



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE ENGENHARIA
ESPECIALIZAÇÃO EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO

GILMARA JUVÊNCIO

**ELABORAÇÃO DE UM BALANCED SCORECARD
PARA UMA EMPRESA METALÚRGICA FAMILIAR**

CURITIBA

2019

GILMARA JUVÊNCIO

**ELABORAÇÃO DE UM BALANCED SCORECARD
PARA UMA EMPRESA METALÚRGICA FAMILIAR**

Monografia apresentada ao Departamento de Engenharia da Produção da Universidade Federal do Paraná, como requisito à obtenção do título de Especialista em Engenharia da Produção.

Professor: Dr. Egon Walter Wildauer

CURITIBA

2019

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, por ter me dado forças, sabedoria, direção e resistência para cursar a Especialização em Engenharia da Produção e com certeza para que eu não desistisse no meio do caminho e conseguisse desenvolver este trabalho. Ao meu marido Guilherme Cardoso, por todo o apoio e por estar sempre ao meu lado e também incentivando a estudar, buscar novos desafios e vencer o medo que muitas vezes temos do desconhecido. E aos meus pais, meus irmãos e a todos os familiares pelo incentivo, confiança e apoio para que eu pudesse continuar a estudar e por sempre estarem orando por mim.

.

RESUMO

O objetivo do trabalho consisti em apresentar como foi elaborado o planejamento estratégico em uma empresa metalúrgica familiar utilizando como ferramenta de Gestão Estratégica o Balanced Scorecard. A classificação da pesquisa quanto a abordagem do problema será qualitativa, do ponto de vista dos objetivos será descritiva, quanto aos procedimentos técnicos será desenvolvida pelo método de estudo de caso. No que se refere aos procedimentos metodológicos, os dados serão obtidos por meio de análise documental, entrevistas pessoais, observações espontâneas, entre outros. No diagnóstico da empresa foi utilizado como ferramenta a Análise Swot e o Modelo das Cinco Forças de Porter. O trabalho apresenta também o Mapa Estratégico e os Scorecards com base nas quatro perspectivas, financeira, dos clientes, dos processos e do aprendizado e crescimento, contendo os objetivos estratégicos, indicadores de desempenho, metas específicas.

Palavras-chave: Balanced Scorecard, Planejamento Estratégico, Mapa Estratégico, Indicadores de Desempenho, Análise Swot.

ABSTRAT

The objective of this work was to present how the strategic planning was elaborated in a metallurgical company known as tool of strategic management or Balanced Scorecard. The classification of the research will be done with the objective of being qualitative, from the point of view of the objectives will be descriptive, as the stages will be analyzed by the case study method. As far as methodological procedures are concerned, the data are analyzed by the method of documentary analysis, personal interviews, spontaneous observations, among others. No tool was used as the Swot Analysis Model and the Five Porter Forces Model. The work is also the Strategic Map and the Scorecards based on the perspectives, the clients, the processes and the learning and growth, with the strategic objectives, performance indicators, specific goals.

Key words: Balanced Scorecard, Strategic Planning, Strategic Mapndi, Performance Indicators, Swot Analysis.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – RELAÇÃO CAUSA E EFEITO - PERSPECTIVAS DO BSC.....	17
FIGURA 2 – PERSPECTIVAS FINANCEIRAS.....	18
FIGURA 3 – PERSPECTIVAS DO CLIENTE.....	19
FIGURA 4 – MODELO DE MAPA ESTRATÉGICO GENÉRICO.....	22
FIGURA 5 – MODELO DE MATRIZ SWOT.....	24
FIGURA 6 – MATRIZ SWOT EMPRESA BFG	29
FIGURA 7 – MAPA ESTRATEGICO DA EMPRESA BFG.....	35

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – SCORECARDS EMPRESA BFG - PERSPECTIVAS FINANCEIRAS.....	37
QUADRO 2 – SCORECARDS EMPRESA BFG - PERSPECTIVAS DE CLIENTES.....	38
QUADRO 3 - SCORECARDS EMPRESA BFG - PERSPECTIVAS DE PROCESSOS.....	39
QUADRO4 - SCORECARDS EMPRESA BFG - PERSPECTIVAS APRENDIZAGEM E CRESCIMENT..	40

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
1.1 DESCRIÇÃO DA PROBLEMÁTICA.....	10
1.2 DESCRIÇÃO DO OBJETIVO GERAL	10
1.2.1 Descrição do Objetivo Específico.....	10
1.3 DESCRIÇÃO DA JUSTIFICATIVA.....	11
2. REVISÃO DE LITERATURA	12
2.1 ESTRATÉGIA	12
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	13
2.3 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	14
2.4 O BALANCED SCORECARD - BSC	14
2.4.1 Perspectivas do BSC.....	16
2.4.1.1 Perspectiva Financeira	18
2.4.1.2 Perspectiva dos Clientes.....	19
2.4.1.3 Perspectiva dos Processos Internos.....	20
2.4.1.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento.....	20
2.5 MAPA ESTRATÉGICO	21
2.6 SWOT	23
3. METODOLOGIA.....	25
4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	27
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	27
4.2 DIAGNÓSTICO	28
4.2.1 Matriz SWOT	28
4.2.2 Análise SWOT	29
4.2.3 Modelo Cinco Forças de Porter.....	31

4.2.3.1	Rivalidade entre Concorrentes	31
4.2.3.2	Poder de Barganha dos Fornecedores	31
4.2.3.3	Poder de Barganha dos Clientes	32
4.2.3.4	Ameaça de Novos Concorrentes	32
4.2.3.5	Ameaça de Novos Produtos.....	32
4.3	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	32
4.3.1	Missão, Visão e Valores	33
4.3.2	Mapa Estratégico	34
4.3.3	Balanced Scorecards.....	36
5.	CONCLUSÃO	41
6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	42

1. INTRODUÇÃO

Atualmente a excelência nas empresas está sendo exigida continuamente e o grande desafio do administrador é manter um sistema de informação gerencial que forneça dados e informações corretas e oportunas para que ele possa tomar decisões cada vez mais assertivas.

Segundo Nascimento, Reginato e Ott (2013) as mudanças no cenário empresarial exigem rápidas e contínuas adaptações das organizações visando a sua sobrevivência e o seu crescimento. Nesse contexto, a informação cresce em importância e passa a ser um elemento primordial no campo competitivo, na medida em que os gestores devem se valer de metodologias de gestão capazes de conduzir à harmonização sistêmica da organização e subsidiar o seu processo decisório.

Essa realidade exige a implementação de estratégias e de sistemas de controle gerencial, que emergem das formas e estilos de gestão, nos quais os gestores repensam e/ou remodelam o gerenciamento de suas organizações, em consonância com as suas crenças, os seus valores e as suas expectativas quanto ao crescimento futuro. (NASCIMENTO, REGINATO E OTT, 2013, p.243).

Para auxiliar os gestores na melhora dos processos da administração estratégica é possível de se encontrar ferramentas que possam apoiar a gestão na tomada de decisões de forma a mitigar ou diminuir margens de erros no processo.

Dentre as ferramentas existentes podemos destacar o Balanced Scorecard (BSC), pois este é, para os executivos, uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho. (KAPLAN & NORTON, 1997).

O BSC preserva os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado que vincula o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos,

funcionários e sistema ao sucesso financeiro a longo prazo. (KAPLAN & NORTON, 1997, p.21).

1.1 DESCRIÇÃO DA PROBLEMÁTICA

Diante do mercado cada vez mais exigente, a organização precisa determinar as estratégias de planejamento e controle, surgindo assim, a necessidade de técnicas, procedimentos, métodos e sistemas que permitam visualizar as perspectivas: financeira, do cliente, do processo interno e aprendizado e crescimento.

Para melhorar a forma de gestão, como implantar o Balance Scorecard em uma Empresa Metalúrgica Familiar?

1.2 DESCRIÇÃO DO OBJETIVO GERAL

O objetivo Geral é implantar o Balance Scorecard como uma ferramenta de Gestão Estratégica em uma Empresa Metalúrgica Familiar.

