

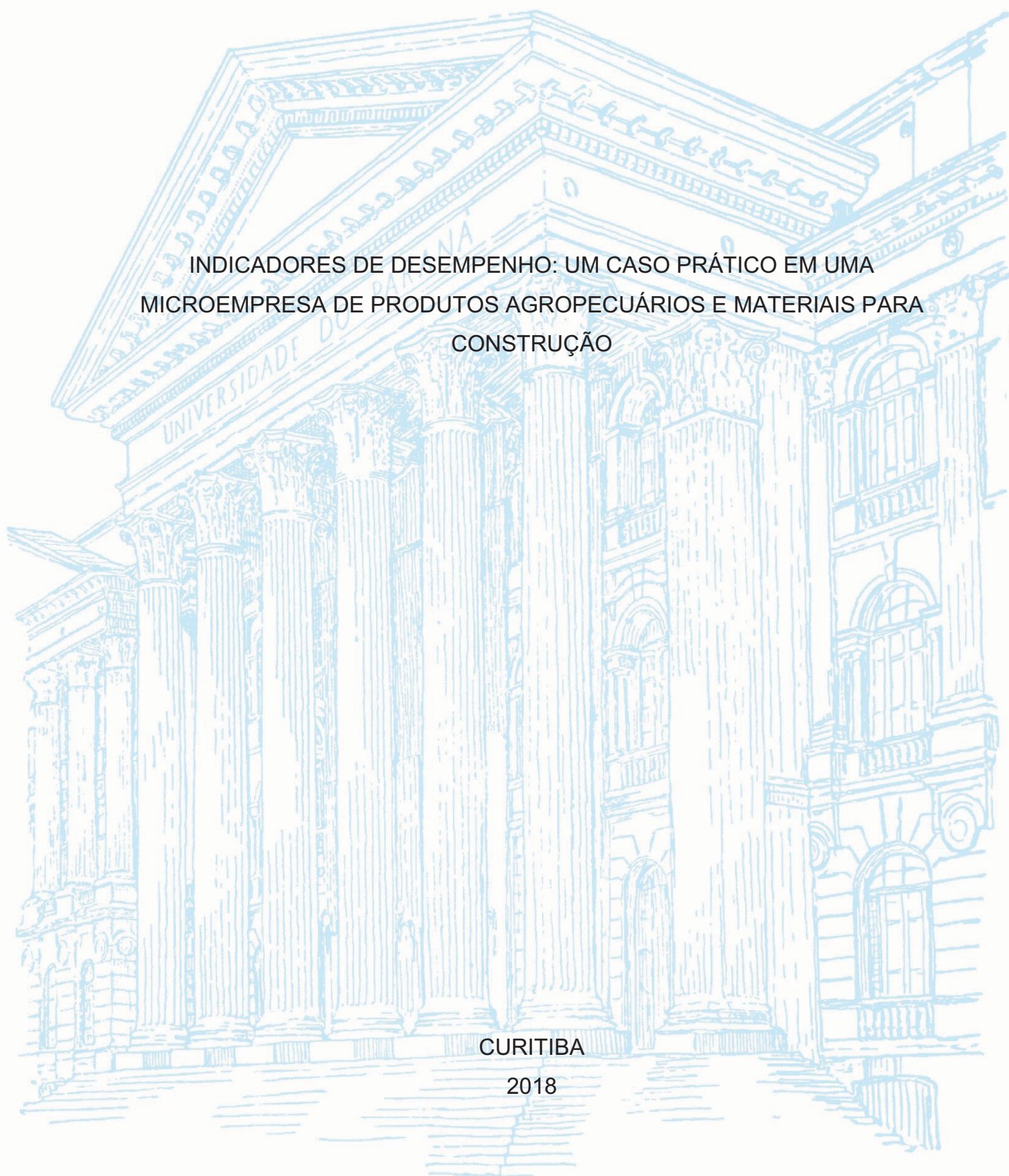
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

VALÉRIA MARIA ROSA

INDICADORES DE DESEMPENHO: UM CASO PRÁTICO EM UMA
MICROEMPRESA DE PRODUTOS AGROPECUÁRIOS E MATERIAIS PARA
CONSTRUÇÃO

CURITIBA

2018



VALÉRIA MARIA ROSA

INDICADORES DE DESEMPENHO: UM CASO PRÁTICO EM UMA
MICROEMPRESA DE PRODUTOS AGROPECUÁRIOS E MATERIAIS PARA
CONSTRUÇÃO

TCC apresentado ao curso de Pós-Graduação em Inteligência de Negócios, Setor de Ciências sociais aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Inteligência de Negócios.

