



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CAMPUS RUSSAS
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

DELÂNIO DA SILVA OLIVEIRA

**PROPOSIÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA PANIFICADORA
POR MEIO DO BALANCED SCORECARD**

RUSSAS – CE

2022

DELÂNIO DA SILVA OLIVEIRA

PROPOSIÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA PANIFICADORA POR
MEIO DO BALANCED SCORECARD

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Ceará Campus Russas, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador(a): Prof. Me. Rondinelli Batista Cândido

RUSSAS – CE

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- O46p Oliveira, Delânio da Silva.
Proposição do planejamento estratégico de uma panificadora por meio do Balanced Scorecard / Delânio da Silva Oliveira. – 2022.
95 f. : il. color.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Campus de Russas, Curso de Engenharia de Produção, Russas, 2022.
Orientação: Prof. Me. Rondinelli Batista Cândido .
1. Balanced Scorecard. 2. Planejamento estratégico. 3. Mapa estratégico. 4. Indicadores estratégicos.
5. Padaria. I. Título.

CDD 658.5

DELÂNIO DA SILVA OLIVEIRA

PROPOSIÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA PANIFICADORA POR
MEIO DO BALANCED SCORECARD

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Ceará Campus Russas, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Aprovado em ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Rondinelli Batista Cândido (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof^ª. Ms. Rochelly Sirremes Pinto
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof^ª. Dra. Josemeire Alves Gomes
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Com amor, aos meus pais, Zuleide, Laizio, e
avó Maria (*in memoriam*).

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, pela realização deste sonho, que é de concluir esse curso.

Aos meus pais, por todo amor, esforço, dedicação e suporte em todos os momentos da minha vida, fazendo acontecer essa conquista. A todos os familiares, pelo apoio e motivação sempre que necessário.

Agradeço aos professores, Daiane, Rochelly e Dmontier, por todas as experiências e conhecimentos compartilhados, além do companheirismo em toda essa jornada. Em especial ao meu orientador, Rondinelli, que mesmo não nos conhecendo pessoalmente, até momento, aceitou o convite e foi parceiro nesse momento tão especial.

Aos meus amigos da graduação, pela parceria e amizade ao longo dessa jornada, deixaram que essa caminhada fosse mais leve, tenho uma admiração especial por cada um. Principalmente a Iany, Lara e Magda, que no decorrer desses anos sempre estivemos juntos a fazer pesquisas, e hoje fez com que desenvolvesse esse trabalho com tanta maestria.

Deixo aqui registrado meu muito obrigado a todos que contribuíram, mesmo que indiretamente, para construção desse trabalho: Carlos, Rosana, Rayane, Sávio, Olga, João Felipe, Luiza e Walter.

RESUMO

Com a acelerada taxa de mudanças no mundo dos negócios, as empresas para se manterem competitivas, têm de buscar ter um desempenho superior aos dos seus concorrentes. Diante disso, o presente estudo tem como objetivo propor um planejamento estratégico baseado na filosofia da metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) a uma panificadora da cidade de Russas/CE. Para isso, é utilizada a ferramenta de análise de ambientes SWOT, para definição dos objetivos, o mapa estratégico, e para determinação do plano de ação, o 5W1H. Sobre a metodologia do trabalho, este é classificado como uma pesquisa aplicada com abordagem quali-quantitativa, quanto aos objetivos, apresenta-se como uma pesquisa exploratória e descritiva. No que se refere aos procedimentos técnicos, é empregado o estudo de caso. Para elaborar o mapa estratégico do BSC, inicialmente, foram definidos os conceitos de missão, visão e valores, e analisada a matriz SWOT, além disso, para conferir e alinhar as expectativas do negócio a percepção dos clientes sobre ele, foi utilizada a Matriz de Importância - Desempenho. A partir disso, se determinou o atual destino estratégico da padaria, de forma a guiar a definição dos objetivos, metas e indicadores estratégicos designados as 4 perspectivas da ferramenta de gestão de desempenho BSC, ainda, se desenvolveu um plano de ação, com o 5W1H, a fim de dar suporte para obterem resultados, direcionados a estratégico do negócio. Portanto, para a padaria que ainda não fazia o uso de planejamento estratégico, o seu emprego de modo que integre a todos da organização, é essencial para conquista do objetivo principal do negócio.

Palavras-chave: Balanced Scorecard; mapa estratégico; planejamento estratégico; indicadores estratégicos; padaria.

ABSTRACT

With the accelerated rate of change in the business world, companies to remain competitive, seek to outperform their competitors. Therefore, the present study aims to propose a strategic planning based on the philosophy of the Balanced Scorecard methodology (BSC) to a bakery in the city of Russas/CE. For this, the SWOT environment analysis tool is used, for the definition of objectives, the strategic map, and for determining the action plan, the 5W1H. On the methodology of the work, this is classified as an applied research with quali-quantitative approach, regarding the objectives, it is presented as an exploratory and descriptive research. With regard to technical procedures, the case study is used. To elaborate the BSC strategic map, initially, the concepts of mission, vision and values were defined, and analyzed the SWOT matrix, in addition, to check and align the expectations of the business the perception of customers about it, the Importance - Performance Matrix was used. Given this, the current strategic destination of the bakery was determined, in order to guide the definition of objectives, goals and strategic indicators designated the 4 perspectives of the BSC performance management tool, furthermore, an action plan was developed, with 5W1H, in order to support for results, targeted at business strategy. Therefore, for the bakery that still did not make use of strategic planning, your using so that it integrates everyone in the organization, is essential to achieve the main objective of the business.

Keywords: Balanced Scorecard; strategic map; strategic planning; strategic indicators, bakery.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processo do planejamento estratégico	23
Figura 2 - Estrutura para traduzir a estratégia nas perspectivas do <i>Balaced Scorecard</i>	35
Figura 3 - Modelo genérico de um Mapa Estratégico	36
Figura 4 - Matriz Importância-Desempenho	38
Figura 5 – Ciclo PDCA	39
Figura 6 - Classificação da pesquisa	41
Figura 7 - Etapas de desenvolvimento da pesquisa	43
Figura 8 – Organograma da panificadora	47
Figura 9 – <i>Layout</i> atual da padaria	48
Figura 10 – Cronograma de produção das bolachas.....	49
Figura 11 – Matriz SWOT da padaria	53
Figura 12 – Aplicação da Matriz de Importância – Desempenho	61
Figura 13 – Mapa estratégico da padaria.....	63
Figura 14 – Mapa estratégico com relação de causa e efeito	66
Figura 15 - Perspectiva financeira – indicador do objetivo 1.....	68
Figura 16 - Perspectiva financeira – indicador do objetivo 2.....	68
Figura 17 - Perspectiva de cliente – indicador do objetivo 3	69
Figura 18 - Perspectiva de clientes – indicador do objetivo 4.....	69
Figura 19 - Perspectiva de clientes – indicador do objetivo 5.....	70
Figura 20 - Perspectiva de clientes – indicador do objetivo 6.....	70
Figura 21 - Perspectiva de clientes – indicador do objetivo 7.....	71
Figura 22 - Perspectiva de processos internos – indicador do objetivo 8.....	71
Figura 23 - Perspectiva de processos internos – indicador do objetivo 9.....	72
Figura 24 - Perspectiva de processos internos – indicador do objetivo 10.....	72
Figura 25 - Perspectiva de processos internos – indicador do objetivo 11.....	73
Figura 26 - Perspectiva de processos internos – indicador do objetivo 12.....	73
Figura 27 - Perspectiva de aprendizagem e crescimento – indicador do objetivo 13	74
Figura 28 - Perspectiva de aprendizagem e crescimento – indicador do objetivo 14	74
Figura 29 - Perspectiva de aprendizagem e crescimento – indicador do objetivo 15	75
Figura 30 - Perspectiva de aprendizagem e crescimento – indicador do objetivo 16	75

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Consumidores de produtos da padaria	58
Gráfico 2 - Motivos para consumir da padaria	59

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Algumas definições de estratégias para negócios.....	21
Quadro 2 - Conceitos da matriz SWOT	25
Quadro 3 - Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	32
Quadro 4 - Definição 5W1H	39
Quadro 5 - Atividades do Ciclo PDCA	40
Quadro 6 – Legenda do <i>layout</i>	48
Quadro 7 – Média dos critérios competitivos.....	60
Quadro 8 – Indicadores de desempenho	67
Quadro 9 - Plano de ação para perspectiva financeira.....	77
Quadro 10 - Plano de ação para perspectiva de clientes.....	78
Quadro 11 - Plano de ação para perspectiva de processos internos	79
Quadro 12 - Plano de ação para perspectiva de aprendizagem e crescimento	80

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
IBGE	Instituto Brasileira de Geografia e Estatística
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Act</i> (Planejar, Executar, Verificar, Atuar)
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i> (Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Objetivos do trabalho.....	16
<i>1.1.1</i>	<i>Objetivo geral.....</i>	<i>16</i>
<i>1.1.2</i>	<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>17</i>
1.2	Justificativa	17
1.3	Estrutura do trabalho	18
2	REFENCIAL TEÓRICO	20
2.1	Planejamento estratégico	20
<i>2.1.1</i>	<i>Elementos do planejamento estratégico</i>	<i>23</i>
<i>2.1.1.1</i>	<i>Missão, visão e valores</i>	<i>23</i>
<i>2.1.1.2</i>	<i>Análise SWOT</i>	<i>24</i>
2.2	Gestão estratégica.....	25
2.3	Balanced Scorecard.....	27
<i>2.3.1</i>	<i>Razões para a criação do Balanced Scorecard</i>	<i>27</i>
<i>2.3.2</i>	<i>De sistema de medição de performance a sistema de gestão</i>	<i>29</i>
<i>2.3.3</i>	<i>Estrutura e característica do Balanced Scorecard.....</i>	<i>31</i>
<i>2.3.4</i>	<i>Perspectivas do Balanced Scorecard</i>	<i>33</i>
<i>2.3.4.1</i>	<i>Perspectiva financeira.....</i>	<i>33</i>
<i>2.3.4.2</i>	<i>Perspectiva do cliente</i>	<i>33</i>
<i>2.3.4.3</i>	<i>Perspectiva dos processos internos</i>	<i>33</i>
<i>2.3.4.4</i>	<i>Perspectiva do aprendizado e crescimento.....</i>	<i>34</i>
<i>2.3.5</i>	<i>Mapa estratégico.....</i>	<i>35</i>
2.4	Ferramentas estratégicas.....	38
<i>2.4.1</i>	<i>Matriz de Importância -Desempenho</i>	<i>38</i>
<i>2.4.2</i>	<i>Ferramenta 5W1H</i>	<i>38</i>
<i>2.4.3</i>	<i>Ciclo PDCA.....</i>	<i>39</i>

3	METODOLOGIA	41
3.1	Caracterização da Pesquisa.....	41
3.2	Procedimentos metodológicos	42
4	RESULTADOS E DISCURSÕES	46
4.1	Caracterização do objeto de estudo.....	46
4.2	Definição da identidade estratégica da padaria	51
4.3	Análise do questionário.....	58
4.4	Mapa estratégico para padaria	62
4.4.1	<i>Perspectiva financeira.....</i>	63
4.4.2	<i>Perspectiva de clientes.....</i>	63
4.4.3	<i>Perspectiva de processos internos.....</i>	64
4.4.4	<i>Perspectiva de crescimento e aprendizagem.....</i>	65
4.5	Indicadores e metas estratégicas.....	67
4.6	Plano de ação	76
4.7	Acompanhamento e controle dos resultados estratégicos	81
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
	REFERÊNCIAS.....	85
	APÊNDICE A – ENTREVISTA 1: QUESTÕES GERAIS DA PADARIA ...	91
	APÊNDICE B – ENTREVISTA 2: DEFINIÇÃO ESTRATÉGICA DA PADARIA.....	92
	APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO 1: PESQUISA DE MERCADO	93

1 INTRODUÇÃO

A era pós-moderna é marcada pela globalização independente, impulsionada pela tecnologia, que impactou diretamente os meios de comunicação, de maneira que funcionou como catalisador para as trocas de informações. Em vista disso, cada vez mais se aumenta a quantidade de informações disponíveis e compartilhadas em proporções globais, provocando mudanças no cenário em escalas maiores e, mais velozes, assim, gerando mais incertezas quando aos surgimentos de novos conceitos (DUGNANI, 2018). Diante disso, constata-se que a globalização tem causado uma pressão no mercado e na estabilidade social (RODRIK, 2018).

