

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FABIELE FREITAS DUTRA

*BALANCED SCORECARD: UMA PROPOSTA DE MODELAGEM APLICADA A UMA
EMPRESA DO SETOR DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA*



CURITIBA

2023

FABIELE FREITAS DUTRA

BALANCED SCORECARD: UMA PROPOSTA DE MODELAGEM APLICADA A UMA
EMPRESA DO SETOR DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA

Relatório Técnico-Científico apresentado ao curso de Especialização em Controladoria, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Controladoria.

Orientador: Prof. Dr. Henrique Portulhak.

CURITIBA

2023

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo fôlego de vida, força, entendimento e determinação para a conquista de minhas escolhas.

A minha família pelo amparo e compreensão nos momentos de ausência por conta da concretização deste trabalho.

A gestora da empresa do estudo de caso, que me concedeu aplicar os conceitos adquiridos no decorrer do período acadêmico na empresa.

E, finalmente, aos professores que me auxiliaram na busca por conhecimento. Especialmente ao meu orientador Prof. Dr. Henrique Portulhak.

RESUMO

O setor de panificação e confeitaria ocupa uma fatia expressiva do mercado no Brasil, e estar bem posicionado estrategicamente é de extrema importância para a sobrevivência destas organizações. Existem diversas ferramentas que consolidam o planejamento estratégico, entretanto, a mais reconhecida como a melhor ferramenta, por especialistas, é o *Balanced Scorecard* (BSC), que realiza de forma clara as delimitações dos objetivos empresariais, classificando-os em quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento. Através deste relatório foi possível realizar o mapa e painel estratégico de uma empresa do setor de panificação e confeitaria, detalhando as metas, os indicadores de desempenho, setores responsáveis e a data limite para o cumprimento das metas. O *Balanced Scorecard* é ferramenta capaz de facilitar o acompanhamento e realinhamento das metas pelos gestores. O modelo aplicado à empresa estudada também tem potencial de efetividade para a aplicação em empresas de outros setores, visando os diversos benefícios proporcionados com a utilização do BSC.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*; planejamento; perspectivas; metas.

ABSTRACT

The bakery and confectionery sector occupies a significant market share in Brazil, and being well strategically positioned is extremely important for the survival of these organizations. There are several tools that consolidate strategic planning, however, the most recognized as the best tool, by experts, is the Balanced Scorecard (BSC), which clearly defines the boundaries of business objectives, classifying them into four perspectives: financial, customer, internal processes and learning and growth. Through this report it was possible to create a map and strategic panel of a company in the bakery and confectionery sector, detailing the goals, performance indicators, responsible sectors and the deadline for meeting the goals. The Balanced Scorecard is a tool capable of facilitating the monitoring and realignment of goals by managers. The model applied to the company studied also has potential effectiveness for application in companies from other sectors, aiming at the various benefits provided by the use of the BSC.

Keywords: Balanced Scorecard; planning; perspectives; goals.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1- MODELO DE MAPA ESTRATÉGICO	16
FIGURA 2 - MAPA ESTRATÉGICO	25

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1- Medidas essenciais para a perspectiva de clientes.....	13
QUADRO 2- Modelo de estrutura do painel estratégico.....	15
QUADRO 3 - Classificação dos objetivos	20
QUADRO 4 - Painel estratégico da perspectiva financeira	21
QUADRO 5 - Painel estratégico da perspectiva de clientes.....	21
QUADRO 6 - Painel estratégico da perspectiva de processos internos	22
QUADRO 7 - Painel estratégico da perspectiva de aprendizagem e crescimento	23

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	9
1.2 OBJETIVO GERAL DO ESTUDO	10
1.3 IMPORTÂNCIA PRÁTICA DO ESTUDO	10
1.4 ASPECTOS CONCEITUAIS SOBRE O TEMA.....	12
1.4.1 <i>Balanced Scorecard</i>	12
1.4.2 Desenvolvimento de um <i>Balanced Scorecard</i>	14
2 METODOLOGIA E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS	17
2.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	17
2.1.1 Tipologias	17
2.1.2 Descrição do caso	17
2.1.3 Procedimentos para coleta e análise de dados	18
2.2 RESULTADOS.....	19
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
REFERÊNCIAS	29
APÊNDICE 1 – MODELO DE CARTA DE APRESENTAÇÃO	32
APÊNDICE 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO	33

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

O mercado de panificação e confeitaria no Brasil fatura bilhões por ano. Segundo dados da Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP), no ano de 2021 este setor faturou R\$ 105,05 bilhões e, em comparação ao ano de 2020, houve um crescimento de 15,3%. Em todo o Brasil já se somam mais de 70 mil padarias, aproximadamente 2,5 milhões de pessoas trabalham neste setor, onde 920 mil com contratação direta e 1,6 milhões são empregados indiretos (ABIP, 2021).

O ramo de padarias está mudando ao longo do tempo, visto que hoje muitos destes estabelecimentos proporcionam aos clientes uma variedade de itens e serviços, onde a venda do pão deixa de ser o faturamento principal (SEBRAE, 2019). Conforme destaca a ABIP (2021), um dos principais modelos de padarias no mercado nacional, são as chamadas padarias *gourmet*, com serviços *food service*, que ofertam serviços de conveniências, vinhos, hortifrúti, cafeteria, e outros, oferecendo também produtos de fabricação própria. Outro modelo específico, de acordo com a Associação, são os que oferecem comida por quilo ou com enfoque em produtos de fermentação natural, buscando um público diferenciado.

A crescente preocupação com a saúde faz com que o consumidor tenha mais atenção com a alimentação, o que impacta diretamente o setor de panificação, gerando grandes oportunidades de crescimento, por conseguinte fomentando a inovação e pesquisas com foco em produtos que além de alimentar também tragam benefícios ao corpo (SEBRAE, 2016).

No Brasil, abrir e manter uma empresa é desafiador, devido às altas cargas tributárias e falta de conhecimento dos negócios por parte dos empreendedores. Segundo informações do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), cerca de 60% das empresas vão à falência nos primeiros cinco anos, muitas vezes por falta de planejamento adequado da estruturação da atividade, limitações quanto ao conhecimento do mercado por parte dos gestores, ou por não haver objetivos claramente definidos (SEBRAE, 2014, 2021).

Para Pize (2015), os objetivos estratégicos correspondem aos resultados que a organização deseja alcançar em determinado horizonte de tempo, alinhados ao

planejamento estratégico desenvolvido. Conforme Mintzberg (2007), a estratégia é o plano que compõem as políticas e metas, que são definidas a partir de cada objetivo, considerando o que a empresa tem como alvo e quando os resultados devem ser atingidos. As estratégias existem em muitos níveis distintos em uma organização, desde níveis corporativos até os setoriais, fragmentando toda a hierarquia.