1.2.1 Descrição do Objetivo Específico

Os objetivos específicos são:

- a) elaborar o diagnóstico da empresa;
- b) elaborar o mapa estratégico analisando as perspectivas financeiras, de clientes, de processos internos e de conhecimento e aprendizagem; e

- c) elaborar o BSC contendo os objetivos estratégicos, as metas, iniciativas (ações) e indicadores.

1.3 DESCRIÇÃO DA JUSTIFICATIVA

A realização deste trabalho de pesquisa justifica-se em virtude de os resultados contribuir para melhorar a análise de estratégia para tomada de decisões dentro da organização.

Para auxiliar nessa análise utilizamos como ferramenta o Balance Scorecard, sendo uma metodologia de grande benefício para as organizações para alinhar, mensurar e controlar a estratégia, visando bens intangíveis e intangíveis.

2. REVISÃO DE LITERATURA

A seguir apresentaremos a fundamentação teórica que visa aprimorar e fundamentar o propósito do estudo para proporcionar argumentos para o alcance dos objetivos específicos.

A conclusão com as análises do referencial teórico é que o *Balanced Scorecard* é um importante instrumento de suporte ao planejamento e controle empresarial, que amplia a visão das atividades da empresa efetivamente implementado e utilizado estrategicamente.

2.1 ESTRATÉGIA

A palavra estratégia é derivada do termo grego *strategos*, que é produto da combinação das palavras *stratos* (exército) e *ag* (liderar). Seu emprego teve origem no campo militar, onde a estratégia é normalmente definida como a disposição ideal das tropas para enfrentar e vencer um inimigo (NASCIMENTO & REGINATO, 2013, p.143)

Segundo Oliveira (2018), alguns autores citam que a estratégia cuida de como dispor os exércitos; e a tática, de como lutar. Contudo, deve-se considerar que, no contexto empresarial, as batalhas e os inimigos não são sempre claramente identificáveis, pois em um empresa, a estratégia está correlacionada à arte de utilizar, adequadamente, os recursos físicos, tecnológicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas internos e a maximização das oportunidades que estão no ambiente empresarial, o qual não é controlável.

Porter (1996, p.68) afirma que: “Estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades”.

Para Luzio (2010), estratégia é um conjunto de escolhas (e não escolhas) claramente definidas e implementadas que geram singularidade no mercado, e

estabelece principais rupturas que a organização deverá realizar para promover um crescimento sustentável, pois as não escolhas são tão importantes quanto as escolhas visto que, muitas vezes a empresa precisará tomar a decisão de não entrar em um novo mercado, ou contratar novos funcionários, novos investimentos, etc,

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada. Normalmente é de responsabilidade do alto escalão da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivo, estratégias, também considera as premissas básicas – políticas – que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória. (OLIVEIRA, 2018)

Nesse ambiente de turbulências e de grande competição entre as empresas, a única saída para os gestores alcançarem sus objetivos é planejar cuidadosamente as ações que pretendem empreender, reavaliando, de tempos em tempos, o desempenho efetuado contra o desempenho planejado. (CATELLI, Armando, 2001, pág. 138).

A fase de Planejamento visa obter informações necessárias para iniciar um programa de medição e preparar a organização para esse programa. Esta fase inclui as atividades de: estabelecer um grupo de medição, selecionar área (s) de melhoria, selecionar projetos para medição, criar um plano do projeto de implantação, realizar treinamentos e promoção do programa (SOLINGEN E BERGHOUT, 1999).

2.3 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

De acordo com Nascimento e Reginato (2013) administração estratégica é todo o ferramental de gestão usado pelas organizações para se manterem permanentemente sintonizadas e equilibradas com seus ambientes, tendo em vista as turbulências e as imprevisibilidades consequentes do dinamismo ambiental.

A expressão administração estratégica é produto da intensificação dos estudos que envolvem o planejamento estratégico e é um pré-requisito para que o planejamento seja implementado, podendo ser entendida como um conjunto de atitudes dos administradores que refletem uma variedade de pontos de vista, voltados ao debate dos problemas, e as suas soluções, intrínsecas ao empreendimento, estando os referidos administradores dispostos a participarem de um processo de mudança, representado pelo planejamento estratégico. (NASCIMENTO E REGINATO, 2013, p. 147)

Para Chiavenato, (2004) a administração estratégica está voltada para um comportamento global da organização que vise o alcance de resultados globais.

Certo, et al. (2010), administração estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto adequadamente integrado a seu ambiente.

2.4 O BALANCED SCORECARD - BSC

A colaboração entre Kaplan e Norton teve seu início em 1990 com um projeto de pesquisa envolvendo várias empresas com o propósito de buscar novas formas de medir o desempenho organizacional. (KAPLAN & NORTON, 2014).

Russo, et al. (2012) descreve que Kaplan e Norton acreditavam que os meios convencionais provenientes da contabilidade financeira não eram capazes de traduzir medidas adequadas para ativos intangíveis, tais como: funcionários, bancos de dados,

relacionamentos com clientes, entre outros. Os autores acreditavam que os gestores seriam movidos por sistemas que lhes proporcionassem medidas adequadas para suas necessidades. E com base nesse projeto de pesquisa, surgiu o conceito de um sistema balanceado de mensurações: o Balanced Scorecard. (KAPLAN & NORTON, 2004).

Costa (2008) menciona que a primeira vinculação do Balanced Scorecard com a estratégia das empresas, curiosamente, não foi feita pelos seus autores e sim por dois executivos desvinculados da academia e/ou das empresas de consultoria. Foram os executivos da Rockwater e da FMC Corporation que logo perceberam que, apesar de desenvolvido para ser um sistema de medição de desempenho, o BSC podia ser utilizado para comunicar e alinhar a estratégia da empresa.

A medida que Kaplan e Norton observava o uso do BSC pelos executivos foram percebendo que estavam desenvolvendo um novo sistema para a gestão estratégica. (KAPLAN & NORTON, 2004).

Segundo Valente e Wildauer (2014), o Balanced Scorecard (BSC) é uma das mais difundidas ferramentas dentre os sistemas e modelos de medição de desempenho da atualidade; em sua essência, preconiza a formulação de indicadores de desempenho como ferramenta para acompanhar a materialização da estratégia organizacional, no âmbito operacional. Os indicadores medem, de forma sistêmica, a viabilização das estratégias globais, alinhando-as às iniciativas locais e promovendo uma evolução do desempenho ao longo do tempo.

O BSC traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica e o scorecard mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas, tais como financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 2).

As medidas do BSC devem ser usadas para articular a estratégia da empresa, para comunicar essa estratégia e para ajudar a alinhar iniciativas individuais e interdepartamentais, com a finalidade de alcançar uma meta comum. O BSC deve ser

utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizagem e não como um sistema de controle. (KAPLAN; NORTON, 1997).

O BSC pode ser utilizado para (KAPLAN; NORTON; 1997, p.20):

- a) esclarecer e obter consenso em relação a estratégia;
- b) comunicar a estratégia a toda a empresa;
- c) alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia;
- d) associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais;
- e) identificar e alinhar as iniciativas estratégicas;
- f) realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas;
- g) obter feedback para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la

2.4.1 Perspectivas do BSC

As quatro perspectivas do Scorecard equilibram os objetivos de curto e longo prazos, os resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados, as medidas objetivas e concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas, scorecards bem elaborados, se caracterizam pela unidade de propósito, posto que todas as medidas apontam para a execução de uma estratégia integrada. (KAPLAN; NORTON, 1997, pág. 26).

As Perspectivas padrões do BSC são:

- a) Financeira;
- b) Clientes;
- c) Processos Internos;
- d) Aprendizado e Crescimento.

Segundo Paula (2016), a cada uma das Perspectivas do BSC devem ser associados os objetivos estratégicos planejados para esta perspectiva, para que posteriormente possa ser associado os indicadores de desempenho que será utilizado para medir o quanto do objetivo está sendo atingido, e para fechar o planejamento, será necessário definir metas para cada um destes indicadores.