“A globalização trouxe profundas modificações no mundo do trabalho, à medida que os novos padrões que envolvem a economia da informação e o comércio internacional provocaram impactos contundentes nos antigos padrões” (FARIAS, 2013, p. 110). Despertando em diversos segmentos do mercado a necessidade constante de estar se reinventando, como meio para garantir sua sobrevivência neste cenário que está cada vez mais competitivo.

A competitividade, por sua vez, é a condição fundamental da empresa para manter-se no mercado frente a seus concorrentes. As estratégias competitivas, que resultam em vantagens competitivas, têm como foco a condição da manutenção da empresa em atividade, cumprindo seus objetivos (PADOVEZE, 2016, p. 29)

Nesse contexto, empresas necessitam ficar atentas ao cenário, de forma a trazer os benefícios para o negócio como custos reduzidos de produção, melhoria na qualidade dos produtos, diminuição de tempos produtivos, redução de erros, melhor aproveitamento de espaços, bem como ter respostas rápidas às variações de demanda e necessidades do mercado (COSTA; ARAUJO; OLIVEIRA, 2018).

Assim como em todos os setores, o mercado alimentício sofre impactos, devido sempre estarem surgindo novas máquinas e equipamentos para agilizar os processos produtivos, além das às rápidas mudanças nos gostos, estilos de vidas e o frequente lançamento de tendências.

Com esse último aspecto exposto, o setor industrial de alimentos, de acordo com Rego, Viana e Madi (2018), tem de buscar acompanhar as solicitações do mercado, pois as necessidades dos consumidores por tipos específicos de produtos alimentícios se alteram gradativamente, no qual as mudanças individuais ou generalizada de hábitos provocam tendências no mercado por determinados produtos como alimentos de categorias gourmet,

saudáveis ou zero açúcar, sem aditivos extras, veganos, entres outros. Tendo em vista isso, as empresas que não possuem um olhar crítico para perceber essas tendências, podem ficar atrás de seus concorrentes.

Além disso, a Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria – ABIP (2018) apresenta que em 2018 o setor de panificação continha 70,5 mil empresas no país, e no estado cearense, de acordo com Sindicato das Indústrias de Panificação do Ceara – SINDPAN (2021), no ano de 2020 existiam 6750 padarias, confeitarias e indústrias de pães. Logo, percebe-se que o mercado é bem concorrido, tanto pela quantidade de concorrentes, quando pelas exigências dos consumidores, levando isso em conta, as empresas têm que buscar seus diferenciais no mercado para adquirir vantagens competitivas.

Esse diferencial é quando a empresa tem um desempenho superior aos de seus concorrentes, fazendo com que tenha vantagem competitiva no seu segmento, estando associado a criação de valor aos clientes, no qual consiste num conjunto de fatores de desempenho da organização percebido na entrega do produto final aos consumidores. Para tal, a estratégia competitiva da empresa deve estar alinhada a busca dessa criação de valor, tendo em vista conquistar clientes e, conseqüentemente obter melhores retornos financeiros (BRITO; BRITO, 2012).

Entretanto, para se ter uma estratégia adequada e que seja bem empregada se faz necessário um planejamento estratégico, para elaboração de ações que possibilitem a conquista dos objetivos empresariais, ou seja, o processo de seleção de quais decisões serão tomadas de modo a atingir os resultados esperados (FALSARELLA; JANNUZZI, 2017). Porém Andersen (2014, p. 14-15) afirma que o planejamento estratégico é:

Abordagem racional analítica para a elaboração de estratégia funciona e cria valor, [...] mas levando em conta que ele não é uma condição suficiente para a elaboração eficaz de estratégias que alcançarão resultados positivos e aumentarão o desempenho de uma empresa.

Nesse sentido, Fernandes e Berton (2021) dissertam que o planejamento é só o processo de análise e formulação dos objetivos, faltado outras etapas para que a estratégia seja realmente aplicada, que são as fases de execução e controle, afirmando que a implementação e o monitoramento são tão importantes quanto planejar as ações. Concluindo assim, que a estratégia deve-se ter um gerenciamento desde de sua elaboração até a verificação de aplicação. Sobre a gestão estratégica, afirma que:

A sistematização de gestão dos resultados desse processo visa apenas dotar a empresa de uma ferramenta gerencial para conduzir de forma mais eficaz a gestão do desempenho na busca da motivação, da qualidade, da produtividade e de resultados positivos de trabalho. Não se trata apenas de saber se os objetivos da empresa foram alcançados ou não, mas é preciso assegurar que sejam atingidos e como serão atingidos. (LUCENA, 2004, p. 25)

Dessa forma, visando uma gestão estratégica balanceada para as empresas foi criado o modelo *Balanced Scorecard*, tendo a função de ser um sistema de medição de desempenho, deixando de lado indicadores contábeis como única forma de mensuração do alcance da estratégia, mas incluindo ativos intangíveis no método, de modo a proporcionar criação de valor ao mercado através do melhoramento dos processos internos da organização e do desenvolvimento humano dos colaboradores, que conseqüentemente se obtém retornos financeiros (LUCCA, 2013).

Nesse sentido, pelo segmento da panificação ser bastante concorrido, além das constantes tendências que são lançadas no mercado, as panificadoras que desejam ter sua permanência, deve obter vantagens competitivas que garantam sua manutenção, através da entrega de valor aos seus clientes. Assim, a utilização de metodologias para o planejamento estratégico da organização aliado a ferramentas de gestão de desempenho são fundamentais para auxiliar os negócios.

Logo, este trabalho possui como objetivo a proposição de um plano estratégico a uma padaria da cidade de Russas/CE com o uso da metodologia *Balanced Scorecard*, de forma que através da determinação de metas e indicadores chaves de desempenho consiga a referência para se atingir o sucesso do negócio.

1.1 Objetivos do trabalho

Os objetivos a serem alcançados por meio da realização deste trabalho podem ser classificados em dois tópicos, a saber:

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo principal é propor um planejamento estratégico para uma padaria, com a construção de mapa estratégico baseados na metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), e por

meio de metas e indicadores chaves possa acompanhar suas evoluções, e com auxílio de um plano de ação consiga ter resultados esperados para atingir seus objetivos de negócio.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Desenvolver identidade estratégica da padaria;
- b) Construir mapa estratégico do negócio;
- c) Definir metas e indicadores estratégicos;
- d) Analisar de desempenho da padaria;
- e) Estabelecer um plano de ação.

1.2 Justificativa

Como apresentado na introdução, segundo Farias (2013) as proporções de mudanças no mundo dos negócios estão aumentando, provocado pela globalização e a facilidade de trocas de informações, devido isso, a existência de uma estratégia nas empresas é de extrema importância, principalmente as desejam ter vantagens sobre os seus concorrentes ou pelos menos querem a longo prazo se manterem no mercado. Além disso, desperta nas organizações a identificação de suas oportunidades e ameaças, o que é possível através de um planejamento estratégico, de modo a posicionar a empresa de forma sustentável frente ao mercado complexo.

Assim, o planejamento estratégico serve como uma ferramenta fundamental para assegurar e propiciar uma melhor gestão da organização, dessa forma, analisando as oportunidades podem ser traçados quais os objetivos que devem ser alcançados, os procedimentos e meios de controle que têm de desenvolver para proporcionar a realização das metas, e conseqüentemente atingir sua estratégia pretendida (FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES, 2017).

Além disso, tudo planejado, deve ser executado, bem como controlado, pois de nada ainda uma ideia se não pose-la em prática, e para assegurar efetuação das ações, as atividades necessitam ser monitoradas, de maneira a fazer comparações de resultados, implementações de ações corretivas, e manutenção de nível de desempenho da empresa (FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES, 2017).

Nesse contexto, o *Balanced Scorecard* surgir como um sistema de gestão, possuindo o intuito de auxiliar o gerenciamento do desempenho da empresa ligado aos seus

direcionamentos estratégicos, de maneira a catalisar os esforços da organização para o emprego da estratégia através de quatro perspectivas que influencia alcança-la: financeiro, de clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento, que alinhadas conseguem criar uma cadeia de valor impactando os clientes, este sendo foco da estratégia (OLIVEIRA; GUILARDUCCI; ANTONIALLI, 2017).

Junto a isso, os mapas estratégicos, parte mais importante do BSC, ajudam de forma simples e visual como os objetivos em cada perspectiva se conectam de maneira a alcançar a estratégia, bem como selecioná-los para priorizar somente os que impactam no atingimento dela, com a finalidade de monitora-los através de medidas, assim planejar ações adequadas (FERNÁNDEZ, 2021).

Outra justificativa para pesquisa é que proporcionou ao graduando a oportunidade de aprofundar seus estudos sobre a gestão de desempenho estratégico aplicado em uma panificadora, possibilitando experiência com a aplicabilidade do mapa de estratégia do sistema *Balanced Scorecard*, além da aquisição de conhecimento através de pesquisas bibliográficas sobre conceitos e ferramentas usadas no trabalho, de forma que, futuramente, poderá ser usado no desenvolvimento de novas pesquisas em outras organizações para interessados no assunto.

1.3 Estrutura do trabalho

O presente trabalho foi dividido em 6 capítulos, no qual o primeiro apresenta uma introdução e contextualização sobre o tema em estudo, além de apresentar sua importância, objetivos gerais e específicos, assim como a justificativa que fundamenta sua elaboração.

O segundo capítulo contém a base teórica necessária para a realização da pesquisa. Iniciando com as principais definições associadas ao planejamento estratégico e ao sistema de desempenho *Balanced Scorecard*, compreendendo a evolução histórica do conceito estratégia, elementos necessários para construção de um bom planejamento estratégico, ademais, é apresentada a importância da aplicação do BSC alinhado a estratégia por meio dos mapas estratégicos para melhorar o desempenho das empresas.

O capítulo três é abordado a metodologia utilizada no estudo. Inicialmente é feita a caracterização da pesquisa quanto a sua natureza, objetivo, abordagem e procedimentos técnicos. Em seguida, os procedimentos metodológicos adotados são apresentando detalhadamente, conforme foram realizadas as etapas do trabalho.

O quarto capítulo compreende os resultados e discussões do trabalho, desde a descrição do objeto de estudo, passando pelo diagnóstico da empresa, até as aplicações

empreendidas, que resultaram nas informações necessárias para cumprir o propósito do estudo, a proposição do *Balaced Scorecard* através dos mapas estratégicos, bem como a utilização de ferramentas estratégicas.

Por fim, no capítulo cinco são expostas as considerações finais sobre a pesquisa realizada. São apontados os objetivos atingidos, as dificuldades enfrentadas durante o período de desenvolvimento do trabalho, bem sugestões de estudos futuros para os interessados no assunto abordado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo possui o intuito de apresentar a fundamentação teórica necessária ao desenvolvimento do trabalho, a partir do esclarecimento dos conceitos mediante a visão de autores renomados no tema em estudo. Com isso, os assuntos abordados serão definições de planejamento estratégicos, elementos para se fazer um planejamento estratégico, gestão estratégica, conceitos da metodologia *Balanced Scorecard*, e as suas perspectivas para se elaborar um mapa estratégico.

