

MARCELO MARQUES GOMES

**ELABORAÇÃO DE UM SISTEMA DE INDICADORES
ESTRATÉGICOS PARA UMA EMPRESA VAREJISTA**

Trabalho de Formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo para
obtenção do diploma de Engenheiro de Produção

São Paulo
2015

MARCELO MARQUES GOMES

**ELABORAÇÃO DE UM SISTEMA DE INDICADORES
ESTRATÉGICOS PARA UMA EMPRESA VAREJISTA**

Trabalho de Formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo para
obtenção do diploma de Engenheiro de Produção

Orientador: Prof. Dr. Davi Noboru Nakano

São Paulo

2015

FICHA CATALOGRÁFICA

Gomes, Marcelo

Elaboração de sistema de indicadores estratégicos para uma empresa
varejista / M. Gomes -- São Paulo, 2015.
105 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Indicadores de Desempenho 2.Balanced Scorecard 3.Planejamento
Estratégico I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento
de Engenharia de Produção II.t.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Altino e Maria de Fátima, pela dedicação, amor infinito, paciência e apoio incondicional durante toda minha vida. À minha irmã, Andréia, pelo amor e companheirismo nas horas difíceis.

À minha namorada, Ligia, por todo amor, apoio e paciência que me impulsionaram para frente nos momentos mais difíceis.

E ao Prof. Dr. Davi Noboru Nakano, que usou de toda sua paciência, conhecimento e sabedoria para me orientar durante todo o processo de elaboração deste trabalho.

DEDICATÓRIA

*Aos meus pais, por todo carinho e
dedicação.*

RESUMO

A importância da gestão estratégica de uma empresa e por meio de indicadores chave de desempenho tem-se mostrado cada vez maior ao longo da história. Apesar de a gestão por meio da medição de indicadores de desempenho ser mais difundida entre empresas de grande porte, é importante que empresas de pequeno e médio porte se conscientizem que para seu crescimento e desenvolvimento elas devem olhar para o futuro através de um planejamento estratégico que culmine em um sistema de medição de desempenho.

Este trabalho se propôs a elaborar um sistema de medição de desempenho para uma pequena empresa varejista do segmento da moda, mais especificamente do ramo óptico. A criação deste modelo de medição se tornou essencial para o desenvolvimento das atividades da empresa principalmente quando houve a entrada de investidores externos e a consequente necessidade de profissionalização da gestão da empresa. A gestão não profissional praticada pelos gestores e sócios da empresa se tornou uma barreira para o crescimento estruturado desta, pois não era mais possível planejar o futuro estrategicamente sem ter um sistema de medição de desempenho em que esse planejamento se apoiasse.

Para atingir esse objetivo, foi realizado um estudo bibliográfico sobre sistemas de medição de desempenho e o *Balanced Scorecard* foi o modelo escolhido para a empresa estudada. Após a escolha do modelo, os objetivos estratégicos com base nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* foram elaborados e o modelo desenhado. Com os indicadores criados, foi possível a criação de um plano de ações que engloba uma série de melhorias gerenciais e operacionais para a empresa.

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

ABSTRACT

Strategic management and key performance indicators have been increasingly important to companies throughout history. Although strategies of management through mediation of indicators are more commonly implemented in large companies, it is important that medium-sized and small companies acquire knowledge of the important role that strategic planning, culminating in performance measurement systems, plays in their future growth and development.

This dissertation intends to elaborate a performance measurement system for a small retailer company of the fashion segment – more specifically, within the optical industry. The generation of such measurement model has come to be essential to the progress of the company's activities, especially after management professionalization turned into a necessity with the arrival of external investors.

Nonprofessional management practices carried out by the company's managers and associates became a barrier to its structured growth. It was no longer possible to plan the company's future strategically without the support of a performance measurement system.

A bibliographical study on performance measurement systems was carried out in order to achieve this dissertation's objectives. The model chosen for the studied company was the "Balanced Scorecard"; based on its four perspectives, strategic objectives were elaborated and a model was designed. Once indicators were created, actions encompassing several managing and operational improvements for the company were planned.

Keywords: *Performance indicators, Balance Scorecard, Strategic Planning.*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Diagrama das Cinco Forças de Porter	21
Figura 2 - <i>Performance Pyramid System</i>	35
Figura 3 - Performance Prism	40
Figura 4 – Pirâmide Administrativa.....	43
Figura 5 – Perspectivas do BSC.....	50
Figura 6 - BSC como ferramenta gerencial	52
Figura 7 – Cadeia de causa e efeito para a satisfação do cliente	55
Figura 8 - Propostas de valor para o cliente	55
Figura 9 - Cadeia de valor da perspectiva dos processos internos.....	56
Figura 10 - Mapa estratégico do BSC.....	58
Figura 11 - Sistemática proposta por Soares (2001) para elaboração de um <i>Balanced Scorecard</i>	59
Figura 12 - Fluxo de elaboração da estratégia segundo Soares (2001).....	61
Figura 13 - Etapas do plano de implementação sugeridas por Soares (2001)	62
Figura 14 – Estrutura da LIVO	67
Figura 15 – Método passo-a-passo de desenvolvimento do <i>Balanced Scorecard</i>	69
Figura 16 - Resumo da análise SWOT.....	74
Figura 17 – Ciclo de Vida segundo Kaplan e Norton (1997)	77
Figura 18 - Mapa Estratégico da LIVO	83

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características que facilitam e que dificultam a utilização de um sistema de medição de desempenho em pequenas empresas	25
Quadro 2 - Elementos de um sistema de medição de desempenho.....	28
Quadro 3 - Principais Modelos de Medição de Desempenho	34
Quadro 4 - Principais Modelos de Medição de Desempenho focados na qualidade e em pequenas e médias empresas.....	34
Quadro 5 - Etapas do Modelo de Corrêa.....	37
Quadro 6 - Módulos do Modelo de Corrêa	38
Quadro 7 - Vantagens e desvantagens dos modelos estudados	46
Quadro 8: Comparativo entre os modelos estudados.....	47
Quadro 9 - Resumo das cinco forças de Porter.....	75
Quadro 10 – Indicadores <i>Balanced Scorecard da LIVO</i>	85
Quadro 11 – Fonte de coleta de dados para controle de cada indicador do <i>Balanced Scorecard</i> da LIVO	91
Quadro 12 - Metas de superação para os indicadores do <i>Balanced Scorecard</i>	93
Quadro 13 - Plano de ação proposto para a LIVO	95

LISTA DE SIGLAS

ABC	<i>Activity Based Cost</i>
ABS	Associação Brasileira de Startups
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
IPMS	<i>Integrated Performance Measurement for Small Firms</i>
MBA	<i>Masters in Business Administration</i>
MADE-O	Modelo de Avaliação do Desempenho Organizacional
OPM	<i>Organizational Performance Measurement</i>
PIB	Produto Interno Bruto
PIB	Produto Interno Bruto
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
SMART	<i>Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique</i>
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 CONTEXTO DO DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	13
1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA A SER RESOLVIDO.....	14
1.3 OBJETIVO DO TRABALHO.....	15
1.4 DESCRIÇÃO DO ESTÁGIO	16
1.5 JUSTIFICATIVA DO TEMA	16
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	17
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	18
2.1 ESTRATÉGIA	19
2.2 MISSÃO	19
2.3 VISÃO	20
2.4 VALORES	20
2.5 CINCO FORÇAS DE PORTER	20
2.6 ANÁLISE SWOT	22
2.7 DESEMPENHO	23
2.7.1 Definição de desempenho	23
2.7.2 Por que medir o desempenho	24
2.7.3 Desempenho em pequenas empresas	25
2.7.4 Evolução dos Sistemas de Medição de Desempenho	26
2.7.5 Características de um sistema de medição de desempenho para pequenas e médias empresas	26
2.7.6 Modelos de medição de desempenho	33
2.7.6.1 Performance Pyramid System	35
2.7.6.2 Balanced Scorecard	36
2.7.6.3 Modelo de Corrêa – MADE-O	37
2.7.6.4 Performance Prism	39
2.7.7 Modelos voltados para pequenas e médias empresas.....	41
2.7.7.1 Organizational Performance Measurement (OPM)	42
2.7.7.2 Integrated Performance Measurement for Small Firms	44
2.7.8 Vantagens e desvantagens dos modelos estudados.....	45
2.8 ESCOLHA DE UM MODELO DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO.....	47
2.9 BALANCED SCORECARD.....	49
2.9.1 BSC como ferramenta gerencial.....	51
2.9.2 Perspectivas do BSC	53
2.9.2.1 Perspectiva financeira	53
2.9.2.2 Perspectiva dos clientes	54
2.9.2.3 Perspectiva dos processos internos	56
2.9.2.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento	57
2.9.3 Relações de causa e efeito.....	57
3 MÉTODO DO TRABALHO	59

3.1 DEFINIÇÃO DO PROJETO	59
3.1.1 Apresentação do Balanced Scorecard	59
3.1.1.1 Definição dos objetivos do projeto	60
3.1.1.2 Definição da equipe de trabalho	60
3.1.2 Elaboração da estratégia e desenho do <i>Balanced Scorecard</i>	60
3.1.3 Plano de implementação	62
3.1.3.1 Elaboração do plano de implementação	62
3.1.3.2 Alinhamento das metas individuais	63
3.1.3.3 Sistema de feedback do <i>Balanced Scorecard</i>	63
4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	64
4.1 DEFINIÇÃO DE PEQUENA EMPRESA	64
4.2 HISTÓRIA DA EMPRESA.....	64
4.3 MODELO DE NEGÓCIO	65
4.4 PRODUTOS	65
4.5 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO.....	66
4.6 ESTRUTURA INTERNA	66
4.7 CULTURA DA LIVO.....	68
5 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO.....	69
5.1 DESCRIÇÃO DO PROJETO À EMPRESA.....	69
5.2 ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA	71
5.2.1 Missão	71
5.2.2 Visão.....	71
5.2.3 Valores	72
5.2.4 Análise ambiental.....	72
5.2.4.1 Análise SWOT.....	72
5.2.4.2 Análise das cinco forças de Porter	74
5.2.5 Definição dos objetivos estratégicos do <i>Balanced Scorecard</i>	76
5.2.5.1 Objetivos estratégicos da perspectiva financeira	76
5.2.5.2 Objetivos estratégicos da perspectiva dos clientes	78
5.2.5.3 Objetivos estratégicos da perspectiva dos processos internos	80
5.2.5.4 Objetivos estratégicos da perspectiva do aprendizado e crescimento	81
5.2.5.5 Mapa estratégico	82
5.3 DESENHO DO BALANCED SCORECARD	84
5.3.1 Elaboração dos Indicadores.....	84
5.4 PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	89
5.5 ALINHAMENTO DAS METAS A SEREM SUPERADAS	92
5.6 ALIMENTAÇÃO E FEEDBACK DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	94
5.7 PLANO DE AÇÕES PARA MELHORIA DOS INDICADORES DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	94
6 CONCLUSÃO.....	97
REFERÊNCIAS.....	99
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE LIVO	102

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO DO DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

O ano de 2013 foi marcado por um baixo crescimento do PIB brasileiro e alta na inflação, que passou a ser de aproximadamente 6,2% ao ano. O sinal vermelho da economia brasileira foi aceso por conta do baixo crescimento e da alta inflação. No entanto, apesar do cenário econômico desfavorável, a taxa de desemprego continua estável em um patamar baixo e a renda disponível para o consumo continua crescendo (Euromonitor International, 2013). Dessa forma, a renda disponível crescendo encoraja os consumidores a gastarem seu dinheiro em artigos menos essenciais, como é o caso dos óculos solares. De acordo com um relatório da Euromonitor International (2013), o mercado de vendas de óculos no Brasil cresceu cerca de 8% em 2013, chegando a um faturamento de R\$ 18 bilhões e também de acordo com a Euromonitor International, a tendência é que o mercado óptico continue crescendo a uma taxa de 6% ao ano até 2018, contrariando o panorama da economia brasileira atual.

A LIVO é uma empresa que foi criada dentro do contexto descrito acima e é uma empresa de venda de óculos que foi criada no final de 2012 com uma proposta de modelo de negócio diferente, que até então era inexistente no cenário óptico nacional. A empresa iniciou suas atividades com base em uma plataforma de *e-commerce* para venda de óculos de grau e solares *online*, e foi inicialmente tratada como uma *startup*, por causa desse viés tecnológico. Recentemente, a LIVO iniciou atividades *offline* também, através de uma loja física situada na cidade de São Paulo.

A definição de *startup* de acordo com a Associação Brasileira de *Startups* é:

[...] uma empresa, ou negócio (produto ou serviço), de base tecnológica, que nasce com uma ideia inovadora e está em busca de um modelo de negócios repetível e escalável. Essas empresas, geralmente recém-criadas, estão em fase de desenvolvimento e pesquisa de mercados, e trabalham em um ambiente de extrema incerteza sobre resultados, modelos de negócios e mercado [...].

Pelo fato de a LIVO não trabalhar com um produto de base tecnológica e somente utilizar ferramentas baseadas na tecnologia que não foram desenvolvidas internamente, isso impede a sua inserção nessa definição de *startup* dada pela ABS. Portanto, apesar de a LIVO possuir grande potencial de aumento de clientes, ela será tratada como uma pequena empresa.

De acordo com a legislação brasileira, mais especificamente a Lei do Simples de 1996, em termos de faturamento anual, a LIVO é considerada uma pequena empresa. Desta forma, o escopo deste trabalho pode ser definido, já que a empresa já está contextualizada.

Segundo Garengo, Biazzo e Bititci (2005), a avaliação de desempenho organizacional tem sido objeto de inúmeros estudos desde a década de 80 do século passado, no entanto, poucos estudos foram realizados utilizando como base pequenas e médias empresas. Em contrapartida, segundo os mesmos autores, os sistemas de avaliação de desempenho organizacional têm grande importância nas decisões gerenciais de pequenas e médias empresas e é de grande valia que essas empresas implementem sistemas de avaliação de desempenho que atendam suas necessidades particulares e não apenas baseados nas chamadas “boas práticas organizacionais”, que são oriundas de grandes empresas.

Sendo assim, é importante para a empresa estudada que ela tenha um bom sistema de indicadores que leve em consideração todas as áreas da organização e também aspectos financeiros e não financeiros e que esteja alinhado às suas estratégias de curto, médio e longo prazo.

É neste contexto que este trabalho de formatura está inserido, o de estudar os modelos de indicadores existentes na literatura de engenharia de produção, priorizar um e ajustá-lo às necessidades da LIVO.

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA A SER RESOLVIDO

De acordo com Smith (1998), as estratégias seguidas por uma companhia são constituídas por um plano de ações e políticas que servem para criar vantagens competitivas em um determinado mercado. A empresa foco do estudo possui um planejamento estratégico focado no longo prazo, entretanto, apesar dos esforços para que este se torne formalizado e difuso na empresa, ele carece de um sistema de indicadores que possibilite medir a eficiência e a eficácia das estratégias que estão sendo utilizadas. É importante que o desempenho seja medido para que seja possível a tomada de decisão ou a criação de um novo plano de ações para garantir que a estratégia seja implementada de fato. Além disso, recentemente, houve a entrada de investidores externos na LIVO, os quais fizeram aporte de capital para alavancar as operações da empresa.

Junto com os investimentos, veio a responsabilidade da LIVO de melhorar a sua capacidade de gestão profissional, de modo que investidores externos utilizam como critério de decisão a capacidade de gerenciamento profissional dos administradores da organização. Sabendo disso, o problema identificado e que este trabalho se proporá a resolver é a carência de um sistema de indicadores para a LIVO, que aumentará a capacidade de gestão estratégica da empresa e melhorar a imagem dela perante os sócios investidores.

1.3 OBJETIVO DO TRABALHO

De acordo com Souza (2011), a partir das décadas de 70 e 80 as medidas utilizadas pelas empresas começaram a ser alvo de críticas de estudiosos influentes como Johnson e Kaplan (1987). Na época, as empresas focavam seus esforços em medidas estritamente financeiras e não se preocupavam ou negligenciavam os aspectos não financeiros do negócio. Segundo Souza (2011), os indicadores financeiros, na maioria das vezes, servem para refletir o desempenho passado e pouco auxiliam na antecipação do futuro da companhia. Portanto, os indicadores de uma companhia que foca suas atividades pensando no longo prazo, não podem ser exclusivamente financeiros. Pensando nisso, o objetivo traçado neste trabalho é o de fornecer uma rede de indicadores que contenha medidas financeiras, que são necessárias para controle, e não financeiras, que são cruciais para a implementação da estratégia a longo prazo.

Dito isto, o objetivo deste Trabalho de Formatura pode ser traçado como sendo o desdobramento da estratégia da empresa estudada culminando na criação de um sistema de medição de desempenho que irá traduzir essas estratégias em objetivos e metas práticas, levando em consideração as medidas financeiras e as não financeiras. Para isso, a estratégia deverá ser documentada e desdobrada, além de ser traduzida em indicadores que vão verificar periodicamente se essas estratégias estão realmente sendo seguidas e estão sendo bem-sucedidas.

1.4 DESCRIÇÃO DO ESTÁGIO

A autor deste trabalho de formatura iniciou um estágio na empresa LIVO em fevereiro de 2014. O autor entrou na empresa para ser responsável da área financeira, com atividades relacionadas a gestão do fluxo de caixa, elaboração de relatórios financeiros e contábeis e o gerenciamento das contas a pagar e a receber da empresa. Entretanto, suas funções não se restringiram apenas à área financeira, pelo contrário, o estímulo à proatividade e ao desenvolvimento de novos projetos sempre foi uma característica dos sócios da empresa.

Dessa forma, foi possível a união de duas necessidades pulsantes, a necessidade de realização de um trabalho de formatura para a graduação na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo e a criação de um modelo de medição de desempenho para a empresa em questão.

1.5 JUSTIFICATIVA DO TEMA

Existe uma relação íntima entre o planejamento estratégico em uma companhia com a engenharia de produção. A engenharia de produção é um curso que contém inúmeras disciplinas que percorrem praticamente todos os aspectos relevantes de uma empresa, desde o planejamento e controle da produção e o controle estatístico de processos até o projeto de uma organização complexa e a gestão financeira dela. O planejamento estratégico e a gestão estratégica de uma empresa devem abrangir todas as áreas de uma organização, para garantir que nenhum aspecto da empresa seja negligenciado na hora de olhar para o futuro, essa característica estabelece uma conexão com a engenharia de produção, pois visa o pensamento sistêmico, isto é, aquele pensamento que considera a organização como um todo e não somente sob o olhar de uma só perspectiva.

Por outro lado, em um curso de engenharia de produção o pensamento analítico também é estimulado, assim como em outros cursos de engenharia, e isso confere ao profissional da área a qualificação técnica necessária para a criação de um plano de ações (através das ferramentas aprendidas no curso), que envolve todas as áreas da empresa e será responsável por garantir que a companhia esteja implementando sua estratégia.

É neste contexto no qual o tema do presente trabalho se justifica. A união do pensamento sistêmico e do pensamento analítico provenientes da engenharia de produção com a necessidade de uma gestão mais profissional e minuciosa da empresa estudada.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Neste tópico, será apresentada a estrutura na qual o trabalho será desenvolvido. O trabalho será dividido em sete capítulos, listados abaixo.

- **Capítulo um:** O primeiro capítulo será o capítulo introdutório e será constituído pela contextualização do trabalho, definição do problema a ser resolvido, objetivo do trabalho, descrição do estágio, justificativa do tema e estrutura do trabalho.
- **Capítulo dois:** O segundo capítulo corresponderá ao estudo bibliográfico que servirá como base para o desenvolvimento do trabalho e a escolha do modelo de medição de desempenho que será utilizado posteriormente.
- **Capítulo três:** O terceiro capítulo detalhará o método a ser utilizado para o desenvolvimento do trabalho.
- **Capítulo quatro:** O quarto capítulo será destinado à apresentação da empresa. Serão detalhados de forma sucinta a estrutura da empresa, seus produtos, clientes, canais de distribuição, principais processos e entre outras coisas.
- **Capítulo cinco:** O quinto capítulo corresponderá ao desenvolvimento do trabalho, com a elaboração de um modelo de medição de desempenho escolhido previamente.
- **Capítulo seis:** O sexto capítulo será composto pela conclusão do presente trabalho.
- **Capítulo sete:** O último capítulo do trabalho conterá as referências bibliográficas utilizadas no decorrer do trabalho.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo tratará da apresentação do conteúdo teórico necessário para embasar o desenvolvimento do planejamento estratégico e a criação dos indicadores de desempenho da empresa estudada.

Começando pela estratégica, que é importante para que os indicadores criados sejam úteis para o desenvolvimento e crescimento da empresa, este capítulo abordará os temas de:

- Estratégia;
- Missão;
- Valores;
- Visão;
- Cinco Forças de Porter e;
- Análise SWOT.

Esses tópicos são importantes para se estruturar a estratégia da empresa estudada, onde ela quer estar no futuro, quais são seus valores reais, assim como seus pontos fortes e fracos, de forma a criar uma base de conteúdo para a criação dos indicadores de desempenho, que servirão de ferramenta para que a empresa tenha êxito em seus objetivos de longo prazo.

Em segundo lugar, será definido o conceito de pequena empresa, para que fique claro o contexto em que os indicadores estarão, assim como serão esclarecidos o conceito e a importância da medição de desempenho em micro, pequenas e médias empresas.

Serão também estudados alguns modelos de medição de desempenho, que são apresentados na literatura e utilizados amplamente em empresas pelo mundo todo, sendo que alguns desses modelos são especializados em micro, pequenas e médias empresas. E por fim, um modelo será priorizado de acordo com alguns critérios que serão estipulados e também de acordo com a preferência do conselho administrativo da empresa, ou seja, seus sócios atuantes.

2.1 ESTRATÉGIA

De acordo com Souza (2011), a partir da década de 1960 os temas de planejamento estratégico e gestão estratégica começaram a ter relevância na literatura técnica de gestão. Entretanto, quando o assunto é pequena e média empresa (PME), a estratégia é colocada de lado, pois as empresas estão, geralmente, ocupadas demais com o operacional.

Segundo Galbraith (2002), a estratégia deve ser bem definida, de forma que todos na empresa estejam caminhando na mesma direção e sempre olhando para o futuro. De acordo com ele, a estratégia deve ser o conjunto de aspectos que tornam a empresa diferente de seus concorrentes.

De acordo com Smith (1998), a estratégia deve conter um plano de ações e políticas que servirão para criar vantagem em um mercado competitivo. Para Kaplan e Norton (2004), a estratégia não pode ser vista de forma isolada e deve ser englobar todas as esferas da empresa. Para eles, a criação de vantagem competitiva e de valor se inicia no processo de análise da missão, visão e valores da empresa.

2.2 MISSÃO

Niven (2002) diz que a missão de uma empresa existe para se definir o motivo de sua existência. É importante que uma companhia, por menor ou mais nova que seja, tenha a real dimensão da razão de sua existência, para que consiga transmitir valor ao seu cliente.