A busca por produtividade aumenta a busca por ferramentas que auxiliam a gestão empresarial:

Nas últimas três décadas, a busca incessante do aumento da produtividade, da maior qualidade e do melhor uso do tempo fez com que uma enorme quantidade de ferramentas e técnicas dominasse o ambiente gerencial. Quem nunca ouviu falar ou nunca aplicou a gestão pela qualidade total, fez *benchmarking*, terceirizou, montou parcerias, executou a reengenharia de suas atividades internas e trabalhou a gestão da mudança? Pois é, essas ferramentas são bem conhecidas, mas é importante saber que, embora as melhorias operacionais resultantes da aplicação destes instrumentos tenham sido relevantes, muitas empresas se frustraram com a incapacidade de gerar lucros sustentáveis ao longo dos anos (DECOURT et al., 2012, p. 14).

Há diversas ferramentas e metodologias no mercado que ajudam o mapeamento estratégico das organizações, uma delas é o *Balanced Scorecard* (BSC), que será utilizado no presente trabalho. Após definido o planejamento estratégico da organização, o BSC é utilizado para avaliar o seu desempenho a partir de várias perspectivas, não somente na área financeira, proporcionando maior equilíbrio organizacional (PIZE, 2015).

1.2 OBJETIVO GERAL DO ESTUDO

O objetivo geral deste estudo é realizar uma proposição da ferramenta *Balanced Scorecard* para uma empresa do ramo de panificação e confeitaria.

1.3 IMPORTÂNCIA PRÁTICA DO ESTUDO

O *Balanced Scorecard* foi criado na década de 1990 e ainda nos dias atuais é uma ferramenta de grande valia para as empresas (DAYCHOUM, 2018). O autor cita em seu livro que o BSC é utilizado por diversas organizações do setor privado, público e em ONGs, e foi escolhida pela revista *Harvard Business Review* como uma das práticas de gestão mais importantes e revolucionárias dos últimos 75 anos.

Ademais, o Primeiro Comitê Temático do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) premiou o BSC como umas das melhores ferramentas de gestão (TORRES; TORRES, 2014).

Na concepção de Magalhães (2021), o uso de ferramentas como o *Balanced Scorecard* é de extrema importância, uma vez que descreve a visão futura da empresa e de forma clara mostra os verdadeiros caminhos que podem alavancar o desempenho dos negócios.

Chopyak (2015) relata em seu livro uma situação que ocorreu em sua vida pessoal e que, através da utilização de um mapa, ela consegue sair de uma situação embaraçosa. Em uma viagem para a China, ela e sua amiga não sabiam falar a língua local e utilizaram de um mapa, com setas e marcações do local que elas queriam visitar para se comunicarem com os habitantes da região. A autora comenta a importância da linguagem visual que é algo utilizado desde o tempo das cavernas e facilita a comunicação.

Pode-se fazer, portanto, um comparativo dessa história do cotidiano da autora com a importância do BSC para as organizações, visto que, conforme enfatizam Kaplan e Norton (2004), o *Balanced Scorecard* faz um mapeamento das estratégias traçando a relação de causa e efeito das perspectivas financeiras, clientes, processos internos, crescimento, aprendizagem, e através deste mapa se defende que as empresas serão capazes de alcançar seus objetivos de maneira facilitada.

Independentemente do porte da empresa, o planejamento é um ponto crítico para a sobrevivência no mercado. Quando há um bom planejamento, a empresa poderá caminhar a lugares mais precisos, tendo previsibilidade de antecipar as ameaças e aproveitar para realizar melhorias no percurso para atingir seus resultados de maneira mais eficiente e eficaz (PIZE, 2015).

O presente trabalho, portanto, objetiva evidenciar a importância das organizações utilizarem o BSC no seu processo de gestão. Diante do que foi explanado, entende-se que o tema abordado tem grande valia para fins acadêmicos, para profissionais que atuam na área e empresas do setor de panificação e confeitaria.

Segundo informações da reportagem do jornal Bem Paraná, apesar dos problemas gerados pela pandemia de Covid-19, o setor de panificação e confeitaria no final do ano de 2022, apresentou um crescimento. Este ramo de negócio é importante para a movimentação da economia nacional e o mapeamento dos objetivos

empresariais poderá assegurar a permanência neste mercado em ascensão (BEM PARANÁ, 2022).

O estudo de caso aplicado à empresa, do setor de panificação e confeitaria, também poderá ser replicado como um modelo a diversas outras organizações que visam um crescimento estruturado, claro e preciso. De acordo com a literatura, são inúmeros os benefícios que seu uso é capaz de proporcionar às empresas.

1.4 ASPECTOS CONCEITUAIS SOBRE O TEMA

1.4.1 *Balanced Scorecard*

No ano de 1990 o Instituto *Nolan Norton* patrocinou um estudo envolvendo diversas empresas, nomeado “*Measuring Performance in the Organization of the Future*” (Medindo Desempenho na Organização do Futuro), tendo David Norton como o líder desse projeto em parceria com seu consultor acadêmico, Robert Kaplan. O início dos estudos foi motivado pela ineficácia de métodos de avaliação de desempenho das organizações (KAPLAN; NORTON,1997).

Conforme complementa Sanna (2023), as empresas dos anos 1990 tinham enfoque nos controles orçamentários e financeiros adequados ao contexto comerciais e industriais da época, mas não atendiam outros fatores e perspectivas baseadas na visão dos clientes e funcionários.

O *Balanced Scorecard* proporciona aos gestores instrumentos que garantem o crescimento da organização, proporcionando uma melhor compreensão de metas e traçar os caminhos que deverão percorrer para alcançá-los. Este mapeamento traduz a missão e a estratégia em um conjunto que abrange medidas de desempenho organizacional (KAPLAN; NORTON,1997).

O BSC pode ser resumido como uma metodologia que tem o objetivo de manter um equilíbrio organizacional, balanceando quatro diferentes perspectivas dos objetivos organizacionais: perspectivas financeiras, dos clientes, dos processos internos, de aprendizagem e crescimento (PIZE,2015).

A perspectiva financeira está relacionada aos indicadores de resultados, demonstrando a preocupação com o desempenho econômico a medida que monitora as variáveis relevantes. Ela serve como meta principal para os objetivos, assim como pode ser um medidor de todas as outras perspectivas, ou seja, ela faz parte da cadeia

de relações de causa e efeito (TORRES; TORRES, 2014). De acordo com Kaplan e Norton (1997), os objetivos financeiros geralmente estão relacionados com a lucratividade, podendo ser medida pela receita operacional ou pelo retorno sobre o capital empregado para o funcionamento da atividade empresarial.

A perspectiva do cliente faz um alinhamento sobre a qualidade, custo, atendimento moral e segurança, proporcionando aos clientes medidas essenciais para garantir a satisfação e fidelização da clientela (TORRES; TORRES, 2014). Garantir valor aos clientes proporciona a empresa um crescimento e competitividade de mercado (KAPLAN; NORTON, 1997).

Kaplan e Norton (1997), identificam que participação de mercado, alinhado a retenção de clientes, captação de clientes, satisfação e lucratividade compõem indicadores essenciais de resultados, conforme descrito no QUADRO 1.

QUADRO 1- Medidas essenciais para a perspectiva de clientes

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

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

De modo geral a perspectiva do cliente determina se a estratégia da organização está se refletindo na satisfação do cliente, onde proporciona aumento da participação no mercado, muito conhecido pelo termo *Market Share* (DAYCHOUM, 2018).

