

FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

IGOR DE MORAIS SOARES
JULIANA CRISTINA MONTEIRO
LUÍS FELIPE ISECKE CÂNDIDO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: SUGESTÃO DO BSC EM UMA EMPRESA
FAMILIAR

ANÁPOLIS/GO

2016

IGOR DE MORAIS SOARES
JULIANA CRISTINA MONTEIRO
LUIS FELIPE ISECKE CÂNDIDO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: SUGESTÃO DO BSC EM UMA EMPRESA
FAMILIAR

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração da Faculdade Católica de Anápolis, como requisito parcial para fins de aprovação na matéria de TCC-II, correspondente ao 8º período, sob a orientação do Prof. Raoni Luís Olmos Lotti.

ANÁPOLIS/GO
2016

IGOR DE MORAIS SOARES
JULIANA CRISTINA MONTEIRO
LUIS FELIPE ISECKE CÂNDIDO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: APLICAÇÃO DO BSC EM UMA EMPRESA
FAMILIAR

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração da Faculdade Católica de Anápolis, como requisito parcial para fins de aprovação na matéria de TCC-II, correspondente ao 8º período, sob a orientação do Prof. Me. Raoni Luís Olmos Lotti.

Anápolis, _____, de _____ de 2016.

BANCA EXAMINADORA

PROF. ME. RAONI LUÍS OLMOS LOTTI
ORIENTADOR

PROF. ESP. AIRES CARDOSO DA SILVA
CONVIDADO

PROF. ME. WESLEY DE FREITAS
CONVIDADO

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus, pela oportunidade de chegarmos até aqui. O apoio de nossos familiares, do nosso orientador Raoni Luís Olmos Lotti, a Marmoraria Rio Negro pela oportunidade de se fazer pesquisa na empresa.

RESUMO

O mercado atual se encontra mais acirrado e, em contrapartida, surgem várias ferramentas estratégicas com o intuito de impulsionar a competitividade das empresas. Assim, o *Balance Scorecard* (BSC) se apresenta como uma excelente ferramenta que auxilia a gestão estratégica de uma empresa. Embora o BSC, aparentemente, se mostre adequado a grandes empresas, acredita-se que esta ferramenta também pode ser útil nas empresas familiares e de pequeno porte. Neste sentido, o objetivo deste trabalho foi apresentar uma proposta de aplicação do BSC para a Marmoraria Rio Negro, uma empresa familiar, de pequeno porte, do ramo da construção civil. A partir do estudo de caso nesta empresa, verificou-se que o BSC pode ser utilizado em qualquer empresa, independente do seu porte, e também pode ser responsável por formalizar a gestão familiar, que muitas vezes é informal. Portanto, trabalhos futuros podem ser realizados no sentido de verificar os resultados da aplicação do BSC nessa empresa.

Palavras-chave: *Balance scorecard*. Empresa familiar. Gestão Empresarial

ABSTRACT

The current market is more intense and, on the other hand, there are several strategic tools to boost the competitiveness of businesses. Therefore, the Balance Scorecard (BSC) is an excellent tool that helps the strategic management of a company. Although the BSC, be apparently suitable for large companies, it is believed that this tool can also be useful in family businesses and small businesses. In this sense, this paper aims to present a proposal for application of BSC to the Marmoraria Rio Negro, a family-owned small company, in the business of construction. From the case study in this company, it was found that the BSC can be used in any company, regardless of its size, and can also be responsible for formalizing the family management, which is often informal. Therefore, further work can be carried out to verify the results of the application of the BSC in this company.

Keywords: Balance Scorecard. Family-owned. Business Management

SUMÁRIO

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 7 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO | 9 |
| 2.1 | A EVOLUÇÃO DAS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO | 9 |
| 2.1.1 | Administração Científica | 9 |
| 2.1.2 | Administração Clássica | 9 |
| 2.1.3 | Administração Burocrática | 10 |
| 2.2 | FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO..... | 10 |
| 2.2.1 | Planejar | 10 |
| 2.2.2 | Organizar | 11 |
| 2.2.3 | Direção | 11 |
| 2.2.4 | Controle | 11 |
| 2.3 | HISTÓRIA DAS EMPRESAS FAMILIARES..... | 12 |
| 2.4 | GESTÃO EMPRESARIAL..... | 13 |
| 3 | METODOLOGIA | 14 |
| 4 | RESULTADOS | 15 |
| 4.1 | ELABORAÇÃO DO BSC NA EMPRESA | 15 |
| 4.2 | CONHECIMENTO DA ORGANIZAÇÃO | 16 |
| 4.3 | CAPACIDADE PRODUTIVA DA EMPRESA E SUAS VENDAS NO MÊS DE AGOSTO | 17 |
| 4.4 | POSIÇÃO NO MERCADO..... | 18 |
| 4.5 | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA AS PERSPECTIVAS DO BSC..... | 19 |
| | REFERÊNCIAS | 36 |

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares têm grande relevância na conjuntura econômica brasileira, de acordo com Moreira Junior (2006), cerca de 90 % das empresas brasileiras são gerenciadas por integrantes da família proprietária. Gentil (2003) destaca que o setor em que as empresas familiares têm predominância é na área do agronegócio, comércio e serviço. Mesmo com a grande quantidade de empresas familiares, que se tem no Brasil, o índice de falência dessa continua bastante elevado. (SEBRAE, 2016).

Conforme uma pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE – 2016), no Brasil foram criados 1,2 milhões de novos negócios e 99% são microempresas ou empreendedores individuais. Há quase 15 anos que o SEBRAE realiza esta pesquisa para verificar como que está a continuidade dessas empresas. No Centro-Oeste a taxa de sobrevivência dessas, com mais de dois anos, é de 68,3%, existindo com muitas dificuldades, porém elas podem ser superadas através de uma boa gestão.

Para tanto, existem ferramentas que auxiliam no processo de gestão organizacional. Embora essas sejam comumente aplicadas em grandes empresas, podem também ser utilizadas nas pequenas. (CIMINO; SIMÃO, 2008).

Nesse sentido, o problema desta pesquisa foi: como o *Balanced Scorecard* (BSC) pode nortear o Planejamento Estratégico de uma empresa familiar de pequeno porte regional.

Para responder essa questão foi realizado um estudo de caso na Marmoraria Rio Negro, situada há mais de dez anos no mercado de Anápolis, no ramo de construção civil.

Assim, o objetivo geral deste trabalho foi propor um Planejamento Estratégico para a Marmoraria Rio Negro, através do BSC. Já os objetivos específicos foram: identificar os aspectos gerenciais em uma empresa familiar; analisar as ferramentas estratégicas para a utilização na gestão da empresa familiar; sugerir a aplicação das ferramentas estratégicas.