Par Niven (2002), alguns fatores devem ser considerados na hora de se definir a missão de uma empresa. São eles:

- Inspirar mudança: A missão sempre deve estimular a empresa a crescer e a se desenvolver e a criação de valor para o cliente deve ser encarada como o motor principal para seu próprio crescimento;
- Visão de longo prazo: Deve servir como base para todas as decisões futuras da empresa;

- Comunicável e de fácil compreensão: A missão deve atingir a todos da empresa e ser de fácil compreensão é crucial para aumentar sua capacidade de difusão dentro da companhia.

2.3 Visão

Segundo Niven (2002), a visão é o lugar em que uma empresa quer estar no futuro. Deve ser clara, pois deve ser capaz de se difundir na empresa. Também deve ser norteadora, ou seja, deixar claro para todos da empresa o que elas devem fazer para se chegar onde ela quer chegar.

2.4 VALORES

Segundo Niven (2002), os valores são os princípios que guiam uma organização. Eles servem de guia para o comportamento de todos os seus integrantes. É a forma como os colaboradores de uma empresa devem se comportar no dia-a-dia a fim de se atingir os objetivos e metas da empresa.

Os valores devem explicitar a ética da organização, orientar o comportamento de todos, evitar que a cada mudança de liderança a empresa sofra com mudança de comportamento e impulsionar os colaboradores para frente, estimulando sempre o crescimento de todos.

2.5 CINCO FORÇAS DE PORTER

De Acordo com Porter (2004), a essência de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu ambiente. Em outras palavras, a afirmação mostra a importância de se conhecer o ambiente em que a empresa está inserida para a sobrevivência da mesma. O autor também esclarece que a empresa deve conhecer a intensidade da concorrência na qual ela está envolvida. Para isso, ele propõe que existem cinco forças competitivas básicas e o conjunto

delas determina o lucro final da indústria. Essas forças variam em intensidade e podem ser fortes em indústrias em que os retornos são baixos e mais moderadas ou fracas em indústrias em que os altos retornos são mais frequentes.

Figura 1 - Diagrama das Cinco Forças de Porter



Fonte: Porter (2004).

Com palavras do próprio Porter, é possível elucidar a importância da análise das cinco forças propostas por ele.

O conhecimento dessas fontes subjacentes da pressão competitiva põe em destaque os pontos fortes críticos da companhia, anima o seu posicionamento em sua indústria, esclarece as áreas em que mudanças estratégicas podem resultar no retorno máximo e põe em destaque as áreas em que as tendências da indústria são da maior importância, quer como oportunidades, quer como ameaças.

De acordo com Porter, as cinco forças propostas por ele refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada somente aos participantes estabelecidos, ou seja, as empresas atuantes no ramo. As cinco forças ilustradas na figura 1 são: Entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os atuais concorrentes.

- Entrantes potenciais: Segundo Porter, novas empresas que entram para uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar uma parte do mercado. Quando uma empresa quer entrar em um mercado existente, ela tem que sobrepor algumas barreiras naturais. Essas barreiras são, necessidade de capital, tecnologia necessária, acesso aos canais de distribuição,

políticas governamentais e entre outras. Quanto maiores essas barreiras, mais forte é essa força no modelo de Porter, o que torna mais difícil de uma nova empresa entrar no ramo.

- Poder dos fornecedores: Os fornecedores são responsáveis pelos insumos necessários, portanto as características da indústria de insumos impactam o mercado em que a empresa está inserida. Se o poder dos fornecedores é grande, é possível que as margens de lucro da empresa compradora diminuam, pois ela pagará mais caro pelos insumos. O que torna um fornecedor forte, por exemplo, é a ausência de competidores que ofereçam a mesma qualidade ou as mesmas características de seus produtos.
- Poder dos compradores: O poder dos compradores pode fazer com que os preços sejam altos ou baixos. O que faz com que o poder dos compradores seja alto é a baixa diferenciação dos produtos, grande número de concorrentes, entre outros fatores.
- Ameaça de produtos ou serviços substitutos: Produtos que desempenham a mesma função são uma grande ameaça para uma empresa. Produtos com baixa diferenciação são mais facilmente substituídos por outros com funções similares.
- Concorrência no segmento: Representa a disputa entre empresas em um mesmo mercado. Alguns fatores fazem com que a concorrência em um mercado seja mais feroz. São eles: custos fixos altos, barreiras de saída elevadas, grande número de concorrentes, dentre outros.

2.6 ANÁLISE SWOT

De acordo com Kotler (2000), a avaliação global das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades de uma empresa é chamada de análise SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*). Esta análise visa avaliar o ambiente externo e o interno em que a empresa está inserida.

No que tange à avaliação do ambiente externo, a análise SWOT é focada nas oportunidades e nas ameaças (*opportunities, threats*). Com relação às oportunidades, Kotler (2000) define como elas sendo fatores externos os quais uma empresa com uma boa gestão deve estar sempre atenta

para tirar vantagens e lucrar ao atender as necessidades dos clientes. As ameaças, por outro lado, são fatores externos que são desfavoráveis e que, na ausência de uma ação defensiva, acarretaria em prejuízos para a empresa (Kotler, 2000).

No que diz respeito ao ambiente interno da empresa, a análise SWOT é focada nas forças e fraquezas da companhia. As forças, são vantagens em relação aos concorrentes que uma empresa tem e deve utilizar em seu favor, do lado oposto, estão as fraquezas, que são pontos fracos que a empresa deve estar ciente para que possa desenvolver ações para melhorá-las.

Segundo Martins e Turrioni (2002), a contribuição da análise SWOT consiste em cruzar esses quatro fatores a fim de criar uma matriz estratégica. Existem quatro combinações possíveis resultantes desse cruzamento entre os quatro fatores. São elas:

- Maxi-Maxi (Forças e Oportunidades). O ideal é aumentar as forças e aproveitar o maior número de oportunidades possíveis;
- Maxi-Mini (Forças e Ameaças). Uma organização deve se esforçar para utilizar suas forças para minimizar as ameaças;
- Mini-Maxi (Fraquezas e Oportunidades). A empresa deve minimizar suas fraquezas a fim de se fortalecer e aproveitar todas as oportunidades;
- Mini-Mini (Fraquezas e Ameaças). Estratégia defensiva, que visa diminuir as fraquezas e evitar as ameaças.

2.7 DESEMPENHO

2.7.1 Definição de desempenho

Sink e Tuttle (1993) disseram que o desempenho de uma organização relaciona diversas dimensões. Qualidade, produtividade, inovação, lucratividade, eficiência e eficácia. De acordo com Lebas (1995) o desempenho de uma empresa pode ser representado por uma árvore. A árvore dará frutos se suas raízes forem sólidas e suas raízes são representadas pela qualificação, treinamento, fluxo de informações, relações com fornecedores, manutenção, entre outros. Com raízes sólidas, a empresa é capaz de crescer saudável e criar processos que representam

qualidade, baixos custos, grande inovação, satisfação dos clientes e entre outros itens. Esses fatores unidos serão responsáveis pela geração dos frutos da empresa, ou seja, das receitas.

2.7.2 Por que medir o desempenho

Franco-Santos e Bourne (2005) argumentam que o controle daquilo que não se mede é muito complicado. Para a tomada de decisão, é importante que a alta administração utilize fatos como base, ao invés de somente argumentos empíricos. Seguindo essa linha de raciocínio, a medição de desempenho se torna crucial para uma empresa que deseja tomar decisões que sejam mais precisas.

Bortoluzzi et al (2011) ressalta que a medição do desempenho é a principal forma de ligar os objetivos estratégicos de uma empresa aos objetivos operacionais. Dessa forma, cada colaborador sabe exatamente o que fazer para melhorar o desempenho da organização e, consequentemente, a estratégia estará sendo implementada.

Segundo Souza (2011), a medição do desempenho se tornou muito importante nas últimas décadas. Antigamente, mais precisamente antes da década de 60, as empresas se preocupavam pouco em medir seu desempenho no que tange a medidas não financeiras e focavam seus esforços apenas em medir o desempenho financeiro da organização. No decorrer dos anos, a grande competitividade e a necessidade de criar valor para os *stakeholders* e para os clientes, tornou necessária a medição de desempenho com foco em critérios não financeiros, como qualidade, satisfação do cliente, prazos de entrega, sustentabilidade e etc.

No contexto das pequenas empresas, a medição de desempenho vem crescendo em importância. De acordo com Bititci *et al.* (2005) empresas grandes e pequenas possuem grandes diferenças e uma das principais é no que diz respeito ao ambiente incerto em que a pequena empresa está inserida. Dessa maneira, os autores defendem o uso de um sistema de medição de desempenho por parte de uma pequena empresa, para que ela consiga administrar as incertezas, inovar em seus produtos e serviços e sustentar o seu crescimento, assim como gerar mudanças benéficas em seus processos.

2.7.3 Desempenho em pequenas empresas

Segundo Souza (2011), nos dias de hoje, as pequenas empresas estão expostas às concorrências globais, entretanto se encontram despreparadas para isso. A autora argumenta que empresas pequenas estão em um contexto de muitas restrições, são elas financeiras, de recursos humanos, de tecnologia disponível e de gestão. Assim como Bortoluzzi *et al.* (2011), Souza (2011) diz que pequenas empresas que conseguem alinhar suas operações com sua estratégia, conseguem ter bons resultados a longo prazo. Contudo, para isso, é necessário a criação de um sistema de medição de desempenho que leve em consideração as limitações dessas empresas, assim como suas peculiaridades.

De acordo com Hudson (2011) e Kueng *et al.* (2000), existem algumas características particulares, que devem ser levadas em consideração na hora de criar um sistema de medição de desempenho para uma pequena empresa, algumas delas facilitam a criação e a implementação de um sistema e outras dificultam. Essas características estão listadas no quadro a seguir.

Quadro 1 - Características que facilitam e que dificultam a utilização de um sistema de medição de desempenho em pequenas empresas

Características facilitadoras	Características dificultadoras
Organizações com poucos níveis verticais, flexíveis e com alta capacidade de inovar.	Recursos limitados (humanos e financeiros)
Estilo de gestão personalizada	Baixo nível de treinamento
Grau de burocracia menor	Pouca habilidade em gestão
Comunicação interna mais ágil	Gestores se envolvem muito em questões operacionais
Agilidade para resolver problemas	Decisões são tomadas de forma intuitiva
	Estratégias não claras e informais

Fonte: Elaborado pelo Autor (2015).

Além de tudo isso, Bititci *et al.* (2005) defendem que é importante que a criação de um sistema de medição de desempenho para uma pequena empresa leve em consideração todos esses “pontos fracos” listados acima, em especial, a escassez de recursos financeiros e humanos e a baixa capacidade de gestão da empresa.

2.7.4 Evolução dos Sistemas de Medição de Desempenho

Segundo Souza (2011), os primeiros indicadores de desempenhos utilizados pelas empresas foram os que têm base em medidas financeiras, como o ROI (Retorno sobre o investimento), custo de mão-de-obra, custo de processos, custo de materiais, entre outros. Com o passar do tempo, esses indicadores passaram a ser básicos demais se for levado em conta o ambiente extremamente competitivo em que as empresas estão inseridas. As mudanças tecnológicas, ambientais e sociais impulsionaram a evolução dos sistemas de indicadores, que passaram a ser relacionados com os objetivos estratégicos da organização.

O supracitado autor aponta que a literatura sobre medidas de desempenho passou por duas fases importantes. A primeira é a da contabilidade de custos, como citado anteriormente, os indicadores eram focados em medidas financeiras. Ao longo dos anos, essa abordagem foi muito criticada por diversos autores, pois não leva em consideração aspectos de extrema importância dentro de uma organização e também de aspectos que impactam a sociedade na qual essa organização está inserida (Souza, 2011). Kaplan e Norton (1992), enfatizam que a medição unidimensional, ou seja, somente financeira, do desempenho de uma empresa, não permite uma visualização clara de áreas críticas do negócio, como a inovação no produto e nos processos, a qualidade, a tecnologia empregada pela empresa, entre outras.

A segunda fase dos sistemas de medição de desempenho na literatura parte do princípio de que a primeira fase, ou seja, o uso de somente indicadores financeiros para realizar a medição do desempenho de uma empresa não é satisfatório. A partir da década de 1980, novos sistemas de medição, as quais foram baseados em indicadores com dimensões financeiras e não financeiras foram desenvolvidos.

2.7.5 Características de um sistema de medição de desempenho para pequenas e médias empresas

Existem poucos estudos focados nas pequenas e médias empresas se tratando de sistemas de medição de desempenho (Bititci *et al.*, 2005). De acordo com Bititci *et al.* (2005), os estudos

referentes a esse assunto descrevem cinco dificuldades comuns das pequenas e grandes empresas quando o assunto é medição do seu desempenho, são elas:

- A dificuldade em envolver uma PME em um projeto de criação de um sistema de medição de desempenho. Além disso, as empresas que se envolvem, raramente chegam na fase final do projeto, pois não possuem tempo e/ou recursos disponíveis para se dedicarem a atividades não operacionais.
- Esses estudos indicam que a maioria das PMEs, ou não possuem sistemas de medição de desempenho ou utilizam-nos de forma incorreta. Muitas companhias implementam somente partes de modelos, outras modificam sistemas sem considerar as mudanças com cuidado. Outro aspecto é que mesmo quando um modelo é implementado em sua totalidade e corretamente, muitas vezes ele não se encaixa nas necessidades de uma PME.
- Pequenas e médias empresas raramente utilizam sistemas de medição de desempenho integrados, ou seja, que levem em consideração a empresa como um todo e não somente prestem atenção em questões financeiras e operacionais. Modelos balanceados, que consideram o treinamento dos colaboradores, a pesquisa e desenvolvimento, os processos internos e a satisfação do cliente são, geralmente, negligenciados.
- Em pequenas e médias empresas, a criação de um sistema de medição de desempenho, geralmente, não é planejada, isso faz com que haja pouco alinhamento entre o que está sendo medido e a estratégia da empresa. Ademais, os sistemas de medição criados focam no passado, somente para controle e esquecem de olhar para o futuro.

Depois de ter exposto essas cinco dificuldades que as pequenas e médias empresas geralmente possuem quando se trata de sistemas de medição de desempenho, Bititci *et al.* (2005) explica que apesar de a importância de superar essas questões e criar-se um bom sistema de medição de desempenho ser reconhecida na teoria, ainda existe uma grande lacuna entre ela e a prática, pois existem poucos modelos que levam em consideração as peculiaridades das PMEs. Para isso, este tópico do trabalho reunirá algumas das características necessárias ou interessantes em um sistema de medição de desempenho que seja feito especialmente para uma PME, mas antes será necessário discorrer um pouco sobre o que um sistema de medição de desempenho generalista deve conter.

De acordo com Bortoluzzi *et al.* (2011), um bom sistema de medição de desempenho deve conter muitos aspectos, dentre eles financeiros e não financeiros, o quadro abaixo, retirado de seu trabalho, mostra os principais aspectos que um sistema de medição de desempenho deve conter. De acordo com os autores, esses aspectos foram levantados através de estudos de inúmeros outros artigos de autores reconhecidos.

Quadro 2 - Elementos de um sistema de medição de desempenho

Elementos de AD	Descrição
Alinhamento Estratégico	Estratégia é a dimensão fundamental do modelo. O sistema de Avaliação de Desempenho deve assegurar que as medidas adotadas são coerentes com a estratégia.
Desenvolvimento da Estratégia	Avaliação de Desempenho ajuda a desenvolver os objetivos e estratégias pré-definidas.
Foco nos Stakeholders	Os sistemas de Avaliação de Desempenho devem atender aos diversos grupos de interesses.
Medidas financeiras e não-financeiras	Os sistemas de Avaliação de Desempenho devem fazer uso de medidas financeiras e não-financeiras
Adaptabilidade dinâmica	Os sistemas de Avaliação de Desempenho devem reagir rapidamente às mudanças nos contextos internos e externos.
Orientado por processo	A organização não é vista como uma estrutura hierárquica, mas como um conjunto coordenado de processos.
Profundidade/detalhamento	As medidas de desempenho são desenvolvidas em profundidade e abrangem com detalhes todas as áreas organizacionais.
Abrangência	Toda a organização é objeto de avaliação.
Relacionamento de causa e efeito	Verificar se existe relação entre os objetivos estratégicos e os operacionais.
Clareza e simplicidade	Ao fixar objetivos e medidas de desempenho, a metodologia deve ser simples e clara para comunicar a todos os envolvidos.

Fonte: Adaptado de Garengo, Biazzo e Bititci (2005).

- Alinhamento estratégico. De acordo com Bititci *et al.* 2005, um bom sistema de medição de desempenho deve estar intimamente ligado com a estratégia da empresa. Segundo os autores, a lacuna entre a estratégia da empresa e seu sistema de medição é apontado por muitos autores como a principal razão de uma empresa não atingir seus objetivos estratégicos. Para uma PME que não possui uma estratégia formalizada, a criação de um sistema de medição de desempenho pode ajudar a definir e formalizar a estratégia.
- Desenvolvimento da estratégia. Neely *et al.* (2002) destacam que um sistema de medição deve ser desenhado para que os gestores sejam capazes de identificar se a empresa está no caminho certo em relação à sua estratégia ou não, ou seja, de acordo com os resultados de performance, o gestor sabe se as ações do dia-a-dia estão ajudando ou atrapalhando a estratégia e se o que foi planejado anteriormente também está sendo importante para o desenvolvimento desta.

- Foco nos *Stakeholders*. Segundo Bititci et al (2005), nos últimos 30 anos, a importância dada aos *stakeholders* de uma empresa aumentou consideravelmente. Portanto, um sistema de medição de desempenho de uma organização deve contemplar as diferentes necessidades e/ou vontades de seus *stakeholders*.
- Medidas financeiras e não financeiras. Como foi dito durante o trabalho, é importante que um sistema de medição de desempenho contemporâneo não seja baseado somente em medidas financeiras. Kaplan e Norton (1992) propõem que um sistema deve ser balanceado entre medidas financeiras, não financeiras, internas e externas.
- Adaptabilidade dinâmica. Um sistema de medição de desempenho deve ser flexível o bastante para que os gestores possam revisar seus indicadores para que eles passem a refletir melhor as mudanças na estratégia da empresa, podendo assim, contribuir para a melhoria contínua. Um sistema de medição de desempenho deve monitorar as mudanças nos ambientes interno e externo.
- Orientado por processo. De acordo com Bititci *et al.* (2005), um sistema de medição de desempenho orientado pelos processos da empresa proporciona informações úteis que ajudam a atingir os requisitos dos stakeholders.
- Profundidade/Detalhamento. O grau de detalhamento ou profundidade de um sistema de medição de desempenho é importante, pois quanto mais detalhado um sistema é, mais perto se chega da real dimensão de quanto as decisões e processos operacionais impactam na estratégia da empresa. Um sistema bem detalhado é capaz de captar sutilezas operacionais que passam despercebidas no dia-a-dia, mas que fazem diferença no desenvolvimento da estratégia da empresa.
- Abrangência. Um sistema de medição de desempenho deve ser abrangente o bastante para que atinja a organização como um todo. Em especial para PMEs, um sistema abrangente é ainda mais importante que um sistema detalhado, pois abranger todas as áreas da empresa é crucial para seu crescimento, nenhuma área deve ser negligenciada.
- Relacionamento de causa e efeito. É importante verificar corriqueiramente se o sistema de medição de desempenho da companhia possui um relacionamento de causa e efeito íntimo entre os objetivos estratégicos e as operações. Os processos operacionais determinam os resultados, que são os objetivos estratégicos, um sistema de medição deve fornecer informações

necessárias para que os gestores saibam quais processos operacionais afetam quais objetivos estratégicos a fim de estabelecerem um plano de ações que impactará os objetivos estratégicos.

– Clareza e simplicidade. É crucial que um sistema seja claro o bastante para que todos os colaboradores entendam sua importância e consigam usufruir de seus benefícios. A clareza é importante para a implementação bem-sucedida e também para seu uso (Bititci et al, 2005). Para isso, os autores enumeram alguns aspectos que devem ser respeitados, são eles:

- Definição e comunicação claras dos objetivos fixados;
- Cuidado com os indicadores escolhidos;
- Definição clara das medidas;
- Definição clara de como as informações e dados necessários serão reunidos;
- Uso de medidas relativas ao invés de medidas absolutas;
- Definição de como esses dados devem ser apresentados a todos.

Como dito anteriormente, é necessário que um sistema de medição de desempenho de uma PME contemple as características citadas acima e também leve em consideração as particularidades da empresa (Bititci el al. 2005). Para isso, abaixo estão listadas algumas características das PMEs que influenciam na hora de criar um sistema de medição de desempenho eficaz.

- Limitação de recursos humanos. Como já foi dito anteriormente, em uma PME, as pessoas estão ocupadas demais com questões operacionais e muitas vezes não têm tempo de se dedicarem a um sistema de medição de desempenho.
- Capacidade de Gestão. Segundo Bititci *et al.* (2005), os únicos fatores críticos perseguidos pelas PMEs são relacionados com a excelência em seus processos internos e também em seus produtos, entretanto, a cultura de gestão é deixada de lado e há uma visão de que ferramentas e técnicas de gestão trazem pouco benefício para a empresa e, portanto, são deixadas de lado.

- Limitação de recursos financeiros. Um sistema de medição de desempenho assim como os que são implementados em grandes companhias, geralmente necessitam de grandes bases de dados e plataformas caras de se implementar e de se manter.
- Postura reativa. PMEs possuem grande dificuldade em estabelecer um planejamento estratégico. A falta de um planejamento estratégico formalizado faz com que suas decisões sejam focadas no curto prazo e geram uma postura reativa na tomada de decisões.
- Dificuldade na gestão do conhecimento. Quando grande parte do conhecimento de uma empresa está sob forma de conhecimento tácito, é difícil a reunião de informações para a implementação de um sistema de medição de desempenho.
- Falta de crença em um sistema de medição de desempenho. Bititci et al (2005) apud Bourne (2001) indica que um sistema de medição de desempenho somente pode ser implementado com eficácia, se a empresa acredita nos benefícios que esse sistema pode trazer para ela e, em geral, PMEs acreditam que um sistema de medição de desempenho serve somente para aumentar o nível de burocratização e é um obstáculo para a flexibilidade da empresa.

Dadas as dificuldades na implementação de um sistema de medição de desempenho em uma PME e as características ideais para um sistema generalista, é possível enunciar algumas características que um sistema de medição de uma PME deve ter.

Um sistema de medição de desempenho criado para uma PME, deve considerar as boas práticas quando o assunto é a criação de um sistema de indicadores e também considerar as limitações expostas anteriormente para que o projeto seja bem-sucedido. Portanto, abaixo serão listadas algumas das características que, de acordo com o estudo feito, são ideias para um sistema de medição de uma PME.

- Quanto aos recursos necessários para a implementação e uso: Assim como disse Taticchi *et al.* (2008), os recursos tanto humanos como financeiros de uma PME são escassos, portanto é importante que um sistema criado para uma empresa desse tipo, demande poucos recursos. Um sistema de indicadores que possua inúmeras variáveis e consequentemente demande um grande software e muitos analistas para que seja implementado não é interessante.
- Quanto à abordagem financeira e não financeira dos indicadores: um sistema ideal para uma PME deve conter indicadores financeiros e não financeiros. Segundo Smith (1998), PMEs

com alta performance medem seu desempenho financeiro e não financeiro e dão grande importância para ambos.