Na perspectiva dos processos internos, um dos pontos-chave é a adesão da inovação como componente principal desta perspectiva, pois, este ponto pode ser crucial para a permanência no mercado. Outras questões também devem ser consideradas, como custo, qualidade, tempo de desempenho do produto ou serviço (KAPLAN; NORTON, 1997).

Os serviços de pós-venda também têm que ser considerados, visto que esta é a parte final da cadeia de valor, incluindo a garantia de conserto, devoluções, processamento de pagamentos, proporcionando à empresa a oportunidade de se destacar perante a concorrência, com rapidez no atendimento das falhas e retorno aos clientes (TORRES; TORRES, 2014).

Por fim, a quarta perspectiva é a de aprendizagem e crescimento, que revela objetivos e metas que desenvolvam o aprendizado e crescimento da organização, permitindo a monitoração, o ajuste e implementação da estratégia (TORRES; TORRES, 2014).

Kaplan e Norton (1997), entendem que há três categorias principais dentro desta perspectiva: capacidades dos funcionários, capacidade dos sistemas de informação e motivação.

As organizações estão cada vez mais preocupadas com a motivação dos seus funcionários, pois, isso impacta a empresa, assim como o desempenho individual. Entende-se que o funcionário satisfeito tem sua capacidade produtiva potencializada, assim como sua capacidade de resposta, resultando em melhoria dos serviços prestados aos clientes (TORRES; TORRES, 2014).

De modo geral o BSC garante aos gestores, empregados e acionistas uma visão holística da organização, de forma completa a partir dos aspectos financeiros e não financeiros. Assim, direciona aos objetivos de curto e longo prazo mapeando os processos e as estratégias da empresa (SANNA, 2023).

1.4.2 Desenvolvimento de um *Balanced Scorecard*

Para Daychoum (2018, p. 63) o processo de implementação do *Balanced Scorecard* tem início em:

- ✓ Formular a estratégia da organização;
- ✓ Traduzir a visão e missão em temas estratégicos;
- ✓ Criar uma proposição dos valores dos clientes;
- ✓ Traduzir os temas estratégicos em objetivos e medidas para as perspectivas de valor.

Planejamento, estabelecimento de metas, alinhamento entre alocação de recursos e iniciativas estratégicas e orçamentação, são fundamentais para que objetivos estratégicos agressivos e ambiciosos sejam traduzidos em ações e

realidade. As organizações, de modo geral, utilizam nesta fase inicial a tradução da visão e da estratégia em objetivos e indicadores (KAPLAN; NORTON,1997).

O painel estratégico surge após as delimitações das perspectivas, onde por consequência são selecionados os indicadores de desempenho e fixadas as metas individualmente. As medidas contidas no painel vão articular a estratégia da empresa alinhando as iniciativas de forma específica e setorial com a finalidade de atingir uma meta em comum (TORRES; TORRES, 2014).

Carota (2019) esquematiza a estrutura do painel estratégico em: perspectiva, objetivo, meta, indicador, iniciativa e data-limite para a conclusão. Assim como demonstra o QUADRO 2, a seguir.

QUADRO 2- Modelo de estrutura do painel estratégico

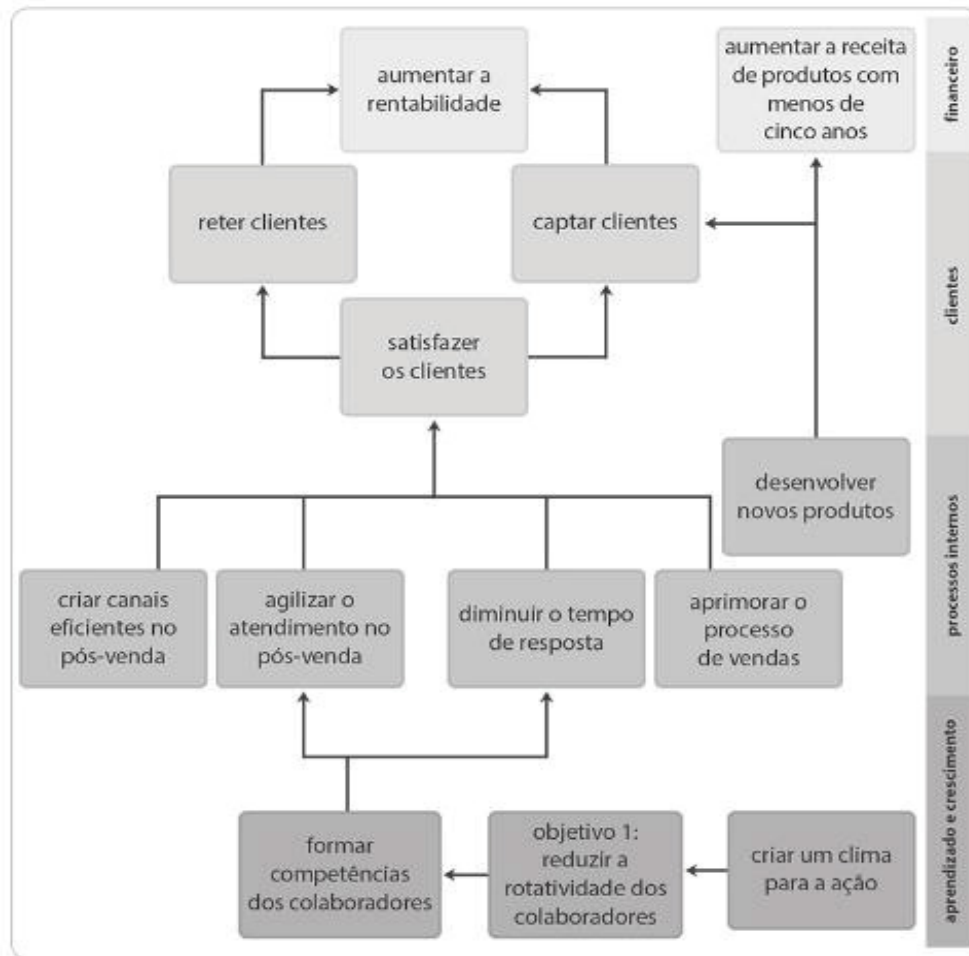
PERSPECTIVA	OBJETIVO	META	INDICADOR	INICIATIVA	DATA LIMITE PARA CONCLUSÃO
1-FINANCEIRA					
1.1 Custo dos empréstimos obtidos	Reduzir	10%	Gasto com despesas financeiras	Gerência de Finanças	31.12.19
1.2 Lucro Líquido	Redução de despesas e aumentar o lucro	5%	Volume de despesas administrativas	Gerencia Administrativa	31.12.19
2- FUNCIONÁRIOS					
2.1 Horas de treinamento	Melhoria do Atendimento ao cliente	100%	Total de horas de Treinamento do pessoal operacional	Gerência de Recursos Humanos	31.12.19

Fonte: Carota (2019, p.49).

Torres e Torres (2014) explanam que o indicador evidencia como será medido e acompanhado o processo de realização do objetivo. O indicador de desempenho mede a eficiência e eficácia numericamente, realizando o comparativo com metas estabelecidas e proporciona objetividade na visualização dos resultados.