Orientador: Prof. Dr. José Roberto Fraga

CURITIBA

2018

TERMO DE APROVAÇÃO

VALÉRIA MARIA ROSA

INDICADORES DE DESEMPENHO: UM CASO PRÁTICO EM UMA MICROEMPRESA DE PRODUTOS AGROPECUÁRIOS E MATERIAIS PARA CONSTRUÇÃO

TCC apresentado ao curso de Pós-Graduação em Inteligência de Negócios, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Inteligência de Negócios.

Prof. Dr. José Roberto Frega

Orientador(a) – Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, UFPR

Curitiba, 20 de novembro de 2018.

Dedico este trabalho aos meus avós maternos, à minha mãe e à minha irmã, que sempre me apoiaram e estiveram presentes em minha jornada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à equipe da JV produtos agropecuários e materiais para construção, que disponibilizou os dados para a realização deste trabalho. Ao meu professor orientador, pelos materiais indicados e conhecimento compartilhado.

“Ser homem é ser responsável. É sentir que colabora na construção do mundo.” (ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY, 1943)

RESUMO

Este trabalho apresenta uma proposta de implantação de indicadores de desempenho em uma microempresa de produtos agropecuários e materiais para construção, com o intuito de dar auxílio à tomada de decisões por meio de dados palpáveis. A empresa em estudo não fazia acompanhamento aprofundado, sendo que o único dado analisado era o fluxo de caixa da mesma, e nem possuía processos definidos, tendo assim um posicionamento reativo no mercado. O objetivo é o de dar uma melhor visão dos processos críticos da organização por meio da análise dos principais indicadores. Por meio dos objetivos estratégicos da organização, foram desenvolvidas as quatro perspectivas do BSC, e a partir disso foram geradas as metas e respectivos indicadores para atingi-las. A medição e análise desses indicadores pela organização farão com que ela tenha uma melhor visão de si e perante o mercado, podendo se posicionar melhor e reagir a mudanças. Para isso, será preciso o comprometimento dos membros da microempresa para que os dados sejam colhidos de maneira fidedigna e possam gerar indicadores coesos.

Palavras-chave: Indicadores. Balanced Scorecard. Desempenho. Estratégia.

ABSTRACT

This paper presents a proposal for the implementation of performance indicators in a microenterprise of agricultural products and construction materials, with the purpose of helping decision making through tangible data. The company under study did not follow-up in depth, and the only data analyzed was the cash flow of the same, and neither had defined processes, thus having a reactive position in the market. The objective is to give insight into the critical processes of the organization by analyzing the main indicators. Through the strategic objectives of the organization, the four perspectives of the BSC were developed, and from this the goals and respective indicators were generated to achieve them. The measurement and analysis of these indicators by the organization will give it a better view of itself and the market, being able to position itself better and react to changes. This will require the commitment of the members of the microenterprise to ensure that the data are collected reliably and can generate cohesive indicators.