É importante perceber também que as perspectivas guardam entre si uma poderosa relação de causa e efeito. Resumindo em apenas uma frase teríamos a seguinte sentença: “Pessoas devem buscar sempre Aprendizagem e Crescimento para que consigam sempre evoluir na execução de Processos Internos, aperfeiçoando o atendimento e a conquista de Clientes, para garantir o retorno Financeiro para a Companhia”. (PAULA, 2016).

A figura abaixo demonstra essa relação de uma forma mais fácil:



Figura 1 – Relação Causa e Efeito - Perspectivas do BSC

Fonte: Paula, 2016

2.4.1.1 Perspectiva Financeira

O BSC preserva a perspectiva financeira, visto que as medidas financeiras são valiosas para sintetizar as consequências econômicas imediatas de ações efetivadas. As medidas financeiras de desempenho revelam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. (KAPLAN & NORTON, 1997, p. 26)

De acordo com Kaplan e Norton (1997, pág 50) os objetivos financeiros podem diferir consideravelmente em cada fase do ciclo de vida de uma empresa, para simplificar, identificaremos esses três ciclos: Crescimento, sustentação e colheita.

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

Figura 2 – Perspectivas Financeiras

Fonte: Temas Estratégicos Kaplan e Norton, 1997, página 55.

2.4.1.2 Perspectiva dos Clientes

Na perspectiva do cliente, o BSC possibilita que a direção da empresa identifique os segmentos de clientes e mercados nos quais a organização competirá e as medidas de desempenho nesses segmentos-alvo. (KAPLAN & NORTON, 1997)

Para Paula (2016), as metas, objetivos e indicadores da perspectiva dos clientes devem ser montados a partir dos resultados financeiros planejados, identificando os principais objetivos comerciais e de relacionamento que devem ser atingidos para conseguir o retorno desejado.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, pág 71) o grupo de medidas essenciais de resultados dos clientes é comum a todos os tipos de empresa e inclui indicadores de: Participação de mercado, retenção de clientes, captação de clientes, satisfação de clientes e lucratividade de clientes.

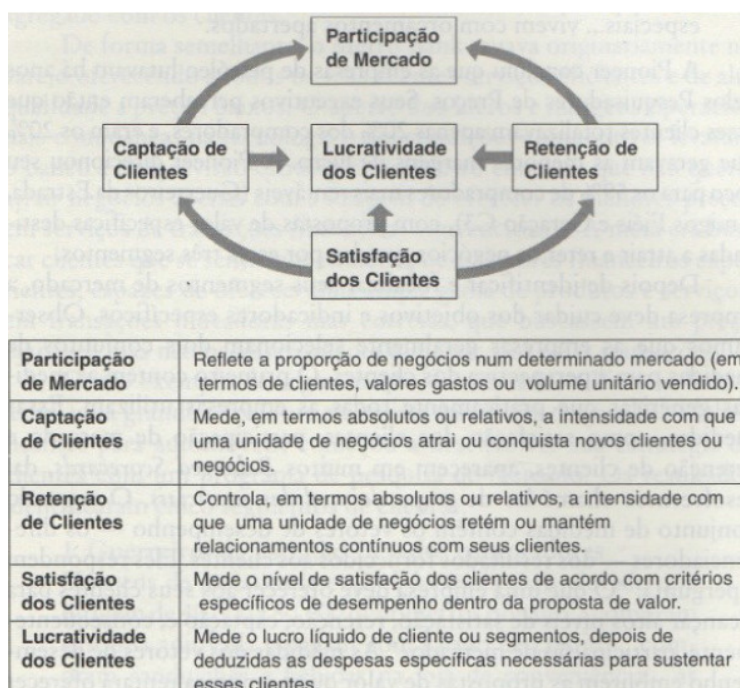


Figura 3 – Perspectivas do Cliente

Fonte: Kaplan e Norton, 1997, página 72.

2.4.1.3 Perspectiva dos Processos Internos

Na perspectiva dos processos internos, a direção da empresa levanta os processos internos mais críticos nos quais a empresa deve atingir excelência e aqueles que terão maior impacto na satisfação do cliente e no atendimento às expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros. (KAPLAN & NORTON, 1997)

De acordo com Paula (2016) para levantar de maneira efetiva os objetivos da perspectiva dos processos internos é preciso agir de forma muito intensa diante dos desafios identificados na perspectiva dos clientes, levantando quais os pontos em que a operação deve ser mais eficiente para alavancar os resultados.

Segue alguns exemplos de indicadores a serem utilizados nesta perspectiva:

- a) índice de produtividade;
- b) performance de entrega;
- c) custo da má-qualidade;
- d) número de máquinas paradas por dia;
- e) OEE;
- f) giro de estoque, entre outros.

2.4.1.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

A perspectiva do aprendizado e crescimento é a quarta e última perspectiva do BSC. Ela identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo. O aprendizado e crescimento organizacional parte de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Os objetivos financeiros, do cliente e dos processos internos no BSC, frequentemente apresentam lacunas entre as três fontes mencionadas acima. Para fechar essas lacunas, as empresas terão de investir na reciclagem de funcionários, no

aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas, e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais. ((KAPLAN & NORTON, 1997, p. 29)

Segue alguns exemplos de indicadores a serem utilizados nesta perspectiva:

- a) Turnover;
- b) Absenteísmo;
- c) Pesquisa de Clima organizacional;
- d) Número de treinamentos;
- e) Avaliação de desempenho;
- f) Capacidade do sistema de informação.

2.5 MAPA ESTRATÉGICO

O Mapa Estratégico faz parte da metodologia BSC - Balanced Scorecard.

Segundo Costa, (2008), o mapa estratégico tem como finalidade decifrar os complexos processos de escolha frente aos quais os gestores de todos os níveis são expostos diariamente. É por meio do mapa estratégico que a alta administração monitora o cumprimento da estratégia.

Para Costa (2008, p.13):

O mapa é composto pelos objetivos estratégicos, medidas, metas e ações (desdobramento da estratégia em ações), dispostos em quatro perspectivas de gestão. As quatro perspectivas de gestão expressam como o resultado da empresa é obtido, explicitando a ligação entre as decisões que levarão ao cumprimento da estratégia. Para evitar que a alta administração se perca com inúmeras informações, muitas vezes organizadas por áreas ou tipo de informação, o mapa estratégico deve ser consistente, específico, organizado por objetivos estratégicos e sucinto.

De acordo com Camargo (2017), o Mapa Estratégico é a representação visual do planejamento estratégico da empresa. Pode-se dizer que ele faz uma tradução, por meio de uma imagem – da missão, visão e estratégia – juntamente com os objetivos que direcionarão todo o comportamento da organização. Ainda segundo Camargo (2017), os Mapas Estratégicos apresentam os seguintes benefícios para as organizações:

- a) apresentam uma representação visual clara, simples e fácil de entender;
- b) unificam todos os objetivos em uma única estratégia;
- c) fazem com que colaboradores trabalhem com um mesmo objetivo em mente;
- d) ajudam na identificação de objetivos chave;
- e) permitem um melhor entendimento de quais fatores estratégicos precisam ser trabalhados;
- f) ajudam a mostrar como os objetivos se relacionam.

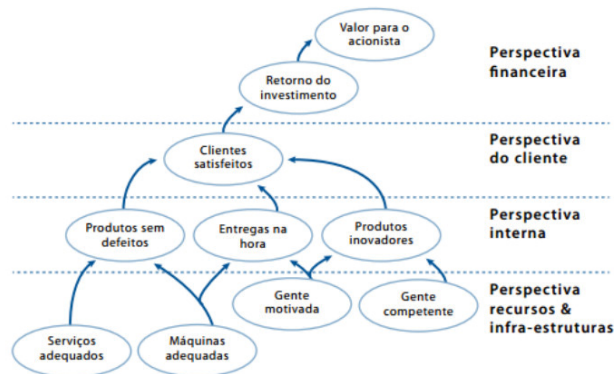


Figura 4 – Modelo Mapa Estratégico Genérico

Fonte: Paula, 2015

2.6 SWOT

Ainda na década de 1970, o conceito de SWOT, ou em sua tradução “FOFA”, sendo S - Strengths (Forças), W – Weaknesses (Fraquezas), O – Opportunities (Oportunidades) e T - Threats (Ameaças), começou a se popularizar, a partir de uma conferência sobre política de negócios, realizada por Kenneth Andrews em Harvard. (TAVARES, 2010).