Destarte, o presente trabalho está dividido da seguinte maneira: o primeiro capítulo compreendeu a introdução; no segundo teve-se o referencial teórico, que abrangeu a contextualização das teorias da administração, as funções desta, a origem das empresas familiares e a gestão empresarial; a metodologia foi

apresentada no terceiro capítulo; o quarto trouxe os resultados através do estudo de caso da Marmoraria Rio Negro e, por fim; no quinto tiveram-se as considerações finais e as sugestões da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No referencial teórico deste trabalho discutiu-se a evolução das teorias da administração, as funções desta, a origem das empresas familiares e a gestão empresarial.

2.1 A EVOLUÇÃO DAS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

As teorias da administração têm como pilares a Administração Científica, a Administração Clássica e a Abordagem Burocrática.

2.1.1 Administração Científica

No início do século XX, surgiu a administração como ciência. De acordo com Chiavenato (2011), sua primeira abordagem, conhecida como Escola da Administração Científica, baseia-se na ênfase colocada nas tarefas. O nome Administração Científica veio devido à tentativa de aplicação dos métodos da ciência aos problemas da administração, a fim de aumentar a eficiência industrial.

Os principais métodos científicos aplicáveis aos problemas da administração são a observação e a mensuração. A escola da Administração Científica iniciou-se no começo do século passado pelo engenheiro americano Frederick W. Taylor, considerado o fundador da moderna Teoria Geral da Administração (TGA). Taylor teve inúmeros seguidores (como Gantt, Gilbreth, Emerson, Ford, Barth e outros) e provocou uma verdadeira revolução no pensamento administrativo e no mundo industrial de sua época. A preocupação original foi eliminar o fantasma do desperdício e das perdas sofridas pelas indústrias e elevar os níveis de produtividade por meio da aplicação de métodos e técnicas da engenharia industrial. (CHIAVENATO, 2011).

2.1.2 Administração Clássica

Em 1916, surgiu na França, espalhando-se rapidamente pela Europa, a Administração Clássica, que se caracterizava pela ênfase na estrutura que a

organização deveria possuir para ser eficiente. (CHIAVENATO, 2011). Na realidade, o objetivo de ambas as teorias era o mesmo, a busca da eficiência das organizações essa eficiência era alcançada por meio de racionalização do trabalho do operário e do somatório das eficiências individuais.

A Administração Clássica, ao contrário, partia do todo organizacional e da sua estrutura para garantir eficiência a todas as partes envolvidas, fossem elas órgãos (como seções, departamentos, etc.) ou pessoas (como ocupantes de cargos e executores de tarefas). Fayol, um engenheiro Francês, fundador da Teoria Clássica da Administração, partiu de uma abordagem sintética, global e universal da empresa, inaugurando uma abordagem anatômica e estrutural que rapidamente suplantou a abordagem analítica e concreta de Taylor. (CHIAVENATO, 2011).

2.1.3 Administração Burocrática

A partir da década de 1940, as críticas feitas tanto à teoria clássica (pelo seu mecanismo) como à teoria das relações humanas (por seu romantismo ingênuo) revelaram a falta de uma teoria da organização sólida e abrangente e que servisse de orientação para o trabalho do administrador. (CHIAVENATO, 2011).

A Teoria da Burocracia desenvolveu-se na administração por volta da década de 1940. A Burocracia é uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos. As origens da burocracia remontam a época da antiguidade. (CHIAVENATO, 2011).

2.2 FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO

De acordo com Chiavenato (2011), a obra de Henri Fayol, fundador da teoria clássica, conceitua o ato de administrar como: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, que logo após a renovação da teoria clássica para a teoria neoclássica, utilizando os princípios de Fayol, foram criadas as funções administrativas que é planejar, organizar, dirigir e controlar.

2.2.1 Planejar

Planejar é a função administrativa em que se define por onde que se deve começar, a definição de metas e os objetivos. Essa função subdivide-se em planejamento estratégico, tático e operacional. (CHIAVENATO, 2014).

O Planejamento estratégico é definido pelo nível institucional da empresa longo prazo para execução, exemplo: definição da filosofia empresarial. O planejamento estratégico se subdivide em vários planejamentos táticos. Estes se definem pelo nível intermediário, médio prazo. Exemplo de planejamento tático é o aumento da produção do mês em 5 % referente ao mês anterior. Sua subdivisão é em vários planejamentos operacionais.

Planejamento operacional tem foco nos resultados, definidos a curto prazo, sua preocupação é o que fazer e como fazer. Exemplo: definir caminhos para que se reduza o tempo de conferência de entrada de mercadoria.

2.2.2 Organizar

De acordo com Chiavenato (2014), organizar é o ato de realocar os recursos que são definidos pelo planejamento, organização é a segunda função administrativa que depende do planejamento, direção, e do controle para criar o processo administrativo, assim como dividir tarefas, designar as atividades, alocar recurso, definir autoridades e responsabilidades; são os caminhos que se devem tomar para se executar o planejamento.

2.2.3 Direção

A direção é a terceira função administrativa que faz as coisas andar e acontecer, está relacionada com a ação, com atuação dos recursos humanos da empresa, maneira pelo qual os objetivos têm que ser alcançados. Depois de se fazer o planejamento e organizar os caminhos, a direção orienta como deve ser feita a execução dos objetivos definidos tais como dirigir os esforços para um propósito comum, comunicar, liderar e motivar. (CHIAVENATO, 2014).

2.2.4 Controle

De acordo com Chiavenato (2014), controle é o acompanhamento de todo o processo administrativo que verifica como está o desenvolvimento da organização, tais como definir padrões de desempenho, monitorar o desempenho, comparar o desempenho com os padrões e tomar a ação corretiva para assegurar os objetivos desejados. Caso algo esteja errado cabe ao controle informar ao planejamento.

2.3 HISTÓRIA DAS EMPRESAS FAMILIARES

As empresas familiares no Brasil surgiram com as companhias hereditárias logo após ser descoberta por Portugal, onde existem traços culturais dos imigrantes. Devido às companhias serem hereditárias surgiram necessidades de dar continuidade, o que fez com que outros empreendimentos surgissem. (OLIVEIRA, 1999). A consolidação das empresas familiares foi logo após os movimentos migratórios italiano, japoneses e alemães.

De acordo com Morais (2004), as empresas familiares, normalmente, são desorganizadas no sentido de definições de cargos e responsabilidades, mas com isso, pode instaurar-se um caos pela ausência de regras bem estruturadas.

Mas, ao contrário do que uma grande parte das pessoas acredita, quando a empresa e uma família se reúnem tem-se uma grande possibilidade de fracassar. Donatti (1999) relata a relevância em se definir um código de relacionamento para uma melhor convivência no ambiente. Uma empresa se torna familiar a partir do momento em que um ou mais membros dela exercessem algum papel administrativo ou de gestão, ao possuir uma parte no capital inicial.