- Quanto ao alinhamento estratégico: As PMEs geralmente carecem de planejamento estratégico bem desdobrado e detalhado, portanto, é interessante que seja escolhido um sistema que na sua criação leve em consideração o planejamento estratégico para, assim, incentivar a empresa a elaborar e sempre atualizar esse planejamento. É importante que a estratégia esteja clara na cabeça de todos dentro da empresa e que o sistema esteja intimamente alinhado com essa estratégia. Segundo Smith (1998), PMEs que possuem metas de longo prazo bem definidas e que conseguem medir seu desempenho para estar sempre ajustando sua estratégia, possuem alta performance.
- Quanto à motivação dos funcionários: De acordo com Smith (1998), uma PME que possui alta performance, possui funcionários que têm espírito de equipe e estão sempre dispostos a ir além para que a companhia cresça e se desenvolva. Portanto, é importante que um sistema considere a motivação e o desempenho de seus colaboradores.
- Quanto a clareza e a simplicidade: Como dito anteriormente, uma PME possui escassez de recursos humanos e isso faz com que a simplicidade e clareza seja ainda mais crucial em um sistema de indicadores. O sistema não deve se tornar algo que atrapalhe o dia-a-dia dos funcionários, pelo contrário, deve ser claro e simples o bastante para que facilite o trabalho de quem tiver acesso a ele, tornando mais fácil a tomada de decisões.
- Quanto a abrangência do sistema: É importante que um sistema de indicadores aumente a capacidade de gestão da empresa como um todo (que em geral é baixa em PMEs), portanto, seus indicadores devem abordar todas as áreas e todos os aspectos do negócio, sem exceção. PMEs são limitadas em tamanho, ou seja, geralmente, possuem poucos colaboradores e instalações pequenas, isso facilita que um sistema criado conte com medidas para todas as áreas sem se tornar complexo demais para ser utilizado.
- Quanto à comunicação interna: PMEs possuem um número reduzido de colaboradores, isso torna a missão de tornar a estratégia difusa dentro da companhia mais afável. De acordo com Taticchi *et al.* (2008), um bom sistema de medição de desempenho, permite que todos os colaboradores tenham acesso a ele, para que estejam sempre cientes do desempenho atual da empresa.

- Quanto à adaptabilidade dinâmica: Uma PME está inserida em um ambiente extremamente competitivo e as mudanças estratégicas são recorrentes. Isso faz com que um sistema dinâmico, ou seja, que possa ser revisado periodicamente, seja desejável.
- Quanto a particularidade dos indicadores: toda empresa tem suas particularidades e é natural que os gestores de PMEs estejam inclinados a copiarem práticas que deram certo em outras companhias. Entretanto, é importante e necessário que os indicadores de uma PME levem em consideração os aspectos peculiares dela. Muitas vezes gestores ficam tentados a usarem como exemplo casos de sucesso de empresas grandes ou de empresas similares ou até bem diferentes, entretanto, é importante que esses casos sejam utilizados somente como referência e que os indicadores sejam criados levando-se em conta as necessidades da empresa em questão.

2.7.6 Modelos de medição de desempenho

De acordo com Souza (2011), a partir da segunda fase do estudo da medição de desempenho, foram surgindo novos modelos ou *frameworks*, que tentaram reunir outros aspectos de uma organização além dos financeiros, já consolidados durante os anos anteriores. Este tópico irá apresentar alguns modelos de sistema de medição de desempenho existentes na literatura. Os principais modelos que surgiram nos últimos anos que, segundo Souza (2011), não são focados em medidas financeiras e sim na qualidade, estão listados no quadro a seguir e serão detalhados nos subtópicos seguintes. Cabe ressaltar que os modelos listados não foram, necessariamente, criados para se ajustarem às necessidades das pequenas e médias empresas, como é o caso da empresa estudada neste trabalho.

Abaixo segue um quadro com os principais modelos encontrados na literatura estudada, que serão brevemente enunciados em seguida. Como o foco deste trabalho não é fazer um vasto estudo bibliográfico sobre modelos de avaliação de desempenho, alguns modelos foram escolhidos, através de um cruzamento entre o material que foi consultado para a realização do trabalho. Neste cruzamento, foram utilizados os textos de Bititci et al (2005), Souza (2011), Cunha (2011) e Bortoluzzi et al (2011) para a elaboração dos dois quadros a seguir.

Quadro 3 - Principais Modelos de Medição de Desempenho

Ferramenta	Autor	Descrição
<i>Performance Pyramid System</i>	Lynch e Cross (1991)	<i>Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique (SMART)</i> . Sistema criado para medir, em quatro níveis, as ligações entre as estratégias e a operação da empresa.
<i>Balanced Scorecard</i>	Kaplan e Norton (1992, 1996)	Possui quatro perspectivas. Financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento organizacional.
<i>Modelo de Corrêa</i>	Corrêa (1986)	Procura conhecer e medir o desempenho global da empresa.
<i>Performance Prism</i>	Neely <i>et al.</i> (2002)	Cada parte do modelo prisma corresponde a uma área. A satisfação dos interessados; estratégias; os processos; capacidades; e contribuição dos interessados.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2014).

Além dos modelos listados no quadro acima, ainda existem modelos que foram criados especificamente para pequenas e médias empresas. Estes modelos estão listados no quadro a seguir.

Quadro 4 - Principais Modelos de Medição de Desempenho focados na qualidade e em pequenas e médias empresas

Ferramenta	Autor	Descrição
<i>Organizational Performance Measurement (OPM)</i>	Chennell <i>et al.</i> (2000)	Possui foco em pequenas e médias empresas e é baseado em três pilares, alinhamento estratégico, processos e envolvimento de todos os níveis hierárquicos.

<i>Integrated Performance Measurement for Small Firms</i>	Laitinen (1996, 2002)	Também possui foco em pequenas e médias empresas e é baseado em sete dimensões. Financeiro; competitividade; custos; fatores de produção; atividades; produtos e receitas.
---	-----------------------	--

Fonte: Elaborado pelo Autor (2014).

2.7.6.1 Performance Pyramid System

O *Performance Pyramid System* é um modelo de medição de desempenho muito conhecido atualmente e que foi criado por Judson (1990) e depois melhorado por Lynch e Cross no início da década de 1990. Conhecido como modelo SMART (*Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique*), segundo Souza (2011), foi criado a partir da insatisfação com as tradicionais medições de desempenho.

Esse sistema possui medidas financeiras e também não financeiras, sendo focado na Gestão pela Qualidade Total. O modelo traduz os objetivos estratégicos da empresa baseados nas necessidades dos clientes.

Figura 2 - *Performance Pyramid System*



Fonte: Martins (1999).

A Pirâmide acima mostra como a visão da corporação deve ser ligada às operações dela, são dois tipos macros de indicadores, os de eficácia externa, que são baseados em indicadores de mercado e os de eficiência interna, que são baseados em indicadores financeiros. Os indicadores de mercado são relacionados à satisfação do cliente, qualidade, entrega e flexibilidade, já os financeiros são relacionados à produtividade, tempos de ciclos (lead time), perdas e flexibilidade. De acordo com Souza (2011), esse modelo traduz os objetivos estratégicos baseados nas necessidades dos consumidores, de cima para baixo, através da pirâmide hierárquica da organização e as medidas operacionais, de baixo para cima, de forma a proporcionar uma integração vertical.

2.7.6.2 Balanced Scorecard

O *Balanced Scorecard* é um modelo que foi criado por Kaplan e Norton na década de 1990. Segundo Kaplan e Norton (1997), O BSC surgiu em um estudo feito em 12 empresas e publicado pela *Harvard Business School*. Com a demanda existente por um mecanismo de mensuração de desempenho que fosse além da perspectiva financeira e englobasse toda a empresa, surgiu o BSC. Esse modelo permite que os gestores tenham uma visão mais ampla e completa dos seus negócios.

O BSC é dividido em quatro perspectivas. São elas, perspectiva dos clientes, financeira, interna e inovação e aprendizado.

- Perspectiva dos clientes: O desempenho da empresa sob o ponto de vista do cliente é prioridade para as empresas nos dias de hoje. Para os clientes, os fatores mais importantes são prazo, qualidade, desempenho e serviços, e preço. Neste contexto os gerentes necessitam de indicadores que avaliem esses fatores para que a satisfação do cliente seja garantida.
- Perspectiva financeira: Os indicadores financeiros servem para mostrar se a estratégia da empresa está sendo eficaz no que se diz respeito à contribuição para a melhoria nos resultados.
- Perspectiva interna: A perspectiva interna se refere aos processos e atividades internas da organização que são responsáveis por atender as necessidades do cliente. Indicadores devem

ser criados para essa perspectiva a fim de refletirem os processos organizacionais que exercem maior impacto na satisfação do cliente.

- Perspectiva da inovação e crescimento: segundo Kaplan e Norton (1997), as metas para o sucesso se encontram em constante mutação. A empresa deve sempre estar procurando melhorias e o desenvolvimento de novas técnicas e produtos que criem valor para ela. Esses indicadores se relacionam com a capacidade da empresa de inovar e de criar novos produtos ou serviços e lançá-los com rapidez no mercado.

2.7.6.3 Modelo de Corrêa – MADE-O

Criado por um professor da FEA-USP, Hamilton Luiz Corrêa, em 1986, foi posteriormente intitulado como Modelo de Avaliação do Desempenho Organizacional ou, simplesmente, MADE-O. De acordo com Cunha (2011), esse modelo aplica conceitos de avaliação global em empresas e, segundo Souza (2011), a avaliação global de desempenho é considerada uma ferramenta de vital importância para a gestão de uma empresa, pois pode antecipar problemas, riscos e oportunidades.

O modelo segue uma lógica de cinco etapas: descrição da empresa; definição do módulo; formulação de indicadores; definição dos padrões: avaliação e *feedback*.

Quadro 5 - Etapas do Modelo de Corrêa

1) Descrição da Empresa	2) Definição dos Módulos	3) Formulação de Indicadores	4) Definição de Padrões	5) Avaliação e <i>feedback</i>
Missão e objetivos	Econômico – Financeiro	Hierarquização dos indicadores	Parâmetros de comparação	Identificação de Problemas
Área de atuação	Operacional	Levantamento dos dados	Benchmarking	Identificação de Causas
Mercado consumidor	Recursos humanos			Diagnóstico

Produtos	Satisfação dos clientes			Revisão de processos
Cultura	Ambiente			
Estrutura	Tecnologia			
Estratégias	Benefícios sociais			

Fonte: Elaborado pelo Autor (2014).

De acordo com Cunha (2011), é necessário um profundo conhecimento da empresa para iniciar a primeira fase do processo. A primeira etapa é a de descrição da empresa. Nesta etapa, deve-se descrever a missão, os objetivos, sua área de atuação, seu mercado consumidor, seus produtos, cultura, estrutura, estratégias e entre outros fatores que são fundamentais para uma empresa e que afetam ou influenciam de alguma forma o seu desempenho global.

Na segunda fase, são definidos os módulos, isto é, de acordo com Cunha (2011), os módulos são as áreas relevantes as quais a empresa está dividida. Segundo ele, os módulos não são necessariamente seus departamentos. Abaixo segue um quadro com todos os módulos propostos por Corrêa (1986) e suas descrições.

Quadro 6 - Módulos do Modelo de Corrêa

Módulos	Descrição
Econômico-Financeiro	Desempenho econômico e financeiro
Operacional	Desempenho operacional
Recursos humanos	Desempenho das pessoas
Satisfação dos clientes	Nível de satisfação dos clientes
Inovação tecnológica	Grau de inovação tecnológica
Adaptação	Adaptação ao ambiente
Avaliação técnica	Qualidade dos equipamentos, máquinas e tecnologias

Clima organizacional	Interação entre pessoas e setores
Potencialidade gerencial	Capacidade dos gerentes

Fonte: Elaborado pelo Autor (2014).

Depois de definidos os módulos ou dimensões as quais serão utilizadas no processo, deve-se hierarquizá-los, a fim de identificar uma escala de importância para o desempenho da empresa.

Na sequência, vem a terceira etapa, que é a de formulação dos indicadores que serão utilizados para medir o desempenho de cada módulo. Através desses indicadores que será possível a avaliação do desempenho de cada módulo da empresa. Os indicadores também devem ser hierarquizados.

Após a definição dos indicadores, deve-se fazer um *benchmarking* com empresas similares, para que parâmetros sejam estabelecidos. É importante que a comparação com outras empresas seja feita, a fim de saber se a empresa está no caminho certo ou não. Caso os indicadores estejam longe dos padrões dos *cases* de sucesso do setor, é necessário que medidas de controle sejam tomadas ou até as estratégias sejam revistas, mas isso será feito na etapa seguinte.

Ao finalizar a etapa de definição de padrões, vem a quinta etapa, que é a de avaliação e *feedback*. Nesta etapa, os indicadores serão avaliados e o desempenho de cada módulo da organização será identificado. A ideia principal é identificar os módulos de baixo desempenho a fim corrigir os problemas. Após a avaliação dos indicadores, aparece o *feedback*, ele tornará possível a identificação das causas dos problemas, para que os planos de ações sejam traçados e os bons resultados alcançados.

2.7.6.4 Performance Prism

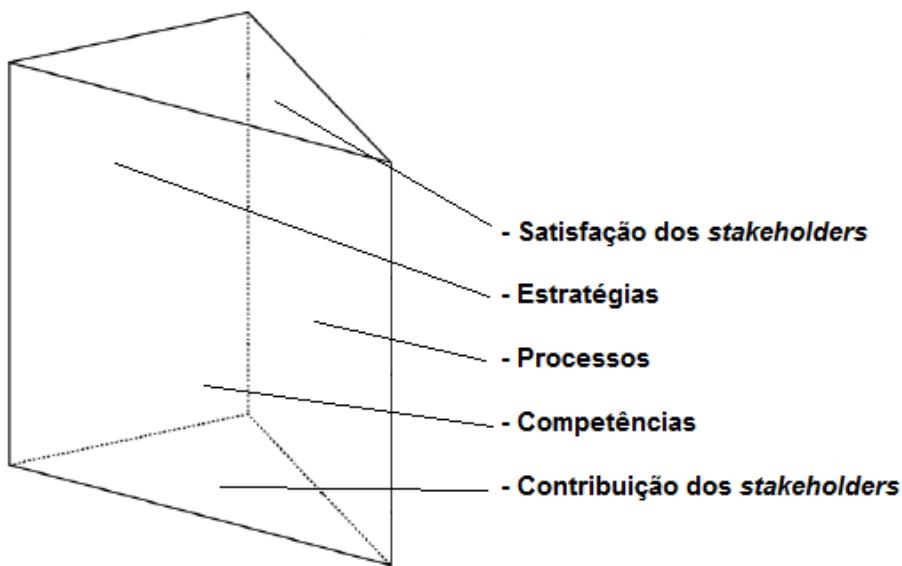
Segundo Neely *et al.* (2001) o *Performance Prism* é um modelo de medição de desempenho que foi criado para substituir os antigos modelos que só consideravam as medidas não financeiras para avaliar o desempenho da organização, ele foi feito para atuar no ambiente em que ele designa como sendo a “Nova Economia”, ou seja, um ambiente competitivo em que uma companhia não mais se contenta somente com o bom desempenho financeiro e vai além, pensando no longo prazo e na permanência da empresa no cenário de alto nível. Para isso é

necessário que os indicadores certos sejam escolhidos e foi nesse contexto que o *Performance Prism* foi criado, para assumir o papel de ferramenta para se escolher ou criar as medidas corretas.

De acordo com Neely *et al.* (2001) esse *framework* consiste em cinco faces, a primeira delas, que corresponde ao topo do prisma, é a satisfação dos *stakeholders*. Essa face levanta a questão: “Quem são os *stakeholders* da empresa e o que eles desejam e/ou precisam?” Os *stakeholders* são, segundo Souza (2011), as partes interessadas na empresa tal como investidores, clientes, intermediários, empregados, fornecedores, agentes reguladores e comunidade.

Segundo Neely *et al.* (2001), para uma organização ser bem-sucedida ela deve focar suas estratégias na satisfação dos indivíduos os quais se interessam nela, ou seja, os *stakeholders*. A segunda face do prisma, que forma com mais duas faces a lateral dele (ver figura 3), é a Estratégia. As estratégias da empresa são os meios pelos quais os desejos e as necessidades dos *stakeholders* serão atingidas. Para isso, deve-se responder a seguinte pergunta: “Quais as estratégias são requeridas para que se garanta que as necessidades e os desejos dos *stakeholders* sejam satisfeitos?”

Figura 3 - Performance Prism



Fonte: adaptado de Neely *et al.* (2001).

A terceira face do *framework* são os processos da empresa. Para que se consiga implementar as estratégias traçadas, é necessário que existam processos adequados para isso. É importante que

a organização consiga medir o desempenho desses processos para saber se eles estão agindo de acordo com o esperado ou estão fora do controle.

A quarta face diz respeito às competências que a organização possui. Segundo Neely *et al.* (2001), as competências são a combinação entre pessoas, práticas, tecnologia e infraestrutura. Esses quatro fatores unidos que permitirão a criação de processos adequados, que por sua vez, poderão garantir que a estratégia seja implementada adequadamente. Os autores argumentam que sem as pessoas, as práticas, a tecnologia e a infraestrutura corretas torna-se impossível a criação, a operação e a melhoria dos processos da empresa.

A quinta e última face do Prisma é sua base e corresponde à Contribuição dos *stakeholders*. Os autores elucidam que não é somente a empresa que deve criar valor para os *stakeholders*, mas também seus *stakeholders* devem criar valor para empresa. Tomando os funcionários como exemplo, a empresa deve oferecer um ambiente seguro e uma estrutura boa para que o funcionário possa trabalhar e se desenvolver, em troca, o funcionário deve desenvolver *expertise* e trazer sugestões e ideias para dentro da empresa. Os autores destacam que o que mais diferencia o Performance Prism dos outros *frameworks*, é essa relação simbiótica entre a empresa e os *stakeholders*.

Vale a pena ressaltar que, de acordo com Neely *et al.* (2001), a ideia de que um modelo crie medidas que sejam oriundas somente da estratégia está errada. Para eles os desejos e necessidades da empresa e dos *stakeholders* devem ser identificados. Em seguida a estratégia pode ser formulada e os processos adequados criados, através das competências corretas.

2.7.7 Modelos voltados para pequenas e médias empresas

Nos próximos tópicos serão analisados dois modelos que foram criados especificamente para pequenas e médias empresas. Eles levam em consideração aspectos peculiares desse nicho de organizações, que muitas vezes compartilham das mesmas necessidades de empresas grandes, porém possuem algumas necessidades e/ou restrições diferentes de grandes corporações.

2.7.7.1 Organizational Performance Measurement (OPM)

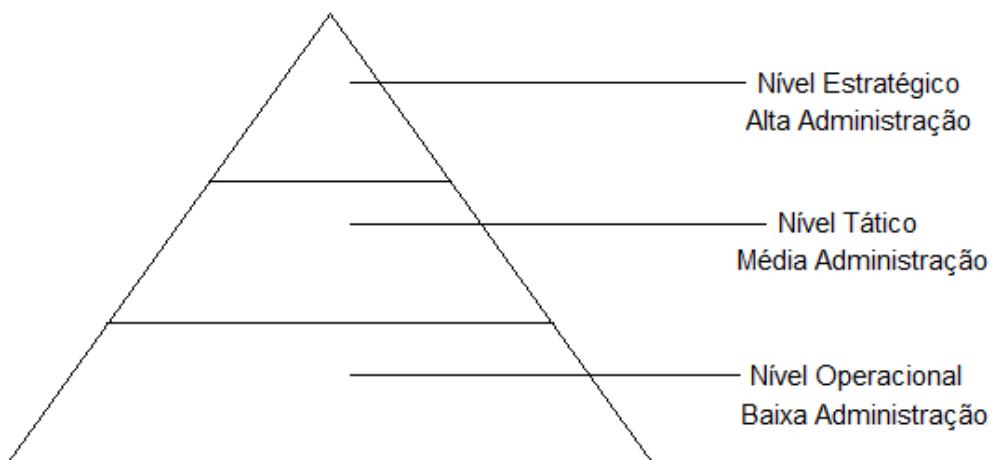
Publicado no ano de 2000 por pesquisadores de uma organização australiana chamada CSIRO, o Organizational Performance Measurement ou apenas OP, é um modelo de medição de desempenho que foi desenvolvido a partir de estudos baseado em pequenas e médias empresas e também em grandes empresas, entretanto, é comumente utilizado em pequenas e médias empresas. Esse modelo foi criado tendo como finalidade o monitoramento de todos os aspectos relativos ao desempenho de uma empresa. Assim, o OPM possui três pilares principais: O alinhamento, a mentalidade de processos e a viabilidade.

- **Alinhamento:** Chennell *et al.* (2000) argumenta que a seleção dos indicadores de desempenho deve servir para encorajar as pessoas a alinharem seus esforços às direções estratégicas da empresa. Em suma, o OPM aborda uma gama ampla de questões, como o foco em melhorias em áreas que possuem alta prioridade, descrição de funções bem claras e a clareza no que se diz respeito ao que significa um trabalho bem feito.
- **Mentalidade de processos:** O pensamento em termos de processos visa desenhar processos organizacionais para que seja criado valor para o *stakeholder*. Ele difere do alinhamento, pois o alinhamento se concentra na fase de planejamento e desdobramento da estratégia. Para os autores, um sistema de medição de desempenho deve estar intimamente ligado com o acompanhamento e controle dos processos internos e externos da empresa, assim como as melhorias. Eles destacam a importância da melhoria contínua nos processos para a melhoria no desempenho da empresa. Segundo os autores, a mentalidade de processos ganha espaço em empresas contemporâneas, pois elas estão mais inclinadas a descreverem suas atividades em termos de processos ao invés de descreverem em termos de funções, como as empresas mais tradicionais. O pensamento em termos de processos está interessado em mostrar a influência que todos os processos possuem no desempenho da companhia. Os autores também destacam que esse tipo de mentalidade está conectado com a mentalidade estatística, na qual acredita que todo o trabalho ocorre em um sistema de processos interconexos, que existe variação em todos os processos e que, por fim, para se obter sucesso, é necessário que se consiga diminuir ao máximos essas variações.
- **Viabilidade:** Para que o alinhamento e a mentalidade de processos sejam traduzidos em um sistema de medição de desempenho, a viabilidade é necessária. Para a tradução, é necessário

que exista um processo consistente que busque encontrar as medidas certas para análise e que assegure a qualidade dos dados coletados.

De acordo com os autores, o OPM incorpora dois conceitos administrativos chave. O primeiro deles são os níveis administrativos (ver figura 4). Dentro de uma organização, há três níveis: estratégico, tático e operacional. O nível estratégico é composto pela alta administração, na qual é responsável pela tomada das decisões mais importantes da empresa, é representada pelo presidente, vice-presidente e diretores. O nível tático é composto pela média administração, conhecida como média-gerência. Por fim, o terceiro nível é composto pela administração operacional, que é responsável pela produção dos bens e serviços. Para Chennell et al (2000), o sistema de medição de desempenho deve refletir o sistema de administração, isto é, deve refletir as responsabilidades e autoridades de cada nível administrativo.