Keywords: Indicators. Balanced Scorecard. Performance. Strategy.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - PERSPECTIVAS DO BSC	22
FIGURA 2 - BSC PARA A JV	26

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

BSC - Balanced Scorecard

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 JUSTIFICATIVA	16
1.2 OBJETIVOS	17
1.2.1 Objetivo geral	17
1.2.2 Objetivos específicos.....	17
1.3 METODOLOGIA.....	17
2 REVISÃO DE LITERATURA	19
2.1 INDICADORES DE DESEMPENHO	19
2.2 BALANCED SCORECARD	20
2.2.1 Princípios do BSC	20
2.2.2 Benefícios da aplicação do BSC	21
2.2.3 Perspectivas de aplicação.....	21
2.2.3.1 Perspectiva financeira	22
2.2.3.2 Perspectiva dos clientes	22
2.2.3.3 Perspectiva dos processos internos	23
2.2.3.4 Perspectiva de aprendizado e conhecimento	23
2.3 PROCESSOS.....	23
3 MATERIAL E MÉTODOS	24
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	25
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
5.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	31
REFERÊNCIAS.....	32

1 INTRODUÇÃO

Os indicadores de desempenho são essenciais para definir o que, de fato, representa o desempenho de uma organização. Esses indicadores são derivados das estratégias que ela possui e de suas capacidades.

Por meio do Balanced Scorecard (BSC), que é uma metodologia de gestão e medição de desempenho, conseguimos o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo; entre medidas financeiras e não-financeiras; entre indicadores de ocorrência e de tendência; e entre a perspectiva interna e externa do desempenho. Assim, o BSC traduz a missão e a estratégia em um conjunto de medidas de desempenho.

Este trabalho visa a aplicação de indicadores de desempenho em uma microempresa de produtos agropecuários e materiais para construção, para que assim, possa-se definir seus processos, medir seu desempenho e tomar decisões com bases em dados e informações.

1.1 JUSTIFICATIVA

Muitas microempresas sofrem com recursos escassos e falta de estrutura, o que faz com que não consigam reagir rapidamente às mudanças no mercado que atuam. A utilização de indicadores para acompanhar os processos críticos e ter um diagnóstico da situação atual, pode ajuda-las a sobreviver no mercado competitivo.

Segundo pesquisa disponibilizada pelo SEBRAE, em 2011, a participação de micro e pequenas empresas no PIB do Brasil foi de 27%. Outra pesquisa, da mesma instituição, mostrou que a taxa de sobrevivência de até 2 anos das microempresas construídas em 2012 foi de apenas 55%. Isso mostra a importância de incentivar e qualificar os empreendimentos de menor porte. Nesse contexto, a utilização de indicadores que mensurem e monitorem as áreas dessas microempresas além de otimizarem os ganhos contribuem para uma maior taxa de sobrevivência das mesmas e conseqüente melhor desenvolvimento para o país.

A empresa em estudo neste trabalho é uma microempresa de produtos agropecuários e materiais para construção que, embora esteja no mercado há 25 anos, ainda não apresenta processos bem definidos e um acompanhamento do

ambiente interno e externo. A administração é realizada acompanhando diariamente um fluxo de caixa simples, que considera as entradas e saídas.

1.2 OBJETIVOS

Este trabalho aborda o tema de indicadores de desempenho e sua aplicação em uma microempresa de produtos agropecuários e materiais para construção.

1.2.1 Objetivo geral

O Trabalho tem como objetivo geral a elaboração e aplicação de indicadores de desempenho para o monitoramento dos processos de uma microempresa e para o auxílio à tomada de decisões.

1.2.2 Objetivos específicos

Para elaborar e aplicar os indicadores que melhor representem os objetivos da microempresa, primeiro realizou-se um estudo sobre os indicadores de desempenho, para assim, entender melhor sobre eles e sua aplicação; depois identificou-se o cenário atual da JV produtos agropecuários e materiais para construção – como é organizada, e como funciona na prática. Com isso, pôde-se identificar os indicadores que seriam propostos para o acompanhamento da microempresa e então, disponibilizá-los para os interessados.

1.3 METODOLOGIA

Quanto à abordagem do problema, é uma pesquisa de caráter qualitativo, pois busca entender o cenário e aplicar indicadores que melhor se enquadram nele. De acordo com o objetivo geral, a pesquisa é de caráter exploratório, porque buscou ampliar o conhecimento sobre o tema de indicadores, e de caráter descritivo, pois buscou-se a aplicação de indicadores nas três empresas. Segundo o procedimento técnico, foi realizado um estudo de caso em que se investigou o uso de indicadores em um contexto real.