De acordo com Machado (2005)

Para uma empresa se sustentar como familiar no mercado competitivo do século XXI deve haver uma sinergia e um relacionamento estreito entre a família e a empresa. A empresa precisa ter um desempenho de forma que crie valor para a família e a família precisa criar valor para a empresa. A atuação se torna impossível sem o envolvimento familiar.

Para Moreira Junior (2006) o trabalho de Donnelly (1967) propõe a ideia de que existem vantagens e desvantagens em uma empresa familiar. Vantagens como o sacrifício da família como instrumento para a obtenção de recursos administrativos e financeiros, lealdade e dedicação dos funcionários, coerência em relação aos objetivos e as estratégias das firmas em função da administração

familiar. As desvantagens seriam a divergência entre interesses da empresa e o da família, falta de disciplina do uso dos lucros da empresa, contratação de parentes sem critérios.

As empresas familiares, para prolongar seu tempo de existência, precisam ter algumas ações que vão auxiliar na tomada de decisão, e para que isso ocorra é necessário que se tenha uma boa gestão empresarial.

2.4 GESTÃO EMPRESARIAL

O mercado atualmente exige que as empresas tenham um planejamento, para se tornarem organizações mais competitivas. Porém, ainda existem àquelas que não elaboram seus planos estratégicos e nem operacionais. Para que uma empresa inicie um processo de planejamento estratégico faz-se necessária a utilização de ferramentas desenvolvidas para a pesquisa do ambiente, que servem para responder algumas perguntas cruciais para a formulação de gestão da empresa, em que umas das ferramentas propostas para ser utilizada é a análise SWOT. (SCATENA, 2012).

Para Johnson, Scholes e Whittington (2010 apud ARAÚJO, 2013) onde salientam, a análise SWOT surgiu na década de 1960, feita por acadêmicos de *Stanford Research Institute* com instrumentos voltados para identificar questões inerentes no ambiente de negócio, cujo objetivo é identificar as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças. Através dessa análise é possível fazer a definição da filosofia empresarial.

Após a análise Swot, faz-se necessário a definição dos indicadores de medição para acompanhar os resultados e uma ferramenta que é bastante utilizada é o *Balanced Scorecard*. (SCATENA, 2012).

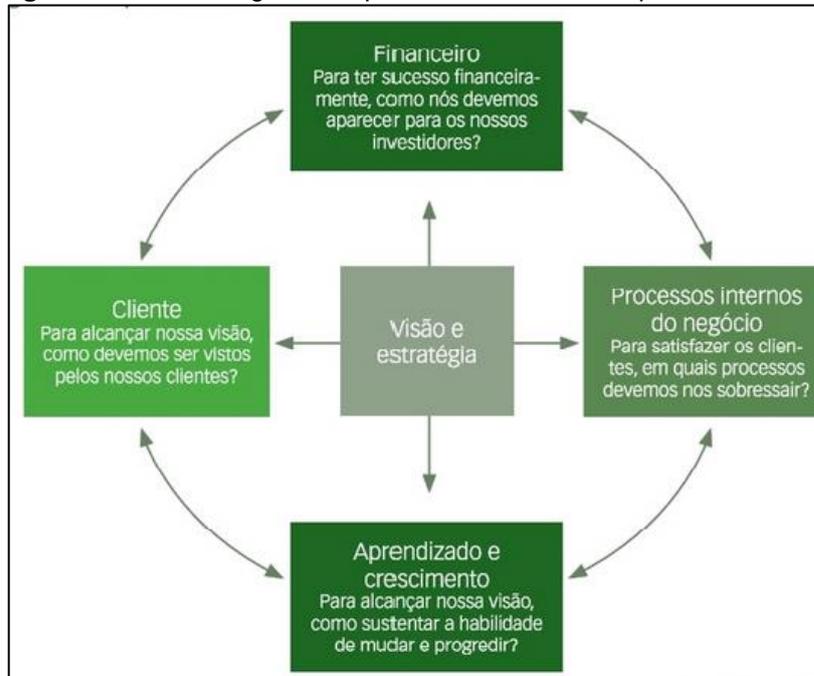
De acordo com Kaplan e Norton (1997 apud MARTINS et al. 2012) o BSC é um instrumento para se mensurar o desempenho que a organização tem alcançado, nas seguintes perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem/crescimento; permitindo, assim, que se acompanhe o desempenho financeiro para o ajuste da estratégia.

O Quadro 1 explica como se dividem as perspectivas citadas acima, mostrando também cada área em que essas atuam. Logo abaixo, na Figura 1, tem-se um modelo de esquema que pode ser utilizado para a explicação do BSC.

Quadro 1 - Perspectivas do BSC

| |
|---|
| Perspectiva financeira: para a redução dos custos crescimento financeiro e a utilização dos ativos para em função da estratégia da empresa. |
| Perspectiva Cliente: Identificar o segmento de atuação, para alinhar os resultados relacionados ao cliente com os níveis de satisfação, fidelidade, lucratividade entre outros. |
| Perspectiva Processos internos do negócio: conhecer seus pontos a melhorar dentro de seu ambiente interno para se obter excelência. |
| Perspectiva de aprendizado e crescimento: manter constantemente o nível de conhecimento de sua equipe de colaboradores para se tornar uma organização bastante competitiva. |

Fonte: Kaplan e Norton, 1997 (apud MARTINS et al., 2012).

Figura 1 - Modelo segundo Kaplan e Norton das Perspectivas do BSC

Fonte: Kaplan e Norton, 1997 (apud MARTINS et al., 2012).

Martins et al. (2012) observam que antes mesmo de se elaborar o BSC as organizações têm que definir seu planejamento estratégico, composto por missão, visão, valores, análise do ambiente interno e externo e formulação da estratégia.

3 METODOLOGIA

Inicialmente, para a elaboração do referencial teórico fez-se uma pesquisa bibliográfica, que segundo Gil (2010), foi elaborado através de um material já publicado. Tradicionalmente neste método de pesquisa incluem-se revistas, jornais, teses e dissertações.

Este trabalho se caracterizou como um estudo de caso, por ter sido realizado um estudo em uma empresa familiar, no ramo da construção civil, de pequeno porte, cujo intuito foi propor a ferramenta BSC para auxiliá-la.

Gil (2010) fala que o estudo de caso baseia-se em um estudo exaustivo de um ou poucos objetos, onde se permite o aprofundamento do conhecimento, tarefa considerada complexa dentre outros projetos já considerados.

Após o estudo de caso foi observada a necessidade de aplicar uma ferramenta estratégia para auxiliar na gestão e na formalização. De acordo com Cervo, Bervian e Silva (2007), é necessário observar e fazer a descrição física de um objeto para obter informações concretas. Sem a observação o estudo poderia ser uma simples adivinhação.