Nesse enfoque o planejamento contempla a relação entre as condições externas e internas. Na primeira residem as oportunidades que a empresa pode usar para melhorar seu desempenho e ameaças que podem afetá-lá adversamente. Nas condições internas afloram forças e fraquezas. As forças correspondem a recursos, habilidades, posição de mercado, patentes, capital humano, além de outras competências distintivas. As fraquezas podem levar a empresa a um fraco desempenho (TAVARES, 2010).

A análise SWOT é usada para identificar pontos fortes e fracos de uma empresa, assim como as oportunidades e ameaças das quais a mesma está exposta. Geralmente é uma ferramenta utilizada durante o planejamento estratégico, proporcionando uma análise do cenário interno e externo, com o objetivo de reunir tudo em uma matriz e assim simplificar a visualização das características que fazem parte da sigla. Como mencionado acima, a técnica foi fundamentada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, e tinha por objetivo auxiliar e aperfeiçoar o planejamento estratégico empresarial, que vinha sendo muito estimulado nas escolas tradicionais americanas ao longo das décadas de 60 e 70. (BASTOS, 2014).

De acordo com Oliveira (2018), o processo de análise externa e interna, apresenta determinados componentes que são apresentados a seguir:

- a) **pontos fortes:** são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente, onde estão

as variáveis externas e não controláveis, representadas pelas oportunidades e ameaças;

- b) **pontos fracos:** são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente;
- c) **oportunidades:** são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las enquanto perdura a referida situação.
- d) **ameaças:** são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.



Figura 5 – Modelo Matriz Swot

Fonte: Bastos, 2014

Os pontos fortes e fracos compreendem a análise interna da empresa, enquanto as oportunidades e ameaças compõem sua análise externa. Os pontos fortes e fracos refletem as variáveis controláveis, enquanto as oportunidades e as ameaças retratam as variáveis não controláveis pela empresa. (OLIVEIRA, 2018)

3. METODOLOGIA

A Metodologia é a aplicação de procedimento e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade. Em um nível aplicado, examina, descreve, e avalia métodos e técnicas de pesquisa que possibilitam a coleta e o processamento de informações, visando ao encaminhamento e à resolução de problemas e/ou questões de investigação. (FREITAS & PRADANOV, 2013, p.14)

Para Freitas & Pradanov (2013), pesquisa é um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, as quais têm por base procedimentos racionais e sistemáticas. Eles expõem que os critérios para a classificação dos tipos de pesquisa variam de acordo com o enfoque dado, os interesses, os campos, as metodologias, as situações e os objetos de estudo.

No que tange a tipologia, o trabalho será classificado quanto a abordagem do problema, aos objetivos e aos procedimentos técnicos adotados na pesquisa. (Raupp e Beuren, 2003).

A classificação da pesquisa quanto a abordagem do problema será qualitativa, pois usa coleta de dados sem medição numérica para descobrir ou aperfeiçoar questões de pesquisa e pode ou não provar hipóteses em seu processo de interpretação. (SAMPIERI, COLLADO & LÚCIO, 2006, p.5). Freitas & Pradanov (2013) explicam que nesta abordagem, a pesquisa tem o ambiente como fonte direta dos dados. O pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão e as questões são estudadas no ambiente em que elas se apresentam sem qualquer manipulação intencional do pesquisador.

Do ponto de vista dos objetivos, ela será descritiva, pois objetiva descrever as características de certa população ou fenômeno, ou estabelecer relações entre variáveis. (GIL, 2002, p. 42). Segundo Freitas & Pradanov (2013), a pesquisa descritiva "observa, registra, analisa e ordena dados sem manipulá-los, isto é, sem interferência

do pesquisador. Procura descobrir a frequência com que um fato ocorre, sua natureza, suas características, causas, relações e outros fatos”.

Quanto aos procedimentos técnicos será desenvolvida pelo método de estudo de caso, que “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.” (GIL, 2002, p. 54). Para Yin (2001, p.32), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e contexto não estão claramente definidos”.

No que se refere aos procedimentos metodológicos, a pesquisa será realizada em uma indústria familiar metal mecânica e os dados serão obtidos por meio de análise documental, entrevistas pessoais, observações espontâneas, análise de artefatos físicos, entre outros. O uso das informações extraídas da empresa foi autorizado verbalmente pelo Diretor Financeiro.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A descrição e análise dos dados está dividida em três seções. A primeira trata de uma breve apresentação e história da empresa em estudo, a segunda seção o diagnóstico e a última os objetivos estratégicos.

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa metalúrgica familiar objeto deste trabalho será chamada de BFG. Esta foi fundada em 1971 e sua atividade inicial estava voltada para fabricação de cofres de segurança. Em meados de 1975 apareceu à primeira oportunidade para fabricar peças para o ramo metal mecânico. A partir deste momento alavancou este processo e tornou-se fornecedora de peças para várias montadoras. A fábrica está instalada em uma área construída de 17 mil metros quadrados na Região Metropolitana de Curitiba, no Estado do Paraná.

A empresa atua na produção e fornecimento de peças estampadas, conjuntos montados, por solda ou rebitagem, fortemente voltado ao segmento de caminhões, ônibus, tratores e outros equipamentos agrícolas. Com um processo produtivo bastante racionalizado, produzindo com equipamentos específicos e adequados à necessidade de sua produção, pessoal preparado e com elevado nível técnico.

Fornece produtos e serviços que atendem plenamente as expectativas e necessidades de seus clientes em todas as áreas (ou etapas) de seu processo, tais como, corte, estampagem, montagem e pintura.

A maior parte da sua produção se destina ao mercado interno. A produção de peças no ano de 2018 alcançou os onze milhões de quilogramas. Possui aproximadamente 1700 (hum mil) itens acabados ativos e emprega em média 600

funcionários, sendo 57% (cinquenta e sete por cento) de mão de obra direta, 31% (trinta e um por cento) de mão de obra indireta e 13% (treze por cento) de mão de obra administrativa e comercial.

4.2 DIAGNÓSTICO

Para realizar o diagnóstico simultâneo das informações da empresa BFG, a metodologia de escolha foi Matriz SWOT e o diagnóstico operacional o Modelo das Cinco Forças de Porter.

Para elaboração do diagnóstico foi realizado uma reunião com o corpo diretivo da empresa composto de Diretores e Gerentes no qual foi listado vários pontos que se enquadravam na configuração da Matriz SWOT e do Modelo das Cinco Forças de Porter.

4.2.1 Matriz SWOT

A compreensão da situação global da empresa, através da análise de suas forças e fraquezas (aspectos internos) e suas oportunidades e ameaças (ambiente externo) auxilia na formulação de objetivos e estratégias futuras.