O cenário de estudo ocorreu na empresa JV produtos agropecuários e materiais para construção, com o intuito de entender o cenário atual e de propor indicadores de desempenho de acordo com a necessidade da mesma. Para isso, foram realizadas entrevistas com um dos sócios e com a administradora responsável.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Esta seção aborda as definições de indicadores de desempenho e de processos.

2.1 INDICADORES DE DESEMPENHO

Faz parte da natureza humana o ato de medir e analisar seu desempenho em ações do cotidiano. Para as empresas, isso não deve ser diferente. Para se manterem ativas no mercado, que sofre mudanças a todo momento, é preciso que elas controlem seus processos, verificando se sua missão está sendo cumprida. "O sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivado de suas estratégias e capacidades." (Kaplan & Norton, 1997)

Segundo Neely (1998), um sistema de medição de desempenho possibilita que decisões sejam executadas e ações sejam tomadas porque ele quantifica a eficiência e eficácia de ações passadas por meio da aquisição, coleta, classificação, análise, interpretação e disseminação de dados apropriados.

Os indicadores de desempenho são fundamentais para mensurar a performance de uma organização e definir o que, de fato, representa o desempenho geral da mesma. É preciso de que a medição seja fidedigna, para o acompanhamento do desempenho dos processos ocorra corretamente. Takashina e Flores (1996, p.24-25) afirmam que um indicador deve ser empregado criteriosamente, observando-se sua importância no processo e assegurando a disponibilidade da informação no menor tempo possível, com base em dados confiáveis. Precisa atender a vários critérios, destacando-se entre eles a seletividade ou importância, simplicidade e clareza, abrangência, rastreabilidade e acessibilidade, comparabilidade, estabilidade e rapidez de disponibilidade, bem como baixo custo de obtenção.

Na mesma linha que Takashina e Flores, Camargo (2000) também afirma que os indicadores precisam externar credibilidade e, para tanto, devem ser gerados de forma criteriosa, assegurando a disponibilidade dos dados e resultados mais relevantes no menor tempo possível e ao menor custo.

De acordo com Barbará et al. (2008) os indicadores estão dispostos em três níveis, sendo eles: estratégico, tático e operacional. O primeiro é de responsabilidade da alta gestão, referindo-se às estratégias e objetivos da organização; o segundo é de responsabilidade dos diretores e gestores, referindo-se às metas estratégicas e planos da organização; o terceiro é de responsabilidade dos supervisores, sendo relacionado às atividades básicas. A abordagem de elaboração deve ser *top-down*, começando do nível estratégico até o operacional.

Segundo Figueiredo (2003), os indicadores devem possuir simplicidade e facilidade de interpretação; fácil disponibilidade para coleta; custo reduzido para sua obtenção; flexibilidade de respostas às mudanças; estabilidade, formando uma série histórica no tempo; rastreabilidade dos dados e ter uma importância abrangente e representar às etapas críticas dos processos.

2.2 BALANCED SCORECARD

. Kaplan e Norton (1992) materializaram por meio do Balanced Scorecard (BSC) um instrumento útil para captar o desempenho da organização. Ele é um conjunto de medidas que fornece uma visão rápida, mas geral do negócio. A partir da construção de indicadores de desempenho que contemplem a organização em todos os seus níveis, o BSC reúne condições para comunicação da estratégia da corporação bem como promove o comprometimento geral com essa estratégia.

Partindo do princípio proposto pelos autores Kaplan e Norton (1997, p.8 e 21) de que o que não é medido não é gerenciado, o Balanced Scorecard complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro.