Através de relatórios de faturamento mensal, que foram disponibilizados, e ordem de serviços executada, foi feita uma análise documental, retratada por Gil (2010) como uma pesquisa que tem muitos pontos semelhantes à pesquisa bibliográfica e a pesquisa *ex-post-facto* (“a partir do fato passado”), que é feita através de dados disponíveis, mas não são submetidos a tratamentos estatísticos.

4 RESULTADOS

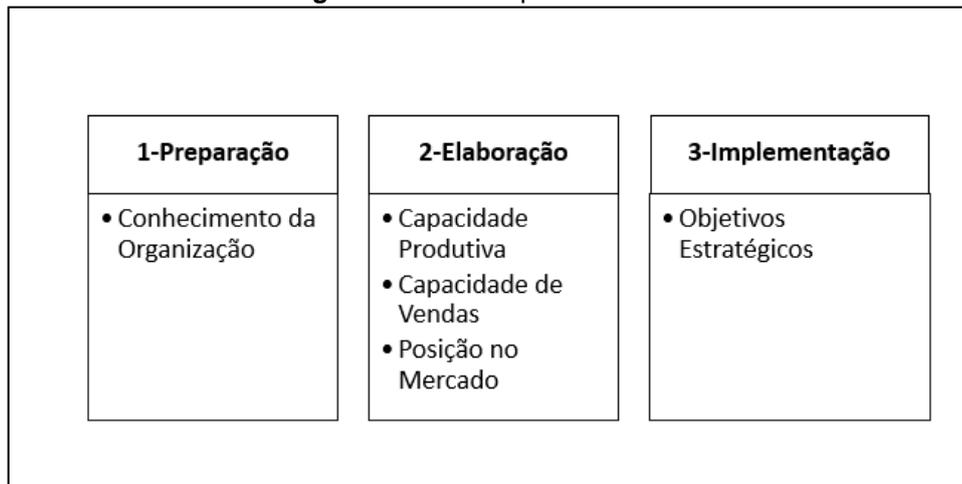
Neste capítulo serão apresentados os passos para a elaboração do BSC na empresa.

4.1 ELABORAÇÃO DO BSC NA EMPRESA

De acordo com Cimino e Simão (2008), uma proposta de esquema básico para a implantação do BSC em pequenas empresas fundamenta-se em literaturas

de BSC em grandes empresas, que para Ottoboni (2002) e Walter e Kliemann foi dividido em três grandes etapas, a saber: preparação, elaboração e implementação que subdividem-se em mais cinco etapas para facilitar a adaptação, como demonstrado na Figura 2.

Figura 2 - Passo a passo do BSC



Fonte: Elaboração dos próprios autores, 2016.

Na figura acima apresenta o passo a passo do BSC em uma empresa, que conforme o autor e dividido das seguintes maneiras, 1 a preparação, 2 elaboração e a 3 implementação. Que se subdividem em conhecimento da organização, capacidade produtiva, de vendas, posição no mercado e os objetivos estratégicos.

4.2 CONHECIMENTO DA ORGANIZAÇÃO

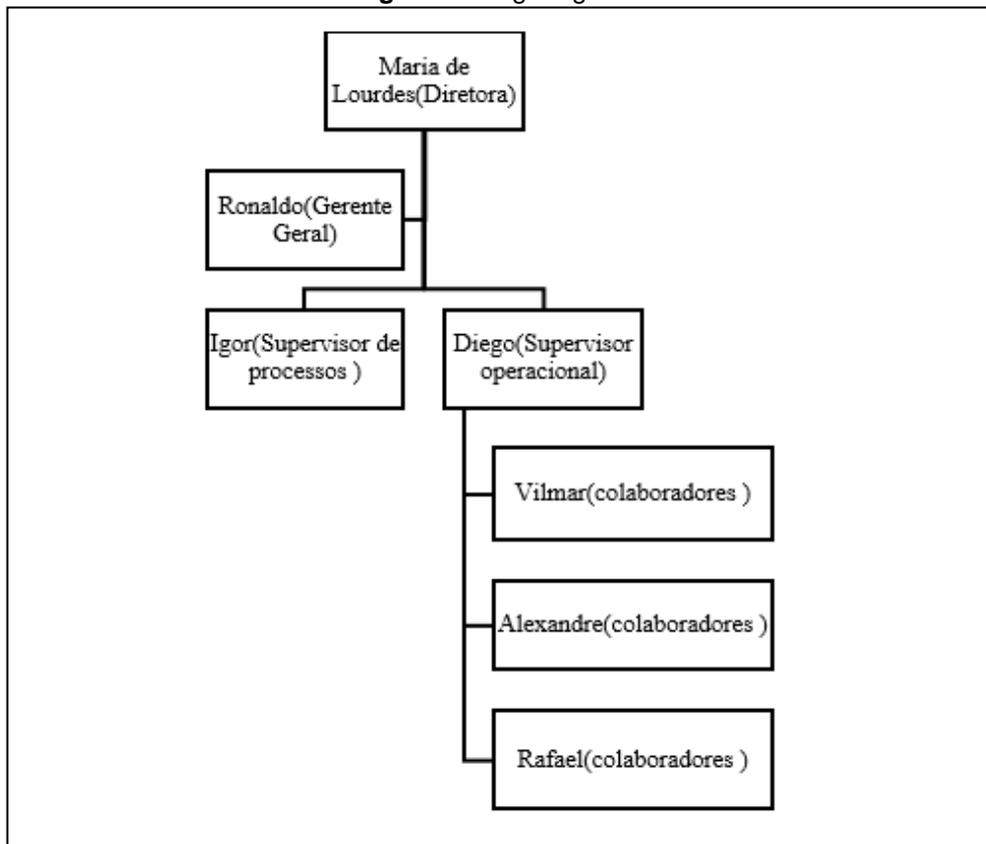
A empresa surgiu através de uma amizade, em que uma pessoa fez uma proposta para trabalhar neste ramo e o Ronaldo (fundador) resolveu mudar totalmente o seu trabalho de mecânico para abrir uma marmoraria. Tiveram algumas dificuldades no início, porém com os anos, foram ganhando experiência e aprimorando seus serviços, e hoje procura se adequarem às necessidades do mercado.

A sede da empresa se encontra na Avenida Goiás, nº. 1946, na Vila Brasil, em Anápolis-GO. O quadro de funcionários é composto por quatro com carteira assinada e dois sem carteira assinada. A empresa hoje trabalha com o *Marketing Digital*.

Sua filosofia empresarial é: quanto à missão, produzir peças de granitos de qualidade, prestando um excelente serviço e garantindo a satisfação do cliente, visando o crescimento no mercado; em relação à visão, pretendem estar entre as melhores empresas do ramo de marmoraria da cidade, mantendo sempre a excelência e a qualidade nos serviços; no que se refere aos valores, tem-se a honestidade, o respeito ao cliente e a valorização dos colaboradores.

