mensal