2.1 Planejamento estratégico

Primeiramente deve-se compreender o conceito do termo estratégia, que teve origem no ambiente militar, no qual o objetivo central é alcançar um resultado específico através de plano, nesse sentido Chavienato (2004, p. 26) coloca que “estratégia - do grego *strátegos* – inicialmente referia-se a uma posição (o general no comando de um exército), mais tarde veio a designar "a arte do general", significando a aplicação competências do general no exercício de sua função (arte militar)”, na qual em suma caracterizava como a capacidade de gerenciamento de recursos e competências conhecidas a fim de superar o concorrente (CHAVIENATO, 2004).

Assim, por analogias, começou a utilização do conceito aplicado aos negócios, devido semelhança entre as situações vivenciadas por militares e empresas, ambas movidas por um grupo de pessoas que têm objetivos estabelecidos, para o alcance desses objetivos os recursos disponíveis são relativamente escassos e o cenário é marcado pela competição em busca do poder, o primeiro por meio de conquista de território e a segunda de mercado (CARVALHO JÚNIOR, 1997).

Dessa forma, com o passar dos anos, começou o avanço de estudos sobre estratégia voltada para negócios, só que provocou numa grande variedade de definições discordantes, na qual cada autor tinha sua perspectiva. No quadro 1 abaixo, pode-se conferir as definições de estratégias de alguns autores nas últimas décadas:

Quadro 1 – Algumas definições de estratégias para negócios

AUTOR	DEFINIÇÃO	RESPONSABILIDADE DA DECISÃO
Chandler (1962)	Estratégia é a determinação das metas e objetivos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e seleção e alocação de recursos para atingir esses objetivos.	Ao mais alto nível da gestão
Ansoff (1965)	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu mercado que estar inserido, com o intuito de ter vantagem competitiva.	Conselho de Administração
Learned, Christensen, Andrews, Guth (1965) e Andrews (1971)	Estratégia é o padrão de objetivos, fins ou metas e principais decisões para atingir esses objetivos, estabelecidos de forma a definir qual modelo de negócio a empresa tem e o tipo de empresa que é ou vai ser a longo prazo.	A estratégia emerge da liderança formal da empresa.
Katz (1970)	Estratégia refere-se à relação entre a empresa e o seu meio envolvente: relação atual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico, que é um conjunto de objetivos e ações a tomar para atingir esses objetivos).	Administração
Hofer & Schandel (1978)	Estratégia é o estabelecimento dos meios fundamentais para atingir os objetivos, sujeito a um conjunto de restrições do meio envolvente. Supõe: a descrição medidas mais importantes de alocação dos recursos e a descrição das interações com o seu ecossistema.	Administração
Porter (1980)	Estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.	Administração
Quinn (1980)	Estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e a sequência de ações num todo coerente, baseados nas suas competências e limitações internas.	Administração
Jauch e Glueck (1980)	Estratégia é um plano unificado, englobante e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente. É elaborado para assegurar que os objetivos básicos da empresa são atingidos.	Administração
Thietart (1984)	Estratégia é o conjunto de decisões e ações relativas à escolha dos meios e à articulação de recursos com vista a atingir um objetivo.	
Mintzberg (1988 ^a)	Estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para lidar com o mercado.	

Fonte: Adaptado de Nicolau (2001, p. 4-6).

Percebe-se com a análise do Quadro 1, que apesar de cada definição ter sua particularidade, percebe-se uma convergência de ideias, a qual entendem relação e influência direta que existem entre a organização e o meio envolvente, de que as decisões estratégicas têm um papel importante no futuro do negócio, podendo se instituir em diversos níveis da empresa, seja em gerência ou atividades específicas, e mesmo que não definida de forma explícita, toda

organização conforme seu comportamento tem uma estratégia intrínseca. A divergência se dá, por um grupo considerar fundamental a definição dos objetivos com a estratégia para determinação das ações precisas, tendo em vista alcançá-los, enquanto outro separa a construção dos objetivos da elaboração da estratégia.

Isso posto, as empresas começaram a perceber a importância de se ter uma estratégia bem definida e estruturada, contribuindo na elaboração dos objetivos e metas da organização, de modo a possibilitar o sucesso do negócio, para isso é fundamental o desenvolvimento de planos que norteiem a organização a atingir os objetivos.

Planejamento estratégico para Chiavenato (2004, p. 39)

O planejamento estratégico é um processo de empresas de acordo com a organização no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando. [...] relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade da empresa.

Oliveira (2007, p. 18) evidencia que

O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória.

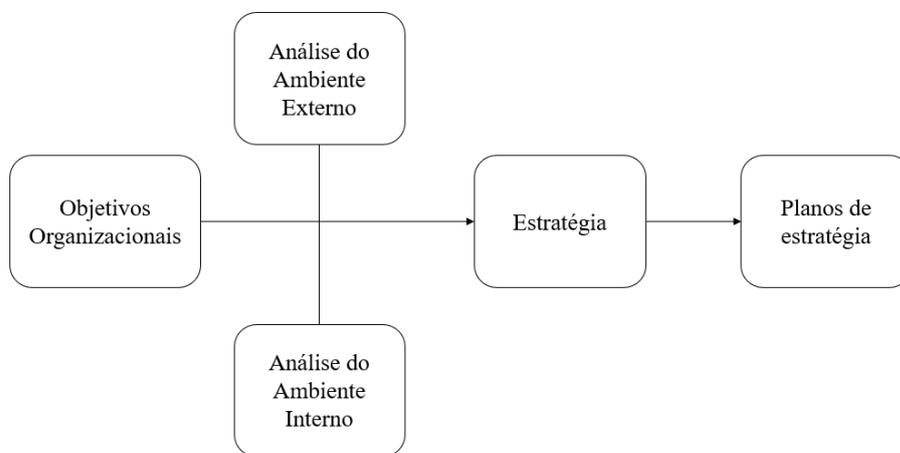
Conforme as definições estabelecidas por Chiavenato (2004) e Oliveira (2007), percebe-se a necessidade da elaboração de um planejamento estratégico para aquelas empresas que desejam a perfeição em suas ações decisórias, de modo a alcançar suas metas de médio e longo prazo, considerando as influências dos fatores externos (mercado) e os limites e princípios internos da organização, visando, assim, uma evolução pré-estabelecida do negócio.

Nesse sentido, o planejamento estratégico auxilia nas decisões tomadas das organizações que buscam vantagens competitivas, Oliveira (2007) destaca a importância da identificação e avaliação das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa e a adoção de estimativas de risco, como dos pontos fortes e os pontos fracos dela, para que sejam tirados proveitos, de forma que as forças neutralizem as ameaças e ajudem no maior aproveitamento das oportunidades e as fraquezas sejam controladas ou eliminadas.

2.1.1 Elementos do planejamento estratégico

A metodologia do planejamento estratégico, parte da elaboração dos objetivos organizacionais da empresa para direcionar a estratégia, que compreende sua visão de futuro e missão, e da análise de fatores dos ambientes externos e internos da empresa (CHAVIENATO, 2014).

Figura 1 - Processo do planejamento estratégico



Fonte: Adaptado de Chavienato (2014)

2.1.1.1 Missão, visão e valores

Conforme apresentado na Figura 1, a primeira etapa do planejamento estratégico, identificação dos objetivos organizacionais, serve para formular o perfil da organização, mostrando o seu pensamento estratégico e quais comportamentos que influenciaram para o alcance de onde se deseja chegar.

A missão de uma organização é sua razão de existir, ou seja, quais contribuições ela promove aos seus clientes e sociedade, é a declaração clara de suas intenções, com o intuito de difundir na empresa um pensamento global de maneira a convergir esforços para alcançar seus propósitos (SERRA et al., 2014). “A declaração de missão aponta as crenças essenciais, e identifica os mercados-alvo e produtos essenciais” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 24). Segundo Drucker (2018), é a partir dela que um bom negócio está capacitado a se tornar sustentável, pois serve de alicerce para a estruturação da empresa, de maneira que ajuda a definir

objetivos mais compreensíveis e realistas para gestores e funcionários, fazendo com que se motivem com as estratégias decididas e tenham um bom desempenho.

SERRA et al. (2014), ainda completa que para a missão ser estabelecida, é necessário a existência de crenças que orientem todos os colaboradores, estas sendo os valores organizacionais, as quais não se alteram facilmente e determinam os comportamentos assumidos para reagir a alterações ou pressões, caso exista. Dessa forma, os valores, conforme Luzio (2010, p. 16), “são os princípios que estabelecem como vamos nos comportar, como trabalhamos, como fazemos negócios na empresa”, ou seja, são eles que definem o modo de trabalhar, de forma que independente das circunstâncias devem ser praticados.

A visão é a identidade mais importante para o planejamento estratégico, ela busca representar de forma simples e objetiva um desejo de como a empresa a longo prazo gostaria estar, é ela quem guia o rumo estratégico a ser seguido e auxilia na definição dos objetivos estratégicos e metas do negócio (COSTA, 2007). Person (2014, p. 18) fala que as “declarações de visão inspiram uma organização a ser mais do que são no momento”, de modo que motivam a todos dirigentes e colaboradores a serem cada vez melhores para que se consiga atingir os propósitos estabelecidos.

Assim, com objetivos organizacionais definidos, a organização deve saber em qual situação se encontra, através de um diagnóstico dos ambientes, conhecendo como está diante do mercado, para identificar em que trilha seguirá a sua estratégia. Para isso, existem várias ferramentas de análise do ambiente organizacional, uma delas é a matriz SWOT, ou FOFA, que é aplicada para possibilitar o conhecimento da posição estratégica, ou seja, revela características da empresa e condições entorno do seu negócio influenciadoras da estratégia a ser seguida por ela (ANDRADE; AMBONI, 2010).

2.1.1.2 Análise SWOT

Segundo Dantas e Melo (2008), a análise SWOT é uma sigla advinda do inglês, significa Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*), basicamente, ela faz uma análise dos cenários divididos em ambientes internos e externos, que podem ser compreendidos no quadro 2 abaixo, quanto aos aspectos, controle por parte da empresa, e atitudes que devem ser tomadas pelos gestores.

Quadro 2 - Conceitos da matriz SWOT

AMBIENTES	ASPECTOS	CONTROLE	ATUAÇÃO
INTERNO da organização (recursos, competências)	Forças	Administrado facilmente pelos gestores da organização	Potencializadas ao máximo
	Fraquezas		Controladas e minimizadas
EXTERNO (fornecedores, clientes e concorrentes)	Oportunidade	Os gestores devem conhecer os fatores e monitorá-los	Aproveitadas
	Ameaças		Evitadas

Fonte: Adaptado de Dantas e Melo (2008)

Dantas e Melo (2008, p.121), ainda, colocam:

Após estabelecer os componentes da Matriz SWOT, é necessário cruzar as Oportunidades com as Forças e as Fragilidades com as Ameaças, buscando estabelecer estratégias que minimizem e monitorem os aspectos negativos e maximizem as potencialidades.

Assim, com as análises feitas por meio da SOWT possibilitam a organização perceber que atitudes podem ser modificadas, quais medidas devem ser estabelecidas, que estratégias são mais adequadas para que a empresa atinja seus objetivos e metas, de maneira a se posicionar para conseguir vantagens competitivas (QUEIROZ; *et al.*, 2012).

Globocnik, Faullant e Parastuty (2020) mencionam que o processo estratégico segue uma visão desenvolvida pela alta administração para o negócio, traduzida em um plano de metas e atividades que são implementadas de forma consistente em todos os níveis da empresa ao longo do tempo, tendo de ser um processo contínuo e padronizado de formulação, implementação e monitoramento de estratégia. Esse acompanhamento do planejamento é feito através de um ciclo de feedback, de maneira a garantir o controle do modelo de negócios definido, tomando conhecimento se estar sendo aplicado conforme previsto e tendo os resultados esperados, caso fracassem, podem provocar mudanças e adaptação das metas de nível superior e, assim, suporte os objetivos gerais, de posicionamento e competitividade, da organização.