A Figura 3 apresenta o organograma, para se conhecer os colaboradores e suas devidas funções.

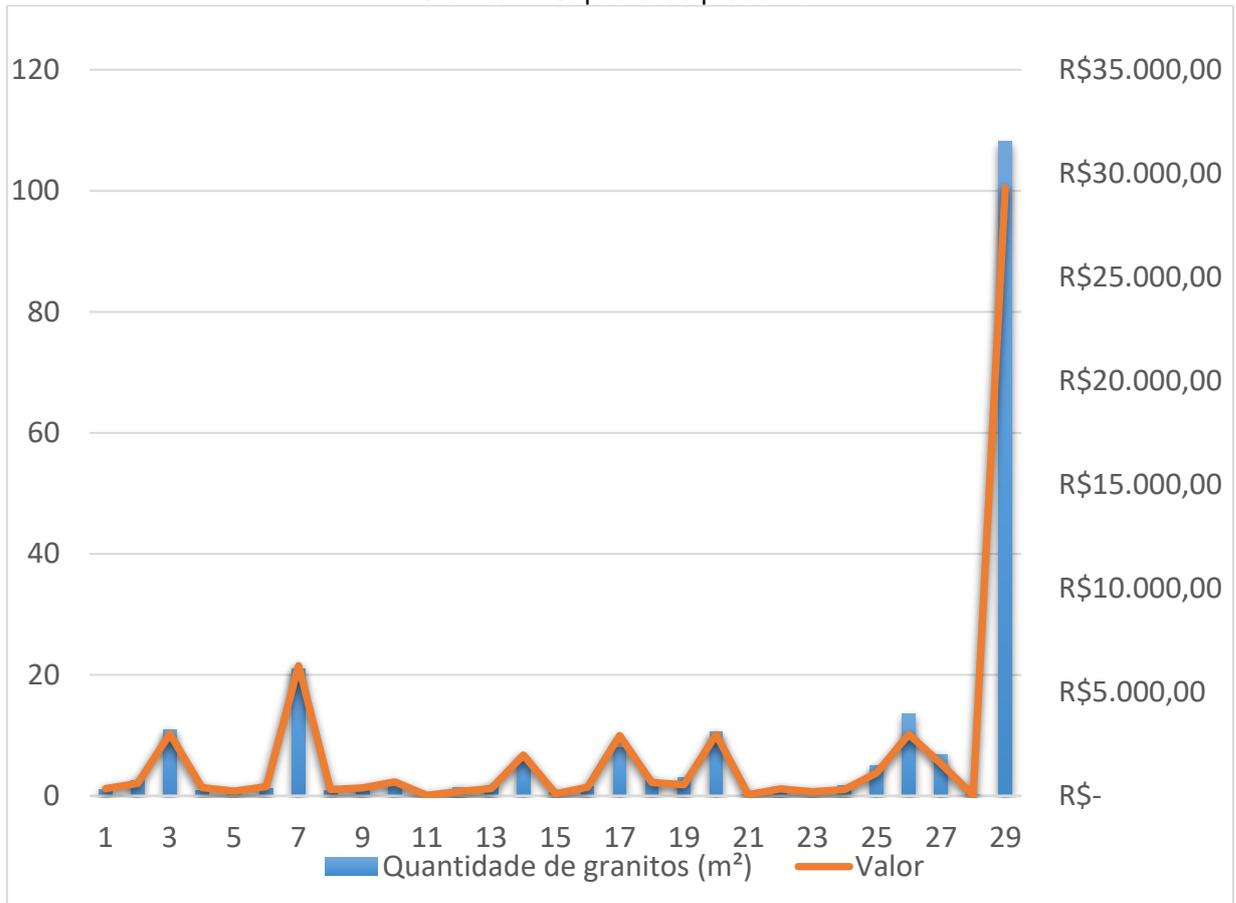
Figura 3 - Organograma



Fonte: Elaboração dos autores, 2016.

O organograma da empresa, que foi elaborado pelos autores deste trabalho, a partir das informações fornecidas dos respectivos cargos e funções, apresentou uma forma prática de se analisar o papel de cada um dentro da empresa.

4.3 CAPACIDADE PRODUTIVA DA EMPRESA E SUAS VENDAS NO MÊS DE AGOSTO

Gráfico 1- Capacidade produtiva

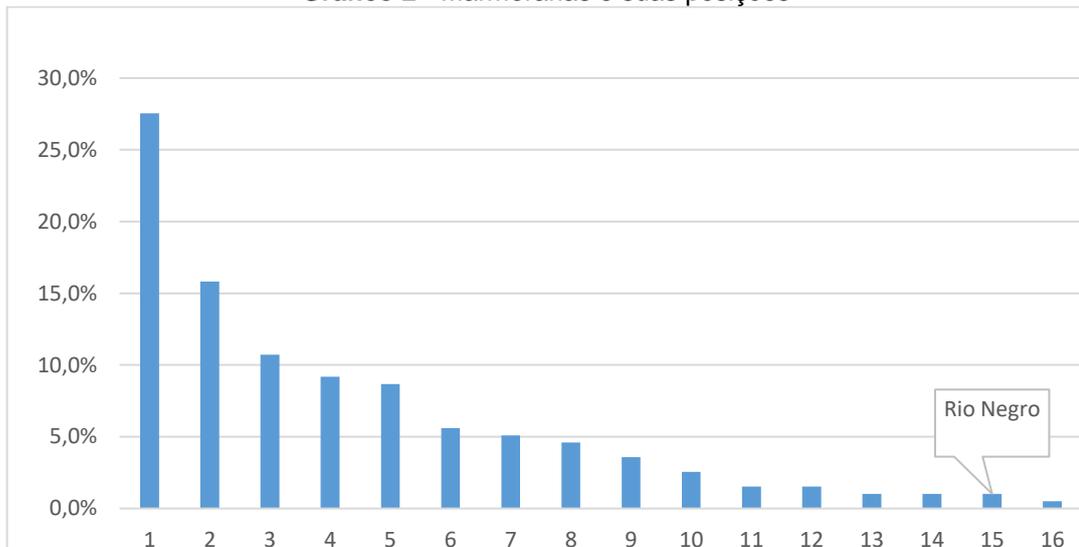
Fonte: Elaboração dos autores, 2016.

Nos meses anteriores não foi possível coletar as informações, pois somente no mês de agosto que foi feita a coleta dessas informações.

3.4 POSIÇÃO NO MERCADO

O posicionamento no mercado é a relação que a empresa tem junto ao seus clientes e como ela é vista pelos seu concorrentes. Kotler (1999), fala que o posicionamento é chave para a diferenciação nas mentes dos clientes e que esse que pode ser dividido em duas etapas: o posicionamento de mercado e o psicológico.

O Gráfico 1 apresenta as posições das marmorarias na cidade de Anápolis.