Figura 4 – Pirâmide Administrativa



Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

O segundo conceito incorporado é o da teoria dos sistemas abertos. Essa teoria descreve as empresas como sendo sistemas produtivos que estão incluídos em sistema maior, que é chamado de ambiente. Essa teoria estabelece uma relação estreita e dinâmica entre a empresa e o ambiente em que ela está inserida. Uma empresa possui muitos processos que geram produtos para o ambiente, alguns grupos desse ambiente são afetados por esses produtos e eles que julgarão e determinarão se a empresa tem condições de se manter no mercado ou não.

O sistema OPM postulou cinco áreas nas quais uma empresa deve ser bem-sucedidas para que ela prospere. São elas:

- O negócio;
- Os clientes;
- Os colaboradores;
- Parceiros estratégicos (fornecedores, por exemplo);
- Comunidade (grupos locais, industriais e profissionais).

Para o sistema, o sucesso não é definido em termos absolutos. Para cada área, o sucesso é definido em termos de valor que é gerado para os *stakeholders* em comparação com outro investimento que ele poderia ter feito no lugar. Isto mostra o foco que o OPM tem nos *stakeholders*.

2.7.7.2 Integrated Performance Measurement for Small Firms

De acordo com Bititci et al (2005), o *Integrated Performance Measurement for Small Firms*, conhecido pela sigla IPMS, foi criado e aplicado com foco em pequenas e médias empresas. Esse sistema foi proposto por Laitinen (1996) e, estabelece, segundo Laitinen (2002), uma ligação estreita com o modelo de custeio ABC (*Activity Based Cost*, em inglês). A ideia do custeio baseado em atividades é a de medir os custos de cada recurso utilizado para realizar qualquer atividade da empresa, como por exemplo, os custos fixos, e relacioná-los com os produtos e serviços gerados pela companhia.

O modelo de Laitinen propõe indicadores desde o início do fluxo (custos dos fatores de produção) até o fim do fluxo de produção (receitas e custos dos produtos finais), passando pelos fatores críticos que estão entre esses dois extremos. Laitinen propõe sete fatores organizacionais críticos dentro desse fluxo, cinco internos e dois externos. O primeiro fator interno do modelo são os custos dos fatores de produção, considerada uma dimensão financeira. A questão crucial que deve ser respondida nesse caso e que fornecerá uma medida de desempenho é: “Quão eficientemente os custos estão sendo alocados entre os fatores de produção? ” Neste caso, bom desempenho deve significar alta eficiência na alocação dos custos aos fatores de produção. Um

exemplo de indicador para esse fator, segundo Laitinen (2002), seria custo por fator de produção.

O segundo fator interno são os fatores de produção, considerada uma dimensão não financeira, a questão a se destacar é “quão eficiente é o uso dos fatores de produção? ” Neste caso, bom desempenho é garantir que os recursos de produção estão sendo bem utilizados e estão sempre disponíveis para utilização. Um indicador seria a motivação dos funcionários. O terceiro fator interno do modelo é a eficiência das atividades que a empresa desempenha utilizando seus recursos de produção, sendo considerada uma dimensão tanto financeira quanto não financeira. A questão a ser destacada neste fator é “Quão eficientemente as atividades da empresa estão sendo desempenhadas? ” Um bom indicador para isso seria a qualidade dos processos.

O quarto fator interno são as propriedades dos produtos, considerada uma dimensão não financeira. A questão em torno desse fator é “quão bons são os produtos da empresa agora e no futuro? ” Um indicador para este fator seria investimento em novos produtos. O quinto e último fator interno é a lucratividade por produto e cliente, sendo uma dimensão financeira. A questão principal em torno desse fator é “quão bem os clientes da empresa pagam para adquirir seus produtos? ” Um bom indicador para esse fator é a receita total.

Os dois fatores externos considerados pelo modelo são competitividade e o desempenho financeiro da empresa. A questão principal relacionada à competitividade é “quão competitivo a empresa é? ” Um indicador para esse fator seria o *market share* da empresa e sua taxa de crescimento. Com respeito ao desempenho financeiro é “quão bom é o desempenho financeiro da companhia? ” Um exemplo de indicador seria o índice de lucratividade.

2.7.8 Vantagens e desvantagens dos modelos estudados

Neste tópico, serão levantadas, sucintamente, algumas das vantagens das desvantagens de cada modelo estudado anteriormente, de acordo com a perspectiva de alguns autores.

Quadro 7 - Vantagens e desvantagens dos modelos estudados

	<i>Performance Pyramid (SMART)</i>	<i>Balanced Scorecard</i>	<i>Made-O</i>	<i>Performance Prism</i>	<i>OPM</i>	<i>IPMS</i>
Vantagens	Integração dinâmica dos objetivos estratégicos com os indicadores operacionais (Cunha, 2011).	É mais do que um sistema de medição, mas também um sistema de administração; altamente customizável (criação de novas perspectivas); relação de causa e efeito entre as perspectivas (Cunha, 2011)	Modelo flexível e abrangente. Faz a empresa estabelecer um ritmo dinâmico de constante melhora (Cunha, 2011).	Maior flexibilidade para atender organizações que não possuem objetivos financeiros (Cunha, 2011).	Grande esforço no alinhamento entre a estratégia e as operações, através do uso de indicadores; foco na criação de valor para o <i>stakeholder</i> .	Estabelece relacionamentos de causa e efeito; profunda relação com gestão de custos.
Desvantagens	Não aborda o conceito de melhoria contínua; grande necessidade de um sistema de comunicação muito bem desenvolvido (Cunha, 2011).	Mais direcionado somente à alta administração; considera apenas perspectivas internas; não garante melhorias por si só, mas depende da capacidade dos gestores (Cunha, 2011).	Comparações com empresas internacionais podem tornar as análises distorcidas. Dificuldade de obtenção de informações para empresas de pequeno e médio porte (Cunha, 2011).	Não aborda em profundidade o capital intelectual da empresa (Cunha, 2011).	Pouca dinamicidade, não responde rapidamente a mudanças na estratégia (Bititci <i>et al.</i> , 2005).	Relação não muito estreita com a estratégia da empresa; não possui foco nos <i>stakeholders</i> .

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

2.8 ESCOLHA DE UM MODELO DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Este tópico tem como objetivo escolher o modelo de medição de desempenho que será considerado como sendo a solução adequada para a empresa foco deste trabalho. Alguns modelos foram estudados, assim como alguns requisitos e critérios os quais devem ser respeitados na escolha de um bom modelo, de acordo com autores especializados no assunto. Neste momento, será criado um quadro comparativo entre os modelos de medição de desempenho estudados nos moldes do quadro criado por Bititci *et al.* (2005), com a finalidade de encontrar um modelo que seja mais adequado às necessidades da empresa estudada.

Como base para escolha dos critérios, foram utilizados os textos de Bititci *et al.* (2005) e Cunha (2011). Foi realizada uma reunião entre o autor deste trabalho e os três sócios atuantes da LIVO. Nesta reunião foram determinados os critérios que pareceram ser mais relevantes para um sistema de medição de desempenho para a LIVO, levando em consideração suas peculiaridades. O quadro abaixo mostra os critérios que foram escolhidos, assim como a avaliação de cada modelo com base nesses critérios.

Quadro 8: Comparativo entre os modelos estudados

	SMART	BSC	MADE-O	Prisma	OPM	IPMS
Perspectiva Financeira e não financeira	X	X	X	X	X	X
Adaptabilidade do Modelo		X	X	X		
Integração entre objetivos estratégicos e operacionais	X	X		X	X	X
Processos internos	X	X	X	X	X	X
Relações de Causa e Efeito	X	X	X			X
Foco no mercado e nos seus clientes	X	X	X		X	X
Desenvolvimento dos funcionários		X	X			
Clareza e simplicidade				X	X	X

Fonte: Baseado em Bititci *et al.* (2005) e Cunha (2011).

Como pode ser visto no quadro acima, o modelo que mais se encaixa nas expectativas dos sócios é o *Balanced Scorecard*. Cada critério do quadro acima tem uma razão especial para ser importante para a empresa. Na reunião, esses critérios foram discutidos e a conclusão tirada é

que cada um deles tem uma grande importância, os mais importantes no ponto de vista dos sócios estão listados abaixo.

Perspectiva financeira e não financeira: é uma unanimidade entre os autores de estudos do gênero que os indicadores financeiros continuam importantes e que o uso de indicadores não financeiros vem se tornando cada vez mais importante. Para a LIVO, isso não é diferente, os indicadores financeiros são essenciais para que os sócios tenham condições de saber se suas estratégias estão resultando em bons resultados e os indicadores não financeiros são essenciais para que a empresa tenha condições de avaliar se as estratégias, além de avaliarem os resultados financeiros, estão construindo valor suficiente para que a companhia tenha sucesso no longo prazo.

Adaptabilidade do modelo: é especialmente importante para uma empresa pequena e nova no mercado, que o modelo criado tenha grande adaptabilidade. A falta de recursos, a necessidade de crescimento enxuto e um certo nível de desorganização devem ser considerados dentro do modelo.

Integração entre objetivos estratégicos e operacionais: Para uma empresa como a LIVO, que almeja um crescimento rápido, a integração entre os objetivos estratégicos e operacionais é considerada de extrema importância, pois as operações ainda estão em fase de desenvolvimento e os erros operacionais podem custar a sobrevivência da empresa.

Foco no mercado e seus clientes: Faz parte da essência da LIVO o foco no cliente, seus produtos são de uso pessoal e faz parte da sua estratégia de criação e fortalecimento da marca a satisfação do cliente.

Clareza e simplicidade: Para uma empresa pequena e nova, a qual dispõe de poucos recursos, é importante que o modelo seja simples e claro, entretanto, apesar de o modelo BSC não contemplar essas duas características, os sócios avaliam que vale a pena investir nele, pois é o que chega mais perto do ideal.

Com base nos estudos feitos e nessa avaliação, o modelo escolhido e que será desenvolvido para a LIVO é o *Balanced Scorecard*. No próximo item, o modelo será melhor detalhado, a fim de ser criada uma base teórica para seu desenvolvimento posterior.

2.9 BALANCED SCORECARD

Segundo Kaplan e Norton (1997), o conceito do *Balanced Scorecard* (BSC), surgiu a partir de um estudo realizado entre diversas empresas, intitulado *Measuring Performance in the Organization of the Future*, motivado pela percepção de alguns executivos de que somente a utilização de indicadores contábeis e financeiros poderia esconder alguns sinais importantes em relação à saúde e futuro de suas organizações. O modelo tradicional utilizado até então já não mais atendia aos requisitos do mercado contemporâneo altamente competitivo (DOMINGUES, 2013).

Kaplan e Norton (1992) citam que, na década de 90, os Estados Unidos procuravam novos métodos para avaliar o desempenho das organizações. Foi desenvolvido então, o modelo de BSC, que contava com objetivos de curto e longo prazos; indicadores de performance internos e externos, que também levavam em consideração a qualidade e satisfação do cliente; e medidas financeiras e operacionais, que continham os resultados de ações já realizadas pela organização, estabelecendo relações de causa e efeito entre esses indicadores através de mapas estratégicos (MONTEIRO; CASTRO; PROCHNIK, 2003).

Nesse contexto, o BSC é um conjunto de medidas que permite que os gestores tenham uma visão mais ampla e completa de seus negócios e que pode ser utilizada para gerenciar importantes processos da rotina empresarial. Kaplan e Norton (1997) citam que essa ferramenta foi criada com o intuito de preencher uma lacuna nos sistemas de avaliação de desempenho das empresas, pois antigamente, o sucesso de uma empresa era determinado somente por suas mensurações contábeis, enquanto que o BSC balanceia as decisões financeiras e operacionais, proporcionando aos gerentes as ferramentas necessárias para um futuro positivo.

A fim de exemplificar a eficácia do modelo, Kaplan e Norton (1992) o compararam com o *cockpit* de um avião, onde o piloto, para realizar seu trabalho de forma bem-sucedida, utiliza diversas informações sobre diferentes aspectos de uma aeronave, como altitude, velocidade, quantidade de combustível restante, entre outros. Isto é, assim como um piloto de avião, os altos administradores não podem confiar em informações provindas de uma só área de sua empresa; eles devem analisá-la como um todo, para que assim, possam compilar um modelo com informações concisas e relevantes para alcançar seus objetivos estratégicos.

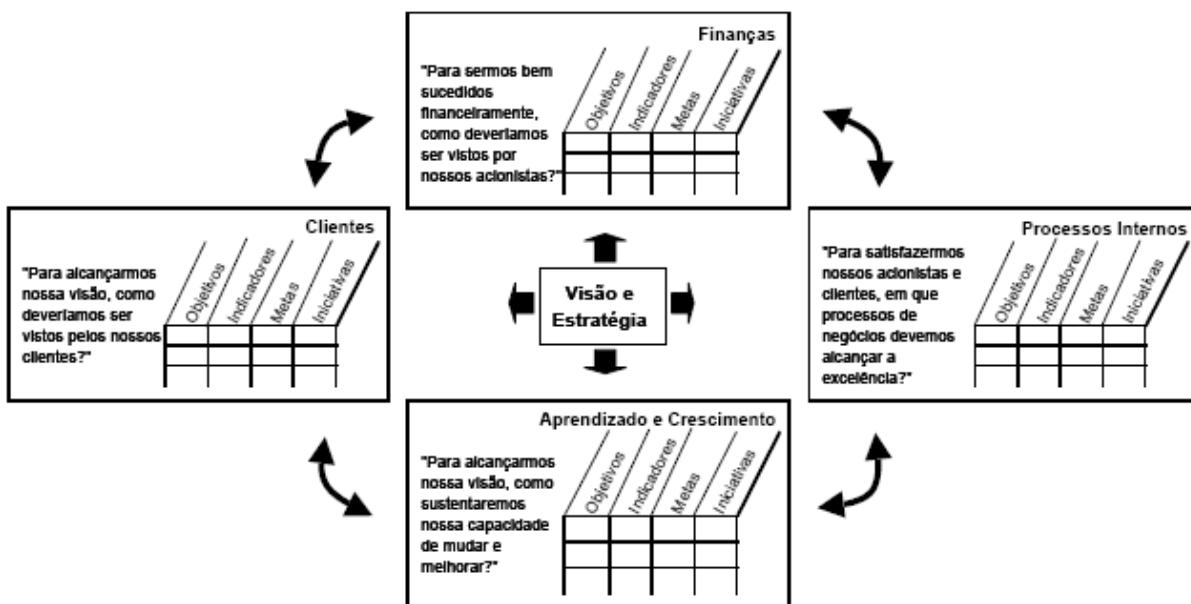
Para o funcionamento da ferramenta, Kaplan e Norton (1992) fundamentaram o BSC a partir de quatro perspectivas: dos clientes, dos processos internos, do aprendizado e crescimento e da perspectiva financeira. Cada uma delas responde a uma das perguntas abaixo:

- Como os clientes nos veem? (Perspectiva dos clientes);
- Em quais processos devemos buscar excelência? (Perspectiva dos processos internos);
- Nós podemos mudar e melhorar continuamente? (Perspectiva do aprendizado e crescimento);
- Como somos vistos pelos nossos acionistas? (Perspectiva financeira).

Além de dar informações aos gestores das quatro diferentes perspectivas, o BSC limita a quantidade de medidas cobradas pela empresa, forçando esses mesmos gestores a focar no que realmente é importante. (KAPLAN; NORTON, 1992).

A relação entre a visão e estratégia com as perspectivas do BSC pode ser ilustrada pela figura a seguir:

Figura 5 – Perspectivas do BSC



Fonte: Kaplan e Norton (1997).

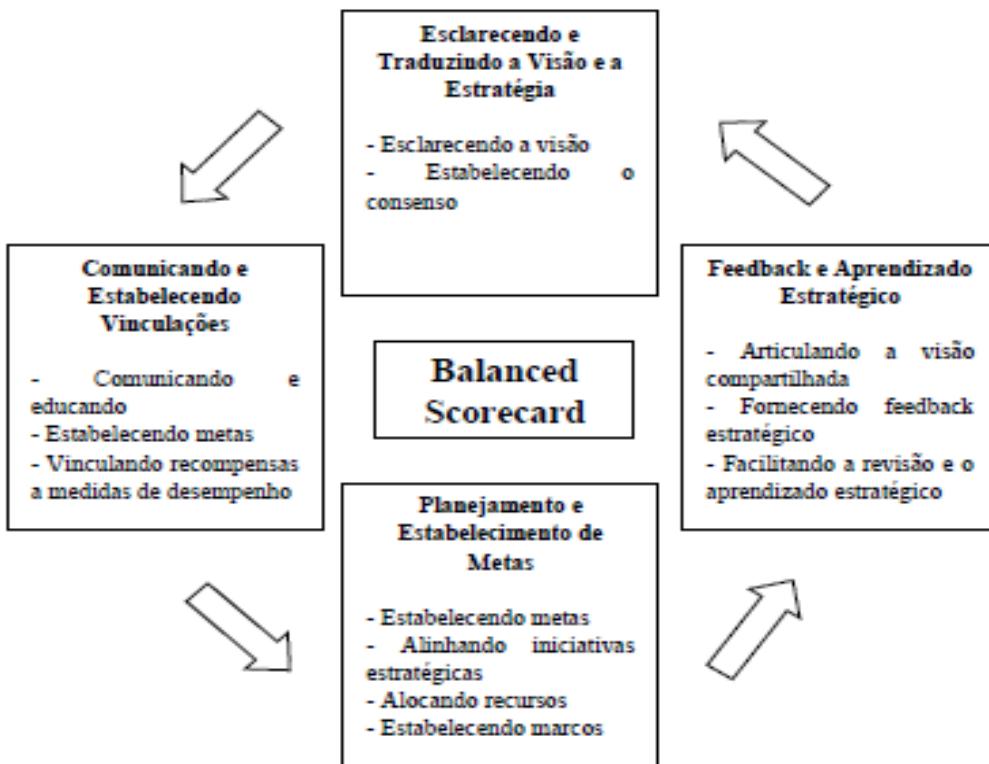
2.9.1 BSC como ferramenta gerencial

Gimenes (2012) diz que para que o BSC seja implantado de forma efetiva, os indicadores devem traduzir as metas da empresa desenvolvida pela equipe da alta gestão, para que a estratégia das unidades de negócios seja traduzida em objetivos específicos para os funcionários da linha de frente. É preciso que os objetivos traçados priorizem os principais pontos almejados pela visão da empresa. Somente assim ela será capaz não apenas de criar estratégia, mas também implementá-la (KAPLAN; NORTON, 2001).

Para Campos (1998), a denominação *Balanced scorecard* se dá pelo fato de que uma organização só estará no caminho do sucesso, se os quatro conjuntos de indicadores estiverem de fato “balanceados”, ou seja, aplicados com graus de importância relativa, porém equitativa, de forma a possibilitar um desenvolvimento real e equilibrado. Se num determinado período uma empresa for muito bem financeiramente, mas com indicadores referentes a aprendizado e crescimento avaliados como abaixo do esperado, muito provavelmente, em médio prazo, irá apresentar problemas de sobrevivência.

Kaplan e Norton (1997) citam que o BSC deve ser utilizado para resolver processos considerados como críticos de gestão, como mostrado na figura a seguir:

Figura 6 - BSC como ferramenta gerencial



Fonte: Kaplan e Norton (1997).

Esses processos podem ser resumidos da seguinte forma (KAPLAN; NORTON, 1997):

- Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia: Deve-se estabelecer um consenso quanto a missão estratégica, criada a partir de um conjunto de objetivos e indicadores (KALLÁS; RIBEIRO, 2008);
- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas: Deve-se divulgar aos funcionários da organização os pontos críticos que devem ser melhorados para que a estratégia seja bem-sucedida (KALLÁS; RIBEIRO, 2008)
- Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas: Deve-se transformar as estratégias em indicadores para os planos dos gestores de cada área da empresa (SILVA; DIAS, 2011);
- Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico: Deve-se criar instrumentos para o aprendizado em nível executivo. Esse é o aspecto mais inovador e importante de todo o método. (KALLÁS; RIBEIRO, 2008)

2.9.2 Perspectivas do BSC

A seguir, serão detalhadas as quatro perspectivas apresentadas pelo modelo BSC de Kaplan e Norton (1992).

2.9.2.1 Perspectiva financeira

A perspectiva financeira é a forma tradicional utilizada pela maioria das empresas para analisar o desempenho de seus negócios. Kaplan e Norton (1997) relatam que os objetivos e medidas financeiros atuam como duplo papel: eles definem o desempenho financeiro esperado da estratégia e servem de meta principal para os objetivos e medidas das outras perspectivas que serão descritas a seguir.

Segundo os autores, todo BSC utiliza os objetivos financeiros relacionados à lucratividade e aumento da receita. Esses objetivos sempre visam resultados de longo prazo, pois gera retornos superiores a partir do capital investido na empresa.

Existem três estágios na evolução de uma organização e cada um deles determina quais serão os objetivos estratégicos adotados pela companhia (KAPLAN; NORTON, 1997):

- Fase de crescimento: Ênfase no crescimento da receita e do volume de vendas;
- Fase de sustentação: Investimentos voltados para melhorias e ampliação de capacidade de acordo com a demanda encontrada;
- Fase de colheita: Investimentos relacionados à manutenção da capacidade atual instalada.

2.9.2.2 Perspectiva dos clientes

Para Kaplan e Norton (1992), o BSC exige que os gestores traduzam os seus objetivos em relação à satisfação do cliente em medidas específicas que levem em conta os fatores que realmente importam para o consumidor. Esses fatores tendem a ser classificados em quatro categorias: tempo, qualidade, serviço e performance e custo.

A perspectiva dos clientes analisa vários aspectos referentes à relação da empresa com o seu consumidor. A partir dela, a empresa deverá definir qual será o mercado alvo, com o objetivo de conseguir oferecer serviços e produtos mais próximos e alinhados com as necessidades e desejos de seus clientes. Kaplan e Norton (1997) defendem que a garantia de um desempenho financeiro satisfatório a longo prazo é a oferta de soluções que sejam valorizadas pelos seus consumidores.

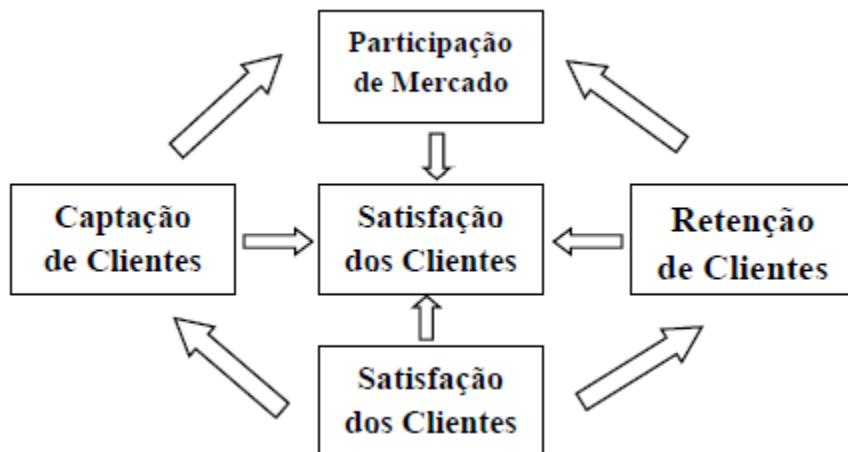
Uma vez estabelecido o público alvo do negócio, a empresa deve obter indicadores e objetivos específicos para satisfazer seus consumidores. Para isso, ela pode utilizar dois grupos de medidas; as medidas essenciais dos clientes e as propostas de valor (KAPLAN; NORTON, 1997).