2.2 Gestão estratégica

Os cenários corporativos sofrem constantes modificações, causando nas organizações a necessidade da implantação de uma gestão flexível, com isso, no ambiente organizacional, é fundamental a elaboração da estratégia e implementação dela dentro da

empresa, as que descartam essa ideia realizam uma orientação organizacional inadequada. Contudo, o caminho para aplicação da estratégia pode ser bastante complicado, Silva (2010, p. 11) corrobora que “muitas organizações sabem para onde querem ir, mas não possuem um “mapa” indicando como lá chegar, faltando-lhes a direção necessária para transformar planos estratégicos bem formulados em realidade.”, para isso as empresas precisam perceber a importância da gestão estratégica para sucesso do negócio.

Oliveira Jr. e Castro (2006) colocam que a gestão estratégica é a maestria da organização em desenvolver as estratégias guias do destino dela, esse processo leva em conta a identificação das informações essenciais para empresa, o processo de aprendizagem dos colaboradores e da organização, aproveitando das competências individuais e organizacionais, para a formulação das estratégias, tendo em vista a vantagem competitiva.

Assim, no cenário competitivo “uma empresa só é capaz de superar em desempenho os concorrentes se conseguir estabelecer uma diferença preservável” (PORTER, 1999, p. 47). Ireland, Hoskisson e Hitt (2014, p.5) complementam que se conquista a “competitividade estratégica quando uma empresa consegue formular e implantar com sucesso uma estratégia de criação de valor”, logo, percebe-se que o pensamento estratégico é a construção de diferencial, de forma que tenha a agregação de valor superior aos dos concorrentes, de modo que não consigam copiá-lo facilmente.

Com isso, a vantagem competitiva seve como um fator qualificador que determina a performance da organização, que garante a sua sobrevivência ou não. Para as empresas obterem a vantagem competitiva, precisam constantemente adquirir informações para satisfazerem os interesses dos clientes e captar oportunidades de mercado, assim fundamentarem o processo para criação de valor, obtendo benefícios econômicos superiores aos dos concorrentes (LIU, 2017).

O método de criação de valor faz parte da gestão estratégica da empresa. Sobre isso, Collis e Ruckstad (2008) fala que para ter uma boa declaração de estratégia, deve-se determinar três princípios: as intenções para que a objetivos foram planejados, para saber o que se pretende atingir; o prazo para guiar de forma precisa o alcance deles e; um escopo bem definido, sendo essa a parte mais importante, pois é com ele que se estabelece o alcance dos objetivos e resultados esperados, por conter a descrição de como será feito, quais os métodos, meios e medidas devem ser utilizados com intuito de aconteça a entrega da proposta de valor aos clientes-alvos.

A gestão estratégica é um elemento essencial para administração e melhoria da performance organizacional. Entre diversas metodologias para gerenciar o desempenho das

organizações, um deles é o *Balance Scorecard* (BSC), que nas próximas seções serão apresentadas as razões para a sua criação, assim como seu histórico, definição, características e importância de sua implementação.

2.3 Balanced Scorecard

2.3.1 Razões para a criação do Balanced Scorecard

Pelo cenário competitivo, marcado pela globalização e constantes avanços tecnológicos, as empresas que desejam prolongar sua permanência no mercado e proporcionar criação de valor devem se adaptar às constantes mudanças de tendência, modificando a estratégia do negócio, porém, as definições estratégicas são essencialmente complexas, principalmente pelas frequentes modificações no ambiente empresarial. As mudanças trazem novas combinações de conjuntura para a organização, caracterizando a estratégia como não estruturadas, não programada, não rotineira e não repetitiva. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Estas mutações amplificam a importância de um plano de gerenciamento bem elaborado, fundamentalmente flexível e imprescindivelmente mensurável, sobre isso, Kaplan (2009) considera fundamental a mensuração para gestão, pois aquilo que não pode ser medido, não consegue ser melhorado. O histórico de mensuração de valorização das organizações passa por modelos e técnicas para determinados momentos da existência da organização. Segundo Souza (2010), isso ocorre pela nova conjuntura econômica. Tornando, assim, necessária a utilização de métodos de mensuração de desempenho.

Marinho e Selig (2009) discorrem que os primeiros métodos de medição de desempenho surgiram em meados século XX, para ajudar as organizações a compreender a relação entre suas ações e resultados, com isso, começaram a analisar quais resultados eram obtidos das metas definidas, assim entre a década 1970 e 1980 foram desenvolvidos vários sistemas de medição relacionados a estratégias de mercado e retorno financeiro.

Nos anos seguintes, começaram a utilizar métodos de avaliação de desempenho que iam além de indicadores contábeis e financeiros, levando em conta outros fatores também considerados influentes para a geração de valor. Esses fatores, considerados ativos intangíveis, englobavam, por exemplo, satisfação dos clientes, localização da entidade, inovação, dentre outros.

“A avaliação de desempenho, com base na utilização de indicadores puramente financeiros, é insuficiente para sustentar o sucesso e as vantagens competitivas a longo prazo. Tornando-se necessário recorrer a outros factores críticos, de natureza não financeira” (ALVES, 2010, p.17). Isso ocorre devido indicadores financeiros não conseguirem compreender toda a realidade do ambiente competitivo. Dessa forma, os métodos de avaliação começaram a considerar aspectos que influenciam na dinâmica organizacional não somente em curto prazo, mas principalmente a longo.

Um dos principais motivos que impulsionaram tantas mudanças foi o aumento da velocidade de informação, que tornou o mercado ainda mais competitivo, para tanto, as empresas precisavam saber de fato o seu valor e desempenho econômico e financeiro, bem como, saber os fatores essenciais de criação de valor.

O advento da era da informação nas últimas décadas do século XX tornou obsoletas muitas das premissas fundamentais da concorrência industrial. As empresas não conseguem mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias a ativos físicos, e com a excelência da gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros. (KAPLAN; NORTON, 1997, p.3).

Kaplan e Norton (1997) também reconhecem a complexidade de mensurar confiavelmente os ativos intangíveis, como a criação de novos produtos; habilidades, motivação e flexibilidade dos funcionários; satisfação e retenção dos clientes, o que provavelmente impossibilitará que sejam reconhecidos nos balanços de rotina das empresas. Porém, são os ativos intangíveis e suas capacidades fundamentais que definirão o sucesso no ambiente competitivo das organizações. Desse modo, identifica-se a busca de integralizar os ativos tangíveis que já eram medidos por meio da contabilidade tradicional e os ativos intangíveis.

O conceito de que as organizações, no início, frisavam exclusivamente ao gerenciamento de índices financeiros, transformou-se para uma conjuntura em que as empresas perceberam algumas áreas sendo negligenciadas, como mostra Moreira (2002, p. 9):

Durante anos a gerência foi suportada pelas informações fornecidas pela contabilidade financeira e gerencial, de extrema utilidade para certas questões, mas que deixava de lado importantes fatores como qualidade, tempo de ciclo, satisfação do consumidor, aprendizagem organizacional e outros, que constituem variáveis indispensáveis para a criação de valor.

Devido à escassez de sistemas para mensuração desses aspectos, Kaplan e Norton (1997) mostram que os modelos da contabilidade precisam incorporar a avaliação dos ativos intangíveis e intelectuais de uma empresa, tais como: produtos de alta qualidade, funcionários motivados e habilitados, processos internos eficientes, satisfação de clientes, entre outros. Esta metodologia permitiria avaliar o desempenho sob aspectos financeiros e não financeiros como uma complementação à medida financeira, suprimindo sua carência em monitorar os ativos intangíveis essenciais para o crescimento futuro.

Com isso, para suprir essa insuficiência dos métodos “tradicionais” de avaliação dos desempenhos das empresas, Kaplan e Norton, em 1992, criaram o modelo de medição *Balanced Scorecard* (BSC) para evidenciar e gerenciar as estratégias organizacionais (TORMENA, 2011).

Segundo Maldonado e Vieira (2011, p. 31) “com o incremento da competitividade nos mercados, as organizações começaram a procurar formas de obter mais lucro através da melhoria dos seus processos de gestão”. Logo, os sistemas de medição de indicadores para intangíveis ganharam considerável importância ao oferecer mecanismos de geração de vantagem competitiva, melhorando e aperfeiçoando o sistema vigente. Assim, alinhar os sistemas de controle operacional e a gestão da maioria das empresas, que são construídas em torno de medidas financeiras e metas que têm pouca relação com o progresso na realização dos objetivos estratégicos de longo prazo, é a principal contribuição proposta pelo BSC. Este alinhamento é impulsionador da valorização contábil da organização.

2.3.2 De sistema de medição de performance a sistema de gestão

Devido ao entendimento de que os tradicionais parâmetros contábeis e financeiras vistos de maneira isolada não auxiliavam a geração de valor econômico para o futuro, o modelo *Balanced Scorecard* (BSC) surgiu com medidas que permitem aos gestores uma visão abrangente do negócio (KAPLAN; NORTON, 1992). O marco de natalício foi o desenvolvimento de um estudo intitulado “*Measuring Performance in the Organization of the Future*” que traduzindo significa dizer, Medindo Desempenho na Organização do Futuro. Esse estudo foi patrocinado em 1990 pelo Instituto Nolan Norton, unidade de pesquisa da KPMG. David Norton, executivo principal do Instituto, conduziu a pesquisa ao lado de Robert Kaplan, seu consultor acadêmico. (KAPLAN; NORTON, 1997).

O referido estudo “*Measuring Performance in the Organization of the Future*”, tinha como finalidade desenvolver um modelo novo de medição de desenvolvimento das

empresas, ele defendia a tese de que os métodos existentes para avaliação do desempenho empresarial, eram apoiados nos indicadores contábeis e financeiros, e estes já estavam se tornando ultrapassados e prejudicando a capacidade das empresas (KAPLAN; NORTON, 1997).

Alguns representantes das empresas, dentre elas de manufatura, serviços, indústria e alta tecnologia se reuniram periodicamente no ano de 1990 com a finalidade de desenvolver um novo modelo de medição de desempenho. No início do estudo foram aplicados e analisados diversos estudos de casos sobre novos sistemas de mensuração de desempenho (KAPLAN; NORTON, 1997). Uma série de necessidades das empresas, colaborou para o sucesso do sistema de gestão estratégica criado por Kaplan e Norton. Em primeiro, os indicadores financeiros se tornaram insuficientes para a boa gestão das empresas. Em segundo, o desempenho das empresas não era vinculado à estratégia, e, em terceiro, conscientizar as organizações da necessidade de alinhar a força de trabalho à estratégia, não sendo suficiente só a definição dos objetivos, mas sim excelência na implementação (HERRERO, 2017).

No BSC, os indicadores financeiros ainda permanecem devido à importância na avaliação dos resultados econômicos e performance financeira, porém integrado aos intangíveis, necessários para se ter decisões estratégicas coerentes ao negócio (ALVES, 2010).

Com isso, a ideia substancial do BSC é de que a visão de futuro e as estratégias das organizações devam estar definidas e consolidadas em um conjunto abrangente de medidas de desempenho de forma que sirva de base para os sistemas de medição e gestão estratégica. Essa ferramenta de medição do desempenho organizacional, é capaz de esclarecer a visão dos gestores em relação aos caminhos que devem ser seguidos, orientando a tomada de decisão dos executivos (KAPLAN; NORTON, 1997).

A visão é idealização do que a empresa deseja ser, uma representação do estado futuro, de maneira que a direciona e motiva onde pretende alcançar, servindo para definir os objetivos da missão (IRELAND; HOSKISSON e HITT, 2014).

Para Herrero (2017), como direcionadora da estratégia da empresa, a missão é responsável por descrever o propósito da organização, identificar os negócios dos quais deve participar no presente e no futuro, delinear a estratégia que deverá ser seguida para gerar valor para os stakeholders, definir o que significa sucesso para os participantes da organização, e incorporar os valores compartilhados e os comportamentos que a organização espera de seus colaboradores.