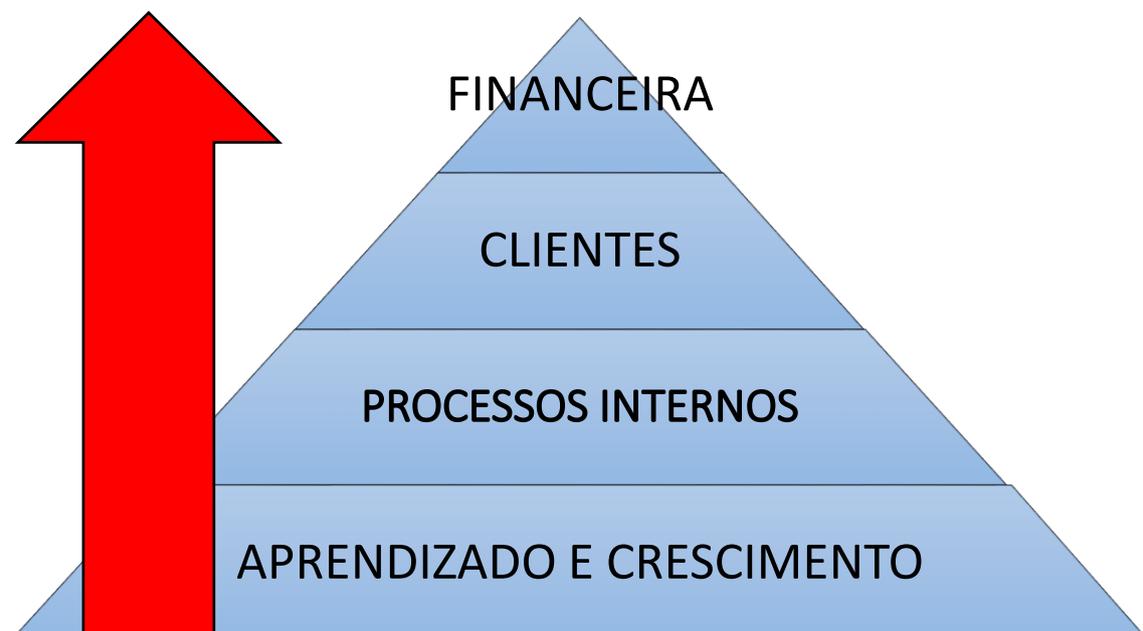
Gráfico 2 - Marmorarias e suas posições

Fonte: Câmara de Dirigentes Lojistas de Anápolis, 2015.

De acordo com a pesquisa que foi feita pela CDL Anápolis (2015), embora a empresa pesquisada seja a 15ª, vale ressaltar que sua posição está voltada ao público de outras cidades que passam na porta do empreendimento.

3.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA AS PERSPECTIVAS DO BSC

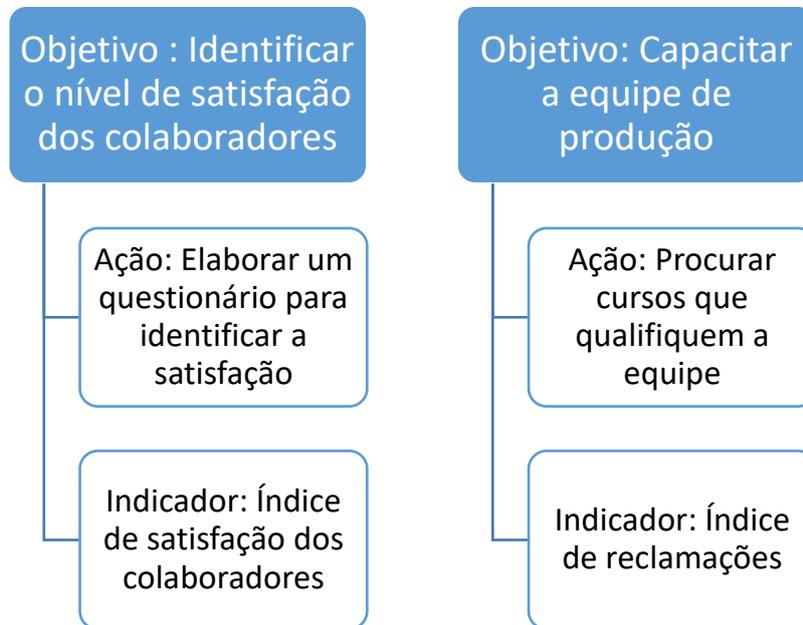
Nesta pirâmide contém as perspectivas do BSC e os objetivos estratégicos para a Marmoraria Rio Negro, com a ação e os indicadores dessa ferramenta estratégica para conseguir mensurar os objetivos.