2.2.1 Princípios do BSC

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p.9), O Balanced Scorecard é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais (...), é um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo para viabilizar processos críticos:

- a) Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia
- b) Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas

- c) Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas
- d) Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

2.2.2 Benefícios da aplicação do BSC

O Balanced Scorecard é para os executivos, uma ferramenta completa que traduz a visão estratégica da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho. Muitas empresas adotaram declarações de missão para transmitir valores e crenças fundamentais a todos os funcionários. A declaração de missão aponta as crenças essenciais, e identifica os mercados-alvo e produtos essenciais (Kaplan e Norton, 1997, p.24)

Além disso, segundo Kaplan e Norton (1997, p.8), o Balanced Scorecard leva o conjunto de objetivos das unidades de negócios além das medidas financeiras sumarizadas. Os executivos podem agora avaliar até que ponto suas unidades de negócios geram valor para os clientes atuais e futuros, e como devem aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos visando a melhorar o desempenho futuro.

2.2.3 Perspectivas de aplicação

Kaplan e Norton (1997, p.26) afirmam que as quatro perspectivas do scorecard equilibram os objetivos de curto e longo prazo, os resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas.

As quatro perspectivas de aplicação desenvolvidas estão representadas abaixo na FIGURA 1.

FIGURA 1 - PERSPECTIVAS DO BSC



FONTE: Wikipédia. Disponível em:
 <https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Balanced_scorecard&oldid=53576696>. Acesso em: 12 nov. 2018

2.2.3.1 Perspectiva financeira

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p.26), o BSC conserva a perspectiva financeira, visto que as medidas financeiras são valiosas para sintetizar as consequências econômicas imediatas de ações consumadas. Portanto, os autores afirmam que os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do scorecard.

2.2.3.2 Perspectiva dos clientes

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.26), na perspectiva do cliente, o Balanced Scorecard permite que os executivos identifiquem os segmentos dos clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá e as medidas do desempenho das unidades nesses segmentos-alvo.

2.2.3.3 Perspectiva dos processos internos

Para Kaplan e Norton (1997, p.27), na perspectiva dos processos internos, os executivos identificam os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. As medidas dos processos internos estão voltadas para os processos internos que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da empresa. (...) A diferença da abordagem do BSC é a incorporação de processos de inovação a perspectiva de processos internos.

2.2.3.4 Perspectiva de aprendizado e conhecimento

Essa perspectiva identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria de longo prazo. O aprendizado e o crescimento organizacionais provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. (R. Kaplan; D. Norton, 1997, p.28)

2.3 PROCESSOS

Segundo Oliveira (1996), processo é um conjunto um conjunto de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantam as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos da empresa.

Gonçalves (2000) define que processos são quaisquer atividades ou conjunto delas que, por meio de um *input* adiciona valor e cria um *output* a um cliente. Ele também ressalta que a maioria dos processos extrapolam os limites das áreas funcionais, podendo abordar não somente aspectos intra-organizacionais como inter-organizacionais.

Segundo o PMBOK (2008), um processo é um conjunto de ações e atividades inter-relacionadas que são realizadas para alcançar um produto, resultado ou serviço pré-definido.

3 MATERIAL E MÉTODOS

O trabalho foi desenvolvido na microempresa JV Produtos Agropecuários e Materiais para Construção, localizada na cidade de Nova Fátima, no estado de Goiás. Por meio de conversas com a alta gerência da empresa entendeu-se o contexto dela no mercado, quais são suas dificuldades, seus diferenciais e seus objetivos a serem atingidos. Por meio de visitas no local, foi compreendido o funcionamento da organização para que se pudesse definir as metas e indicadores.