Como complementa os autores, outro ponto importante dentro do BSC é o mapa estratégico, que ajuda a compreender a estratégia, porém, não deixa claro como a estratégia é operacionalizada em termos de ações, o que seria a função do painel estratégico. Na FIGURA 1 é apresentado um exemplo de mapa estratégico.

FIGURA 1- MODELO DE MAPA ESTRATÉGICO



Fonte: Torres e Torres (2014, p.33).

Braga (2021) alerta que o mapa estratégico corresponde a visão estratégica da empresa, entretanto, a estratégia não é estanque, dado que ela compõe um processo contínuo, onde a elaboração do mapa não fará o alinhamento estratégico, compondo apenas uma etapa do processo.

2 METODOLOGIA E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

2.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

2.1.1 Tipologias

A técnica de pesquisa utilizada para a realização deste estudo de caso, quanto à abordagem ao problema, é qualitativa. Gil (2008) menciona que é uma das técnicas de pesquisas mais utilizadas, onde a obtenção dos dados é feita a partir de entrevistas, levantando questões do cotidiano, buscando evidenciar significados atribuídos pelo sujeito ao objeto estudado. Gibbs (2009) complementa que a pesquisa qualitativa tenta demonstrar e compreender os fenômenos sociais, analisando de forma individualizada ou grupal, relacionando histórias corriqueiras ou profissionais.

Quanto ao objeto de estudo, este trabalho se caracteriza como descritivo. Segundo Gil (2008), a pesquisa descritiva apresenta as características de determinada população ou fenômeno entre variáveis, utilizando de técnicas padronizadas para a coleta das informações. Bertolini et al. (2016) afirma que na pesquisa descritiva é preciso fundamentar a importância para fazer a descrição que é de associação sem interferência entre as variáveis, onde o pesquisador não pode depender de protocolos e regras para desenvolver esta argumentação.

A estratégia metodológica utilizada foi a proposição de planos e programas, que conforme Martins e Theóphilo (2007), trata-se de uma estratégia de pesquisa que apresenta soluções aos problemas enfrentados pelas organizações.

2.1.2 Descrição do caso

A empresa foco deste trabalho é do ramo de panificação e confeitaria, cujas atividades se iniciaram em 1997. Está situada em um dos bairros nobres na região de Curitiba, no Paraná. O estabelecimento conta com uma identidade visual moderna e destaca-se no mercado pela qualidade dos produtos. Possui espaço estruturado com opções de *buffet* de almoço e café colonial no local, com grandes variedades de produtos ofertados, inclusive fabricação própria de pães, doces e salgados. Além do público geral, presta atendimento a grandes hotéis da região. Tem faturamento

mensal em torno de R\$350.000,00 e o quadro de funcionários é composto por 30 pessoas.

O consentimento da empresa, para a realização deste estudo de caso foi obtido, através de uma carta de autorização, emitida pela proprietária da empresa, conforme modelo apontado no Apêndice 1.

2.1.3 Procedimentos para coleta e análise dos dados

Para a realização deste estudo de caso, é extremamente importante, entender de qual forma serão coletados os dados. As principais informações foram obtidas de entrevistas semiestruturadas, que segundo Rosa et al. (2017), consiste em questões formuladas de maneira que permite que o sujeito discorra seus pensamentos, levando a um pensamento recíproco, do entrevistado e do entrevistador.

Complementarmente, foram obtidas informações da visão, missão, valores e estratégias, traduzindo-as em objetivos, conforme citado anteriormente por Daychoum (2018) e, com os objetivos estabelecidos, estes deverão ser classificados nas perspectivas que compõem o BSC.

Delimitados os objetivos, seguirá para a elaboração do painel estratégico, conforme evidenciado por Carota (2019) no Quadro 2. Esta etapa é metódica, uma vez que evidenciará toda a estruturação de cada objetivo estabelecido. Para Torres e Torres (2014), uma parte importante desta etapa é a escolha dos indicadores de desempenho, que devem ser definidos pela alta direção da empresa, visto que a partir dos indicadores a empresa avalia se os objetivos e metas estão sendo atingidos e se é necessário ajustar as estratégias.

A próxima etapa, o desenvolvimento do mapa estratégico, exposto na FIGURA 1, exibindo de forma clara a relação da causa e efeito de cada objetivo em relação a cada uma das perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento. Kaplan e Norton (1997), indicam que a relação de causa e efeito proporciona aos funcionários um pensamento sistêmico da organização, demonstrando o seu papel de importância dentro do processo, gerando um sentimento de pertencimento dentro do ambiente organizacional.

As entrevistas semiestruturadas geralmente são mais longas permitindo uma análise qualitativa do discurso dos informantes, possibilitando intervenções para a resolução dos problemas apontados e detectados (ROSA et al., 2017).

No Apêndice 2 é apresentado o roteiro de entrevista semiestruturado que subsidiará o percurso de cada etapa de elaboração do BSC. O roteiro foi elaborado tomando como base os instrumentos dos autores Daychoum (2018), Carota (2019), Torres e Torres (2014) e Kaplan e Norton (1997) e as questões elaboradas referenciadas por Paula et al. (2020).

2.2 RESULTADOS

Para compreender como estão estruturadas as estratégias da empresa do estudo de caso, realizou-se uma entrevista semiestruturada, onde as primeiras questões a serem verificadas se referem a missão, visão e valores da organização, conforme consta no Apêndice 2, no bloco 1.

A **missão** da empresa é “encantar o cliente através do paladar”, oferecendo produtos e serviços de qualidade através de gestão profissional e participativa, visando superar as expectativas dos clientes, colaboradores e parceiros com garantia de sustentabilidade.

A **visão** é ser referência no mercado de panificação, respeitando o meio ambiente e com responsabilidade social. A credibilidade se consegue conquistando novos parceiros, cultivando grandes amigos e oferecendo produtos de qualidade.

Os **valores** são compostos pelo comprometimento com os clientes, parceiros e colaboradores; responsabilidade social, confiança e respeito; Inovação e criatividade, profissionalismo.

Dos objetivos pré-estabelecidos pela empresa, um dos seus principais se refere a entrada de vendas para órgãos públicos, por processo de licitações. Ainda, conforme lembrado pela entrevistada, um dos reflexos da pandemia do Coronavírus foi que muitas empresas da região começaram a adotar o *home office* e a população incorporou o hábito de solicitar refeições em domicílio e, por este motivo, tornou-se um objetivo aumentar as entregas por aplicativos de *delivery*.

Em relação aos pontos fortes da organização elencados pela proprietária constam: a qualidade dos produtos, a localização da empresa, a fidelização da clientela com a identificação da marca, e a diversificação de produtos e serviços oferecidos. O ponto fraco identificado foi a centralização de algumas atividades em uma única pessoa.