A empresa BFG apresentou a seguinte Matriz:

F A T O R E S	FORÇAS	FRAQUEZAS
	Estabilidade econômica Domínio da Tecnologia Requerida nos Processos Capacidade de inovação Reconhecimento do mercado Diversidade de processos complexos Confiabilidade Performance de entrega Postura comercial de sustentabilidade Equipe comprometida Poder de negociação com fornecedores Carteira de clientes Capacidade de reação rápida	Layout de processo limitado Espaço físico pequeno Localização da planta Falta de disponibilidade de determinadas máquinas Falta de gestão de custo Custo de operação elevado Sistema de informação Transição da Diretoria Comercial puxado
E X T E R N O S	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	Montadoras trabalhando em novos projetos Diminuição do número de concorrentes Recuperação da Crise Novas tecnologias trazendo maior produtividade Dificuldade de novos entrantes	Localização da planta Implantação do novo sistema de informação Montadoras trabalhando em novos projetos Mudança da tecnologia do produto Instabilidade política Mercado corrompível Sindicato Conceito de compartilhamento de veículos

Figura 6 Matriz Swot Empresa BFG – Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.2 Análise SWOT

Após a elaboração da Matriz SWOT foi realizada a Análise SWOT com o objetivo de maximizar os pontos positivos e minimizar os negativos conforme descrito abaixo:

a) Forças + Oportunidades

a.1) Com as forças como instabilidade econômica a empresa terá mais facilidade de passar por momentos de crise e ter recursos para adquirir equipamentos com novas tecnologias;

a.2) A empresa poderá utilizar o domínio da tecnologia, sua capacidade de inovação, a diversidade de processos complexos, confiabilidade, performance de entrega, capacidade de reação rápida para ganhar novos projetos nas montadoras;

a.3) Sua carteira de clientes, o reconhecimento do mercado, sua postura comercial de sustentabilidade, faz com que a empresa se mantenha no mercado automotivo, visto que apesar de ser muito competitivo, existe uma dificuldade para novos entrantes (novos concorrentes).

b) Forças + Ameaças

b.1) A instabilidade econômica ajudará a empresa a passar pelas instabilidades políticas que possam vir numa mudança de governo.

c) Fraquezas + Oportunidades

c.1) A empresa deverá analisar a possibilidade de adquirir uma nova planta em uma localização de área industrial, que possua espaço físico no qual seja possível desenhar um layout compatível com o processo de forma a mitigar os custos com transportes, estoques e logística interna.

c.2) A empresa deve melhorar sua área comercial para que possa buscar novos orçamentos e tenha a oportunidade de ganhar novos projetos com as montadoras.

d) Fraquezas + Ameaças

A empresa deverá estudar a possibilidade de adquirir um novo sistema ERP para que possa ter informações de forma precisa e rápida.

4.2.3 Modelo Cinco Forças de Porter

Como mencionado no subitem 4.2 para realizar o diagnóstico do ambiente operacional da empresa BFG, a metodologia de escolha foi o Modelo das Cinco Forças de Porter. Este modelo traz a luz as forças do ambiente externo que mais atingem uma organização.

Assim, as cinco forças competitivas (rivalidade entre concorrentes, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes, ameaça de novos concorrentes e ameaça de novos produtos), quando examinadas em conjunto, propiciam a avaliação do desempenho da empresa em relação ao setor a que ela está inserida. (PORTER, 1986)

4.2.3.1 Rivalidade entre Concorrentes

Na empresa BFG a rivalidade entre concorrentes gera diminuição dos negócios, diminuição da rentabilidade e faz com que ela esteja em busca de oportunidades constantes de melhoria.

4.2.3.2 Poder de Barganha dos Fornecedores

A empresa BFG tem baixa influência junto aos seus fornecedores, visto que, por tratar-se de uma fornecedora de peças para montadoras, seus maiores fornecedores são grandes usinas siderúrgicas.

4.2.3.3 Poder de Barganha dos Clientes

Os clientes da empresa BFG são montadores de veículos pesados e com isso seu poder de barganha e exigência contratual é muito alto. Além desses pontos, eles potencializam as negociações sindicais e exigem que a empresa esteja sempre se desafiando tecnologicamente.

4.2.3.4 Ameaça de Novos Concorrentes

Existe um baixo risco de novos entrantes no mercado em que a empresa BFG está inserida, pois o custo inicial é alto e a barreira de entrada também.

4.2.3.5 Ameaça de Novos Produtos

A entrada de novas tecnologias, tais como o hot forming e veículos elétricos são ameaças para a empresa BGF.

4.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

“Um sistema gerencial não surge instantaneamente. Devido ao seu alcance, complexidade e impacto, todo novo sistema gerencial deve ser introduzido gradativamente” (Kaplan e Norton, 1997, p.287).

Em 2013 a empresa BFG elaborou um planejamento estratégico, no entanto, naquela época não foi utilizado o Balanced Scorecard como ferramenta e segundo Kaplan e Norton (1997) quando esta ferramenta é utilizada como alicerce organizador central novo sistema gerencial, todas as mudanças têm consistência e coerência e para sua implementação traduzir as estratégias de unidades de negócios em objetivos

estratégicos específicos é o primeiro processo do Scorecard feito pela equipe. Nesse sentido, foram levantados a missão, visão e valores da organização.

4.3.1 Missão, Visão e Valores

A Missão, Visão e Valores da empresa BFG foram definidas da seguinte forma:

- a) **Missão:** Desenvolver soluções competitivas e eficientes produzindo peças e conjuntos metálicos com qualidade, promovendo de modo sustentável a satisfação dos clientes servindo de orgulho aos nossos colaboradores;
- b) **Visão:** Ser referência no mercado de atuação por sua Qualidade, Pontualidade e excelência em Produtividade agregando valor ao negócio; e
- c) **Valores:** Os valores foram traduzidos da seguinte maneira:
 - c.1) Respeito: é o reconhecimento pela forma como desenvolvemos diariamente relacionamentos sólidos e duradouros entre pessoas, organizações e comunidade;
 - c.2) Empreendedorismo: Capacidade contínua de transformar as dificuldades em desafios, criar ideias e agir para obter melhores resultados;
 - c.3) Legado: Pela sua capacidade de acreditar a BFG abriu fronteiras e conquistou clientes reconhecidos mundialmente, fabricando produtos que movimentam e alimentam o país.

Com base na definição da Missão, Visão e Valores e também no Diagnostico conforme mencionado no item 4.2 deste trabalho foram definidos os objetivos estratégicos dentro de cada perspectiva. Cabe observar que até o fechamento deste trabalho, os Diretores e Gerentes da empresa BFG participaram da definição dos objetivos das perspectivas financeiras e de clientes. Para as perspectivas de processo,

aprendizagem e crescimento, assim como os kpi's, metas e iniciativas foram elaboradas pelo autor.

Os objetivos estratégicos definidos dentro de cada perspectiva foram:

- a) **Perspectiva Financeira:** aumentar valor econômico da empresa, aumentar faturamento, rentabilidade e lucratividade geral;
- b) **Perspectiva Clientes:** aumentar a Diversificação de portfólio (cliente e segmento), melhorar o Relacionamento com o cliente e aumentar o volume de vendas em toneladas;
- c) **Perspectiva Processos:** implantar gestão de custos, reduzir custos de produção, aprimorar a qualidade e performance de entrega, maximizar a utilização dos ativos;
- d) **Perspectiva Aprendizagem e Crescimento:** promover gestão de pessoas com foco em: satisfação dos colaboradores e capacitação dos colaboradores, melhorar sistema de informações de forma que atenda às necessidades no negócio e disseminar cultura e valores.

4.3.2 Mapa Estratégico

Segundo Kaplan e Norton (2004) o modelo das quatro perspectivas para definição da estratégia de criação de valor da organização fornece aos executivos desta, uma linguagem comum para a discussão da trajetória e das prioridades dos seus empreendimentos. Para eles, houve uma percepção de que o mapa estratégico é a representação visual das relações de causa e efeito entre os itens da estratégia de uma

empresa. E ele é tão importante quanto o próprio Balanced Scorecard para os executivos.

Na figura 8 abaixo o Mapa Estratégico da empresa BFG.