Fonte: Elaboração dos autores, 2016

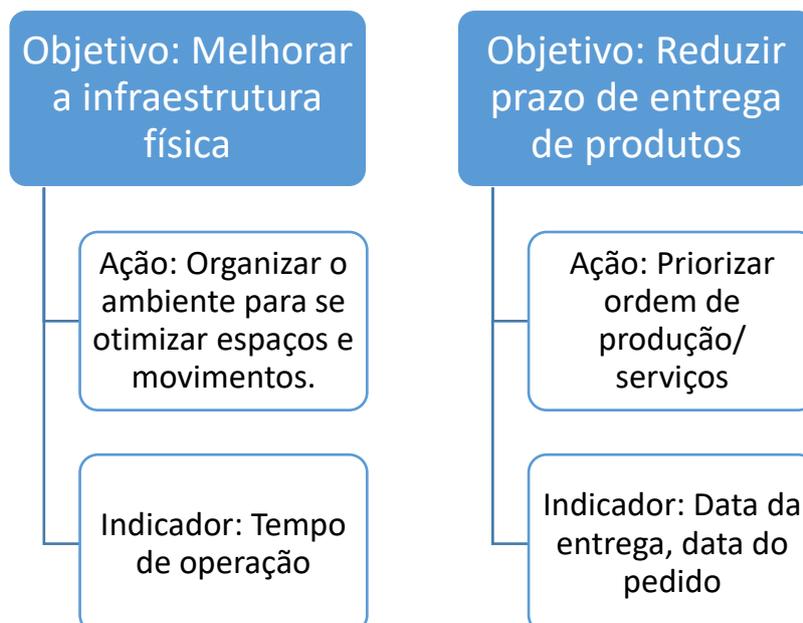
Objetivos estratégicos do BSC

Perspectiva de aprendizado e crescimento



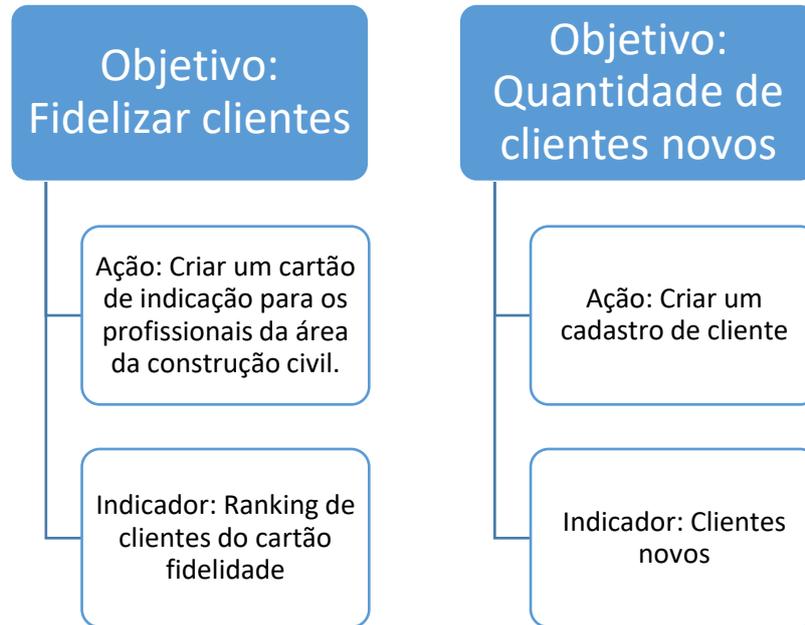
Fonte: Elaboração dos autores, 2016.

Perspectiva processos internos



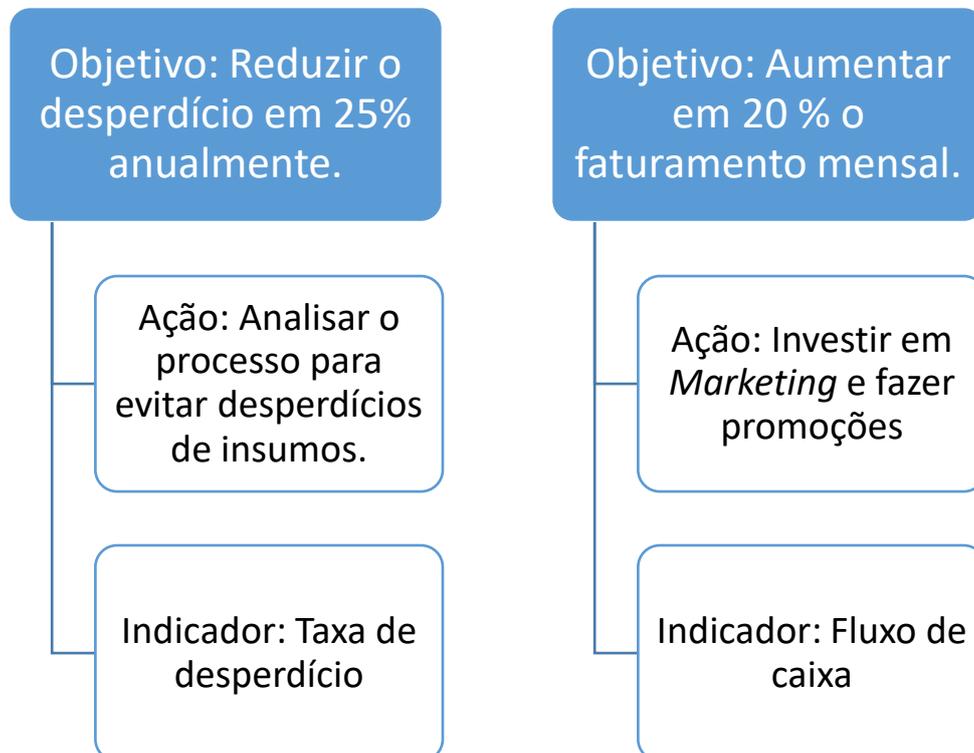
Fonte: Elaboração dos autores, 2016.

Perspectiva Clientes



Fonte: Elaboração dos autores, 2016.

Perspectiva Financeira



Fonte: Elaboração dos autores, 2016.

Fórmulas para calcular as perspectivas.

Conforme foi apresentado as perspectivas do BSC segue abaixo as formulas para cálculo dos objetivos estratégicos.

$$FC = \frac{F \text{ atual} - F \text{ anterior}}{F \text{ anterior}}$$

$$\text{Taxa de Desperdício} = \frac{EI - \text{Qtd vendas} - EF}{\text{Qtd vendas}} \times 100$$

Clientes

CN= Total de clientes- Clientes cadastrados

RCF=Qtd cartões anterior + Qtd cartões mês atual

Processos internos

$$\text{Prazo de entrega} = \frac{DE - DP}{TP}$$

$$TO = \frac{TOR - TOP}{TOP}$$

Aprendizado e Crescimento

$$IR = \frac{\text{Qtd de reclamação}}{\text{Qtd de serviços realizados}}$$

$$IS = \frac{\text{Qtd colaboradores satisfeitos}}{\text{Qtd de colaboradores}}$$

Legenda

FC= Fluxo de Caixa

F atual= Faturamento atual

F anterior= Faturamento anterior

EI= Estoque inicial

EF=Estoque final

CN= Clientes novos.