Para compreender sua participação no mercado, a entrevistada relata que acompanha permanentemente os noticiários e participa de reuniões sindicais. Um dos principais pontos citados por ela quanto ao seu papel no negócio é o de estar na linha de frente, compreendendo o dia a dia, vivenciando e acompanhando em primeira mão as mudanças do mercado. Mencionou que a pandemia de Covid-19 causou impactos nos negócios da padaria, de modo que a empresa começou a se restabelecer novamente no mercado só no final do ano de 2022. Um ponto que foi identificado tanto como uma oportunidade quanto uma ameaça são as questões políticas. Ela também enxerga como ameaça a entrada de novos concorrentes no mercado.

Quanto ao uso de indicadores de desempenho no processo de gestão, a entrevistada se apoia, principalmente nos indicadores financeiros, que podem ser obtidos através do sistema de gerenciamento utilizado na padaria, comparando o desempenho de períodos de forma numérica.

Após compreender a missão, visão, valores e as diretrizes estratégicas, foram extraídos os objetivos estratégicos da organização:

- a) aumentar a rentabilidade;
- b) aumentar o faturamento;
- c) aumentar as vendas por aplicativos de *delivery*;
- d) aumentar a satisfação dos clientes;
- e) intensificar a divulgação na internet;
- f) aumentar a produção;
- g) iniciar vendas para órgãos públicos;
- h) aumentar a satisfação dos funcionários;
- i) investir em treinamentos para os funcionários.

Depois de elencados os objetivos da organização, seguiu-se com a classificação dos objetivos estratégicos de acordo com cada perspectiva do BSC, conforme evidenciado no QUADRO 3:

QUADRO 3 - Classificação dos objetivos

PERSPECTIVA	OBJETIVOS
FINANCEIRA	Aumentar a rentabilidade
FINANCEIRA	Aumentar o faturamento
FINANCEIRA	Aumentar as vendas por aplicativos de <i>delivery</i>
CLIENTES	Aumentar a satisfação dos clientes
CLIENTES	Intensificar a divulgação na internet
PROCESSOS INTERNOS	Aumentar a produção
PROCESSOS INTERNOS	Iniciar vendas para órgãos públicos
APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	Aumentar a satisfação dos funcionários
APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	Investir em treinamentos para os funcionários

Fonte: Dados de pesquisa (2023).

A etapa seguinte a classificação dos objetivos estratégicos em continuidade ao Bloco 2 da entrevista, estruturou-se o painel estratégico, classificando-o separadamente, conforme cada perspectiva.

Na perspectiva financeira foram identificados três objetivos principais: aumentar a rentabilidade, aumentar o faturamento e aumentar as vendas por aplicativos de *delivery*, onde foram identificadas as metas, indicadores, responsável pela iniciativa e data de conclusão, conforme demonstrado no QUADRO 4:

QUADRO 4 - Painel estratégico da perspectiva financeira

PERSPECTIVA	O.E.	META	INDICADOR	INICIATIVA	DATA
FINANCEIRA	Aumentar a rentabilidade	Obter uma margem líquida de 25%	% margem líquida (Lucro líquido/faturamento)	Sócia Administradora	31/12/2024
FINANCEIRA	Aumentar o faturamento	Aumentar o faturamento total em 30%	Comparativo % do faturamento anual	Sócia Administradora	31/12/2024
FINANCEIRA	Aumentar as vendas por aplicativos de <i>delivery</i>	Aumentar as vendas em 30%	% do aumento de vendas/pedidos	Sócia Administradora	30/06/2024

Fonte: Dados de pesquisa (2023).

É importante destacar o comentário da proprietária relativo ao impacto da pandemia de Covid-19 nos resultados de vendas da empresa e que somente no final do ano de 2022 iniciou-se um reaquecimento e fortalecimento no mercado. O mix de produtos e serviços disponíveis na empresa, contribuiu para a readaptação ao novo cenário inclusive focando em vendas por *delivery*.

O QUADRO 5 apresenta o painel estratégico definido na perspectiva de Clientes, evidenciando as metas, indicadores, responsável pela iniciativa e data de conclusão.

QUADRO 5 - Painel estratégico da perspectiva de clientes

PERSPECTIVA	O.E.	META	INDICADOR	INICIATIVA	DATA
CLIENTES	Aumentar a satisfação dos clientes	Responder questionamentos nas mídias sociais no prazo máximo 1 dia útil. Implantar totem de pesquisa de satisfação na loja física.	% do tempo de respostas % da nota avaliativa dos clientes nas pesquisas online e física	Responsável pelo marketing	31/12/2023

Continuação QUADRO 5 - Painel estratégico da perspectiva de clientes

PERSPECTIVA	O.E.	META	INDICADOR	INICIATIVA	DATA
CLIENTES	Intensificar a divulgação na internet	Fazer no mínimo 5 postagens nas redes sócias todos os dias.	% de aumento de curtidas e comentários	Responsável pelo marketing	31/07/2023

Fonte: Dados de pesquisa (2023).

Um dos pontos fortes da empresa, apontado durante a entrevista com a proprietária é a fidelização dos clientes mais antigos. Por já conhecerem os produtos e serviços oferecidos, considera-se essencial para os negócios a satisfação dos clientes. Segundo Steinman et al. (2017), em um cenário de abundância de ofertas e o grande uso em mídias sociais, o sucesso com os clientes determina o sucesso com os negócios.

Saber o que o cliente espera da empresa, ou seja, ouvi-lo, é uma das metas principais, pois, para a proprietária, além de fidelizar a clientela, também influencia o aumento do número de novos clientes. Como complementa Steinman et al. (2017), as boas referências vendem em todos os negócios, assim, nada como uma propaganda “boca a boca” para difundir os comentários positivos sobre os produtos e serviços oferecidos, impulsionando a adesão de novos clientes.

A proprietária destaca que as mídias sociais são ferramentas poderosas para a divulgação de produtos e serviços. As metas estabelecidas deverão ser cumpridas o mais rápido possível, ainda dentro do ano de 2023.

Dando sequência, o QUADRO 6 apresenta o painel estratégico definido na perspectiva de Processos Internos.

QUADRO 6 - Painel estratégico da perspectiva de processos internos

PERSPECTIVA	O.E.	META	INDICADOR	INICIATIVA	DATA
PROCESSOS INTERNOS	Aumentar a produção	Diminuir o tempo de produção em 35% com a troca de maquinários.	% quantidade produzida/tempo trabalhado	Sócia Administradora	31/12/2023
PROCESSOS INTERNOS	Iniciar vendas para órgãos públicos	Apresentar aumento no faturamento para órgãos públicos para 20% do faturamento total.	% de vendas para órgãos públicos em relação ao faturamento total	Sócia Administradora	30/11/2023

Fonte: Dados de pesquisa (2023).

A empresa já iniciou a substituição de equipamentos antigos por outros mais eficientes, o que está de acordo com a meta de diminuir o tempo de produção, o que já apresenta resultados de melhorias no processo produtivo. Está previsto a continuidade da substituição de máquinas em outras etapas do processo produtivo.

Com relação ao objetivo para participar de licitações, para a venda de serviços e mercadorias para órgãos públicos, a proprietária citou que os trâmites burocráticos já se iniciaram. Ela destaca como ponto positivo deste mercado é que o governo é um bom pagador e, geralmente, os prazos de pagamento são entre 30 a 90 dias.