A diferença entre o *Balanced Scorecard* dos demais sistemas gerenciais não é a existência de medidas não financeiras, pois muitas utilizam essas medidas relacionadas a

programas de satisfação de clientes, mas o fato de que os objetivos e medidas do *scorecard* derivam da visão de futuro e da estratégia da empresa, assim, destacam que o BSC continua enfatizando a busca de objetivos financeiros, porém, o foco nessa área não garantirá a geração de riqueza para a organização, dessa forma, estimulam do desempenho futuro (KAPLAN; NORTON, 1997).

De acordo com o contexto, a ferramenta do BSC pode ser adotada nas organizações como um sistema de gerenciador de estratégica, que objetiva viabilizar processos gerencias críticos, como: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas em todos os níveis da organização; e melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

2.3.3 Estrutura e característica do *Balanced Scorecard*

Conforme Igarashi *et al.* (2009, p. 10) “para operacionalizar o BSC é necessário que a organização possua, mesmo que de modo não formalizado, parâmetros acerca de seu planejamento estratégico”. Diante disso, se faz necessário a entidade ter e compreender sua missão e visão, pois são a partir delas que as metas e objetivos serão traçados de forma estratégica para que possam ser atingidos.

Unindo essas informações, Fonseca (2011, p. 9) aponta dois grupos como componentes do *Balanced Scorecard* “um primeiro grupo contemplando os ideais da empresa, patentes no seu Mapa Estratégico, e um segundo tipo de componentes operacionais, em que concretamente são definidos objetivos e formas de os alcançar”.

Assim, para a criação dos objetivos e medidas é preciso observar as quatro perspectivas do BSC: financeira; dos clientes; dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Fazendo relação com aspectos internos e externos; objetivos de longo e curto prazo; medidas financeiras e não financeiras. As perspectivas são descritas conforme Kaplan e Norton (1997), no Quadro 3:

Quadro 3 - Perspectivas do *Balanced Scorecard*

PERSPECTIVAS	OBJETIVO
Financeira	Busca indicar se a estratégia da empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros
Cliente	Permitir que as empresas identifiquem os seguimentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá e as medidas de desempenho, nesses segmentos-alvo
Processos internos	Procura identificar os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência e terão maior impacto na satisfação dos clientes e na consecução dos objetivos financeiros da empresa. De forma a controlar e melhorar os processos que geram valor para os consumidores.
Aprendizagem e crescimento	Busca identificar a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria ao longo do prazo, provindo de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos internos da organização.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

No entanto, é preciso ter informações que sintetizem de forma clara o ambiente atual e o pretendido, sendo necessário levar em consideração vários indicadores que ajudem no gerenciamento da empresa, os quais demonstrem o desempenho de diversas áreas, devido complexidade do cenário (KAPLAN E NORTON, 1992). Dessa forma, para auxiliar na compreensão dessas informações Kaplan e Norton (1992, p. 72) definiram para cada perspectiva as seguintes perguntas:

- a) Financeira: “como nos parecemos para os acionistas?”
- b) Clientes: “como os clientes nos veem?”
- c) Processos Internos: “em que devemos nos destacar?”
- d) Aprendizagem e entendimento: “podemos continuar para melhorar e criar valor?”

Dessa forma, com as perguntas respondidas corretamente e classificadas em metas e medidas, ajudam os gerentes a terem os objetivos e indicadores essenciais e mais críticos para o desempenho estratégico, de modo a ter os resultados esperados no futuro.

As perspectivas mesmo que singulares, se relacionam de maneira que focam para um propósito único, o qual é a execução da estratégia integrada. À medida que se alcança um resultado, este causa um efeito em outro, com isso, o BSC serve para explicitar a cadeia de influência dos objetivos entre as perspectivas, de forma que tenham relação significativa para a conquista da estratégia. (KAPLAN; NORTON, 1997).

2.3.4 Perspectivas do Balanced Scorecard

Nos tópicos seguintes serão apresentadas as características de cada perspectiva, na visão de Kaplan e Norton (1997) e Chase, Jacobs e Aquilano (2006).

2.3.4.1 Perspectiva financeira

A análise financeira na *Balanced Scorecard* foi conservada, por ser a forma mais simples e imediata de se verificar os resultados obtidos, bem como já eram as medidas tradicionais de avaliar as consequências das decisões tomadas. As medidas utilizadas são voltadas para analisar crescimento, com lucratividade, riscos, retornos na visão dos acionistas, tendo como o objetivo indicadores econômicos de altos níveis.

2.3.4.2 Perspectiva do cliente

Esta perspectiva é a alma da estratégia, pois através dela que será definido o progresso de alcance dos objetivos do negócio. As métricas usadas são focadas em termos de quantidade de valor percebida pelos clientes do segmento-alvo escolhido, como satisfação e retenção de clientes, aquisição de novos clientes e participação de mercado, além de medidas para verificar o fornecimento de proposta de valor, do tipo preço, qualidade, rapidez, novos produtos, bom relacionamento. Com isso, percebe-se a relação que esta perspectiva tem com a anterior, de forma que os resultados influenciam diretamente nos retornos financeiros.

2.3.4.3 Perspectiva dos processos internos

É neste nível que avalia se os objetivos estratégicos estão sendo alcançados, no qual são selecionadas as atividades e os processos internos críticos do negócio, com intuito de controlá-los a ponto de serem executados com excelência, para garantir a proposição de valor. Dessa forma, possibilitam a retenção e atração de clientes pelas expectativas atendidas, e satisfação dos acionistas pelos retornos financeiros.

As formas de mensuração são as tradicionais, como custos, produtividade, distribuição, qualidade dos processos existentes, mas o BSC propõe novas medida, justamente por ter uma visão do futuro, como a criação de novos processos mais seguros e sustentáveis,

haja visto as necessidades do mercado, e aquisição de novos clientes com a produção inovadora de produtos pioneiros. Diante o exposto, cabe aos gestores, fazerem uma combinação ou não das medidas tradicionais de operação com de processos inovadoras, sempre analisando qual impactará mais na sua estratégia.

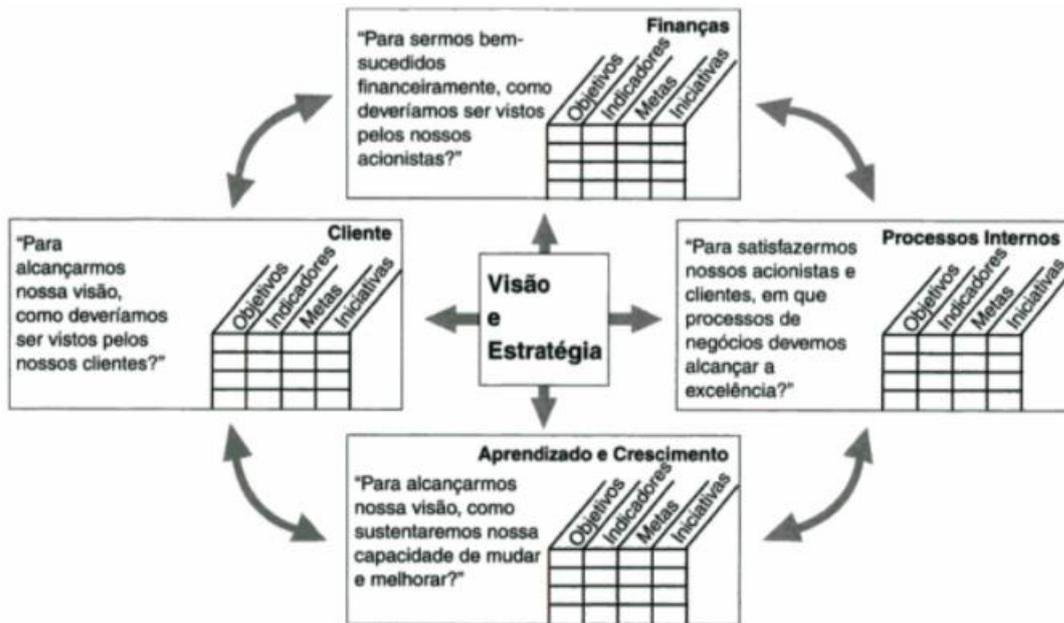
2.3.4.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento

A perspectiva do aprendizado e crescimento é considerada a mais importante para o desenvolvimento a longo prazo da organização, pois define a base necessária para criar um clima de mudança, melhoria e crescimento na empresa, de maneira a dar apoio às atividades internas e de relacionamento com os clientes para serem desempenhados em altos níveis. As medidas usadas são voltadas aos ativos intangíveis, como: a retenção, satisfação, treinamentos e habilidades dos funcionários; materiais, processos, ferramentas e banco de dados dos sistemas de informação e; motivação, incentivos e alinhamento dos funcionários para o sucesso estratégico organizacional.

Os objetivos das quatro metas interligam-se uns com os outros numa cadeia de relações de causa e efeito. O desenvolvimento e o alinhamento dos ativos intangíveis induzem a melhorias no desempenho dos processos, que, por sua vez, impulsionam o sucesso para os clientes e acionistas (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 7).

Dessa forma, percebe-se que o BSC não é somente um modelo de avaliação de performance, com objetivos e medidas, mas uma metodologia que integra várias áreas de uma organização, para um único foco que é o sucesso da estratégia, como pode ser conferido na figura 2.

Figura 2 - Estrutura para traduzir a estratégia nas perspectivas do *Balaced Scorecard*



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 10)

Lipe e Salterio (2000), concordam com o *Balanced Scorecard* ser uma ferramenta que contempla diversas medidas de desempenho empresarial, a partir do momento que contém um amplo conjunto de métricas baseadas nas perspectivas apresentadas acima. Assim, o BSC aborda diversos indicadores que proporcionam aos gestores uma visão abrangente de toda a empresa, passando a ser um sistema gerencial importante. Isso se justifica porque mesuram valores relativos a eventos passados e efeitos de ações planejadas e que buscam resultados futuros, sendo passíveis de acompanhamento e controle.

2.3.5 Mapa estratégico

O mapa estratégico é o fundamento comunicativo para a implantação do BSC nas organizações, tendo em vista a sua facilidade de entendimento por todos colaboradores. Para Costa (2006, p. 12) "o mapa estratégico tem como finalidade decodificar os complexos processos de escolha frente aos quais os gestores de todos os níveis são expostos diariamente. É mediante o mapa estratégico que a alta administração monitora o cumprimento da estratégia".

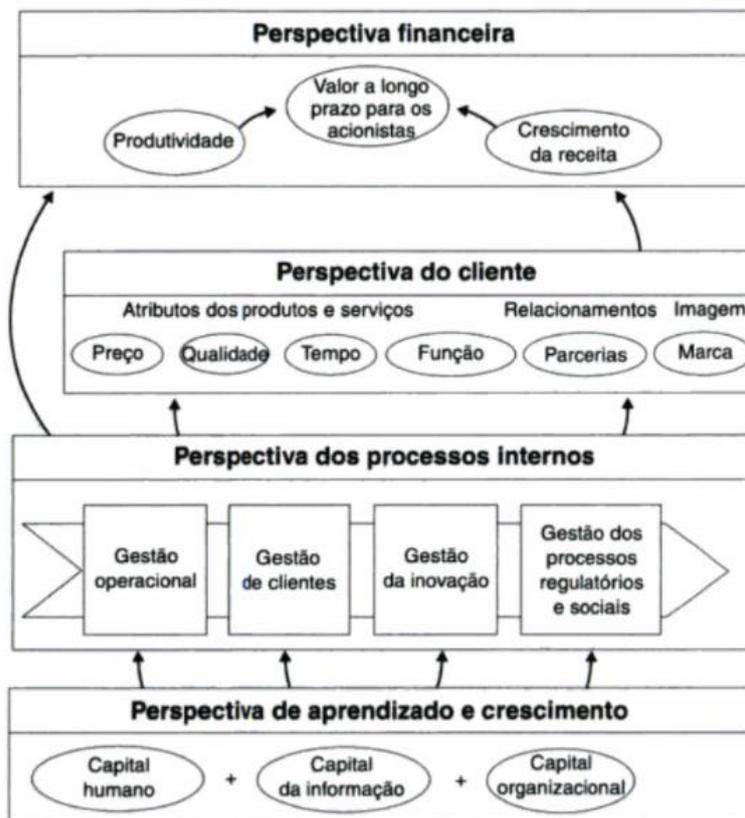
O modelo do BSC utiliza o mapa estratégico para transmitir as relações de causa e efeito aos membros da organização, é um desenho visual da estratégia traçada no seu planejamento, de forma clara e detalhada, sendo um processo que demanda análise estratégica

de uma empresa, envolvendo missão, visão e objetivos genéricos, para a sua elaboração (KAPLAN; NORTON, 2004).