DE= Data de entrega

DP= Data do pedido

RCF=*Ranking* de clientes fieis

TO=Tempo de operação

TOP=Tempo de operação padrão

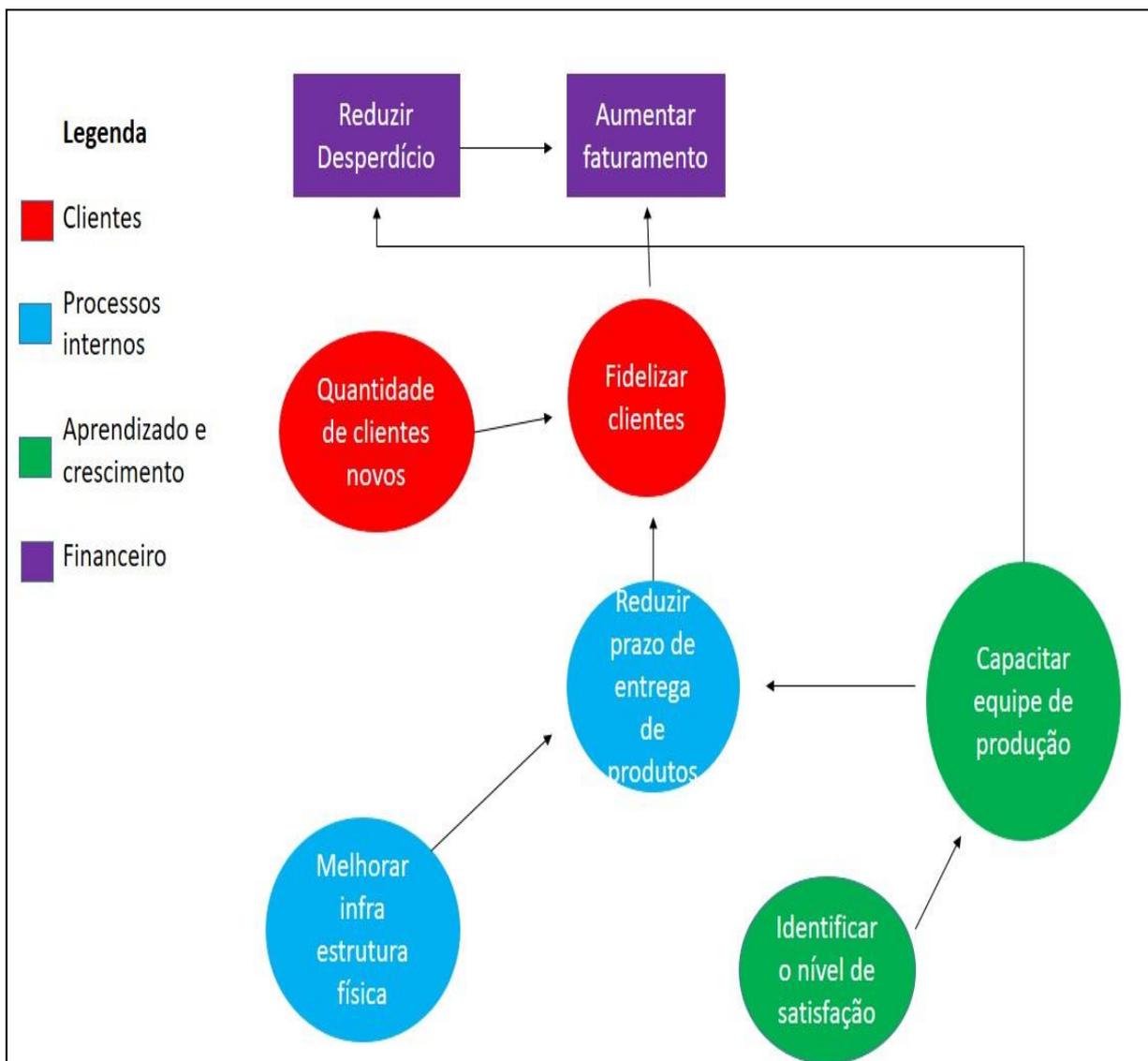
TOR= Tempo de operação realizada

IR= Índice de reclamação.

IS= Índice de satisfação.

TP= Tempo padrão

Figura 4. Mapa estratégico



Fonte: Elaboração dos autores, 2016

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com esta pesquisa foi possível observar que o *Balance Scorecard* (BSC) pode ser aplicado nas empresas independentemente do tamanho. Embora normalmente seja aplicado em empresas de grande porte, este trabalho demonstrou que é possível aplicar o BSC também em empresas familiares e de pequeno porte.

A utilização da ferramenta estratégica BSC por empresas familiares de pequeno porte pode resultar na sua formalização, um aspecto interessante, pois a falta dessa, em uma empresa, pode acarretar a possibilidade de resultados ruins.

Acredita-se que com a implantação do BSC a empresa pode alcançar um melhor posicionamento no mercado, aumentando o resultado financeiro e melhorando seus processos operacionais.

Na perspectiva financeira levando em consideração a pesquisa a partir do momento que você reduz seu desperdício você não irá gastar dinheiro sem fundamento, e investindo em marketing aumenta a visão da empresa relacionado ao mercado

Na perspectiva clientes tem o objetivo de captar novos clientes e valorizar os clientes fiéis para que assim eles tenham interesse em continuar trabalhando com a empresa.

Na perspectiva processos internos tem como objetivo de melhorar o tempo de operação dentro da empresa e conseqüentemente ira facilitar o processo de produção tornando assim mais ágil, e também priorizar os serviços para ter uma ordem nos processos.

Na Perspectiva aprendizado e verificar se os funcionários estão motivados e capacitados, para que assim eles ficaram satisfeitos e irá produzir com maior qualidade e menor tempo.

E para finalizar, como sugestões para trabalhos futuros, sugere-se a análise da eficácia do processo de implementação do BSC em pequenas empresas.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César.G.**Ações estratégicas: desafios e caminhos para a gestão contemporânea.** São Paulo: Atlas,2013

CERVO, A.L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. da. **Metodologia Científica.** 6. ed. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2007. Disponível em: <[Http://catolicadeanapolis.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788576050476/pages/31](http://catolicadeanapolis.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788576050476/pages/31)>. Acesso em: 17 maio 2016.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração.** 8. ed. Rio de Janeiro: Elzevir, 2011.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos: os novos horizontes em a administração.** 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CIMINO, J. C. dá; SIMÃO, C. L. Implantação do Balanced Scorecard (BSC) em pequenas empresas. **Anais do Congresso Brasileiro de Custos (Abc)**, 2008.

DONATTI, L. Empresa Familiar: a empresa familiar em um âmbito global. **Caderno de Pesquisas em Administração**,1999.

GENTIL, E. Retrato da família. **HSM Management**, v.6, n41, nov/dez.2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados / Tradução Bazán Tecnologia e linguística.** São Paulo: Futura, 1999.

MACHADO, H. V. Psicologia em Estudo: Família Contemporânea e Empresas Familiares. **Revista de Psicologia**, n. 2, p. 317-323, Maringá, 2005.

MARTINS T. S.; GUINDANI, R. A.; REIS. J. A. F. dos; CRUZ, J. A. W. **Incrementando a Estratégia: uma abordagem do Balanced scorecard.** 1º ed. Curitiba: Intersaberes, 2012. Disponível em: <<http://catolicadeanapolis.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788582121900/pages/-2>>. Acesso em: 10 maio 2016.

MORAIS, J. M. **Estrutura organizacional na empresa familiar–Estilos gerenciais e satisfação dos funcionários.** Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional, Universidade de Taubaté, São Paulo, Brasil, 2004.

MOREIRA JUNIOR, A. L. **Estratégias de Governança na empresa familiar: modelo para redução de conflitos familiares e perpetuação da empresa.** Diss. Universidade de São Paulo, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório.** São Paulo: Atlas, 1999.

OTTOBONI, C. **Uma proposta de abordagem metodológica para Implantação do *Balanced Scorecard* (BSC) em pequenas empresas.** Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2002.

SEBRAE. **As Características de negócios Familiares.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD.2016>>. Acesso em: 10 maio 2016.

SCATENA, M. I. C. **Ferramentas para a moderna gestão empresarial teoria, implementação e prática.** Curitiba: Intersaberes, 2012.

WALTER, F.; KLIEMANN NETO, J. Uma proposta de metodologia de elaboração do *Balanced Scorecard*. In: VII Congresso Brasileiro de Custos. Recife. **Anais.** Recife, 2000.