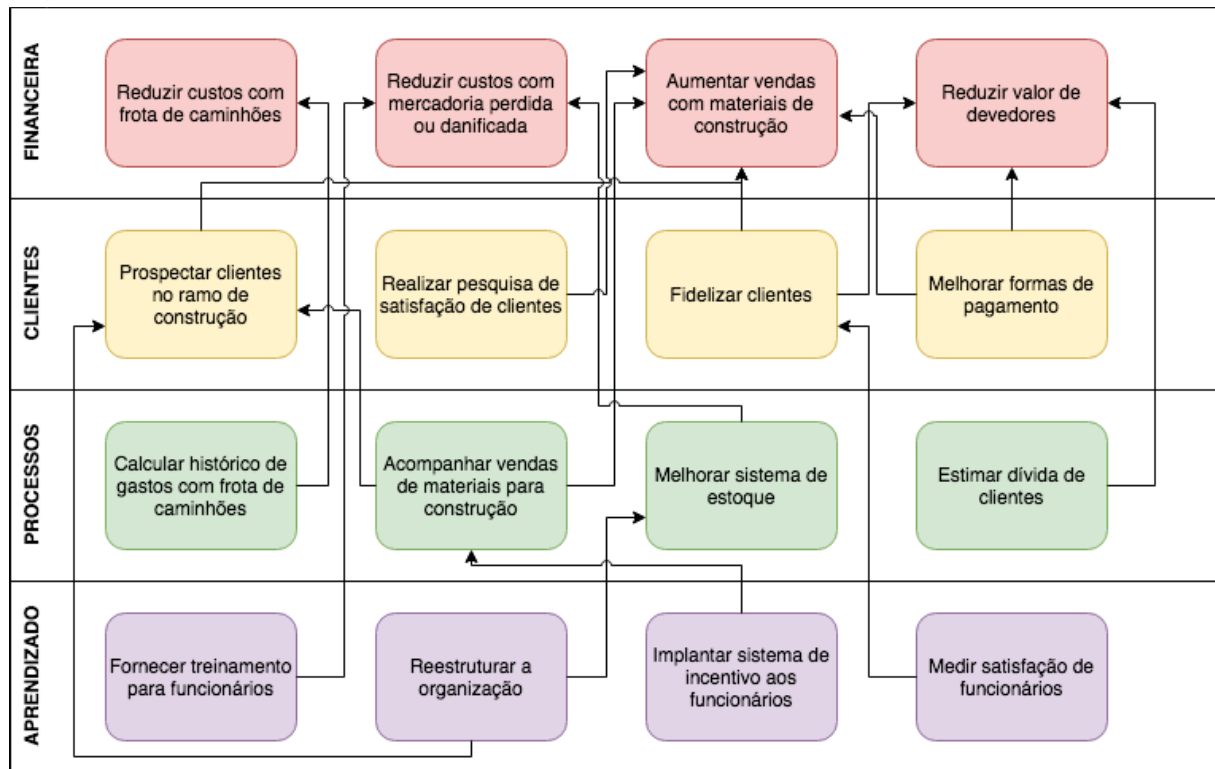
Para atingir o objetivo, foi utilizado a ferramenta BSC, sendo definido os objetivos nas perspectivas financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado e conhecimento. Depois de definidos, foram determinadas metas, juntamente com a alta gerência, a serem cumpridas para que esses objetivos fossem cumpridos. Foram propostos indicadores para serem acompanhados para determinar o alcance ou não das metas. Esses dados foram apresentados para a organização que os validou e comprometeu-se a aplicá-los.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A gerência da empresa é composta por dois sócios (mais abaixo referenciados como sócio 1 e sócio 2) e por uma administradora. Por meio de conversas, análises de relatórios financeiros, conhecimento do sistema empregado para vendas, acompanhamento da equipe e o processo de funcionamento da empresa, foram compreendidas as principais dificuldades enfrentadas e o que se pretende alcançar ao longo do tempo. Destacou-se a necessidade da empresa ter processos bem definidos e desenhados; ter conhecimento das suas vantagens e desvantagens frente aos concorrentes; ter maior controle financeiro, uma vez que faz acompanhamento apenas de suas entradas e saídas, e possui um alto valor a receber de clientes; investir em seus funcionários; implantação de um sistema digital de estoque, devido a grande quantidade de mercadoria perdida; redução de custos com a frota de caminhões, que apresenta um alto valor de manutenção.

Embora a micro não apresente muitos processos formais, os sócios apresentam um bom conhecimento de mercado, devido ao tempo de atuação (cerca de 25 anos). Porém, eles mesmos enxergam a necessidade de um acompanhamento formal dos indicadores. Com isso, foi esboçado o mapa estratégico, referentes às quatro perspectivas do BSC, representado na FIGURA 2.