O QUADRO 7 apresenta o painel estratégico definido na perspectiva de Aprendizagem e Crescimento, evidenciando as metas, indicadores, responsável pela iniciativa e data de conclusão.

QUADRO 7 - Painel estratégico da perspectiva de aprendizagem e crescimento

PERSPECTIVA	O.E.	META	INDICADOR	INICIATIVA	DATA
APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	Aumentar a satisfação do funcionário	Conceder um novo benefício ao funcionário.	Número de novos benefícios	Sócia Administradora	31/12/2023
		Oferecer uma lembrancinha em datas comemorativas.	Número de lembrancinhas		
		Realizar um feedback a cada seis meses.	Número de feedbacks		
		Ter um percentual de 85% de satisfação.	% de aumento em pesquisas de satisfação		
APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	Investir em treinamentos para os funcionários	Oferecer pelo menos um curso/palestra em cada 4 meses.	% de participação dos cursos % de aprovação dos cursos	Sócia Administradora	31/12/2023

Fonte: Dados de pesquisa (2023).

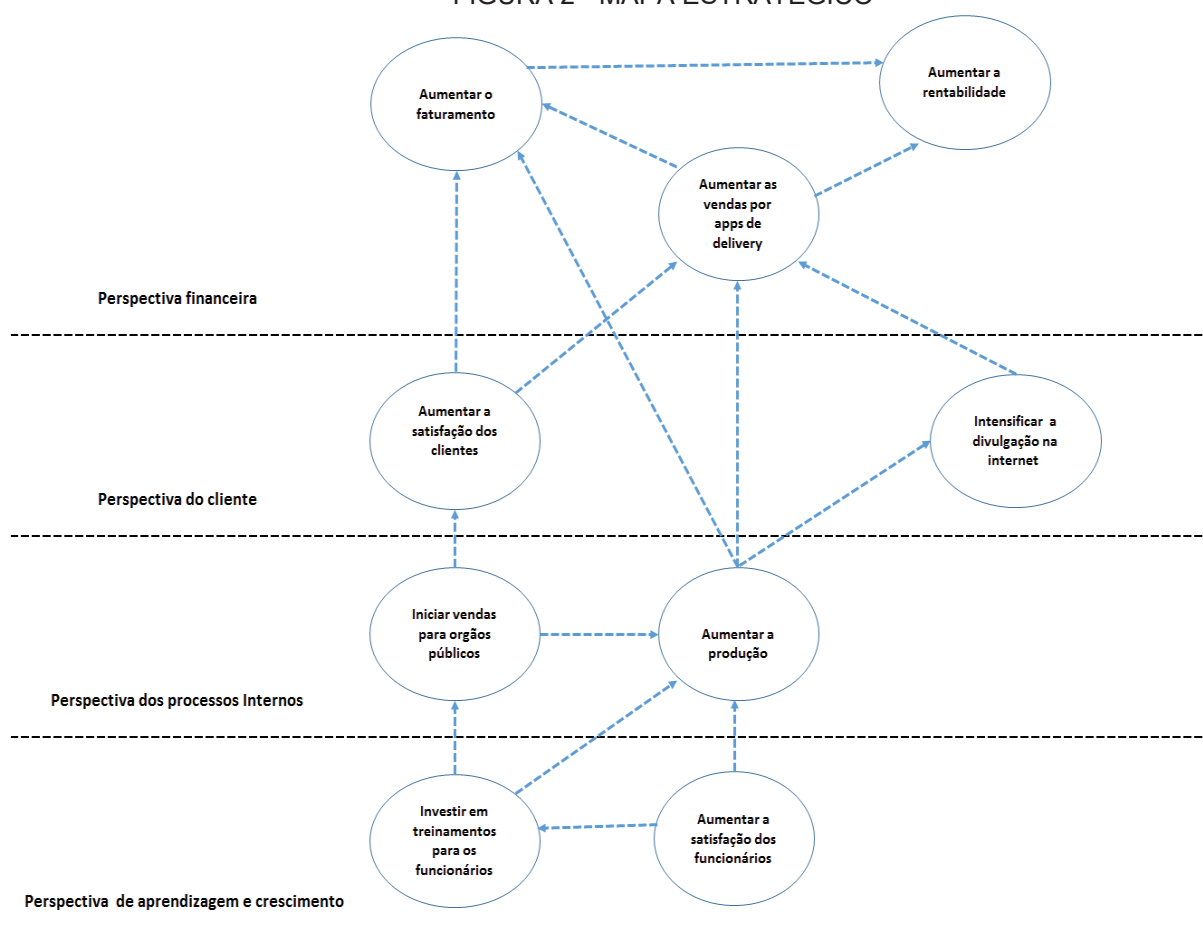
A empresa reconhece a importância dos objetivos voltados a motivação dos funcionários e como isso gera resultado no desempenho das suas atividades. Hiriyappa et al. (2018) complementam que a motivação é necessária dentro das organizações, sendo o papel dos funcionários desempenhar tarefas e possibilitar a

empresa a obter vantagens competitivas no mercado, sendo que, para isso, deve haver comprometimento para realizar uma tarefa e alcançar as aspirações das organizações.

Com objetivo de aumentar a satisfação dos funcionários, foram estabelecidas algumas metas, dentre elas, a de conceder um novo benefício, prestar uma homenagem em datas comemorativas e realizar pelo menos um *feedback* a cada seis meses. Estas metas, serão implementadas no ano de 2023. Da mesma forma, em relação à meta de investir em treinamento, que seja realizado pelo menos um curso ou uma palestra, ainda neste ano.

A elaboração do mapa estratégico foi realizada para esquematizar de forma clara a interdependência dos objetivos estabelecidos, com cada perspectiva do BSC. Torres e Torres (2014) afirmam que no mapa estratégico os objetivos são organizados segundo as perspectivas do *Balanced Scorecard*, apresentando a relação de causa e efeito esperadas. A FIGURA 2 apresenta o mapa estratégico da empresa objeto do estudo de caso:

FIGURA 2 - MAPA ESTRATÉGICO



Fonte: Dados de pesquisa (2023).

O mapeamento estratégico evidencia a interdependência de cada perspectiva para o alcance dos objetivos. A organização precisa agir com equilíbrio, para ter um aumento no faturamento, e compreender o quanto um funcionário motivado e capacitado em suas atividades contribuirão para o atingimento desta meta. Da mesma maneira, precisa investir na otimização dos processos, garantindo a eficiência e qualidade dos produtos oferecidos aos clientes. Desta forma encantar e fidelizar seus clientes estabelecendo uma rede mútua de divulgação.

O gestor não deve subestimar a importância de cada etapa da construção do BSC, assim como a relevância de cada perspectiva dentro deste processo.

Assim, para uma efetiva implantação do BSC na empresa estudada, sugerem-se como próximos passos: compreender o orçamento estratégico e, através desta junção, iniciar um processo de comunicação, com o objetivo de estabelecer o alinhamento e engajamento de todos os membros da organização para execução do plano traçado. Que sejam realizadas reuniões periódicas para análise do *Balanced*

Scorecard, identificando se os processos estão sendo bem executados (TORRES; TORRES, 2014).