Kaplan e Norton (2004) afirmam que o mapa estratégico é uma ferramenta evoluída do modelo simples das quatro perspectivas do BSC, criando uma ligação precisa entre a formulação e a execução da estratégia, devido descrever a estratégia de forma assertiva e clara facilitando assim a definição e gestão dos objetivos e indicadores. Isso acontece devido “o mapa estratégico acrescenta uma segunda camada de detalhes que ilustra a dinâmica temporal da estratégia; também adiciona um nível de detalhe que melhora a clareza e o foco” (KAPLAN; NORTON, 2004, p.10).

Assim, a partir do fundamento do BSC, o Mapa Estratégico é estruturado por quatro perspectivas: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento (Figura 3). Na prática, essas perspectivas servem como um caminho para que as organizações alcancem seus objetivos. Os autores Kaplan e Norton (2004, p. 58), ratificam o mencionado, quando mencionam que “o mapa estratégico fornece a representação visual para a integração dos objetivos da organização nas quatro perspectivas do BSC”.

Figura 3 - Modelo genérico de um Mapa Estratégico



Pode-se entender com a imagem acima, as relações de causa e efeito que os mapas estratégicos descrevem para uma formação da cadeia de valor, através da melhoria das capacidades dos ativos intangíveis. De forma que a perspectiva financeira apresenta os resultados tangíveis da estratégia em termos financeiros e contábeis. A de cliente define as condições para a proposição de valor aos clientes-alvo, bem como serve de guia para determinação dos ativos intangíveis que devem ser potencializados, pois satisfazer os com a percepção de valor é a essência da estratégia, de maneira que, assim, a organização consiga os retornos financeiros desejados. A terceira camada é a de processos internos, nela se seleciona os processos críticos e essenciais para a criação de valor esperado pelos clientes e acionistas, ou seja, são os processos que transformam os ativos intangíveis para alcançar os objetivos da estratégia. Na perspectiva de aprendizado e crescimento é definido quais os ativos intangíveis mais importantes para a estratégia, pois eles sustentam os outros níveis a fim de que aconteça a entrega de valor (KAPLAN; NORTON, 2004).

A estruturação lógica do mapa estratégico possibilita à empresa planejar o melhor caminho para atingir os objetivos de curto, médio e principalmente de longo prazo, através da criação de valor, respectivamente, com a excelência operacional, satisfação de clientes, e construção de negócio através da lealdade ou conquista de novos consumidores (CHASE; JACOBS; AQUILANO, 2006). Isso ocorre, devido conseguir traduzir os objetivos em medidas, métricas, alvos e iniciativas, que em resumo são, como eles serão medidos se foram alcançados, a partir de que indicadores, quais valores devem ser atingidos em determinados períodos e quais ações devem ser aplicadas para a conquista do objetivo estratégico (PERSON, 2014).

A ferramenta de gestão ainda possibilita o alinhamento de todos os funcionários e suas metas individuais às metas da organização, como a construção de *scorecards* pessoais (KAPLAN; NORTON, 2006). Assim, todos podem perceber como suas atividades contribuem para que a empresa em que trabalham atinja seus objetivos.

Portanto, essa evolução do BSC com estabelecimento do mapa estratégico só trouxe benefícios para as empresas que desejam adotar esse sistema de gestão, no qual inicialmente só era uma maneira de medir seus ativos tangíveis e intangíveis, passando a ser um modelo lógico de como se alcançar a estratégia, através da criação de valor para clientes e acionistas com a melhoria dos processos internos, bem como uma infraestrutura organizacional estruturada. Por fim, foi percebido que não bastava somente o alinhamento das ações com a estratégia, no qual os interesses pessoais, também, são motores para o alcance dos objetivos da organização.

2.4 Ferramentas estratégicas

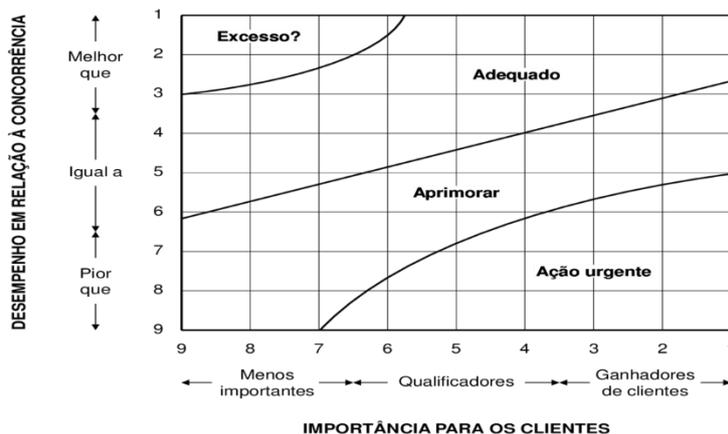
Para o desenvolvimento de um bom planejamento estratégico, existem inúmeras ferramentas que podem ser aplicadas, com intuito auxiliar na definição de ações e iniciativas das empresas, que colocadas em prática, o negócio consiga ter bons resultados. Dessa forma, para cada objetivo se tem uma ferramenta específica.

2.4.1 Matriz de Importância -Desempenho

Para analisar como está a performance do negócio diante do mercado, Slack (2018) afirma que antes de tomar decisões para melhorias no processo, deve-se analisar os fatores competitivos tanto na importância para os clientes, quanto no desempenho em comparação com negócios do mesmo segmento, de forma a dar prioridade aos aspectos que são necessárias mudanças e determinar uma performance que ultrapasse o desempenho dos concorrentes.

A pontuação da Matriz de Importância - Desempenho é dada numa escala decrescente de 1 (alto) a 9 (baixo), e, a partir disso, nela se localiza e classifica os critérios em zonas: adequada, de melhoria, de ação urgente e de excesso (SLACK, 2018). Apresentado na figura 4.

Figura 4 - Matriz Importância-Desempenho



Fonte: Slack (2018)

2.4.2 Ferramenta 5W1H

A ferramenta 5W1H pode ser utilizada para o desenvolvimento do plano das ações necessárias para o alcance de um objetivo desejado, sendo aplicado na definição das atividades

chaves para se ter os resultados esperados, sem incertezas. Segundo Peinado e Graeml (2007, p. 559), “é um *check list* utilizado para garantir que a operação seja conduzida sem nenhuma dúvida por parte da chefia ou dos subordinados”. Diante disso, com a simplicidade e clareza, a sua implementação no negócio é facilmente empregada.

Ainda, Lisbôa e Godoy (2012) afirmam que possibilita identificar quem é quem dentro da organização, o que faz, como e porque realiza tais atividades, através de 6 perguntas, exposto no Quadro 4.

Quadro 4 - Definição 5W1H

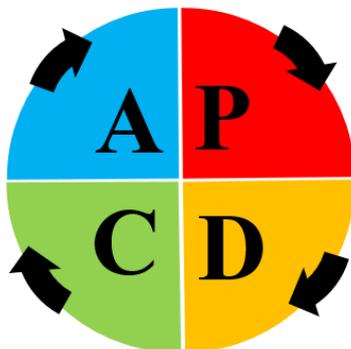
5W1H	
WHAT?	O quê?
WHEN?	Quando?
WHERE?	Onde?
WHY?	Por quê?
WHO?	Quem?
HOW?	Como?

Fonte: Autor (2022)

2.4.3 Ciclo PDCA

O ciclo PDCA, Figura 5, é característico por ser uma metodologia essencialmente de acompanhamento repetido e cíclico que busca a melhoria contínua, sendo uma sequência ininterrupta de atividades para provocar progresso no processo (ANDRADE, 2003).

Figura 5 – Ciclo PDCA



Fonte: Autor (2022)

Cada letra tem seu significado traduzido do idioma de origem: P (*plan*) – Planejar, D (*do*) – Executar, C (*check*) – Verificar e A (*act*) – Atuar, na qual podem ser vistas suas atividades no quadro 5 abaixo.

Quadro 5 - Atividades do Ciclo PDCA

Etapa		Atividades
P	Planejar	- Identificação do processo/problema a ser melhorado; - Observação e análises e dados coletados; - Definição do plano de ação, padrões de medidas e metas a serem alcançadas.
D	Executar	- Aplicação do plano de ação; - Coleta e documentação de dados e informações.
C	Verificar	- Verificação e classificação dos resultados; - Caso necessário, volta a etapa de planejamento.
A	Atuar	- Padronização do processo, e implantação global; - Identificar novos pontos de melhorias.

Fonte: Adaptado de Peinado e Graeml (2007)

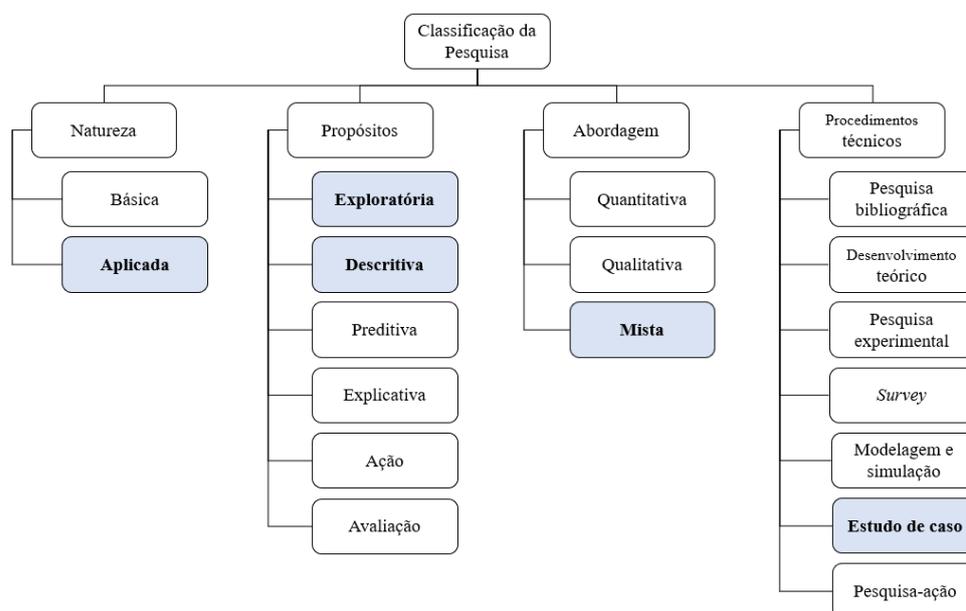
3 METODOLOGIA

O presente capítulo descreve a metodologia utilizada para a realização deste trabalho com o propósito de alcançar os objetivos pré-estabelecidos. Deste modo, ele está dividido em duas partes: caracterização da pesquisa, onde sua classificação é definida a partir da visão de diversos autores e, procedimentos metodológicos aplicados, que se refere ao esclarecimento das etapas executadas no decorrer do estudo.

3.1 Caracterização da Pesquisa

O presente trabalho que tem por finalidade propor um sistema de gestão *Balanced Scorecard* a uma empresa do ramo da panificação. De acordo com Ganga (2012), uma pesquisa científica pode se classificar quanto: propósito, natureza dos resultados, abordagem dos dados e procedimentos técnicos, tendo isso em vista, este se caracteriza, respectivamente, como exploratório e descritivo, aplicada, quali-quantitativa, e subtipo estudo de caso.