FIGURA 2 - BSC PARA A JV



FONTE: elaborado pelo autor (2018)

Por meio de cada objetivo foram traçadas as metas a serem atingidas e os indicadores de desempenho que serão acompanhados para verificar o alcance ou não delas.

Na perspectiva financeira as metas e seus respectivos indicadores foram:

- Objetivo: Reduzir custos com frota de caminhões.
Meta: Diminuir 20% em 6 meses.
Indicador: Gráfico despesas x tempo (mês).
Periodicidade de acompanhamento: Mensal.
Fonte dos dados: Gastos com manutenção e combustível.
Responsável: Mecânico responsável pela frota de caminhões.
- Objetivo: Reduzir custos com mercadoria perdida ou danificada.
Meta: Diminuir 30% em 1 ano.
Indicador: Gráfico custos x tempo (mês).
Periodicidade de acompanhamento: Mensal.
Fonte dos dados: Relatório do sistema de estoque e relatório manual feito pelo sócio.

Responsável: Sócio 1.

- Objetivo: Aumentar vendas em materiais de construção.

Meta: Aumentar 25% em 6 meses.

Indicador: Gráfico vendas x tempo (mês).

Periodicidade de acompanhamento: Mensal.

Fonte dos dados: Relatório do sistema de vendas.

Responsável: Sócio 2.

- Objetivo: Reduzir valor de devedores.

Meta: Reduzir 30% em 6 meses.

Indicador: Gráfico valor a receber x tempo (mês).

Periodicidade de acompanhamento: Mensal.

Fonte dos dados: relatório manual de dívidas passadas e relatório do sistema de vendas.

Responsável: Sócio 1 e auxiliar administrativa.

Na perspectiva de clientes:

- Objetivo: Prospectar clientes no ramo de construção.

Meta: Investir, pelo menos, 2% da receita em marketing no ramo de construção todo mês.

Indicador: Gráfico investimento x tempo (mês).

Periodicidade de acompanhamento: Mensal.

Fonte dos dados: Relatório realizado manualmente.

Responsável: Auxiliar administrativa.

- Objetivo: Realizar pesquisa de satisfação com clientes.

Meta: Atingir nota 4.5 de 5.0 em 1 ano.

Indicador: Gráfico nota x tempo (mês).

Periodicidade de acompanhamento: Mensal.

Fonte dos dados: Relatório com dados da pesquisa.

Responsável: Vendedores.

- Objetivo: Fidelizar clientes.

Meta: Atingir taxa de retorno de clientes acima de 80% em 6 meses.

Indicador: Gráfico taxa de retorno x tempo (mês).

Periodicidade de acompanhamento: Mensal.

Fonte dos dados: Relatório do sistema de vendas

Responsável: Administradora.

- Objetivo: Melhorar formas de pagamento.

Meta: Desenvolver parcerias com bancos para financiamento com clientes (linhas de crédito).

Indicador: Gráfico entregáveis x tempo (mês).

Periodicidade de acompanhamento: Mensal.

Fonte dos dados: Etapas concluídas do processo de parceria.

Responsável: Sócio 2.

Na perspectiva de processos internos:

- Objetivo: Calcular histórico de gastos com frota de caminhões.

Meta: Ter controle de gastos em 5 meses.

Indicador: Gráfico gastos x tempo (mês).

Periodicidade de acompanhamento: Mensal.

Fonte dos dados: Relatórios manuais e contas bancárias.

Responsável: Mecânico e administradora.

- Objetivo: Acompanhar vendas de materiais para construção.

Meta: Ter um relatório para acompanhamento.

Indicador: Gráfico número vendas x tempo (semana) e gráfico valor vendas x tempo (semana).

Periodicidade de acompanhamento: Semanal.

Fonte dos dados: Relatório do sistema de vendas.

Responsável: Administradora.

- Objetivo: Melhorar o sistema de estoque.

Meta: Ter controle de estoque digital em 1 ano.

Indicador: Gráfico entregáveis x tempo (mês).

Periodicidade de acompanhamento: Mensal.