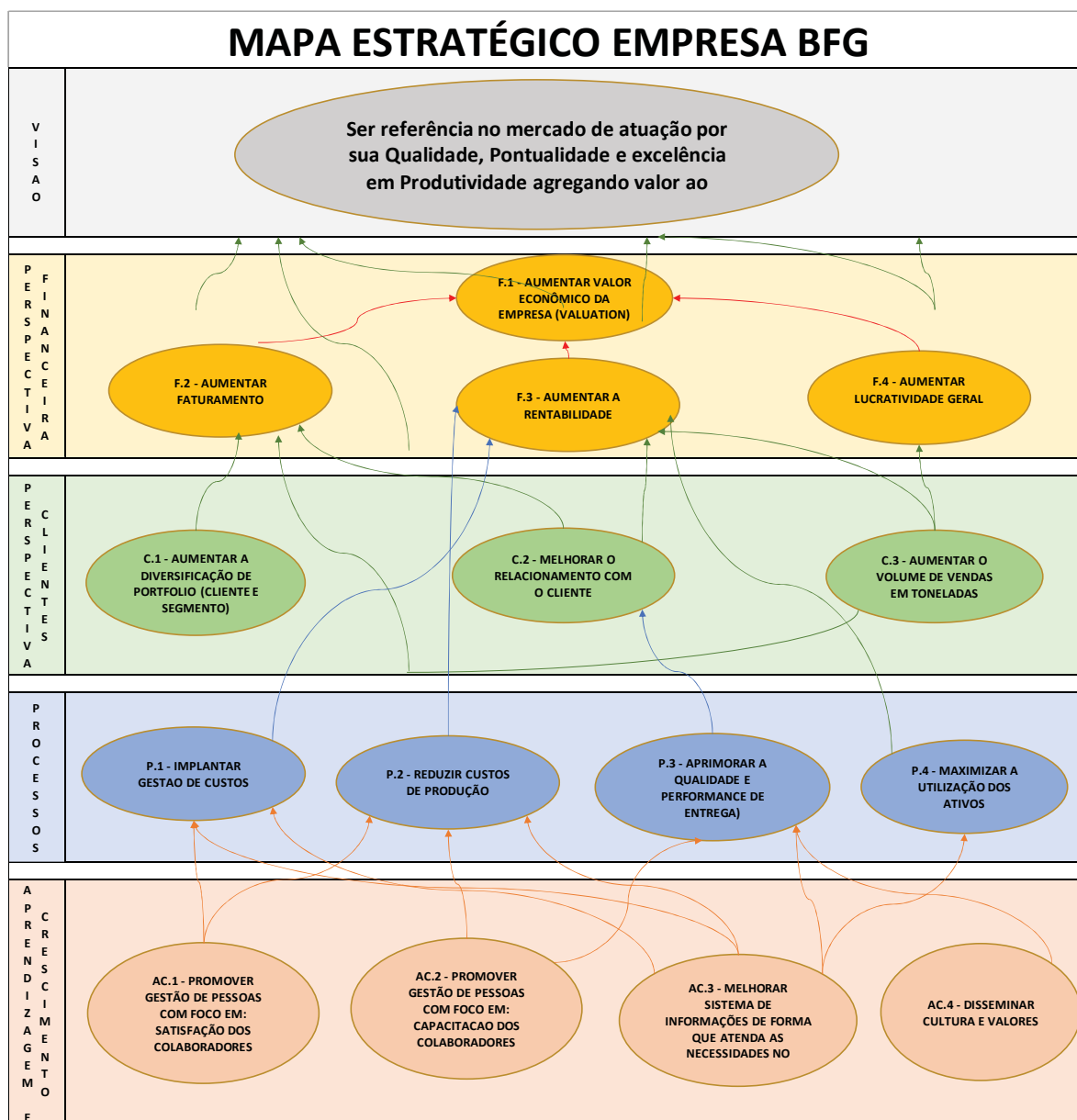


Figura 7 Mapa Estratégico Empresa BFG – Relação Causa e Efeito

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.3 Balanced Scorecards

Segundo Kaplan e Norton (1992) o Balanced Scorecard é composto de uma base com quatro perspectivas que fornecem um modelo amplo da visão estratégica da empresa e para cada uma delas, devem-se formular **objetivos estratégicos, indicadores de desempenho, metas específicas e iniciativas**. Esses quatro fatores compõem os Scorecards.

No quadro 1 serão listados os scorecards para Perspectivas Financeiras

BALANCED SCORECARD EMPRESA BFG - PERSPECTIVAS FINANCEIRAS					
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS	INICIATIVAS	KPI'S	GRÁFICO
F I N A N C E I R A S	F.1 - AUMENTAR VALOR ECONÓMICO DA EMPRESA (VALUATION)	F.1.1. Implantar o indicador como meio de avaliar o valor económico da empresa	F.1.1.1 Efetuar o cálculo do indicador dos últimos anos para criar um histórico	F.1.1.1.1 EVA (Valor Económico Adicionado)	F.1.1.1.1.1 VaLor do Nopat (Lucro Operacional Líquido -IR) - o custo do capital utilizado (próprio e de terceiros)
		F.1.2. Manter este indicador entre 40% e 60%	F.1.2.1 Acompanhar o indicador para evitar o crescimento do nível de endividamento.	F.1.2.1.1 Nível de endividamento	F.1.2.1.1.1 Total do Passivo / Total do Ativo
	F.2 - AUMENTAR FATURAMENTO	F.2.1 Crescer a Receita de Produção em 10% ao ano.	F.2.1.1 Identificar e Buscar oportunidades de novas vendas em clientes atuais.	F.2.1.1.1 Receita operacional líquida produção	F.2.1.1.1.1 Total da Receita Bruta de Produção - Impostos do ano atual / Receita Bruta de Produção - Impostos do ano anterior
		F.2.2 Crescer a Receita de Produção em 10% ao ano.	F.2.2.1 Identificar e Buscar oportunidades de novas vendas em clientes atuais.	F.2.2.1.1 Receita operacional líquida ferramentaria	F.2.2.1.1.1 Total da Receita Bruta de Ferramental - Impostos do ano atual / Receita Bruta de Ferramental - Impostos do ano anterior
	F.3 - AUMENTAR A RENTABILIDADE	F.3.1 Aumentar em 1% ao ano	F.3.1.1 Maximizar operações abrangendo ampliação das receitas e minimização dos custos e despesas; F.3.1.2 Otimizar os custos indiretos e terceirização com base em modelos de mercado, para atender clientes internos de forma ágil e competitiva; F.3.1.3 Interligar elementos da organização que possibilitem a mensuração, a troca de informações e a mobilização em torno da estratégia da empresa	F.3.1.1.1 ROI	F.3.1.1.1.1 ROI (Retorno sobre o Investimento) = Lucro Operacional / Investimento
		F.3.2 Aumentar em 1% ao ano	F.3.2.1 Maximizar operações abrangendo ampliação das receitas e minimização dos custos e despesas; F.3.2.2 Otimizar os custos indiretos e terceirização com base em modelos de mercado, para atender clientes internos de forma ágil e competitiva; F.3.2.3 Interligar elementos da organização que possibilitem a mensuração, a troca de informações e a mobilização em torno da estratégia da empresa	F.3.2.1.1 ROE	F.3.2.1.1.1 ROE = Lucro Líquido / Património Líquido
	F.4 - AUMENTAR LUCRATIVIDADE GERAL	F.4.1 Aumentar o Ebtida em 0,5% ao ano	F.4.1.1 Maximizar operações abrangendo ampliação das receitas e minimização dos custos e despesas; F.4.1.2 Otimizar os custos indiretos e terceirização com base em modelos de mercado, para atender clientes internos de forma ágil e competitiva; F.4.1.3 Interligar elementos da organização que possibilitem a mensuração, a troca de informações e a mobilização em torno da estratégia da empresa	F.4.1.1.1 EBITDA	F.4.1.1.1.1 Lucro Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização (Geração de Caixa Operacional)
		F.4.2 Aumentar em 1% ao ano	F.4.2.1 Maximizar operações abrangendo ampliação das receitas e minimização dos custos e despesas; F.4.2.2 Otimizar os custos indiretos e terceirização com base em modelos de mercado, para atender clientes internos de forma ágil e competitiva; F.4.2.3 Interligar elementos da organização que possibilitem a mensuração, a troca de informações e a mobilização em torno da estratégia da empresa	F.4.2.1.1 Lucro Líquido	F.4.2.1.1.1 (Total de Receitas - Custos e Despesas Ano atual) / Total de Receitas - Custos e Despesas Ano Anterior)