Figura 6 - Classificação da pesquisa



Fonte: Adaptado de Ganga (2012)

A pesquisa quanto à sua natureza se classifica como aplicada, que de acordo com Marconi e Lakatos (2021, p. 19) se caracteriza “por seu interesse prático, isto é, que os

resultados sejam aplicados ou utilizados, imediatamente, na solução de problemas que ocorrem na realidade”, pois o trabalho busca gerar conclusões baseados em resoluções de problemas.

Será realizada uma pesquisa com objetivo descritivo, devido à descrição de características de uma população, e exploratório com o intuito construir hipóteses a partir de uma familiaridade maior com o problema (GIL, 2018). A pesquisa descritiva irá verificar descrever problemas, fatos ou fenômenos, fazendo análises, levando em consideraram as influências que o ambiente exerce sobre eles, sem interferências, de modo a explicar as causas dos fenômenos (MICHEL, 2015), isso no caso da percepção de valor dos clientes sobre os produtos da empresa. Além disso, tem-se a intenção de identificar os problemas encontrados na empresa, com isso a pesquisa de classifica como exploratória, que segundo Carvalho et al. (2016) o pesquisador busca compreender profundamente sobre a situação, de modo a obter dados adicionais para construir novas informações sobre o assunto.

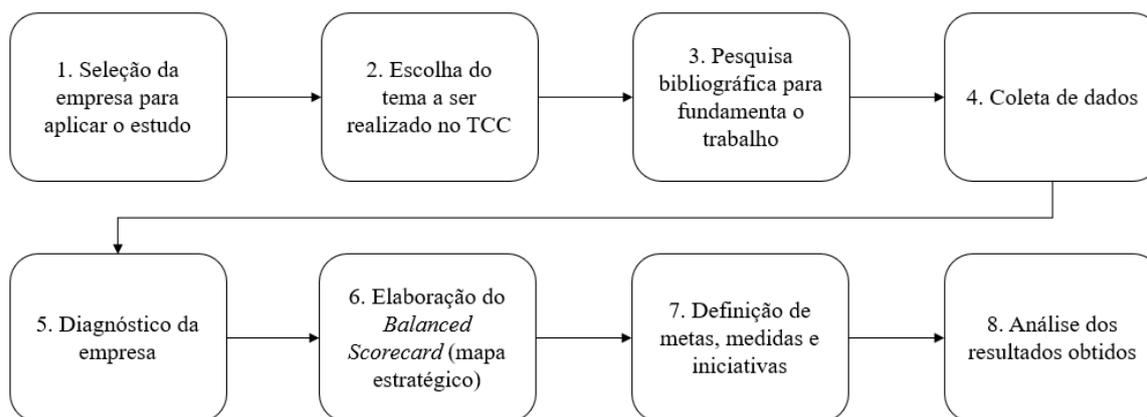
No que tange a abordagem, possui características quantitativas e qualitativas. Segundo Marconi e Lakatos (2021) a pesquisa quantitativa procura responder à pergunta “quanto?”, enquanto a qualitativa explicar o “como?”. Dessa forma as duas são complementares para análise. Ainda, Marconi e Lakatos (2021) classifica quando as medidas usadas, a primeira é baseada em valores numéricos e, a segunda em características, níveis de qualidade, e dados não numéricos.

Quanto aos procedimentos, foi feito estudo de caso. Ganga (2012) afirma que o estudo de caso é um método de pesquisa que possibilita a elaboração de hipóteses, exploração e compreensão detalhada de um fenômeno no seu cenário real, e o pesquisador deve captar e coletar indícios que justifiquem os porquês de a problemática ocorrer (GANGA, 2012). Com isso, pode-se concluir que com a investigação e análise dos dados da indústria escolhido, define a pesquisa como estudo de caso.

3.2 Procedimentos metodológicos

A seguir na figura 7 abaixo, é ilustrado o passa-a-passo do que se desenvolveu durante este dado estudo:

Figura 7 - Etapas de desenvolvimento da pesquisa



Fonte: Autor (2022)

O primeiro passo foi pesquisa e selecionar qual empresa estava disposta e que poderia ser feita a coleta de dados. Após a escolha do objeto de estudo foi selecionado o tema que seria abordado no trabalho (passo 2), para, assim, busca referências sobre o assunto (passo 3), onde foi pesquisado em livros, artigos científicos, periódicos, monografias, teses, dissertações, entre outros, sobre planejamento estratégico e *Balanced Scorecard*.

A etapa seguinte foi a coleta de dados (passo 4), na qual foram usadas as técnicas: observação participante, questionário e entrevista. A observação é considerada parte essencial em qualquer tipo de pesquisa, neste estudo a aplicada foi do tipo participante, no qual o observador cria uma intimidade com o observado, a fim de criar uma confiança do grupo, e melhorar a investigação dentro do cenário de referência do estudo (MARCONI; LAKATOS, 2021), sendo utilizada no decorrer de todos os contatos com a empresa.

O questionário é um método esquematizado com questões objetivas, de forma que as respostas também sejam, de formas a resumir opiniões de um grupo de indivíduos sobre o mesmo assunto (SEVERINO, 2007). Isso posto, o questionário (apêndice C) foi elaborado a fim, simplesmente, de saber qual o valor percebido com os produtos, quais os motivos que os fazem clientes da empresa em estudo, além de como está o seu desempenho diante dos concorrentes. Para saber quantos respostas seriam necessárias apar representar o todo, será feito um cálculo amostral de uma população finita, esta compreende os habitantes de Russas (78.882) estimado de acordo com o IBGE (2020).

Ganga (2012, p. 232) define a fórmula abaixo para calcular o tamanho de uma amostra para uma população finita:

$$n = \frac{Z_p^2 [p (1-p)] N}{Z_p^2 [p (1-p)] + (N-1) C_p^2} \quad (1)$$

Para conseguir a amostra, foram adotados os seguintes valores:

- a) n - amostra calculada;
- b) N - população total: 78.882 pessoas que moram no município de Russas em 2020;
- c) Z_p - variável normal padronizada associada ao nível de confiança: assim o nível de confiança adotado foi 95% assim o parâmetro usado Z_p é de 1,96, conforme a tabela normal;
- d) p - verdadeira probabilidade do evento: geralmente utilizada de 80% para populações homogêneas;
- e) e - erro amostral: adotado a margem de $\pm 5\%$;

Assim, aplicando-os na equação, obteve-se uma amostra de 246. Com isso, o questionário foi elaborado na plataforma eletrônica *Google Forms*, e de forma ativa foi enviado a pessoas que se desejava obter as respostas, bem como foi disponibilizado no perfil da rede social Instagram da padaria,

A coleta de dados do questionário ocorreu de dezembro de 2021 e janeiro de 2022, num período de 30 dias, o total de retorno foi de 278, sendo 250 da cidade Russas/CE, o que satisfaz a amostragem mínima com as medidas adotadas.

E por última, a ferramenta usada foi a entrevista, que Marconi e Lakatos (2021, p. 101) mencionam ser “uma forma de conversa que se dá em um encontro entre duas pessoas, em que uma, estimulada por questionamentos do entrevistador, fornece informações a respeito de determinado assunto”, com isso, foram realizadas duas: a primeira de forma estruturada para obter informações que possibilitem ter uma compreensão geral da organização, quanto ao seu funcionamento, pessoas e políticas internas (apêndice A), e a segunda é semiestruturada, de modo a provocar liberdade no entrevistado, que foi o proprietário da empresa, quanto a questões sobre a gestão estratégica que a empresa adota (apêndice B).

O passo 5 é o diagnóstico da empresa, onde são analisados os dados captados, para isso foram usados os conceitos de objetivos organizacionais e a matriz SWOT, para definição de uma estratégia para a organização estudada, para que fosse possível ir para a etapa seguinte.

No passo 6 a metodologia de *Balance Scorecard* foi empregada, por meio da aplicação do mapa estratégico, de maneira que a partir da estratégia definida, foram elencados os objetivos que estiverem alinhados à estratégia nas quatro perspectivas da metodologia:

financeira, de cliente, de processos e de aprendizagem e crescimento. Além disso, no passo 7, ainda seguindo a ferramenta, foram estabelecidas metas, medidas e iniciativas para que cada objetivo fosse alcançado. E por fim, o passo 8 foram analisados dos resultados adquiridos com aplicação das ferramentas citadas.

4 RESULTADOS E DISCURSÕES

Neste capítulo será apresentado o desenvolvimento do trabalho, etapa que permitiu a obtenção dos resultados esperados com a pesquisa. A estrutura inicia com a realização do diagnóstico situacional da padaria em estudo, a fim de compreender sobre a realidade. Posteriormente é exposta a aplicação realizada, com a definição de identidade estratégica, análise dos ambientes externos e internos, análise da Matriz de Importância – Desempenho, desenvolvimento de um mapa estratégico, estabelecimento de objetivos, metas e indicadores estratégico, estruturação de um plano de ação e uma política de acompanhamento dos resultados.

4.1 Caracterização do objeto de estudo

A empresa escolhida para o presente estudo é consolidada no ramo de panificação na cidade de Russas, no estado do Ceará. A padaria foi fundada em 27 de novembro 1953, aproveitando de um marco histórico da cidade, e funcionava como anexo da existente padaria da família revendendo seus produtos, que funcionava desde 1931 na qual os sócios eram o genro do atual proprietário e seu pai, e nesse formato ficaram até o ano de 1975, quando passaram a possuir só uma padaria, sendo a do local que está suas instalações hoje. Ela está localizada no Centro da cidade, onde em 1993 foi inaugurada a loja, houve outra mudança no layout em 2004, mas o arranjo atual foi configurado no ano de 2020 trazendo à padaria um ambiente moderno e funcional. A gestão fica por conta do marido, sua esposa e uma auxiliar administrativa, e eles sempre carregam o desejo de trazer melhorias a padaria, com isso no ano de 2011 passaram a participar do Sindicato das Padarias do Ceará.

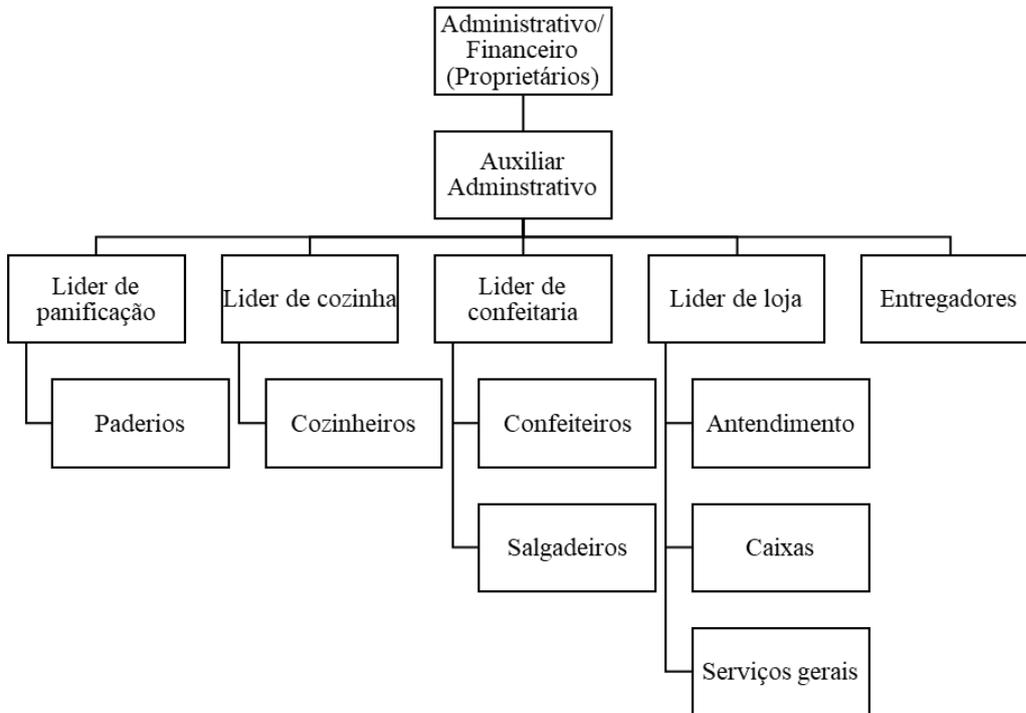
No momento a padaria trabalha com diversos produtos, nas áreas de panificação, confeitaria, salgaderia e refeições. O atendimento além de ser na própria loja, também contam com serviço de delivery na zona urbana da cidade, ainda fazem entregas para cinco comércios que revendem o seu produto de destaque na região, a bolacha Neuda.