Para Kaplan e Norton (1997), o alto nível gerencial precisa liderar e conduzir a implementação do BSC, pois, ele deve refletir a visão estratégica da alta administração. Dada sua complexidade, recomenda-se um prazo de 60 dias para iniciar este processo de implementação. Outro ponto importante citado por Kaplan e Norton (1997), é que não existe um *Balanced Scorecard* perfeito, pois, esta ferramenta não é imutável, mas sim um processo dinâmico e deve ser constantemente revisado e atualizado, para refletir a situação real da organização.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi realizar uma proposição da ferramenta *Balanced Scorecard* para uma empresa do ramo de panificação e confeitaria. Para tal, a proposta inicial foi compreender as estratégias da empresa. Os objetivos que norteiam a organização, extraídos da visão, missão e valores organizacionais, foram identificados a partir de entrevistas semiestruturadas com a proprietária da empresa. Após delimitados os objetivos, foram elaborados os painéis e mapas estratégicos, conforme cada perspectiva do BSC.

O trabalho efetuado deixou evidente que o uso da ferramenta desenvolvida por Kaplan e Norton pode proporcionar um equilíbrio organizacional, uma vez que trata de várias perspectivas diferentes de um negócio e não somente voltada a uma visão financeira. Na elaboração do mapa estratégico, ficou claro como cada perspectiva esta interligada, demonstrando o conceito de causa e efeito, sendo demonstrado como aplicável para uma pequena empresa do setor de panificação e confeitaria.

Este estudo de caso, além de ressaltar a importância do setor do ramo de panificação e confeitaria no mercado brasileiro, discute como é primordial para a sobrevivência das empresas, dentro de um mercado tão acirrado, fazer um planejamento estratégico. Ao ter à disposição uma ferramenta como o BSC, que facilita a compreensão dos objetivos estratégicos, traçando metas e acompanhando o progresso com os indicadores de desempenho, entende-se que a empresa poderá obter relevantes vantagens competitivas.

Uma limitação deste trabalho é que, em função da estratégia definida para este relatório, dado o período de tempo para sua realização, não se possibilita acompanhar e averiguar se cada objetivo proposto está sendo concretizado, com o intuito de revisar as metas e indicadores, o que demandaria um período de tempo maior, podendo assim ser objeto de futuras análises.

Todavia, entende-se que a modelagem aplicada a esta empresa pode ser usada como base para outras organizações, independentemente do tamanho estrutural. Considerando que cada empresa tem sua particularidade a ser desenvolvida, caberá em cada cenário entender as características e objetivos específicos da organização para a implantação do BSC e para o desenvolvimento de seus próprios indicadores e metas a partir do processo aqui aplicado.

O *Balanced Scorecard* é um tema abrangente, com aplicação a diversos setores da economia. Portanto, entende-se que também seria interessante em futuras pesquisas analisar o percentual de empresas brasileiras que atualmente utilizam esta ferramenta no processo de tomada de decisão, com estratificações por porte e ramo de atividade. Fazer um acompanhamento nas organizações onde ela foi aplicada, apurando todos os benefícios produzidos nas organizações ao longo dos anos, ou até mesmo suas críticas e efeitos adversos.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIADE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA. O mercado da panificação e a pandemia. 2021. Disponível em: <https://www.abip.org.br/site/o-mercado-da-panificacao-e-a-pandemia/>. Acesso em 11 fev. 2023

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIADE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA. Quem quer pão? 2021. Disponível em: <https://www.abip.org.br/site/33702-2/#:~:text=De%20acordo%20com%20a%20Associa%C3%A7%C3%A3o,presidente%20da%20Associa%C3%A7%C3%A3o%2C%20Paulo%20Menegueli>. Acesso em 11 fev. 2023

BRAGA, Luiza Delamor. **O *Balanced Scorecard* e a melhoria do desempenho:** avançando em uma gestão pública em uma organização militar. Belo Horizonte: Dialética, 2021. E-book. Disponível em: <https://play.google.com/books/reader?id=OBc6EAAAQBAJ&pg=GBS.PA53.w.0.0.0.2&hl=pt>. Acesso em 10 fev. 2023

BEM PARANÁ. Apesar dos impactos da pandemia e da guerra, setor de panificação volta a aquecer no Paraná. 13 out. 2022. Disponível em: <https://www.bemparana.com.br/noticias/parana/apesar-dos-impactos-da-pandemia-e-da-guerra-setor-de-panificacao-volta-a-aquecer-no-parana/#:~:text=%E2%80%9C%20uma%20realidade%2C%20as%20padarias,faturamento%E2%80%9D%2C%20afirma%20o%20empres%C3%A1rio>. Acesso em 09 mar. 2023

BERTOLINI, Sonia M. M. G. *et al.* **Pesquisa científica, do planejamento à divulgação.** Jundiaí: PACO EDITOTIAL, 2016. E-book. Disponível em: <https://play.google.com/store/books/details?id=7C2SDgAAQBAJ>. Acesso em 25 mar. 2023

CAROTA, José Carlos. **Gestão de controladoria:** teoria e prática. 3. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos Editora, 2019. E-book. Disponível em: <https://play.google.com/books/reader?id=bKJ5EAAAQBAJ&pg=GBS.PP1&hl=pt>. Acesso em 10 fev. 2023

CHOPYAK, Christine. **Desenhe sua estratégia de negócio:** transforme decisões com o poder dos elementos visuais. São Paulo: DVS, 2015. E-book. Disponível em: <https://play.google.com/books/reader?id=TnSwDQAAQBAJ&pg=GBS.PP1.w.0.0.0.3&hl=pt>. Acesso em 10 mar. 2023

DAYCHOUM, Merhi. **40+20 ferramentas e técnicas de gerenciamento.** 7. ed. São Paulo: BRASPORT, 2018. E-book. Disponível em: <https://play.google.com/books/reader?id=VIRYDwAAQBAJ&pg=GBS.PA4&hl=pt>. Acesso em 11 fev. 2023

DECOURT, Felipe *et al.* **Planejamento e gestão estratégica.** Rio de Janeiro: FGV, 2012. E-book. Disponível em:

https://play.google.com/books/reader?id=MSOHCgAAQBAJ&pg=GBS.PT20.w.1.0.252_72. Acesso em 10 fev. 2023

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**: Coleção pesquisa qualitativa. Porto Alegre: ARTMED, 2009. E-book. Disponível em: https://play.google.com/store/books/details?id=t1TWL4__w4cC. Acesso em 28 mar. 2023

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HIRIYAPPA, B. *et al.* **Gestão de motivação e sus tarefas**. Babelcube, 2018. E-book. Disponível em: <https://play.google.com/store/books/details?id=LllaDwAAQBAJ>. Acesso em 29 mar. 2023

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

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

MAGALHÃES, Jorge. **Descomplicando a estratégia: *Balanced Scorecard*** na área da saúde. Lisboa: LISBON, 2021. E-book. Disponível em: <https://play.google.com/books/reader?id=oy0WEAAAQBAJ&pg=GBS.PT18&hl=pt>. Acesso em 12 fev. 2023

MARTINS, Gilberto A.; THEÓPHILO, Carlos R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: ATLAS, 2007.

MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007. E-book. Disponível em: <https://play.google.com/books/reader?id=6mPVdRmBYdIC&pg=GBS.PA5&hl=pt>. Acesso em 13 fev. 2023

PAULA, Amanda Leticia M. de *et al.* Desenvolvimento de um *Balanced Scorecard* para uma empresa comercial de pequeno porte. **Revista da micro e pequena empresa (RMPE)**. Curitiba, v. 14, 2020. Disponível em: <file:///C:/Bibliotecas/Documentos/1236-4337-1-PB.pdf>. Acesso em 08 mar. 2023.

PIZE, Adilson. **Planejamento estratégico e alinhamento estratégico de projetos**: Um guia prático aplicando modelos de SPC Canvas e PSA Canvas. Rio de Janeiro: BRASPORT, 2015. E-book. Disponível em: <https://play.google.com/books/reader?id=mpkuDwAAQBAJ&pg=GBS.PR1.w.1.0.0>. Acesso em 16 fev. 2023

ROSA, Maria Virginia de F. P. do Couto *et al.* **A entrevista na pesquisa qualitativa**: mecanismos para validação dos resultados. 2. ed. Autêntica, 2017. E-book. Disponível em: <https://play.google.com/store/books/details?id=J8MpDwAAQBAJ>.

Acesso em 28 mar. 2023

SANNA, Alice. **Balanced Scorecard**: transforme seus dados num roteiro para o sucesso. 50 Minutos, 2023. E-book. Disponível em:

<https://play.google.com/books/reader?id=CnOoEAAAQBAJ&pg=GBS.PT1>.

Acesso em 15 fev. 2023

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Causa Mortis. 2014. Disponível em:

https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf. Acesso em 11 fev. 2023

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. A falta de planejamento é um dos vilões da mortalidade de empresas no Brasil. 2021.

Disponível em: <https://sebraepr.com.br/comunidade/artigo/a-falta-de-planejamento-e-um-dos-viloes-da-mortalidade-das-empresas-no-brasil>. Acesso em 11 fev. 2023

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. O mercado de panificação e confeitaria. Jan. 2019. Disponível em:

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-mercado-de-panificacao-e-confeitaria,617b31912eb78610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em 11 fev. 2023.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.

Oportunidade com pães com atributos de saudabilidade. Abril, 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/artigos-tecnicos-panificacao/Artigo%20t%C3%A9cnico%208%20-%20P%C3%A3es%20funcionais.pdf>. Acesso em 11 fev. 2023

STEINMAN, Dan *et al.* **Customer Success**: Como as empresas inovadoras descobriram que a melhor forma de aumentar a receita é garantir o sucesso dos clientes. Autêntica *business*, 2017. E-book. Disponível em:

https://play.google.com/books/reader?id=MSOHCgAAQBAJ&pg=GBS.PT20.w.1.0.252_72. Acesso em 29 mar. 2023

TORRES, M. C.; TORRES, A. P. **Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: FGV, 2014. E-book. Disponível em:

https://play.google.com/books/reader?id=jzSEDwAAQBAJ&pg=GBS.PT125.w.13.0.0_12&hl=pt. Acesso em 10 fev. 2023

APÊNDICE 1 – MODELO DE CARTA DE APRESENTAÇÃO

À

(Nome da empresa)

Assunto: Proposta para Realização de Estudo

Prezada Sra.,

A Universidade Federal do Paraná, instituição pública de ensino, possui dentre suas atribuições sociais a realização de pesquisas e desenvolvimento de tecnologias, com o objetivo de disponibilizar conhecimento e experiências das mais variadas formas para seus alunos, acadêmicos, profissionais e para a sociedade.

Vimos respeitosamente propor, por meio dessa carta, a realização de um estudo técnico-científico nesta organização, relativo ao campo de atuação de Controladoria, realizado pela aluna Fabiele Freitas Dutra, sendo orientada pelo Professor Henrique Portulhak.

Para a realização do estudo, prevemos que serão necessárias a análise de documentos internos da organização e observação in loco pela estudante, cujo acesso será realizado com o seu aceite. Comprometemo-nos total descrição para que a empresa não seja identificada e as informações confidenciais da empresa não sejam divulgadas.

Espera-se que o referido estudo de caso resulte na elaboração de um relatório técnico-científico (trabalho de conclusão de curso), além de possíveis artigos científicos a serem submetidos a congressos e revistas especializadas, com a possibilidade de trazer contribuições aos leitores e para a própria organização. Destacamos que a confidencialidade do nome da empresa será mantida em todos os trabalhos resultantes.

Comprometemo-nos, ainda, em apresentar o resultado do estudo para apreciação, a fim de que todas as partes estejam de acordo com as informações incluídas no relatório técnico-científico, para que haja segurança de que nenhuma informação que possa ser considerada confidencial seja divulgada por estes canais.

Desde já agradecemos por sua colaboração.

(Assinado no original)

Fabiele Freitas Dutra

Aluna – Especialização em Controladoria UFPR

(Assinado no original)

Prof. Henrique Portulhak, Dr.

Departamento de Ciências Contábeis – UFPR

Professor Orientador

Ciente e de acordo,

(Assinado no original)

(Nome da responsável pela empresa)

Proprietária

(nome da empresa)

APÊNDICE 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO

Bloco 1 – Diagnóstico organizacional

- 1) A empresa possui pré-estabelecido a missão, visão e valores?
- 2) Quais são os objetivos da empresa a curto, médio e longo prazo?
- 3) Enquanto sócia administradora, que pontos você avalia como fortes e fracos da empresa hoje?
- 4) Você faz um estudo do mercado que está inserido, identificando as oportunidades e ameaças externas? Se sim, quais seriam?
- 5) A empresa possui indicadores de desempenho? Métricas para medir o desenvolvimento?
 - a) em caso positivo:
 - i. Quais são os indicadores utilizados?
 - ii. Como eles foram definidos?
 - iii. São utilizados para direcionar a tomada de decisão?
 - b) em caso negativo, como o desempenho da empresa tem sido avaliado?

Bloco 2 – Desenvolvimento do BSC

- 1) Após o alinhamento das diretrizes, extrai os objetivos classificando dentro de cada perspectiva do BSC. Neste ponto, quais são as metas, que a empresa avalia como necessárias para alcançar cada objetivo estipulado? (Correlacionando como o nível de desempenho ou taxa de melhoria desejada.)
- 2) Quais os indicadores poderão medir o desempenho para o alcance do objetivo?
- 3) Qual o setor responsável pela inicialização e o cumprimento das metas?
- 4) Qual o período de tempo que a empresa estipula como necessário para o alcance de cada objetivo?
- 5) Como pretende, desenvolver no funcionário o senso de pertencimento, parte integrante e importante para o atingimento dos objetivos?

Fontes: Daychoum (2018), Carota (2019), Kaplan e Norton (1997), Paula et al. (2020) e Torres e Torres (2014).