No quadro 2 serão listados os scorecards para Perspectivas de Clientes

BALANCED SCORECARD EMPRESA BFG - PERSPECTIVAS DE CLIENTES					
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS	INICIATIVAS	KPI'S	GRÁFICO
C L I E N T E S	C.1 - AUMENTAR A DIVERSIFICAÇÃO DE PORTFOLIO (CLIENTE E SEGMENTO)	C.1.1 Aumentar % de participação de clientes com menor receita	C.1.1.1 Identificar e Buscar oportunidades de novas vendas em clientes atuais que possuem pequena participação na receita.	C.1.1.1.1 % Participação do cliente	C.1.1.1.1 Total do faturamento líquido do cliente / Faturamento Líquido total
		C.1.2 Aumentar % de participação de segmentos com menor receita	C.1.2.1 Identificar e Buscar oportunidades de novas vendas em segmentos que possuem pequena participação na receita.	C.1.2.1.1 % Participação do segmento	C.1.2.1.1 .1 Total do faturamento líquido do segmento / Faturamento Líquido total
	C.2 - MELHORAR O RELACIONAMENTO COM O CLIENTE	C.2.1 % Acima de 70% ao ano	C.2.1.1 Aplicar e coletar a pesquisa; C.2.1.2 Tabular a pesquisa; C.2.1.3 Emitir Relatorios; C.2.1.4 Divulgação dos resultados da pesquisa; C.2.1.5 Definição de plano de ação.	C.2.1.1.1 Pesquisa de satisfação	C.2.1.1.1 Total de pesquisas respondidas / Total de pesquisas enviadas
		C.2.2 Aumentar em 20% visitas aos clientes	C.2.2.1 Investir em Pós Vendas	C.2.2.1.1 Frequência de visitas nos clientes	C.2.2.1.1 Total de visitas realizadas nos clientes
	C.3 - AUMENTAR O VOLUME DE VENDAS EM TONELADAS	C.3.1 Aumentar em 10% ao ano	C.3.1.1 Identificar e Buscar oportunidades de novas vendas em clientes atuais.	C.3.1.1.1 Total de Ton vendida	C.3.1.1.1 Total Tonelada Vendida no ano atual/Total tonelada vendida mês anterior
		C.3.2 Aumentar em 30% ao mês o numero de orçamento ganhos	C.3.2.1 Levantamento dos orçamentos; C.3.2.2 Identificação dos motivos de não ter ganho os orçamentos; C.3.2.3 Plano de ação para ganhar mais orçamentos.	C.3.2.1.1 Conversão de orçamentos ganhos por cliente	C.3.2.1.1 Total de Orçamentos Ganhos / Total de Orçamentos Feitos

No quadro 3 serão listados os scorecards para Perspectivas de Processos

BALANCED SCORECARD EMPRESA BFG - PERSPECTIVAS DE PROCESSOS					
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS	INICIATIVAS	KPI'S	GRÁFICO
P R O C E S S O S	P.1 - IMPLANTAR GESTÃO DE CUSTOS	P.1.1 Implantar custo padrão até o final de 2019	P.1.1.1 Levantar os tempos dos processos definidos pela estrutura de engenharia; P.1.1.2 Levantar os materiais definidos na estrutura do item pela engenharia; P.1.1.3 Aplicar o custo hora para os processos; P.1.1.4 Aplicar o custo médio para os itens. P.1.1.5 Gerar o custo padrão do item com base no custo do processo e do material mencionando nos tópicos anteriores.	P.1.1.1.1 Custo-Padrão dos Produtos	
		P.1.2 Implantar Gestão de Custos e Despesas até o final de 2019	P.1.2.1 Mapear todos os centros de custos; P.1.2.2 Alocar custos e despesas para os centros de custos específicos.	P.1.2.1.1 Custos/Despesas por centro de custos	
		P.1.3 Implantar a alocação de Custos por Ordem de Produção até junho/2020	P.1.3.1 Mapear os processos que não possuem apontamento de horas; P.1.3.2 Adquirir equipamentos que meçam os tempos de forma automática; P.1.3.3 Instalar equipamentos nas máquinas; P.1.3.4. Efetuar testes; P.1.3.5 Iniciar os apontamentos das horas nas ordens e posteriormente alocar os custos para as ordens de produção	P.1.3.1.1 Alocação de Custos por Ordem de Produção	
	P.2 - REDUZIR CUSTOS DE PRODUÇÃO	P.2.1 Acima de 9,50 ton por hora trabalhada ao ano	P.2.1.1 Reduzir horas improdutivas; P.2.1.2 Reduzir horas extras	P.2.1.1.1 Índice de Produtividade	P.2.1.1.1 Ton faturadas / horas trabalhadas
		P.2.2 Levantar o custo de estocagem até o final de 2019	P.2.2.1 Levantar os custos de armazenagem do Estoque P.2.2.2 Levantar os custos de Pedido; e P.2.2.3 Levantar os custos de Perdas dos Estoques	P.2.2.1.1 Custos de Estocagem	P.2.2.1.1.1 Custo de Armazenagem + Custo de Pedido + Custo de Perdas Estoques
		P.2.3 Reduzir Custos Fixos em 5% ao ano	P.2.3.1 Levantar os valores dos custos fixos P.2.3.2 Verificar os custos que tem maior relevância. P.2.3.3 Criar processos para redução dos custos que tiverem maior relevância	P.2.3.1.1 Custos Fixos / Receita Líquida	P.2.3.1.1.1 Total Custos Fixos / Receita Líquida
	P.3 - APRIMORAR A QUALIDADE E PERFORMANCE DE ENTREGA	P.3.1 % Acima de 93% ao ano	P.3.1.1 Monitorar todos os processos que prejudicam a entrega do produto.	P.3.1.1.1 Performance de entrega geral e por cliente	P.3.1.1.1 Total de eventos não entregues / Total de eventos
		P.3.2 % Abaixo de 1000 PPM ao ano	P.3.2.1 Qualificar os colaboradores; P.3.2.2 Melhor treinamentos de auto controle;	P.3.2.1.1 PPM Externo	P.3.2.1.1.1 Número de Peças Reprovadas / Número de Peças Faturadas x 1 milhão
		P.3.3 Reduzir os custos com retrabalhos em 10% ao ano	P.3.3.1 Qualificar os colaboradores; P.3.3.2 Melhor treinamentos de auto controle;	P.3.3.1.1 Custo com Retrabalhos	P.3.3.1.1.1 Produtos retrabalhados / total de produtos-serviços produzidos
	P.4 - MAXIMIZAR A UTILIZAÇÃO DOS ATIVOS	P.4.1 % Acima de 75%	P.4.1.1 Melhorar os indicadores de desempenho, disponibilidade e qualidade	P.4.1.1.1 OEE	P.4.1.1.1.1 Tempo em Produção/(Soma de tempo em produção + paradas não programadas)
		P.4.2 Aumentar o giro de estoques em 10%	P.4.2.1 Melhorar a previsão de demanda P.4.2.2 Analisar melhor os itens que estão sendo estocados em decorrência do aproveitamento de matéria prima	P.4.2.1.1 Giro dos estoques	P.4.2.1.1.1 Volume total de vendas / Valor Médio dos estoques

No quadro 4 serão listados os scorecards para Perspectivas de Aprendizagem e Crescimento