O grupo de medidas essenciais dos clientes geralmente é utilizado pela maioria das empresas, por incluir indicadores comuns, como os definidos por Kaplan e Norton (1997):

- Participação de mercados: Reflete a proporção de negócios num determinado mercado;
- Captação de clientes: Mede a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes;
- Retenção de clientes: Controla a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com os clientes;
- Satisfação dos clientes: Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com os critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor;
- Lucratividade dos clientes: Mede o lucro líquido de clientes ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

Como forma de exemplificar melhor os efeitos de causa e efeito dessas medidas, Kaplan e Norton (1997) criaram uma cadeia de causa e efeito, como mostrado a seguir:

Figura 7 – Cadeia de causa e efeito para a satisfação do cliente



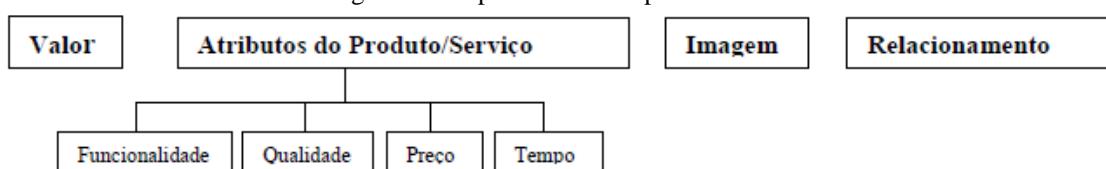
Fonte: Kaplan e Norton (1997).

As propostas de valor têm como objetivo gerar fidelidade e satisfação para o público-alvo da empresa. Kaplan e Norton (1997) norteiam que esse conceito é essencial para o entendimento de vetores de medidas essenciais de captação, retenção, satisfação e participação de mercado.

Existem alguns atributos que ajudam a definir as propostas de valor para cada um dos segmentos de clientes analisados, como resumido abaixo e apresentado na figura 7 (KAPLAN; NORTON, 1997):

- Atributos dos produtos e serviços: Abrangem sua funcionalidade, preço e qualidade;
- Relacionamento com os clientes: Diz respeito à entrega do produto/serviço, incluindo a dimensão de tempo de resposta e o conforto do cliente em relação a toda a compra;
- Imagem e reputação: Reflete fatores intangíveis que atraem o cliente para a empresa.

Figura 8 - Propostas de valor para o cliente



Fonte: Kaplan e Norton (1997).

2.9.2.3 Perspectiva dos processos internos

Essa perspectiva identifica os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. Esses processos permitem que a empresa ofereça as propostas de valor capazes de atrair e reter clientes-alvo e satisfaça as expectativas que os acionistas tem de bons retornos financeiros.

Normalmente, as empresas traçam os objetivos e indicadores dessa perspectiva depois de formular os objetivos e indicadores para as perspectivas financeira e dos clientes, focando principalmente nos processos de inovação, pós-venda e operações (KAPLAN; NORTON, 1997):

- Inovação: As necessidades dos clientes-alvo são pesquisadas, criando produtos ou serviços que atenderão às suas necessidades;
- Operações: Produtos e serviços são criados e oferecidos aos clientes;
- Serviços pós-venda: Serviço de atendimento ao cliente após a venda ou entrega de um produto ou serviço

Kaplan e Norton (1997) apresentam um fluxo de relação existente com o cliente, indicando sua relação com a definição de objetivos estratégicos e indicadores:

Figura 9 - Cadeia de valor da perspectiva dos processos internos



Fonte: Kaplan e Norton (1997).

2.9.2.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento

A perspectiva do aprendizado e crescimento tem como objetivo ajudar a empresa a manter sua competitividade e evoluir em longo prazo, fornecendo a infraestrutura necessária para permitir objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas retratadas anteriormente.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que essa perspectiva nasceu da necessidade das empresas em medir os investimentos necessários em capacidade de inovação e desenvolvimento de funcionários.

Os autores ainda citam três categorias principais de investimento futuro que podem ser usadas por uma grande variedade de empresas de serviços e indústrias: capacidade dos funcionários; capacidade dos sistemas de informação; e motivação, *empowerment* e alinhamento.

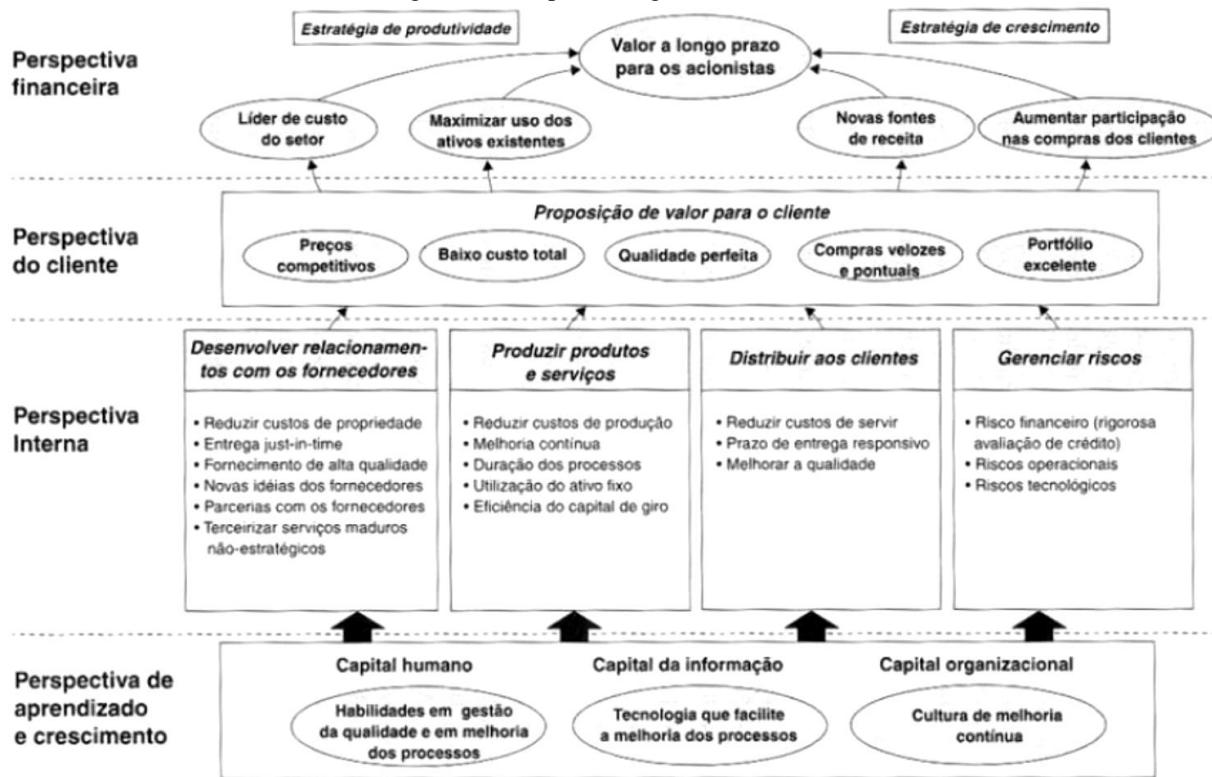
2.9.3 Relações de causa e efeito

Uma particularidade do BSC é a relação de causa e efeito dentre seus indicadores de ocorrência, tendências e ciclos de *feedback* que descrevam a trajetória da estratégia.

Como disseram Kaplan e Norton (1997), “estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causa e efeito”. Eles esclarecem que um BSC adequado se dá pela combinação de resultados e impulsionadores de desempenho alinhados à estratégia da empresa. Eles ainda frisam a importância de que todas as medidas incorporadas ao BSC estejam ligadas aos objetivos financeiros, promovendo assim, resultados mais sólidos.

A figura abaixo representa um mapa estratégico proposto por Kaplan e Norton (2004) para exemplificar as relações de causa e efeito do BSC:

Figura 10 - Mapa estratégico do BSC



Fonte: Kaplan e Norton (2004).

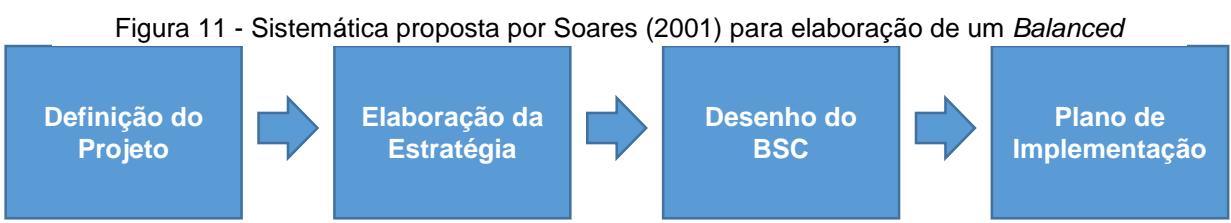
Assim, pode-se chegar à conclusão de que o *Balanced Scorecard* é um sistema de gestão estratégica que tem como função esclarecer e traduzir a visão e a estratégia da empresa, comunicar e vincular objetivos e medidas estratégicas, planejar e estabelecer metas, melhorar o *feedback* e o aprendizado, a fim de oferecer mais agilidade, conhecimento do ambiente e estímulo às ações e inter-relacionamento das áreas para definição de objetivos e indicadores.

3 MÉTODO DO TRABALHO

Nesta parte do trabalho, será descrita a metodologia que será utilizada posteriormente para o desenvolvimento do *Balanced Scorecard*. Para construção do modelo, será utilizada a metodologia de Kaplan e Norton (1997), e a de Soares (2001), que corresponde a um modelo com um passo a passo para construção do BSC.

Através de um estudo que relacionou alguns modelos de construção do BSC existentes na literatura especializada, com Kaplan e Norton (1997) sendo o principal expoente, Soares (2001) propôs uma sistemática de elaboração de um *Balanced Scorecard* para empresas de pequeno porte. Este modelo foi criado levando em consideração as características e recursos disponíveis de uma empresa de pequeno porte (Soares, 2001).

A sistemática é dívida em quatro fases, que são esquematizadas na figura abaixo:



Fonte: Baseado em Soares (2001).

3.1 DEFINIÇÃO DO PROJETO

Por sua vez, a fase de definição do projeto, é desdobrada em outras três etapas. São elas:

3.1.1 Apresentação do *Balanced Scorecard*

Esta etapa se refere à apresentação dos conceitos do *Balanced Scorecard* para os sócios da empresa. Nesta etapa é importante detalhar os conceitos do *Balanced Scorecard*, assim como o valor que ele traria para a gestão estratégica da organização e também alguns exemplos de usos do *Balanced Scorecard* que resultaram em bons resultados em outras empresas (Soares, 2001).

3.1.1.1 Definição dos objetivos do projeto

Soares (2001) destaca que é imprescindível o estabelecimento de uma razão real para a implementação de um *Balanced Scorecard*. De acordo com a autora, somente seu apelo conceitual e o fato de ter sido uma ferramenta útil para outras empresas, não é motivo o suficiente para sua implementação. É com base nesse argumento que se constitui a importância desta etapa. Além disso, outro fator importante e que está intimamente relacionado com esta etapa é conseguir a atenção e o comprometimento dos gestores da empresa, de modo que sem ela, não é possível que a implantação do *Balanced Scorecard* seja bem-sucedida.

3.1.1.2 Definição da equipe de trabalho

A equipe de desenvolvimento do *Balanced Scorecard* deve ser formada pela cúpula administrativa, uma vez que, como já foi citado, é de extrema importância que a alta direção esteja intimamente envolvida no projeto para seu sucesso (Soares, 2001).

Além da cúpula administrativa, Soares (2001) insiste que é importante que exista a figura de um facilitador. Como define a autora, o facilitador é uma pessoa que domina os conceitos e a sistemática de elaboração do *Balanced Scorecard*. Essa pessoa pode ser externa ou interna, e ela será responsável por gerenciar o projeto.

3.1.2 Elaboração da estratégia e desenho do *Balanced Scorecard*

A etapa de elaboração da estratégia exige reuniões entre o facilitador e a alta direção da empresa para definir minuciosamente os itens como:

- Definição, missão, valores e visão da empresa;
- Análise dos fatores internos e externos (análise ambiental);

- Elaboração da estratégia e;
 - Desenho do *Balanced Scorecard* (definição dos objetivos estratégicos de acordo com as perspectivas do *Balanced Scorecard* e desenvolvimento do sistema de indicadores).

Esta etapa é importante para nortear o Scorecard e delimitá-lo (Soares, 2001). Se a empresa já possuir esses itens é importante que eles sejam discutidos novamente e que seja estabelecido um consenso com relação a eles.

Os itens descritos acima estão transformados em passos no fluxo da figura 12.

Figura 12 - Fluxo de elaboração da estratégia segundo Soares (2001)



Fonte: Baseado em Soares (2001).

A missão, os valores e a visão da empresa são descritos no capítulo que foi destinado a revisão bibliográfica deste trabalho. Como foi citado anteriormente, é crucial que todos os sócios, ou seja, a alta direção da empresa tenha esses três itens alinhados, para que posteriormente eles sejam passados de forma equivalente para toda a organização.

A segunda parte é a análise ambiental, ou seja, a análise do ambiente em que a empresa está inserida. A análise ambiental pode ser feita com o auxílio de dois modelos bastante consagrados na literatura especializada, são eles as Cinco Forças de Porter e a Análise SWOT, ambas já citadas neste trabalho.

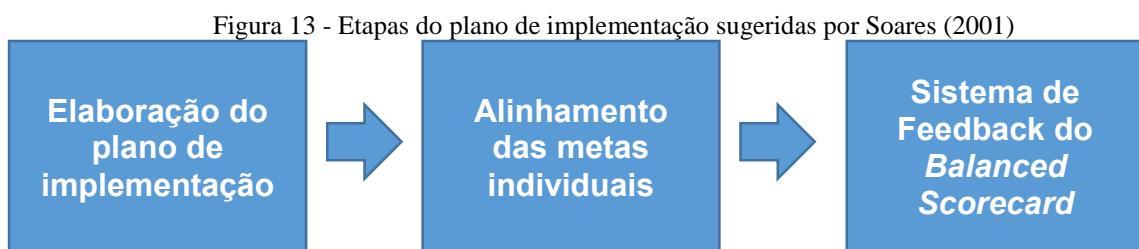
A elaboração da estratégia é o desenvolvimento das formas como a empresa deseja atingir suas metas (Soares, 2001).

A elaboração da estratégia é seguida do desenho do *Balanced Scorecard*. Nesta fase, as estratégias desenvolvidas anteriormente serão aplicadas a cada perspectiva do Scorecard.

3.1.3 Plano de implementação

O plano de implementação é tão importante quanto as etapas anteriores, pois de nada adianta ter um *Balanced Scorecard* se esteja intimamente alinhado com a estratégia a empresa e que tenha grande capacidade gerencial se ele não for adequadamente implementado, ou seja, tenha a participação ativa de toda a organização em sua utilização. Pois é como Kaplan e Norton (1997) destacam, o *Balanced Scorecard* é mais do que um simples sistema de indicadores, mas também um sistema gerencial complexo, que necessita do apoio de toda a organização para que gere valor e seja bem-sucedido.

O plano de implementação segundo Soares (2001), como nas etapas anteriores, deve seguir algumas etapas importantes. Elas estão descritas no fluxo abaixo.



Fonte: Baseado em Soares (2001).

3.1.3.1 Elaboração do plano de implementação

O plano de implementação deve envolver a divulgação do *Balanced Scorecard* e da sua importância para toda a organização (Soares, 2001). É necessário que nesse plano contenha a forma como a empresa coletará os dados que serão utilizados para o cálculo dos indicadores do *Balanced Scorecard*.

3.1.3.2 Alinhamento das metas individuais

De acordo com Soares (2001), as metas da empresa devem ser desdobradas em objetivos individuais, por exemplo, para garantir o comprometimento dos funcionários com as metas da empresa, é necessário que elas estejam vinculadas com metas individuais, isto é, é recomendado que as metas do Scorecard estejam alinhadas com os sistemas de recompensas da empresa, para que seja criado um ambiente motivador para todos os funcionários.

3.1.3.3 Sistema de feedback do Balanced Scorecard

Nesta fase, são determinados os relatórios que serão utilizados para avaliação do desempenho das medidas do *Balanced Scorecard* e a periodicidade em que esses relatórios serão alimentados e utilizados. Deve-se, também, planejar as revisões periódicas que serão realizadas no *Balanced Scorecard*. Segundo Soares (2001), quando a empresa está inserida em um ambiente muito instável, é necessário que essa revisão seja feita com maior frequência.

4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Este capítulo será destinado à apresentação da empresa alvo deste trabalho. Nele será detalhado sucintamente a história da empresa, algumas de suas características internas, modelo de negócio, segmento de clientes, sua estrutura interna, seus canais de distribuição e entre outros detalhes importantes. Para iniciar a apresentação da empresa, será definido o conceito de pequena empresa, para que seja entendido o contexto em que a empresa objeto de estudo está inserida.

4.1 DEFINIÇÃO DE PEQUENA EMPRESA

Segundo Lima (2001), não existe critério universalmente aceito para se classificar uma empresa em relação ao seu tamanho. De acordo com Souza (2011) são necessários dois critérios para definir uma empresa como pequena. São eles a receita bruta anual e o número de colaboradores formais. Corroborando essa afirmação, a lei do SIMPLES, criada em 1996 e alterada em 1998, esclarece que uma empresa se insere dentro da classificação de pequena, quando possui um faturamento anual superior a R\$ 120 mil e inferior ou igual a R\$ 1,2 milhão.

A empresa alvo do estudo se insere dentro dessa definição sugerida pela lei do SIMPLES e, portanto, neste trabalho, será tratada como uma pequena empresa.

4.2 HISTÓRIA DA EMPRESA

A LIVO foi criada no ano de 2012 por três sócios que não se conheciam previamente. Passaram a ser amigos depois da criação da empresa. A ideia de vender óculos pela internet surgiu de um deles, que na época estava finalizando seu MBA em uma universidade norte americana, e foi baseada no modelo de negócio de uma empresa americana, que foi criada por alunos dessa

universidade. Essa marca americana, muito bem-sucedida, serviu de inspiração para a criação da LIVO.

A empresa surgiu através do capital próprio dos três investidores e começou em um escritório na Vila Olímpia, na zona sul da cidade de São Paulo. No início eram apenas os três sócios e mais um funcionário que trabalhava no despacho dos produtos para os clientes. A marca foi criada com o propósito de preencher uma lacuna do mercado brasileiro, assim como a marca norte americana fez no mercado dos Estados Unidos. A lacuna era a de venda de óculos na internet.

4.3 MODELO DE NEGÓCIO

O modelo de negócio da LIVO foi baseado no modelo da empresa norte americana citada acima, que consiste na produção e venda direta de óculos de sol e grau para seus clientes através de um *website*. A produção dos óculos é terceirizada, portanto a atividade fim da LIVO é a comercialização de óculos.

Uma característica importante do modelo de negócio da LIVO é que todos seus produtos são desenhados pela equipe da empresa e são produzidos em modelo de terceirização no Brasil. Portanto, uma das marcas registradas da LIVO é ser uma marca genuinamente brasileira.

4.4 PRODUTOS

A LIVO é uma marca de óculos de sol e grau, ela desenha seus próprios modelos e os comercializa. Seus produtos são destinados a pessoas jovens e possuem características bastante peculiares, baseando-se em tendências da moda. A LIVO trabalha com quatro tipos de produtos:

- Óculos de sol masculinos;
- Óculos de sol femininos;

- Óculos de grau masculinos;
- Óculos de grau femininos.

Todos seus produtos são desenhados na LIVO e produzidos em uma fábrica no norte de Minas Gerais. No caso dos óculos de sol, eles já chegam prontos para a venda, entretanto, os óculos de grau vêm da fábrica com uma lente de demonstração. Quando é efetuada a venda de uns óculos de grau, o cliente pode optar por fazer as lentes através de um laboratório parceiro da LIVO ou adquiri-lo com as lentes de demonstração e fazer as lentes em um laboratório externo de sua preferência.

Os produtos da LIVO acompanham um *kit* que contém uma caixa, um estojo e uma flanela, todos com o logo da empresa impresso, seguindo os padrões de estética da empresa.

4.5 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

A LIVO trabalha preponderantemente com dois canais de distribuição. Um deles *online*, que é o caso do *website*, e um canal *off-line* que é o caso de uma loja física que fica na zona central da cidade de São Paulo. A empresa foi criada com o intuito de vender óculos somente pela internet, entretanto, uma oportunidade para criação de uma loja *offline* surgiu e os sócios decidiram que a montagem dessa loja seria uma boa experiência para eles e poderia, principalmente, agregar valor à marca.

4.6 ESTRUTURA INTERNA

A LIVO foi criada por três sócios com especialidades diferentes. Um deles é administrador, outro engenheiro de produção e outro *designer*. Cada um tomou como responsabilidade um ou mais áreas da empresa, de acordo com suas qualificações. As áreas da LIVO estão descritas abaixo.

Figura 14 – Estrutura da LIVO



Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Um dos sócios é responsável por vendas e operações e financeiro. Ele conta com uma gerente operacional e um funcionário, além do gerente da loja, os quais são responsáveis por tocar todas as operações da LIVO, por exemplo, gerenciamento de estoque, despacho de produtos para os clientes, distribuição dos produtos entre o depósito do *website* e a loja e entre outras responsabilidades. Na área financeira, ele conta com um estagiário, que é o autor deste trabalho. A área financeira é responsável pelo planejamento financeiro de médio e longo prazo, pagamento de contas a pagar, gerenciamento das contas a receber e controles financeiros em geral.

O segundo sócio é responsável pela área de expansão e parcerias. Entre suas atribuições estão a busca e negociação de parceiras externas da LIVO, como com outras marcas do segmento de moda, fornecedores, e por oportunidades de expansão dos negócios da LIVO.

O terceiro e último sócio é responsável pelas áreas de desenvolvimento de produtos e marketing. Ele desenha os modelos da marca pessoalmente e possui duas funcionárias, responsáveis pelas campanhas publicitárias da LIVO em geral, por exemplo, elaboração de *e-mails marketing*, produção de conteúdo para redes sociais, produção de conteúdo como textos e fotos para o *website*, promoção dos eventos da LIVO e entre outras atividades.

Portanto, a LIVO é uma empresa pequena, tanto em faturamento, quanto no número de funcionários. Atualmente a LIVO conta com cinco funcionários, além dos três sócios, em seu escritório, mais um gerente da loja física e três vendedores.

4.7 CULTURA DA LIVO

A LIVO possui uma cultura de empresa nova, jovem e com grandes ambições. Internamente, um dos valores da LIVO é “trabalhar duro, mas não se levar tão a sério” e isso transmite bem a cultura interna da empresa. A hierarquia existe, entretanto, todos possuem bastante autonomia para tomar decisões e são encorajados a agirem como se fossem donos da empresa.