Fonte dos dados: WBS do projeto de implantação de sistema de estoque.

Responsável: Equipe contratada e sócio 1.

- **Objetivo:** Estimar dívida de clientes.
Meta: Ter relatório completo das dívidas ao longo do tempo em 1 mês.
Indicador: Gráfico entregáveis x tempo (semana).
Periodicidade de acompanhamento: Mensal
Fonte dos dados: Relatório manual de dívidas.
Responsável: Sócio 1 e administradora.

Por fim, na perspectiva de aprendizado e conhecimento:

- **Objetivo:** Fornecer treinamento para os funcionários.
Meta: Ter todos os funcionários treinado em 1 ano e meio.
Indicador: número de funcionários treinados x tempo (mês).
Periodicidade de acompanhamento: Mensal.
Fonte dos dados: Relatório manual feito pelo RH.
Responsável: Diretora do RH.
- **Objetivo:** Reestruturar a organização.
Meta: Ter principais processos definidos e modelados em 3 anos.
Indicador: número processos x tempo (mês).
Periodicidade de acompanhamento: Mensal.
Fonte dos dados: Relatório de processos modelados.
Responsável: Sócios 1 e 2.
- **Objetivo:** Ter sistema de incentivo a funcionários.
Meta: Implantar sistema de recompensa por metas batidas em 1 ano.
Indicador: entregáveis x mês.
Periodicidade de acompanhamento: Mensal.
Fonte dos dados: WBS do projeto de implantação do sistema de recompensa.
Responsável: Diretora de RH e sócios 1 e 2
- **Objetivo:** Medir a satisfação dos funcionários.
Meta: Obter índice de satisfação maior ou igual a 4.5 de 5.0 em 1 ano.
Indicador: Gráfico nota x tempo (mês).

Periodicidade de acompanhamento: Mensal.

Fonte dos dados: Relatório do resultado das pesquisas de satisfação.

Responsável: Diretora de RH.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo apresentado nesse trabalho teve como objetivo a aplicação de indicadores de desempenho em uma microempresa de produtos agropecuários e materiais para construção. A empresa não possuía nenhum sistema de medição de desempenho e tomava decisões estratégicas sem a análise de dados. Foram propostos indicadores de acordo com as perspectivas do BSC, que serão implantados na organização. Com isso, espera-se uma melhor organização da mesma e um melhor posicionamento no mercado.

5.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Recomenda-se o acompanhamento da implantação dos indicadores, verificando a coleta dos dados e garantindo que sejam fidedignos aos processos da organização.

REFERÊNCIAS

BALANCED SCORECARD. In: WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. Flórida: Wikimedia Foundation, 2018. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Balanced_scorecard&oldid=53576696>. Acesso em: 12 nov. 2018.

BARBARÁ, Saulo. **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

CAMARGO, Leonidas Lopes de. **Uso de indicadores da qualidade para o gerenciamento estratégico de empresas do ramo comercial**. Dissertação de mestrado, 2000. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 109 p.

FIGUEIREDO, A. D. Moacyr. **Sistemas de medição de desempenho organizacional: um modelo para auxiliar a sua auto-avaliação**. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), 2003.

GONÇALVES, J. E. Lima; DREYFUS, Cassio. **Reengenharia das empresas: passando a limpo**. São Paulo: Atlas, 1995.

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

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. **Harvard Business Review**, Cambridge. Jan./fev. 1992.

MICRO e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 20 nov. 2018.

NEELY, A. Measuring business performance, **The Economics**, London, c.3, p.70-89, 1998.

NÚCLEO de Estudos e Pesquisas. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. SEBRAE, 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. **Revitalizando a empresa: a nova estratégia de reengenharia para resultados e competitividade: conceitos, metodologia, práticas**. São Paulo: Atlas, 1996

PMI. **Um Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos – 4ª Edição**, 2008.

TAKASHINA, Newton Tadachi; FLORES, Mário Cesar Xavier. **Indicadores da Qualidade e do Desempenho:** como estabelecer metas e atingir resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.