BALANCED SCORECARD EMPRESA BFG - PERSPECTIVAS DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO					
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS	INICIATIVAS	KPI'S	GRÁFICO
A P R E N D I Z A G E M E C R E S C I M E N T O	AC.1 - PROMOVER GESTÃO DE PESSOAS COM FOCO EM: SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES	AC.1.1 % Acima de 75% ao ano	AC.1.1.1 Aplicar e coletar a pesquisa; AC.1.1.2 Tabular a pesquisa; AC.1.1.3 Emitir Relatórios; AC.1.1.4 Divulgação dos resultados da pesquisa; AC.1.1.5 Definição de plano de ação.	AC.1.1.1.1 Pesquisa de clima	AC.1.1.1.1.1 Total de pesquisas respondidas / Total de pesquisas enviadas
		AC.1.2 % Abaixo de 2,0% ao ano	AC.1.2.1 Aprimorar o processo seletivo; AC.1.2.2 Investir em treinamentos; AC.1.2.3 Desenvolver e incentivar o plano de carreira; AC.1.2.4 Criar uma cultura de feedback	AC.1.2.1.1 Turnover	AC.1.2.1.1.1 Total de Funcionários Admitidos/Total de Funcionários demitidos / 2 / Total de Funcionários existente no início do Mês
		AC.1.3 % Abaixo de 1,50% ao ano	AC.1.3.1 Aprimorar o processo seletivo verificando a compatibilidade do candidato a cultura organizacional da empresa; AC.1.3.2 Melhorar a comunicação interna para reduzir ruídos nos diálogos entre chefe e subordinado; AC.1.3.3 Estimular a prática de exercícios laborais e alimentação saudável.	AC.1.3.1.1 Absenteísmo	AC.1.3.1.1.1 Total de Faltas e Atrasos/Total de Horas Trabalhadas
	AC.2 - PROMOVER GESTÃO DE PESSOAS COM FOCO EM: CAPACITAÇÃO DOS COLABORADORES	AC.2.1 % Acima de 0,80% ao ano	AC.2.1.1 Analisar a necessidade de treinamentos para setores e funcionários; AC.2.1.2 Realizar pesquisas e orçamentos para os cursos necessários; AC.2.1.3 Criar uma agenda de treinamentos de acordo com a necessidade.	AC.2.1.1.1 Número de treinamentos	AC.2.1.1.1.1 Total de treinamentos efetuados / Total de funcionários
		AC.2.2 Realizar avaliação de desempenho dos gerentes, supervisores e líderes até o final de 2019.	AC.2.2.1 Selecionar todos os gerentes, supervisores e líderes que farão a avaliação de desempenho; AC.2.2.2 Aplicar a avaliação de desempenho por escala gráfica; e AC.2.2.3 Aplicar a avaliação de desempenho por objetivos e por competência;	AC.2.2.1.1 Avaliação de desempenho	AC.2.2.1.1.1 Total de avaliações de desempenho/número total de funcionários
	AC.3 - MELHORAR SISTEMA DE INFORMAÇÕES DE FORMA QUE ATENDA AS NECESSIDADES NO NEGÓCIO	AC.3.1 Implantar todo o sistema de ERP até o final junho de 2019	AC.3.1.1 Realizar o mapeamento de todas as áreas; AC.3.1.2 Realizar o treinamento de todos os funcionários; AC.3.1.3 Efetuar as parametrizações dos módulos; AC.3.1.4 Efetuar os testes; AC.3.1.5 Efetuar o go live.	AC.3.1.1.1 Total de módulos implantados	AC.3.1.1.1.1 Total Módulos Implantados / Total Módulos do Sistema
		AC.3.2 Eliminação dos silos de dados	AC.3.2.1 Mapear todos os sistemas paralelos utilizados na empresa; AC.3.2.2 Analisar a aderência desses sistemas no Sistema Erp; AC.3.2.3 Parametrizar e Customizar sistema de ERP para adequar as rotinas utilizadas nos sistemas paralelos.	AC.3.2.1.1 Sistemas paralelos implantados no sistema Erp atual	AC.3.2.1.1.1 Total Sistemas Implantados / Total Sistemas Paralelos
	AC.4 - DISSEMINAR CULTURA E VALORES	AC.4.1 Realizar a integração com todos os funcionários até o final de 2019.	AC.4.1.1 Mapear todos os funcionários que ainda não efetuaram integração; AC.4.1.2 Criar uma agenda para a integração de forma que não prejudique a produtividade do funcionário; AC.4.1.3 Efetuar a integração para os funcionários mapeados.	AC.4.1.1.1 Processo de integração de pessoas	AC.4.1.1.1.1 Total de integrações / número de funcionários

5. CONCLUSÃO

Através da revisão literária foi possível explorar os principais conceitos e fundamentos que deram sustentação ao desenvolvimento do trabalho.

O Balanced Scorecard foi criado para solucionar o problema de comunicação do planejamento da empresa como um todo, visando utilizar uma visão holística da administração em benefício do seu planejamento estratégico.

O Balanced Scorecard mostrou-se uma ferramenta que ajudará na implantação de novas ações, sobre todos os setores da empresa, concluindo assim que trará benefícios futuros para melhoria da empresa, mesmo ela sendo uma empresa familiar.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BASTOS, Marcelo, **Análise Swot (Matriz):** Conceito e aplicação, (2014), <http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>
Acesso em 14/06/2019.

BEUREN, Ilse Maria. LONGARAY, André Andrade; RAUPP, Fabiano Maury; SOUSA, Marcos Aurélio Batista de; COLAUTO, Romualdo Douglas; PORTON, Rosimere Alves de Bona. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade.** São Paulo: Atlas, 2003.

CAMARGO, Renata F., **Mapas Estratégicos e a relação com o planejamento estratégico e o orçamento empresarial,** (2017), <https://www.treasy.com.br/blog/mapas-estrategicos-e-planejamento-empresarial/>
Acesso em 14/06/2019.

CATELLI, Armando. Controladoria: **Uma abordagem da Gestão Econômica.** São Paulo: Editora Atlas, 2001.

CERTO, Samuel C.; Peter, J. Paul; Marcondes, Reynaldo Cavalheiro; Cesar, Ana Maria Roux. **Administração Estratégica:** planejamento e implantação da estratégia – São Paulo: Editora Pearson Education do Brasil, 2010

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004.

COSTA, Ana Paula Paulino da; **Balanced Scorecard:** Conceitos e guia de implementação – São Paulo; Editora Atlas, 2008.

FREITAS, Ernani Cesar de; PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2a edição. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, 4a ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUIMARÃES, T. A. et al. Forecasting core competencies in R&D environment. In: **INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT OF TECHNOLOGY**, 9., Feb. 2000, Miami. Proceedings... Miami : International Association for Management of Technology, 2000.

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

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. **Mapas estratégicos** – convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

LUZIO, Fernando Franco. **Fazendo a estratégia acontecer**: como criar e implementar as iniciativas da organização. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

NASCIMENTO, A.M.;REGINATO, L. **Controladoria**: Um enfoque na eficácia Organizacional: São Paulo: Editora Atlas, 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico** – Conceitos, Metodologia-Práticas, São Paulo: Editora Atlas, 2018.

PAULA, Gilles B., **Como as diferentes Perspectivas do BSC (Balanced Scorecard) podem ajudar a enxergar sua empresa de uma forma diferente!** (2016), <https://www.treasy.com.br/blog/perspectivas-do-bsc-balanced-scorecard/> Acesso em 14/06/2019.

PAULA, Gilles B., **Balanced Scorecard (BSC): enxergando sua empresa por novas perspectivas**, (2015), <https://www.treasy.com.br/blog/perspectivas-do-bsc-balanced-scorecard/> Acesso em 14/06/2019.

PORTER, M. E. **O que é estratégia**. In: MINTZBERG et al. O Processo da Estratégia: Conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006.

RUSSO, Paschoal T, et al. **Evidências de elementos de institucionalização do Balanced Scorecard na obra “A estratégia em ação”**: um olhar baseado na teoria institucional. Revista Contabilidade e Finanças – USP, v. 23, n. 58, 7-18, 2012

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, Pilar B. **Metodologia de Pesquisa**. 3. ed, São Paulo: McGraw Hill, 2006.

SOLINGEN, R.; BERGHOUT, E. **The Goal/Question/Metric Method: a practical guide for quality improvement of software development**. London: McGraw-Hill Publishing Company, 1999. Disponível em: <http://www.tarrani.net/linda/GoalQuestionMetric.pdf>. Acesso em 15/06/2019.

TAVARES, Mauro C., **Gestão Estratégica**, São Paulo: Editora Atlas, 2010.

VALENTE, Solan Arantes, WILDAUER Egon Walter. **Indicadores de Desempenho como ferramenta de alinhamento estratégico – A experiência do SENAC no Paraná**, B. Téc. Senac, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, p. 104-127, set./dez, 2014.