Além disso, a empresa possui uma imagem de empresa com consciência social, de modo que possui algumas iniciativas como, por exemplo, o “LIVO por um livro”. Essa iniciativa consiste na doação de um livro para uma instituição que cuida de crianças carentes para cada óculos da LIVO que for vendido.

5 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

Este capítulo do trabalho será destinado à descrição da estratégia da empresa estudada e à elaboração do modelo de indicadores que foi escolhido, o *Balanced Scorecard*. Esta etapa do trabalho seguirá a estrutura montada no capítulo de metodologia, que segue em resumo na figura abaixo.

Figura 15 – Método passo-a-passo de desenvolvimento do *Balanced Scorecard*



Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

5.1 DESCRIÇÃO DO PROJETO À EMPRESA

Neste item do trabalho, serão descritas as três primeiras etapas do método de desenvolvimento do *Balanced Scorecard*. Os itens são: Descrição do projeto à empresa, definição dos objetivos do projeto e definição da equipe de trabalho.

O projeto de desenvolvimento de um modelo de indicadores começou na apresentação do tema à empresa. Como o objetivo deste trabalho é o de escolher um modelo adequado e

posteriormente implementá-lo, a primeira reunião que ocorreu com os três sócios e gerente de operações da empresa e nela foram discutidos temas como planejamento a longo prazo, planejamento estratégico, a importância da medição para o gerenciamento de uma empresa e por fim, a importância em termos gerenciais que um bom modelo de indicadores tem para uma empresa.

Nessa primeira reunião, todos concordaram que a empresa estudada carece de um sistema de indicadores que vá auxiliar na tomada de decisões e que as decisões até agora foram sempre tomadas de forma empírica e com base somente no conhecimento do dia-a-dia sobre as operações da empresa. Além disso, como foi levantado no capítulo de introdução, a entrada de investidores externos na LIVO faz com que surja a necessidade latente de um modelo gerencial mais profissional e que trará mais credibilidade à direção da empresa. Nesta primeira reunião, o comprometimento dos sócios e da gerente foi obtido.

Após a primeira reunião, que foi utilizada somente para a introdução do tema, foi iniciado o trabalho de revisão bibliográfica dos diferentes modelos de medição de desempenho existentes na literatura. Com o material em mãos, foi marcada uma segunda reunião com os sócios e a gerente de operações em que cada modelo foi apresentado. Nessa reunião, os modelos estudados foram apresentados em detalhe aos integrantes e estabelecidos os critérios que foram considerados importantes em um bom modelo de medição de desempenho.

Com o conhecimento dos modelos e os critérios estabelecidos, finalmente foi possível a escolha do modelo que estaria mais perto do ideal para a realidade da LIVO.

Escolhido o *Balanced Scorecard*, foi necessário que houvesse uma explicação mais detalhada sobre esse modelo e o método que seria utilizado para a criação dele.

Com a definição dos objetivos do projeto e a apresentação do *Balanced Scorecard* aos sócios e à gerente, a próxima etapa foi a definição da equipe de trabalho. Naturalmente, o facilitador do projeto seria o autor deste trabalho, além dele, fariam parte da equipe a gerente operacional e um dos sócios.

5.2 ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Neste tópico será iniciada a fase de elaboração da estratégia da LIVO. Essa estratégia servirá como base para o posterior desenvolvimento do *Balanced Scorecard*. Esta etapa consiste na definição da missão, visão e valores da LIVO, na análise do ambiente em que a empresa está inserida, no enquadramento da estratégia da empresa em uma das estratégias competitivas genéricas de Porter (1986) e, por fim, na definição dos objetivos estratégicos de acordo com as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.

5.2.1 Missão

A missão da LIVO já havia sido definida pelos sócios e está representada abaixo:

- “Inovar para oferecer produtos com design e qualidade, com uma experiência incrível, sem cobrar caro por isso”.

De acordo com os conceitos definidos no capítulo de revisão bibliográfica, a missão acima está de acordo, pois inspira a mudança e a melhoria ao destacar a necessidade de inovação constante, a visão de longo prazo e é bastante clara e de fácil compreensão.

5.2.2 Visão

Para Niven (2002), a visão deve ser o lugar onde a empresa quer estar no futuro. Também deve ser clara e norteadora. A visão da LIVO está representada abaixo:

- “Ser a marca de óculos mais desejada do Brasil”.

5.2.3 Valores

Como destacado no capítulo de revisão bibliográfica, os valores são os princípios que guiam uma organização, devem orientar o comportamento de todos e estimular o crescimento. Os valores da LIVO estão representados abaixo:

- Trabalhar sério, mas não se levar tão a sério;
- Comprometimento;
- Leveza;
- Amor pelo que faz.

5.2.4 Análise ambiental

A análise ambiental da LIVO será dividida em duas partes. Na primeira, serão analisados os fatores internos e os externos do ambiente em que a empresa está inserida. Para isso será utilizada a análise SWOT. Na segunda parte, será feita a análise das cinco forças segundo Porter, que avaliará a relação da LIVO com seus consumidores, com a concorrência, com os fornecedores, com potenciais entrantes no mercado de óculos e com os produtos substitutos.

5.2.4.1 Análise SWOT

Uma excelente ferramenta para iniciar-se a análise ambiental é a análise SWOT. Como descrito no capítulo de revisão bibliográfica, a análise SWOT considera fatores externos, como ameaças e oportunidades e fatores internos, como suas forças e fraquezas.

- Forças (*Strengths*):

De acordo com os sócios da LIVO, ao longo da carreira de cada um, foram estabelecidos ótimos relacionamentos com outros empresários, inclusive do ramo da moda. Esses relacionamentos com outros empresários mais experientes possibilitam a abertura de portas e é um facilitador quando a LIVO quer investir em algo novo (como abertura de uma loja) ou participar de eventos do segmento, que servem para divulgação da marca. Outra força considerada pelos sócios é a qualidade do produto. Um produto feito com matéria prima de primeira e com design diferenciado.

– **Fraquezas (Weaknesses):**

Uma característica da LIVO, que não foge do contexto de outras pequenas empresas, são os recursos reduzidos que ela possui. Dinheiro em caixa e recursos humanos são os principais gargalos da empresa. Isso faz com que os processos não sejam bem definidos e que certo nível de organização impere no ambiente interno. Além disso, por terem poucos recursos humanos, os sócios têm que investir muito tempo em questões operacionais, o que deixa a gerência estratégica de lado.

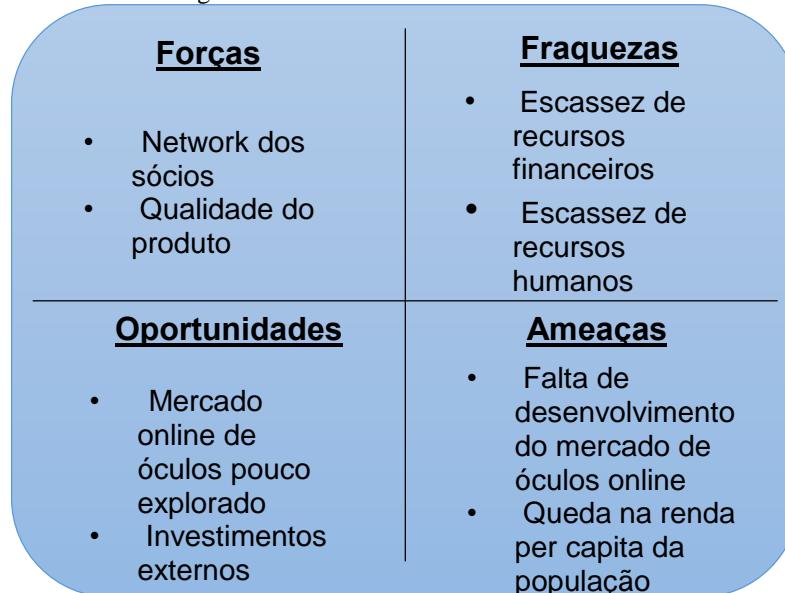
– **Oportunidades (Opportunities):**

Uma grande oportunidade da LIVO é o fato de estar em um mercado muito pouco explorado, como a venda de óculos de grau e sol online. Além disso, o bom relacionamento dos sócios rendeu-lhes investimentos externos, portanto, uma grande oportunidade para investir em organização e capacidade de gestão, para que consiga levar a empresa para outro nível.

– **Ameaças (Threats):**

A principal ameaça à LIVO é o não desenvolvimento do mercado online de óculos. A falta de confiança do consumidor na compra online de um produto com essas características é a principal ameaça no momento. Outra ameaça ao comércio de óculos sempre é as condições da economia, a queda na renda per capita da população faz com que os consumidores tenham menos dinheiro reservados para a compra de uns óculos de sol, por exemplo, que não é um artigo essencial.

Figura 16 - Resumo da análise SWOT



Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

5.2.4.2 Análise das cinco forças de Porter

Uma segunda ferramenta bastante útil e difundida no meio empresarial para a análise ambiental de uma organização é a análise das cinco forças de Porter. Como já foi descrito no capítulo de revisão bibliográfica, a análise das cinco forças compreende a avaliação de cinco forças. A análise das forças segue abaixo:

– Entrantes potenciais:

A força de potenciais entrantes no mercado óptico *online* e *offline* pode ser considerada de grande intensidade. Por se tratar de um produto relativamente simples, com baixa tecnologia e que não existe necessidade de grande investimento. O maior investimento necessário para entrar no mercado de óculos online é a compra das plataformas necessárias e de um sistema de ERP que vá auxiliar na operação. No caso da LIVO, a produção é totalmente terceirizada, portanto não foi necessário a abertura de uma fábrica própria. Em suma, os potenciais entrantes podem ser considerados uma força forte.

– Concorrência no segmento:

Uma das razões da concorrência no segmento ser uma força considerada forte é o fato de ser um mercado que é de fácil acesso. Além disso, a LIVO enfrenta uma forte concorrência principalmente com marcas estrangeiras, que já são consolidadas na mente dos brasileiros e são sinônimos de qualidade. No caso de óculos de grau, há um fator a mais, a concorrência se torna mais ferrenha quando se trata de ópticas especializadas em produzir óculos de grau, pois obtém a confiança do consumidor na hora de fazer uns óculos de grau.

– Ameaça de produtos substitutos:

A pressão dos produtos substitutos é considerada fraca neste caso. Apesar de, no caso de óculos de grau, as lentes de contato serem consideradas um produto substituto, um consumidor que utiliza lentes de contato geralmente necessita de uns óculos de grau. Além disso, o carro chefe da LIVO são os óculos de grau de design diferenciado, que não são utilizados somente como proteção para os olhos, mas principalmente como acessório que incrementa o visual do cliente.

– Poder dos compradores:

No segmento de óculos de grau e de sol, a negociação é uma força forte. A quantidade de marcas e diferentes opções de produtos neste segmento são bastante grandes.

– Poder dos fornecedores:

No caso da LIVO, que é uma empresa pequena, a força dos fornecedores é bastante intensa. Existem algumas empresas que produzem óculos de diversas marcas em regime de terceirização da produção. A LIVO não produz os óculos e sim terceiriza sua produção. O fato de a LIVO ser uma empresa pequena e com volume baixo em relação aos concorrentes, faz com que os fornecedores sempre deem prioridade aos grandes concorrentes. Portanto, a negociação de preço e prazo sempre fica prejudicada, com a LIVO pagando mais caro e com mais dificuldades em manter seu estoque de produtos, em razão dos constantes atrasos de entrega dos fornecedores.

Quadro 9 - Resumo das cinco forças de Porter

Força	Intensidade
Entrantes potenciais	Alta
Concorrência no segmento	Alta
Ameaça de produtos substitutos	Fraca

Poder dos compradores	Alta
Poder dos fornecedores	Alta

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

5.2.5 Definição dos objetivos estratégicos do Balanced Scorecard

Nesta etapa, serão definidos os objetivos estratégicos de acordo com cada perspectiva do *Balanced Scorecard* (financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento). Esses objetivos serão a base para a elaboração dos indicadores nos próximos tópicos.

5.2.5.1 Objetivos estratégicos da perspectiva financeira

De acordo com Kaplan e Norton (1997), os objetivos financeiros de uma empresa dependem consideravelmente do estágio do ciclo de vida em que ela se encontra. Kaplan e Norton (1997) identificam três fases do ciclo de vida de uma empresa, a fase de crescimento, a fase de sustentação e por fim a fase de colheita.

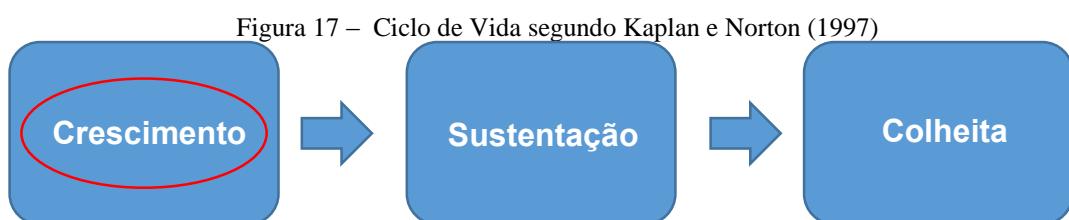
As empresas que se encontram em fase de crescimento estão em estágios iniciais de seus ciclos de vida. Essas empresas tendem a ter objetivos financeiros alinhados com suas necessidades, que por sua vez, estão associadas ao desenvolvimento e aperfeiçoamento dos produtos e serviços, construção e ampliação de instalações, geração de capacidade operacional, investimento em sistemas e infraestruturas e também em diferentes canais de distribuição e venda (Kaplan e Norton, 1997).

As empresas em fase de sustentação as quais estão em um estágio mais avançado do seu ciclo de vida também possuem captação de grandes investimentos, entretanto, têm maior capacidade para obter retornos maiores desses, pois já possuem uma força de trabalho e uma infraestrutura à qual permite que elas utilizem esse capital de forma mais eficiente. Empresas na fase de

sustentação estão mais propensas a aliviar estrangulamentos, ampliar a capacidade e buscar melhorias contínuas (Kaplan e Norton, 1997).

Por sua vez, as empresas na fase de colheita possuem uma maturidade muito maior se tratando de ciclo de vida. Essas empresas desejam colher os frutos dos investimentos feitos nos dois ciclos anteriores. Essas empresas não possuem mais investimentos significativos em capacidade produtiva ou operacional, mas apenas para manter essas capacidades. Portanto, a meta principal é maximizar o fluxo de caixa da empresa (Kaplan e Norton, 1997).

Com base nesses conceitos de ciclo de vida enunciados por Kaplan e Norton (1997), é coerente concluir que a LIVO é uma empresa que está em sua primeira fase do ciclo de vida, a de crescimento (ver figura 4). Portanto, seus objetivos estratégicos da perspectiva financeira devem estar alinhados com as necessidades específicas de uma empresa que está querendo crescer.



Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Obs. LIVO encontra-se no primeiro estágio.

Para Kaplan e Norton (1997), uma empresa na fase de crescimento pode ter um retorno limitado comparando-se com os investimentos feitos para o futuro, pois o consumo desses recursos financeiros provenientes dos investimentos é feito sobre uma base limitada de clientes e produtos e visa o retorno em longo prazo. Os objetivos globais de uma empresa nessa fase estão relacionados com o crescimento da receita e o aumento das vendas para determinados mercados, grupos de clientes e regiões (Kaplan e Norton, 1997).

Para os sócios da LIVO, os objetivos financeiros globais da empresa não fogem dessa linha proposta por Kaplan e Norton (1997). Esses objetivos estão listados a seguir:

- **Aumento das receitas das vendas pelo website da empresa e pelas lojas físicas de óculos de sol e grau.** Isso poderia ser alcançado através da abertura de novas lojas em locais estratégicos como shopping centers e centros comerciais, aumento da divulgação *offline* dos

produtos da LIVO, conquista de novos clientes e segmentos de mercado, assim como aumento do *mix* de produtos, sempre atualizando e mantendo os produtos que são sucessos de vendas.

- **Controle de despesas.** Além do controle dos investimentos, é necessário que seja estabelecido um controle maior sobre as despesas operacionais da LIVO, como despesas com marketing, frete de produtos, salários, custo dos produtos vendidos e entre outros. Para isso, pode-se criar um sistema de controle de despesas onde cada departamento da empresa possui um orçamento mensal que deve ser respeitado e aprovado pelos sócios da empresa.
- **Controle do capital de giro empregado.** Apesar de a LIVO ser uma empresa em crescimento e que necessita de grandes investimentos para sua expansão, ela conta com uma quantidade de dinheiro bastante limitada para suas necessidades e, portanto, deve se preocupar com o controle do fluxo de caixa. Para isso, ela deve se atentar ao ciclo de caixa da empresa, ou seja, o período decorrente do pagamento das suas despesas até o recebimento das suas vendas, para evitar que a empresa quebre.

5.2.5.2 Objetivos estratégicos da perspectiva dos clientes

Para se traçar os objetivos estratégicos da perspectiva dos clientes é necessário, em primeiro lugar, saber quem são os clientes da LIVO (Kaplan e Norton, 1997). É importante a segmentação do mercado para selecionar em quais clientes a LIVO deve focar seus esforços e criar suas propostas de valor que culminarão nos objetivos globais da perspectiva dos clientes.

Os sócios da LIVO identificam seus clientes como sendo “pessoas, que possuem entre vinte e quarenta anos, de classe média ou classe média alta, que desejam possuir uns óculos com design inovador, qualidade acima da média e sem ter que pagar caro por isso”. Outra preocupação que a LIVO possui em relação aos seus clientes, é que ela seja enxergada como uma empresa diferente, ou seja, uma empresa que possui preocupação social e uma identidade bastante original.

Em uma reunião realizada com os sócios e a gerente operacional, foram levantadas algumas questões as quais eles acreditam serem importantes para a relação da LIVO com seus clientes. Abaixo segue uma lista de itens os quais foram enunciados na reunião:

- “Satisfação dos clientes através de um produto que seja original, com alta qualidade e com design inovador”;
- “Satisfação dos clientes através de uma compra fácil e sem complicações, resultando em um serviço fora da média e que irá surpreender o cliente”;
- “Fazer com que o cliente relate a marca LIVO com qualidade e design e originalidade, fazendo com que ele sempre queira comprar mais um”;
- “Fazer com que a marca seja conhecida e desejada no Brasil inteiro e seja sinônimo de originalidade e comportamento *fashion*”.

Através desses itens os quais foram destacados na reunião entre os sócios, a gerente operacional e o facilitador, foi possível traçar os objetivos estratégicos da perspectiva dos clientes da LIVO. Estes estão listados abaixo:

- **Aumento da satisfação dos clientes em relação ao produto e ao serviço proposto.** De acordo com Johnston e Clark (2002), a satisfação do cliente é uma comparação entre o que o cliente recebe e suas expectativas. De acordo com os sócios, para a empresa estar sendo bem-sucedida, o cliente deve ser surpreendido no momento da compra por um serviço diferenciado (tanto no *website* como nas lojas físicas) e por um produto inovador.
- **Aumento da retenção dos clientes.** Segundo Kaplan e Norton (1997), a forma ideal de manter ou aumentar a participação de mercado é reter os clientes. A retenção dos clientes está intimamente relacionada com a satisfação dos mesmos, de modo que um cliente satisfeito possui uma tendência muito maior e retornar.
- **Aumento da captação de novos clientes.** Como está destacado na visão da LIVO, a empresa tem como objetivo ser “a marca de óculos mais desejada do Brasil”, para isso, ela deve ampliar sua base de clientes e expandi-la de tal forma que atinja todas as regiões do país.

5.2.5.3 Objetivos estratégicos da perspectiva dos processos internos

Para Kaplan e Norton (1997), na perspectiva dos processos internos deve-se identificar os processos mais críticos e que, consequentemente, trazem mais valor para os clientes e acionistas.

Para identificar os processos internos mais relevantes para a LIVO, foi feita novamente uma reunião com os sócios e a gerente operacional da empresa. Nessa reunião foram identificados os seguintes processos críticos:

- **Controle da disponibilidade de produtos nas lojas e sites.** Para a LIVO, assim como para qualquer empresa do varejo, é crucial que seus produtos estejam sempre disponíveis para compra. Quando um cliente chega na loja ou no *website* e não encontra determinado modelo, é uma venda que foi perdida. Portanto, alguns dos principais processos internos da LIVO são o de compra e distribuição dos produtos entre os canais de venda e eles devem ser ajustados de forma que a indisponibilidade de produtos seja minimizada.
- **Controle da experiência do cliente no processo de venda.** Para a LIVO, a satisfação do cliente está diretamente relacionada com a experiência de compra que o cliente tem. A experiência de compra vai desde como o *website* e as lojas facilitam a vida do cliente na hora da compra, até o processo de entrega dos produtos.
- **Controle da renovação e manutenção de portfólio de produtos.** O controle da renovação e manutenção do portfólio de produtos é extremamente necessário, pois a LIVO é uma empresa que trabalha com moda e, nesse segmento, é muito importante que o portfólio seja sempre renovado, pois a moda é passageira e uma empresa desse segmento deve estar sempre atenta às novas tendências do mercado para, assim, oferecer os produtos que farão sucesso entre os consumidores.
- **Controle do gerenciamento da marca.** O gerenciamento da marca está relacionado com sua divulgação e com a manutenção de uma identidade original para a marca. A divulgação deve ser feita em âmbito nacional, para atingir um dos objetivos globais que está presente na visão da empresa. A identidade é muito importante, pois é através dessa identificação que a marca será enxergada por seus clientes.

5.2.5.4 Objetivos estratégicos da perspectiva do aprendizado e crescimento

No que se diz respeito à perspectiva do aprendizado e crescimento, Kaplan e Norton (1997) destacam que os objetivos dessa perspectiva devem oferecer a infraestrutura adequada que possibilite o alcance dos objetivos das outras três perspectivas do *Balanced Scorecard*, ou seja, a perspectiva de aprendizado e crescimento serve como uma espécie de base para todo o sistema.

Os objetivos estratégicos da perspectiva do aprendizado e crescimento que foram definidas são as seguintes:

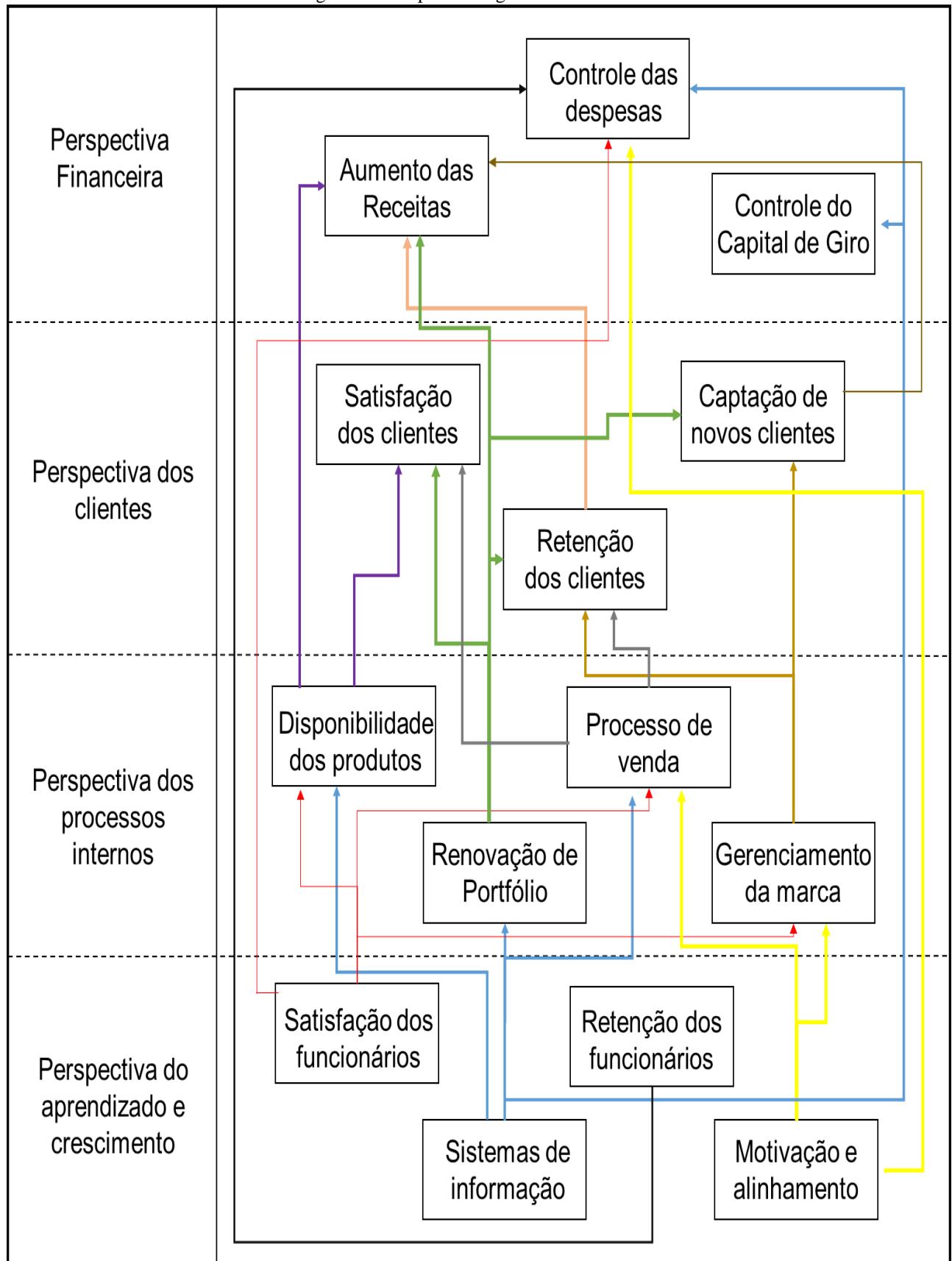
- **Aumento da produtividade e satisfação dos funcionários.** O aumento da produtividade dos funcionários está intimamente relacionado com o controle de despesas, pois é possível produzir mais, com menos recursos. Além disso, a produtividade, assim como a retenção que será discutida no próximo item, se relaciona com a satisfação dos funcionários que, segundo Kaplan e Norton (1997), funcionários satisfeitos são uma condição para o aumento da produtividade, da capacidade de resposta, da qualidade e da melhoria do serviço aos clientes.
- **Aumento da retenção dos funcionários.** Para uma empresa pequena que deseja crescer, a perspectiva de crescimento e aprendizado é crucial. Para os sócios da LIVO, os ativos mais importantes para que a empresa consiga crescer a longo prazo são seus talentos. Por ser uma empresa nova e pequena, cada funcionário chave que saí da empresa, representa grandes perdas operacionais e de capital intelectual. Portanto, é de interesse da LIVO investir para que seus funcionários chave, que já estão alinhados aos objetivos estratégicos da empresa, mantenham-se na organização.
- **Melhoria dos sistemas de informação.** Segundo Kaplan e Norton (1997), para que os funcionários tenham bom desempenho, é essencial que possuam boas informações para as tomadas de decisões. Tanto no âmbito operacional, quanto na linha de frente, necessitam de *feedback* em tempo real com relação aos seus processos. Para isso, é necessário que a empresa tenha sistemas de informação robustos e completos. Além disso, informações adequadas viabilizam um sistema de indicadores como o que está sendo criado neste trabalho.

– **Aumento do alinhamento e da motivação dos funcionários.** Segundo Kaplan e Norton (1997), pouco adianta ter funcionários qualificados e com excelentes informações disponíveis para trabalharem, se eles não estão adequadamente alinhados e motivados quanto aos interesses da empresa, ou se não tiverem autonomia para tomarem decisões. Para uma empresa pequena e nova como a LIVO, é especialmente importante que os funcionários possuam liberdade para agir e autonomia para realizarem mudanças, justamente pelo contexto de falta de recursos humanos em que ela está inserida. Por isso, é importante que esse alinhamento e motivação dos funcionários seja medida, para que possa ser avaliada e melhorada, caso seja necessário.

5.2.5.5 Mapa estratégico

Com os objetivos estratégicos das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* é possível desenhar o mapa estratégico da LIVO, que indicará as relações de causa e efeito que existem entre todos esses objetivos. O mapa estratégico está desenhado na figura 18 a seguir.

Figura 18 - Mapa Estratégico da LIVO



Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

5.3 DESENHO DO BALANCED SCORECARD

Nesta etapa do trabalho se iniciará a elaboração dos indicadores que comporão o *Balanced Scorecard* da LIVO. Com a missão, visão, valores, análise ambiental, objetivos estratégicos organizados entre as perspectivas dos *Balanced Scorecard* e o mapa estratégico da empresa, já é possível iniciar o desenho do modelo.

5.3.1 Elaboração dos Indicadores

A seguir um quadro com as perspectivas do *Balanced Scorecard* e os respectivos indicadores que foram criados para cada uma. Esses indicadores foram acordados entre os sócios, a gerente financeira e o facilitador durante duas reuniões.

Quadro 10 – Indicadores *Balanced Scorecard* da LIVO

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Descrição do Indicador	Indicador	Periodicidade
Financeira	Aumento das Receitas	Variação da receita em relação ao período anterior	$\left(\frac{\text{Receitas do período}}{\text{Receita do período anterior}} - 1 \right) * 100$	Mensal
Financeira	Aumento das Receitas	Porcentagem da receita total referente a venda de novos produtos	$\left(\frac{\text{Receitas com novos produtos}}{\text{Receita do período}} \right) * 100\%$	Semestral
Financeira	Aumento das Receitas	Retorno dos investimentos em <i>marketing</i> em termos de receita	$\left(\frac{\text{Receita do período}}{\text{Investimentos em Marketing no período}} \right)$	Trimestral
Financeira	Controle das Despesas	Controle de despesas fixas	$\left(\frac{\text{Despesas fixas do período}}{\text{Receita do período}} \right) * 100\%$	Mensal
Financeira	Controle do capital de giro empregado	Ciclo Financeiro	$\left(\frac{\text{Prazo médio de Estoques} + \text{Prazo médio de Recebimentos} - \text{Prazo médio de Pagamentos}}{3} \right)$	Mensal
Clientes	Controle da satisfação dos clientes	Questionário de satisfação	Porcentagem de respostas “A” e “B” no questionário de satisfação do cliente LIVO	Semestral
Clientes	Controle da satisfação dos clientes	Controle do número de devoluções	$\left(\frac{\text{Nº de devoluções no período}}{\text{Volume de vendas}} \right) * 100\%$	Trimestral
Clientes	Controle da satisfação dos clientes	Controle das reclamações dos clientes	$\left(\frac{\text{Nº de Reclamações no período}}{\text{Total de clientes atendidos no período}} \right) * 100\%$	Trimestral
Clientes	Retenção dos clientes	Porcentagem de clientes que realizaram uma segunda compra	$\left(\frac{\text{Nº de clientes que retornaram}}{\text{Total de clientes atendidos no período}} \right) * 100\%$	Anual
Clientes	Captação de novos clientes	Aumento do sucesso em redes sociais	Nº de curtidas na rede social	Mensal
Clientes	Captação de novos clientes	Porcentagem de novos clientes	$\left(\frac{\text{Nº de clientes novos no período}}{\text{Nº total de clientes}} \right) * 100\%$	Semestral
Clientes	Captação de novos clientes	Porcentagem do número de clientes de outros estados	$\left(\frac{\text{Nº de clientes de outros estados no período}}{\text{Nº total de clientes}} \right) * 100\%$	Semestral
Processos internos	Disponibilidade dos produtos	Média de dias em que os produtos ficam indisponíveis nas lojas e no website	$\left(\frac{\sum \text{dias de indisponibilidade}}{\sum \text{Nº de modelos}} \right)$	Semestral
Processos Internos	Processo de venda	Número médio de dias que um produto demora para chegar nas mãos do cliente (compras pelo website)	Nº médio de dias que um produto demora a chegar no cliente	Mensal
Processos internos	Renovação de portfólio	Número de novos produtos lançados no período	Nº de novos modelos lançados no período	Semestral
Processos internos	Gerenciamento da marca	Número de citações na mídia	Nº de citações do nome da empresa na mídia em um determinado período	Anual
Processos internos	Gerenciamento da marca	Número de eventos em que a LIVO participou	Número de eventos em que a LIVO participou	Semestral
Processos internos	Gerenciamento da marca	Número de parceiros comerciais da LIVO	Número de parceiros comerciais da LIVO	Anual
Aprendizado e Crescimento	Satisfação dos funcionários	Aumento da produtividade dos funcionários	$\left(\frac{\text{Receita do período}}{\frac{\text{Nº de funcionários no período}}{\text{Receita do período anterior}} - 1} \right) * 100$	Trimestral
Aprendizado e Crescimento	Retenção de funcionários	Número de demissões voluntárias em um período	Número de demissões voluntárias no período	Anual
Aprendizado e Crescimento	Sistema de informação	Número de chamados internos referentes a sistemas de informação	Quantidade de chamados internos referentes aos sistemas de informação	Trimestral
Aprendizado e Crescimento	Motivação e alinhamento	Número de sugestões dadas pelos funcionários	Número de sugestões dadas pelos funcionários no período	Semestral

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

A seguir, encontra-se uma descrição breve e mais detalhada de cada indicador que será utilizado no *Balanced Scorecard* da LIVO:

- **Variação da receita.** A variação da receita será calculada mensalmente a fim de saber se a receita total da LIVO está aumentando ou diminuindo. Os valores utilizados serão referentes às receitas brutas da empresa e a comparação será feita com o período anterior.
- **Porcentagem da receita total referente a novos produtos.** Trimestralmente, esse indicador será calculado para saber o retorno financeiro em termos de receita bruta que os novos produtos estão dando.
- **Retorno dos investimentos em *marketing* em termos de receita.** Esse indicador servirá para se ter ideia do retorno financeiro e os investimentos em *marketing* estão dando para a empresa.
- **Controle das despesas fixas.** As despesas fixas da empresa são despesas com aluguel, folha de pagamento, luz, telefone, entre outras.
- **Ciclo financeiro.** O cálculo do ciclo financeiro corresponde ao controle do capital de giro empregado. Esse controle é essencial, a partir do momento que a LIVO não possui abundância de dinheiro para ser gasto em suas operações do dia-a-dia e um erro de cálculo pode custar muito caro para a saúde financeira da companhia. Quanto menor o ciclo financeiro, melhor para a saúde financeira da LIVO.
- **Questionário de satisfação.** A satisfação dos clientes pode ser medida através de um questionário de satisfação. Neste caso, este indicador irá utilizar o resultado de um questionário elaborado para os clientes-alvos da LIVO. Durante os meses de maio, junho e julho de 2014, um questionário foi aplicado e foram obtidas 100 respostas, sendo todas elas oriundas de clientes do *website* da empresa. O indicador associado a esse questionário é a porcentagem de respostas “A” e “B” nas quatro perguntas do questionário de satisfação do cliente, usando como base o total de respostas. Este questionário está registrado nos apêndices deste trabalho.
- **Controle do número de devoluções.** A LIVO possui numa política de devoluções bem definida, na qual o cliente possui trinta dias corridos para devolver o produto caso se arrependa da compra. A ideia desse indicador é controlar a satisfação do cliente em relação ao produto através do controle do número de óculos que são devolvidos.

- **Controle das reclamações dos clientes.** Esse indicador irá contabilizar o número de reclamações feitas por *e-mail* e por telefone feitas por clientes.
- **Porcentagem de clientes que retornaram para realizar uma segunda compra.** Este indicador irá contabilizar quantos clientes foram atendidos no período de um ano e verificar quantos deles retornaram para realizar uma nova compra.
- **Aumento do sucesso em redes sociais.** A LIVO trabalhar com uma rede social que mede o sucesso dos conteúdos através do número de “curtidas” (em inglês são “*likes*”). Por ser uma empresa que possui uma veia *online* muito forte, é importante que esse sucesso seja medido. Através do aumento desse indicador, é possível saber se novos clientes estão conhecendo e se interessando pela marca.
- **Porcentagem de novos clientes.** Este indicador será o indicador direto para analisar a capacidade de captação de novos clientes pela LIVO. A ideia é aumentar a captação de novos clientes a fim de fazer com que mais pessoas conheçam a marca.
- **Porcentagem de clientes de outros estados.** Esse indicador visa medir a porcentagem de clientes da LIVO de fora do estado de São Paulo. A ideia desse indicador é tentar aumentar a participação nas vendas dos clientes dos outros estados, a fim de divulgar a marca nacionalmente.
- **Média de dias e que um produto fica indisponível na loja e no site.** A LIVO teve sérios problemas recentes com quebras de estoque recentemente e, portanto, é crucial que esse problema não volte a ocorrer. Para isso, esse indicador contabilizará o número de dias em que os produtos ficaram sem disponibilidade no *website*. Por exemplo, se um determinado produto ativo estiver indisponível no *website*, será contado o número de dias em que ele ficou indisponível e adicionado à conta, será somado os dias em que todos os produtos do portfólio que estão ativos ficaram indisponíveis e essa soma será dividida pelo número de modelos existentes no portfólio.
- **Número de dias médio em que um produto demora para chegar nas mãos do cliente (compras via website).** Esse indicador visa contabilizar o tempo em que um produto demora para chegar nas mãos do cliente depois que ele realiza uma compra. Para isso, será calculado para cada compra feita no *website* da empresa a diferença de dias entre a data de pagamento aprovado e a data de recebimento do produto pelo cliente.

- **Número de novos produtos lançados no período.** A renovação de portfólio de produtos é feita através do lançamento de novos produtos no mercado, para uma empresa que trabalha com moda, isso é extremamente importante. A quantidade de novos produtos será contabilizada e comparada com períodos anteriores para saber se o nível de lançamentos está adequado para os objetivos da empresa.
- **Número de citações do nome LIVO na mídia.** Esse indicador servirá para saber o número de citações que a empresa teve na mídia especializada e não especializada. A ideia é aumentar esse número como forma de atingir mais clientes e fortalecer mais a marca.
- **Número de eventos em que a LIVO participou/promoveu.** A LIVO é uma empresa que realiza muitos eventos sociais e participa de eventos organizados por parceiros. Assim é importante que a participação da LIVO em eventos sociais seja mantida para a divulgação da marca.
- **Número de parceiros comerciais da LIVO.** A LIVO estabelece parcerias com outras marcas para divulgação de produtos, criação de produtos em conjunto, venda dos produtos em pontos de vendas alternativos e entre outras razões. Nesse indicador será contabilizado o número de parcerias vigentes em um determinado período.
- **Aumento da produtividade dos funcionários.** Essa medida está intimamente relacionada com a satisfação dos funcionários, de modo que funcionários satisfeitos tendem a produzir mais e melhor. Para medir isso, será dividida a receita total pelo número de funcionários da LIVO.
- **Número de demissões voluntárias em um período.** Para uma empresa nova como a LIVO é importante a rotatividade de funcionários seja mantida em um nível baixo. Pois cada funcionário que sai da empresa traz grandes transtornos financeiros e com relação à força de trabalho e conhecimento dos processos da empresa. No caso de indicador, serão consideradas somente as demissões voluntárias de funcionários chaves da empresa. Com funcionário chave são os funcionários que trabalham no escritório da empresa e mais os gerentes das lojas físicas.
- **Número de chamados internos referentes a sistemas de informação.** Um problema recorrente na LIVO diz respeito às falhas com relação aos sistemas de informação da empresa. Os sistemas da loja física, o ERP e a plataforma do *website* apresentam falha corriqueiramente.

Portanto, este indicador contabilizará estas falhas a fim de que sejam minimizadas no curto prazo.

- **Número de sugestões dadas pelos funcionários.** A LIVO possui reuniões semanais entre a equipe do escritório e, nessas reuniões, os funcionários têm liberdade para sugerirem oportunidades de melhorias. Esse indicador visa medir a quantidade de sugestões dadas pelos funcionários e a fim de se ter uma ideia do alinhamento e motivação que eles possuem.

Foram estabelecidos vinte e três indicadores para a LIVO, todos os indicadores representam os objetivos estratégicos da empresa aos olhos dos sócios. No próximo tópico será criado um plano de implementação para o *Balanced Scorecard*.

5.4 PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*

Neste tópico, será discutido o plano de implementação do *Balanced Scorecard* da LIVO. A primeira medida necessária é a comunicação a todos os funcionários do escritório da LIVO sobre o novo sistema de medição de desempenho. Foi realizada uma reunião entre os funcionários do escritório da LIVO, os sócios e o facilitador a fim de detalhar um pouco sobre a importância do *Balanced Scorecard*. Nesta reunião, todos os funcionários passaram a estar cientes do novo sistema e foi passada a mensagem de que todos na empresa são diretamente responsáveis pela manutenção e pelo bom uso do sistema.

Após essa reunião, a periodicidade das reuniões para discussão dos resultados periódicos foi determinada. Deste modo, foi acordado entre os sócios, que participarão dessas reuniões o facilitador, os três sócios atuantes e a gerente operacional da LIVO. Estas reuniões serão realizadas ao final de cada semestre, ou seja, em seis em seis meses. Entretanto, no caso dos indicadores que são calculados de forma anual, eles serão discutidos somente nas reuniões do segundo semestre. Além disso, será criada uma pasta compartilhada com relatórios mensais, trimestrais, semestrais e anuais que englobarão os resultados dos indicadores para consulta dos integrantes, isso fará com que os indicadores que possuem periodicidade inferior a seis meses possam ser consultados antes das reuniões semestrais de discussões de resultados.

Pela falta de um sistema específico para a gestão do *Balanced Scorecard*, os registros e relatórios serão reunidos em planilhas eletrônicas a serem desenvolvidas. A seguir, foi criado um quadro com todos os indicadores a serem calculados e as formas nas quais será feita a coleta de dados para cálculo.

Quadro 11 – Fonte de coleta de dados para controle de cada indicador do *Balanced Scorecard* da LIVO

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Descrição do Indicador	Fonte de coleta de dados	Periodicidade
Financeira	Aumento das Receitas	Variação da receita em relação ao período anterior	Relatório financeiro dos sócios	Mensal
Financeira	Aumento das Receitas	Porcentagem da receita total referente a venda de novos produtos	Relatórios financeiros dos sócios	Semestral
Financeira	Aumento das Receitas	Retorno dos investimentos em <i>marketing</i> em termos de receita	Relatórios financeiros dos sócios	Trimestral
Financeira	Controle das despesas	Controle de despesas fixas	Relatórios financeiros dos sócios	Mensal
Financeira	Controle do capital de giro empregado	Ciclo Financeiro	Relatórios financeiros dos sócios	Mensal
Clientes	Controle da satisfação dos clientes	Questionário de satisfação	Controle em planilhas eletrônicas	Semestral
Clientes	Controle da satisfação dos clientes	Controle do número de devoluções	ERP da empresa	Trimestral
Clientes	Controle da satisfação dos clientes	Controle das reclamações dos clientes	Controle em planilhas eletrônicas	Trimestral
Clientes	Retenção dos clientes	Porcentagem de clientes que realizaram uma segunda compra	ERP da empresa	Anual
Clientes	Captação de novos clientes	Aumento do sucesso em redes sociais	Redes sociais	Mensal
Clientes	Captação de novos clientes	Porcentagem de novos clientes	ERP da empresa	Semestral
Clientes	Captação de novos clientes	Porcentagem do número de clientes de outros estados	ERP da empresa	Semestral
Processos internos	Disponibilidade dos produtos	Média de dias em que os produtos ficam indisponíveis nas lojas e no <i>website</i>	ERP da empresa	Semestral
Processos Internos	Processo de venda	Número médio de dias que um produto demora para chegar nas mãos do cliente (compras pelo <i>website</i>)	ERP da empresa	Mensal
Processos internos	Renovação de portfólio	Número de novos produtos lançados no período	Controle em planilha eletrônica	Semestral
Processos internos	Gerenciamento da marca	Número de citações na mídia	Controle em planilha eletrônica	Anual
Processos internos	Gerenciamento da marca	Número de eventos em que a LIVO participou	Controle em planilha eletrônica	Semestral
Processos internos	Gerenciamento da marca	Número de parceiros comerciais da LIVO	Controle em planilha eletrônica	Anual
Aprendizado e Crescimento	Satisfação dos funcionários	Aumento da produtividade dos funcionários	Relatório financeiro dos sócios	Trimestral
Aprendizado e Crescimento	Retenção de funcionários	Número de demissões voluntárias em um período	Controle em planilha eletrônica	Anual
Aprendizado e Crescimento	Número de chamados internos referentes a sistemas de informação	Número de chamados internos referentes aos sistemas de informação	Controle em planilha eletrônica	Trimestral
Aprendizado e Crescimento	Motivação e alinhamento	Número de sugestões dadas pelos funcionários	Controle em planilha eletrônica	Semestral

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

5.5 ALINHAMENTO DAS METAS A SEREM SUPERADAS

Neste tópico serão estabelecidas as metas que devem ser superadas para cada indicador do *Balanced Scorecard* da LIVO. Essas metas foram definidas em acordo com os sócios atuantes da empresa. Para isso, foi feita uma primeira medição de cada indicador.

No entanto, por falta de registros, alguns dos indicadores não puderam ser calculados e, portanto, suas metas não foram estabelecidas necessitando, então, de revisão posterior do *Balanced Scorecard* para o estabelecimento dessas metas. Em seguida um quadro com os resultados obtidos para cada indicador, o período em que os dados foram coletados, as metas de superação e os prazos para que sejam atingidas.

Quadro 12 - Metas de superação para os indicadores do *Balanced Scorecard*

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Descrição do Indicador	Período analisado	Situação atual	Meta	Prazo
Financeira	Aumento das Receitas	Variação da receita em relação ao período anterior	Julho de 2014	11,97%	15%	1 semestre
Financeira	Aumento das Receitas	Porcentagem da receita total referente a venda de novos produtos	Julho a Dezembro de 2014	35,73%	40,00%	1 ano
Financeira	Aumento das Receitas	Retorno dos investimentos em <i>marketing</i> em termos de receita	Maio, Junho e Julho de 2014	9,17	15	1 ano
Financeira	Controle das despesas	Controle de despesas fixas	Julho de 2014	41,03%	35,00%	1 ano
Financeira	Controle do capital de giro empregado	Ciclo Financeiro	Ano de 2014	31 dias	19 dias	1 ano
Clientes	Controle da satisfação dos clientes	Questionário de satisfação	Não medido	Não medido	-	-
Clientes	Controle da satisfação dos clientes	Controle do número de devoluções	Maio, Junho e Julho de 2014	2,39%	1,5%	1 semestre
Clientes	Controle da satisfação dos clientes	Controle das reclamações dos clientes	Não medido	Não medido	-	-
Clientes	Retenção dos clientes	Porcentagem de clientes que realizaram uma segunda compra	Não medido	Não medido	-	-
Clientes	Captação de novos clientes	Aumento do sucesso em redes sociais	Julho de 2014	34.658 curtidas	100.000 curtidas	1 ano
Clientes	Captação de novos clientes	Porcentagem de novos clientes	Não medido	Não medido	-	-
Clientes	Captação de novos clientes	Porcentagem do número de clientes de outros estados	Não medido	Não medido	-	-
Processos internos	Disponibilidade dos produtos	Média de dias em que os produtos ficam indisponíveis nas lojas e no <i>website</i>	Não medido	Não medido	-	-
Processos Internos	Processo de venda	Número médio de dias que um produto demora para chegar nas mãos do cliente (compras pelo <i>website</i>)	Julho de 2014	6,36 dias	5 dias	1 semestre
Processos internos	Renovação de portfólio	Número de novos produtos lançados no período	Julho a Dezembro de 2014	15 modelos	20 modelos	1 semestre
Processos internos	Gerenciamento da marca	Número de citações na mídia	Não medido	Não medido	-	-
Processos internos	Gerenciamento da marca	Número de eventos em que a LIVO participou	Julho a Dezembro de 2014	12	16	1 semestre
Processos internos	Gerenciamento da marca	Número de parceiros comerciais da LIVO	Ano de 2014	5	10	1 ano
Aprendizado e Crescimento	Satisfação dos funcionários	Aumento da produtividade dos funcionários	Maio, Junho e Julho de 2014	11,50%	15,00%	1 semestre
Aprendizado e Crescimento	Retenção de funcionários	Número de demissões voluntárias em um período	Ano de 2014	4	2	1 ano
Aprendizado e Crescimento	Sistema de informação	Número de chamados internos referentes a sistemas de informação	Não medido	Não medido	-	-
Aprendizado e Crescimento	Motivação e alinhamento	Número de sugestões dadas pelos funcionários	Não medido	Não medido	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

5.6 ALIMENTAÇÃO E FEEDBACK DO BALANCED SCORECARD

Como foi detalhado na etapa de criação do plano de implementação, a alimentação do *Balanced Scorecard* será feita através de dados coletados de acordo com o quadro 3. Além disso, esses dados serão reunidos em planilhas eletrônicas e os indicadores calculados. Essas planilhas serão desenvolvidas logo no início do plano de implementação e os relatórios desenvolvidos quatro tipos de relatórios, mensal, trimestral, semestral e anual. Os relatórios mensais terão em sua composição os indicadores com periodicidade mensal, os trimestrais terão em sua composição os indicadores trimestrais e os mensais e assim sucessivamente. A responsabilidade por esses relatórios será atribuída a um estagiário da empresa, que terá acesso a todos os dados necessários para a elaboração.

No que se diz respeito à revisão do *Balanced Scorecard*, é importante que o modelo de indicadores seja revisado periodicamente, portanto, foi estabelecido que o *Balanced Scorecard* será revisado anualmente, para que os objetivos estratégicos da LIVO sejam novamente alinhados aos indicadores e a necessidade de remoção ou adição de algum novo indicador seja analisada.

Os resultados dos *Balanced Scorecard* serão discutidos semestralmente entre os sócios da empresa e um plano de ações para cada perspectiva deve ser criado.

5.7 PLANO DE AÇÕES PARA MELHORIA DOS INDICADORES DO *BALANCED SCORECARD*

Neste tópico serão discutidas algumas ações que irão compor um plano de melhorias para cada perspectiva do *Balanced Scorecard* da LIVO. Cada indicador do sistema terá pelo menos uma proposta de como pode ser feita a melhoria deste. Como o escopo deste trabalho não é implementar um plano de melhorias, será feita somente uma listagem superficial de algumas possíveis alternativas para melhorar os indicadores criados para o *Balanced Scorecard*. Segue uma planilha com os indicadores e as respectivas ações de melhoria para cada um.

Quadro 13 - Plano de ação proposto para a LIVO

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Descrição do Indicador	Ações
Financeira	Aumento das Receitas	Variação da receita em relação ao período anterior	O aumento da receita está associado ao sucesso de vários outros indicadores do <i>Balanced Scorecard</i> .
Financeira	Aumento das Receitas	Porcentagem da receita total referente a venda de novos produtos	O aumento das receitas provenientes de lançamentos está diretamente associado à quantidade de lançamentos que a empresa é capaz de produzir. Portanto, o investimento na equipe de desenvolvimento de novos modelos é necessário e, além disso, é importante a participação desses integrantes em eventos de moda e do segmento para a identificação das tendências do mercado. Outra medida interessante para a melhoria deste indicador, seria o investimento em inteligência de mercado, para descobrir quais os produtos da LIVO fazem sucesso entre os consumidores da empresa, para, assim, investir em lançamentos que seguem essas tendências.
Financeira	Aumento das Receitas	Retorno dos investimentos em <i>marketing</i> em termos de receitas	Para tornar o <i>marketing</i> mais efetivo seria interessante a contratação de um profissional especializado em consultoria de SEO (“ <i>search engine optimization</i> ”), que em português significa otimização de <i>websites</i> . Esse profissional é responsável por otimizar o <i>website</i> a fim de fazer com que ele seja melhor compreendido pelas ferramentas de busca e seja mais facilmente encontrado na <i>web</i> . Outra forma de melhorar o <i>marketing</i> da LIVO é o desenvolvimento de um projeto para descobrir, dentre as ferramentas de marketing usadas pela LIVO, quais são as mais efetivas e eficientes.
Financeira	Controle das despesas	Controle de despesas fixas	A melhoria do controle das despesas fixas pode ser feita através do aumento da equipe de finanças da LIVO, que hoje se encontra muito reduzida.
Financeira	Controle do capital de giro empregado	Ciclo Financeiro	Diminuição do prazo de estocagem dos produtos. Para isso deve-se investir em inteligência de mercado, para que sejam identificados os produtos mais desejados pelos consumidores e que consequentemente possuem um giro mais elevado no estoque. Outra alternativa, seria renegociação dos prazos para pagamentos com os fornecedores. Quanto maior o prazo para pagamento, menor o ciclo financeiro.
Clientes	Controle da satisfação dos clientes	Controle do número de devoluções	A satisfação do cliente pode ser melhorada através de um estudo minucioso do nível de serviço oferecido pela LIVO, para que oportunidade de melhoria possam ser encontradas. A melhoria do tempo de entrega, da qualidade do produto, do atendimento nas lojas físicas, da facilidade de compra no <i>website</i> e a rápida solução de reclamações, são alguns dos fatores cruciais para aumentar a satisfação dos clientes.
Clientes	Controle da satisfação dos clientes	Controle do número de devoluções	A diminuição do número de devoluções, no caso de compras feitas pelo <i>website</i> , poderia ser alcançada através do investimento em um sistema de provedor online. Esse sistema ajudaria o cliente na escolha dos seus óculos. Hoje a empresa conta somente com um guia de rostos para auxiliar seus clientes na hora da compra.
Clientes	Controle da satisfação dos clientes	Controle das reclamações dos clientes	O controle das reclamações dos clientes está diretamente relacionado com o nível do serviço que é entregue pela LIVO. A contratação de uma consultoria externa para mapear e identificar oportunidades de melhoria em relação ao serviço prestado seria interessante.
Clientes	Retenção dos clientes	Porcentagem de clientes que realizaram uma segunda compra	A melhoria da retenção dos clientes depende diretamente das iniciativas criadas pela LIVO e também da qualidade do produto oferecido.
Clientes	Captação de novos clientes	Aumento do sucesso em redes sociais	O aumento do sucesso nas redes sociais pode ser alcançado através da divulgação das páginas da empresa nas redes sociais. Outra medida importante é o investimento em criação de conteúdo para essa página.
Clientes	Captação de novos clientes	Porcentagem de novos clientes	A captação de novos clientes depende da eficiência das iniciativas de marketing. Ela pode ser feita através de publicidade em outros estados, aumento de citações na mídia, melhoria da eficiência dos canais de publicidade utilizados pela LIVO atualmente e entre outras iniciativas.
Clientes	Captação de novos clientes	Variação do número de clientes de outros estados	Para aumentar o número de clientes provenientes de outros estados do país, existem algumas opções que vão desde a abertura de uma loja em outras capitais desde a simples divulgação de conteúdo específico nas redes sociais, para atrair o interesse desses clientes.
Processos internos	Disponibilidade dos produtos	Média de dias em que os produtos ficam indisponíveis nas lojas e no <i>website</i>	Para melhorar a disponibilidade dos produtos é importante que a LIVO passe a incorporar novos fornecedores ao seu portfólio. No momento a LIVO trabalha somente com um fornecedor e isso aumenta muito o risco de quebra de estoques. Outra forma de melhorar esse indicador seria o investimento na criação de um bom método de previsão de demanda, para que os estoques se ajustem melhor à demanda da empresa.

Processos Internos	Processo de venda	Número médio de dias que um produto demora para chegar nas mãos do cliente (compras pelo website)	Esse indicador pode ser melhorado através da pesquisa por uma transportadora que trabalha com prazos mais reduzidos. Outra forma de melhorar esse indicador seria o investimento em depósitos de produtos em lugares estratégicos. Entretanto, essa medida poderia esbarrar nos custos altos.
Processos internos	Renovação de portfólio	Número de novos produtos lançados no período	A renovação de portfólio pode ser melhorada através do aumento da equipe de desenvolvimento de novos produtos. Outra medida, seria a participação, por parte da equipe de desenvolvimento, de feiras e eventos do segmento, a fim de reunir novas ideias para novos modelos.
Processos internos	Gerenciamento da marca	Número de citações na mídia	O aumento número de citações na mídia pode ser obtido através de parcerias com empresas que realizam serviços de assessoria de imprensa.
Processos internos	Gerenciamento da marca	Número de eventos em que a LIVO participou	O aumento do número de eventos organizados pela LIVO em suas lojas é uma alternativa para a melhoria desse indicador. Hoje, são promovidos uma quantidade bastante reduzida de eventos.
Processos internos	Gerenciamento da marca	Número de parceiros comerciais da LIVO	O número de parceiros da LIVO pode ser aumentado através da participação por parte dos sócios em eventos do segmento da moda, onde eles terão contato com outros empresários.
Aprendizado e Crescimento	Satisfação dos funcionários	Aumento da produtividade dos funcionários	A LIVO carece, no momento, de um programa de incentivos aos funcionários. Um programa de remuneração com base na meritocracia pode ser uma alternativa interessante para o aumento da produtividade.
Aprendizado e Crescimento	Retenção de funcionários	Número de demissões voluntárias	Da mesma forma que no indicador anterior, as demissões voluntárias são resultado da insatisfação dos funcionários ou da falta de competitividade da empresa quando se trata de salários e benefícios. Existem consultorias especializadas em remuneração que poderiam ajudar a LIVO a melhorar seu sistema de remuneração e benefícios a fim de evitar a perda elevada de funcionários chave.
Aprendizado e Crescimento	Sistema de informação	Número de chamados internos referentes a sistemas de informação	Contratação de um consultor externo para auxiliar na identificação das necessidades no tocante aos sistemas de informação. Aumento do orçamento reservado para o investimento em novas aplicações e plano de manutenção dos sistemas.
Aprendizado e Crescimento	Motivação e alinhamento	Número de sugestões dadas pelos funcionários	O número de sugestões dadas pelos funcionários pode ser aumentado através de um programa que recompensaria os funcionários que tivessem suas ideias implementadas na empresa. Isso motivaria os funcionários a sempre procurarem novas alternativas de melhorias para os processos da empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

6 CONCLUSÃO

Neste estágio, é possível dizer que os objetivos traçados no capítulo introdutório deste trabalho foram alcançados. Um sistema de medição de desempenho para a LIVO foi criado, com o poder de ser uma valiosa ferramenta para a gestão estratégica da empresa. Com o término do projeto, muitas ideias e aspirações que antes eram soltas puderam ser organizadas e documentadas. Além disso, foi importante a interação do autor do trabalho, com o papel de facilitador, com os sócios da empresa, pois, desta forma, foi possível com que eles mesmos alinhasssem suas diretrizes com relação à estratégia da LIVO e passassem a olhar para a mesma direção.

Uma das dificuldades encontradas durante o projeto, foi a falta de uma variedade significativa de trabalhos relacionados à medição de desempenho em pequenas empresas, que estão em fase de crescimento e expansão. A utilidade de uma variedade maior de trabalhos práticos seria de grande ajuda para o desenvolvimento do trabalho final, de modo que, a maioria dos trabalhos encontrados na literatura especializada correspondem a projetos realizados em grandes empresas, que possuem estrutura bastante diferente e um nível de organização maior. Uma segunda dificuldade encontrada, foi que no início do projeto, a criação de um modelo de medição de desempenho foi encarada com bastante desconfiança por parte dos sócios, pois se entendido como uma ferramenta de cobrança, poderia ir de encontro aos valores da empresa. Entretanto, ao longo do projeto, os sócios passaram a entender que, na verdade, o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que visa melhorar o desempenho de todos e guiar melhorias, facilitando a gestão estratégica da organização.

Durante e após o término do projeto, os sócios reconheceram a importância do sistema de medição de desempenho, pois, com o cálculo dos indicadores propostos, eles obtiveram um retrato de como a empresa está no momento em relação à sua estratégia e o que eles devem fazer daqui para frente para melhorar. Outro fruto inestimável deste projeto foi a criação de uma imagem mais profissional em torno da empresa e de seus administradores perante os investidores externos, os quais utilizam a capacidade de gestão profissional como critério para investir em um negócio.

Pela perspectiva do autor do trabalho, a realização deste foi bastante positiva, tanto em termos pessoais, como profissionais. Pessoalmente, foi importante pelo reconhecimento obtido perante os sócios da empresa e a satisfação por fazer parte de um projeto que trará muito frutos para a

organização. Por outro lado, profissionalmente, o ganho em termos de conhecimento sobre a empresa e sobre ferramentas de trabalho foi inestimável.

Por fim, é esperado que o modelo aqui criado seja implementado de forma completa, para que possa começar a gerar frutos. Além disso, algumas recomendações podem ser feitas com relação ao futuro. Em primeiro lugar, os sócios devem ter em mente que o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão dinâmica, ou seja, ela deve ser revisada sempre e seus indicadores alterados, caso as diretrizes e objetivos estratégicos da empresa se alterem. É importante que os indicadores sejam sempre monitorados e que os resultados sejam ativamente utilizados para gerar melhorias para a organização.

REFERÊNCIAS

- _____. **Literature Review on Performance Measurement and Management.** Centre for Business Performance, Cranfield School of Management for The IDeA and Audit Commission Performance Management, Measurement and Information (PMMI) Project, 2001.
- ABIÓPTICA. **Avaliação do Mercado Óptico Brasileiro:** Relatório Consolidado. Associação Brasileira da Indústria Óptica, 2010.
- BORTOLUZZI, Sandro César; ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo. **Avaliação de Desempenho Multicritério como Apoio à Gestão de Empresas:** Aplicação em Uma Empresa de Serviços. Rev. Gest. Prod., v.18, n.3, p.633-650. São Carlos: 2011.
- BORTOLUZZI, Sandro César; ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo. Práticas de Avaliação de Desempenho Organizacional em Pequenas e Médias Empresas: Investigação em Uma Empresa de Porte Médio do Ramo Moveleiro. Revista Produção Online, v.10, n.3, set. 2010.
- CAMPOS, J. A. **Cenário Balanceado:** painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios. São Paulo: Aquariana, 1998
- CHENELL, A.F.; DRANSFIELD, S. B.; FIELD, J. B.; FISHER, N. I.; SAUNDERS, I. W.; SHAW, D. E. **OPM®: A System For Organisational Performance Measurement.** Anais... Performance Measurement – Past, Present and Future. University of Cambridge, jul. 2000.
- CUNHA, Júlio Araujo Carneiro da Cunha. **Avaliação de Desempenho e Eficiência em Organizações de Saúde:** Um Estudo em Hospitais Filantrópicos. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo. São Paulo: 2011.
- DOMINGUES, B. R. **Desenvolvimento de um balanced scorecard para a gestão do negócio de Wealth Management de uma instituição financeira global.** 2013. 113f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.
- EPSTEIN, M.; MANZONI, J. F. Implementing corporate strategy: - from Tableaux de Bord to balanced scorecards. **European Management Journal**, v. 16, n. 2, p. 190-203, abr. 1998.
- FRANCO-SANTOS, Monica; KENNERLEY, Mike; MICHELI, Pietro; MARTINEZ, Veronica; MASON, Steve; MARR, Bernard; GRAY, Dina; NEELY, Andy. **Towards a Definition of a Business Performance Measurement System.** International Journal of Operations and Production Management, v.27 (8), p.784-801, 2007.
- FRANCO-SANTOS, Monica; LUCIANETTI, Lorenzo; BOURNE, Mike. **Contemporary Performance Measurement Systems:** A review of their consequences and a framework for research. Management Accounting Research, v. 23, n. 2, p.79-19, jun. 2012.
- FREZATTI, F.; RELVAS, T. R. S.; JUNQUEIRA, E. R. In: ENCONTRO DA ANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Balanced scorecard e a estrutura de atributos da contabilidade gerencial: uma análise no ambiente brasileiro.** Rio de Janeiro: 2007, 14p.

GALBRAITH,J., DOWNEY, D, KATES, A.. **Projeto de Organizações Dinâmicas**. São Paulo: Bookman, 2011.

GARENKO, Patrizia; BIAZZO, Stefano; BITITCI, Umit S. **Performance measurement systems in SMEs**: A review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, v.7, n. 1, p. 25–47, 2005.

GIMENES, R. O. **Análise e melhoria de processos em uma empresa desenvolvedora de sistemas**. 2012. 170f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

HUDSON, Mel; SMART, Andi; BOURNE, Mike. **Theory and practice in SME performance measurement systems**. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 21, n. 8, p.1096-1115, 2001.

KALLÁS, D.; RIBEIRO, F. **Balanced Scorecard (BSC) – Conceitos Gerais**. Kallás consultoria & desenvolvimento ltda. 2008. Disponível em: <http://www.kcd.com.br/arquivos_site/artigos/bsc_conceitos_gerais_2008.pdf>. Acesso em 12 ago. 2014.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The Balanced Scorecard - Measures that drive performance. **Harvard Business Review**, Boston, p. 71-79, jan./fev. 1992.

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

_____. **Mapas estratégicos – Balanced Scorecard**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 6. ed. Rio de Janeiro, Campus, 2004.

_____. **Organização Orientada para a Estratégia**: como empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

_____. **The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance**. Havard Business Review: jan-fev 1992.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LAITINEN, Erkki K. **A dynamic performance measurement system: evidence from small Finnish technology companies**. *Scand. J. Mgmt.*, v.18, p.65-99, 2002.

LEBAS, Michel J. **Performance measurement and performance management**. *Int. J. Production Economics*, v. 41, p.23-35, 1995.

LIMA, Edmilson de Oliveira. **As Definições de Micro, Pequena e Média Empresas Brasileiras como Base para a Formulação de Políticas Públicas**. Anais... II EGEPE, p.421-436. Londrina: nov. 2001.

LUGOBONI, Leonardo Fabris; ZITTEI, Marcus Vinicius Moreira; SANTOS, Sheila Marinho dos; CORRÊA, Hamilton Luiz. **Avaliação de Desempenho Organizacional: Medição de Desempenho de Micro e Pequenas Empresas**. Anais... VIII Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas (EGEPE). Goiânia, mar. 2014.

MARTINS; Regis de Freitas; TURRIONI, João Batista. **Análise de SWOT e Balanced Scorecard: Uma Abordagem Sistemática e Holística para Formulação da Estratégia.** Anais... XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba: 2002.

MONTEIRO, P. R. A.; CASTRO, A. R.; PROCHNICK, V. In: ENCONTRO NACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE, 7, 2003, São Paulo. **A Mensuração do desempenho ambiental no Balanced Scorecard e o caso da Shell.** São Paulo: 2003.

NEELY, Andy; ADAMS, Chris; CROWE, Paul. **The Performance Prism In Practice.** Measuring Business Excellence. [s.l.]: MCB University Press, 2001.

NEELY, Andy; GREDORY, Mike; PLATTS, Ken. Performance Measurement System Design. International Journal of Operations & Production Management, v.25, n.12. Cambridge: Emerald, 2005.

PASSPORT. **Eyewear in Brasil.** Euromonitor International. [s.l.: s.n.], fev.2014.

_____. **Spectacles in Brazil.** Euromonitor International. [s.l.: s.n.], fev.2014.

PORTRER, M.E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 2^a edição. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004.

SILVA, E. M.; DIAS, L. M. A. In: SIMPÓSIO DA EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8, 2011, Resende. **O balanced scorecard como ferramenta estratégica para a tomada de decisões na empresa Microboard.** Resende: 2011, 14p.

SILVA, L. C. O balanced scorecard e o processo estratégico. **Caderno de pesquisa em Administração**, São Paulo, v.10, n.4, p. 61-73, out./dez. 2003.

SMITH, Julia A. **Strategies for Start-Ups.** Long Range Planning, v. 31, n.6, p.857-872. Pergamon: 1998.

SOARES, Cristina Ristori Dias. **Desenvolvimento de Uma Sistemática de Elaboração do Balanced Scorecard para Pequenas Empresas.** Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: 2011.

SOUZA, Antônia Egídia de. **Indicadores de Mensuração de Desempenho em Pequenas e Médias Empresas (PMEs):** Estudo no Setor Calçadista de Santa Catarina. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo. São Paulo: 2011.

TATICCHI, Paolo; BALACHANDRAN, Kashi R.; BOTARELLI, Marco; CAGNAZZO, Luca. **Performance Measurement Management for Small and Medium Enterprises: an Integrated Approach.** JAMAR, v.6, n.2, 2008.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE LIVO**Questionário de Satisfação do cliente LIVO**

Para cada pergunta abaixo, escolha uma alternativa de acordo com suas preferências.

- 1 Como você avalia a qualidade do nosso produto em perante às suas expectativas?
 - a. Muito bom
 - b. Bom
 - c. Regular
 - d. Ruim
 - e. Muito ruim

- 2 Como você avalia o serviço da LIVO perante às suas expectativas?
 - a. Muito bom
 - b. Bom
 - c. Regular
 - d. Ruim
 - e. Muito ruim

- 3 Em comparação com nossos concorrentes, nossos preços são razoáveis?
 - a. Muito mais razoáveis
 - b. Um pouco mais razoáveis
 - c. Nem mais, nem menos razoáveis
 - d. Um pouco menos razoáveis
 - e. Muito menos razoáveis

- 4 Qual a probabilidade de você recomendar a LIVO a um amigo ou familiar?
 - a. É extremamente provável
 - b. É muito provável
 - c. É bastante provável
 - d. É pouco provável
 - e. É nada provável