A carga horária de trabalho é dividida em dois turnos, o primeiro de 5:30h às 12:30h e o segundo de 12:30h às 19h, somente a produção de pães e bolachas tem horários diferentes que o diurno é de 7h às 11h, com intervalo, e de 12h30 às 16h, e o noturno de 23h às 5h, isso devido ao processo de fermentação dos pães.

A estrutura organizacional da empresa hoje está organizada da seguinte maneira: os proprietários, uma auxiliar administrativa, 10 funcionários na panificação, 3 na confeitaria, um

na salgaderia, duas na cozinha, 3 caixas, 20 no atendimento, duas com os serviços gerais e 3 no delivery, com uma hierarquia de responsabilidades diferentes, conforme o organograma abaixo.

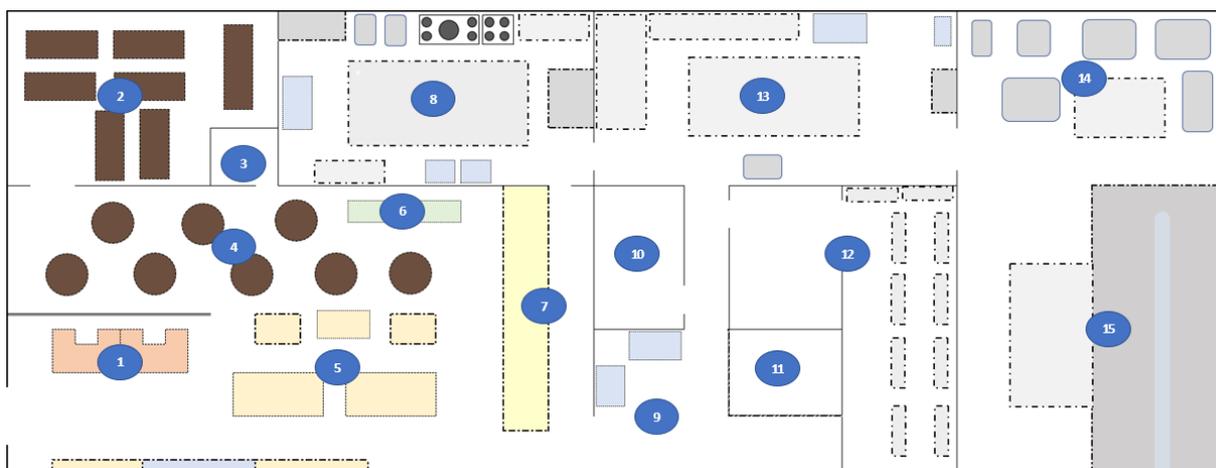
Figura 8 – Organograma da panificadora



Fonte: Autor (2022)

O *layout* (Figura 9) da padaria conta com dois ambientes: o externo e o interno. O primeiro fica dividido em um espaço para eventos, um carro de self-service junto à uma praça de alimentação, um balcão de atendimento para servir pães, bolos confeitados, salgados e sanduiches, entre outros, uma área para vendas de produtos revendidos como os empacotados da própria casa e, os caixas. O interno se compreende o estoque, copa, setor administrativo e a produção, essa é dividida em panificação, com pão e biscoitos, confeitaria, salgadeira e cozinha.

Figura 9 – Layout atual da padaria



Fonte: Autor (2022)

Quadro 6 – Legenda do layout

Nº	Ambiente	Nº	Ambiente
01	Caixas	09	Recepção
02	Espaço para eventos	10	Escritório
03	Banheiros	11	Estoque de bebidas
04	Praça de alimentação	12	Estoque de matéria-prima
05	Prateleiras	13	Empacotamento dos produtos
06	Ilha de <i>self-service</i>	14	Produção de pães e bolachas
07	Balcão de atendimento	15	Fornos
08	Cozinha	-	

Fonte: Autor (2022)

A fabricação de pães e bolachas os colaboradores são polivalentes, onde cada um tem sua especialidade, mas conhecem um pouco todos os processos, além disso por fazerem entregas e vendas cedo, há um rodizio de dois em dois para trabalharem na produção de pães no período noturno.

– Pães

São fabricados um mix de 8 pães: carioca, sovado, hambúrguer, hot-dog, de leite, de forma, integral de forma e doce. O processo produtivo pode ser visto a seguir:

1. Do estoque chegam as matérias primas que são separados os ingredientes
2. São pesados cada ingrediente conforme a receita, chamado de “*mise en place*”.
3. Masseuria- misturar os ingredientes
4. Cilindro- sovar a massa do pão, para ter uma homogeneização, até atingir o ponto de véu
5. Mesa- separa a massa para cada tipo de pão, seguindo uma porcentagem específica já determinada

6. Boleadora - corta e bolear a massa de pães em formatos redondos
7. Modeladora – modelar os pães hot-dog e de forma tradicional e integral, este também em seguida vão em formas
8. Os pães são arrumados nas telas untadas, espécie de travessa, dispostas conforme a o tipo e finalidade do pão
9. Armário de crescimento - para que passe pela fermentação, onde cada tipo tem seu tempo específico, em torno de 3h – 4h
10. Fornos – para que o pão seja assado, o forno ainda é artesanal, ou seja, à lenha, transando uma qualidade e característica aos pães quanto sabor e crocância, para continuar a tradição, numa temperatura de 200 – 220 °C em média 20 min
11. Esfriamento - pão descansa em temperatura ambiente em tabuleiros, para empacotados esperam 4h.
12. Para o balcão de atendimento os pães mais tradicionais
13. Empacotamento - se forem para revenda para terceiros ou na própria loja

– Bolachas

São fabricados 14 tipos de bolachas, tendo em destaque à tipo Neuda que é exclusividade da padaria e possui registro de marca, e elas seguem um cronograma, onde pode ser observado na figura 10.

Figura 10 – Cronograma de produção das bolachas

PRODUÇÃO DAS BOLACHAS POR DIA

SEGUNDA	TERÇA	QUARTA	QUINTA	SEXTA	SÁBADO
NEUDA	NEUDA	NEUDA	NEUDA	NEUDA	PÃES
CROCK	MIMOSA	DOCES	PÁSTEL	DÁGUA	
QUERIDA	ACEBOLADA	PERY	FOLHADA	INTEGRAL	
BOLACHÃO		BOLACHÃO		BOLACHÃO	

Fonte: Autor (2022)

E as etapas do processo produtivo são apresentadas a seguir:

1. Separação e pesagem dos ingredientes
2. Masseuria- misturar os ingredientes de acordo com a receita
3. Cilindro- para ter homogeneização da massa

4. Corte- tanto pode ser na máquina de corte automático, quanto por funcionários manualmente nas mesas
5. Telas – para dispor as bolachas e ser colocadas nos carrinhos
6. Forno - assar as bolachas por 30 min, na mesma temperatura
7. Esfriamento- as bolachas descansam em temperatura ambiente durante 24 h
8. Empacotamento

As massas dos pães e bolachas são a mesma há cerca de 70 anos, e continuam com a tradição de ter a mesma receita, manuseio e assamento.

A parte de confeitaria, salgaderia e cozinha ficam no mesmo local da padaria. A confeitaria é responsável pelos bolos, tortas e doceria, já a área da salgadeira pelos salgados em geral e também a panificação mais “requintada”, e por último a cozinha, nela é seguido um cardápio que é feito semanalmente para as refeições ofertadas pela padaria, e são divulgados diariamente em suas mídias sociais. Os dois primeiros setores (confeitaria e salgaderia), começam o dia seguindo uma quantidade já determinada, mas no decorrer da jornada de trabalho vão produzindo conforme a demanda, que são solicitados pelo balcão de atendimento, com relação as encomendas para festas, como aniversários, casamentos, datas comemorativas, entre outros, geralmente são focadas no período vespertino, ou seja, depois do intervalo para o almoço. E todo processo produtivo segue uma receita já conhecida para ter a padronização dos produtos.

No estoque são feitas a recepção e expedição das matérias primas, e seguida são organizadas em prateleiras, assim que se inicia a jornada de trabalho são separadas as quantidades pré-definidas para cada setor, conforme as receitas e a produção programada, e durante são retiradas à medida que for surgindo demanda para atender.

Na parte da loja, as caixas ficam responsáveis pela conferência do comprovante fiscal e recebimento de pagamentos, bem como levantamento de caixa. O balcão de atendimento fica encarregado de fazer as entregas dos produtos feitos na padaria e encomendas, bem como a produção de lances e servi-los à mesa, para quem opta por comer no local, também pela conferência da validade dos produtos que estão em prateleira. Os serviços gerais garantem a limpeza das áreas da padaria, tanto interna quanto a externa, e o delivery faz as entregas dos produtos que são pedidos por ligações, WhatsApp, Instagram ou aplicativo *marketplace* de comidas.

Conforme exposto, existem dois tipos sistemas produtivos na padaria, a empurrada na produção de pães e biscoitos, e nas refeições, que conforme Corrêa e Corrêa (2012), a

programação é feita para frente, de forma que é produzido para vender antes da entrega do produto, ou seja, sem necessidade de ter a demanda. E a puxada para salgados, bolos e docinhos, pois os clientes realizam os pedidos por encomenda, no qual os produtos só começam sua transformação após o pedido (CORRÊA e CORRÊA, 2012).

Além disso, percebe a preocupação dos gestores em estar agradando os seus clientes e buscando propor valor com os seus produtos, mas há a falta de um planejamento estratégico para que consigam elaborar ações que auxiliem na conquista dos objetivos do negócio, além da ausência de indicadores e metas que mensurem a evolução dos seus resultados.

4.2 Definição da identidade estratégica da padaria

No decorrer das entrevistas realizadas com os gestores da padaria, foi identificado a ausência de uma definição estratégica para a organização, contudo eles destacam a importância e a necessidade da elaboração da missão, visão e valores para a empresa, dado que servem de guia tanto para quem está gerindo o negócio, como aos colaboradores que trabalham nele, de forma a compreender o cenário atual do empreendimento, impulsionando ter os resultados positivos, e esperados, no futuro.

Isso posto, sustentando-se em conceitos já abordado, de que a missão é a “razão de existir” da organização, e que possui como benefício a motivação tanto de gestores como de colaboradores como o trabalho que deve ser realizado, de maneira que trabalharão focados em uma direção, movidos a fazer com que aquele conjunto de palavras se vire realidade em todas ações da empresa (DRUCKER, 2018). Além disso, segundo SWAIM (2011), a missão expressa ao ambiente externo qual o propósito do negócio, perfil de clientes e objetivos, para que as pessoas já compreendam quais as intenções da organização e como atua.

Os valores para uma empresa, como colocado por Luiz (2010 p. 16), são “os princípios que estabelecem como vamos nos comportar, como trabalhamos, como fazemos negócios na empresa”, sustentando o motivo que mova a empresa, a missão, de modo que devem ser vivenciados por todos da organização.

Por fim, para completar a identidade organizacional da padaria, a visão, parte mais fundamental para o planejamento estratégico, serve como um “guia” para o negócio, conforme Costa (2007) ela direciona a empresa a um caminho de como e onde deseja se encontrar. Luzio (2010) complementa que ela sendo bem defendida, disseminada e aplicada proporciona impactos positivos a uma organização, de forma que motiva as pessoas a alcançar o objetivo estabelecido, assim, chama-a de “intensão estratégica” pois ela orienta a empresa ao estado almejado.

Com isso, a missão, os valores e a visão estabelecidas, junto com o proprietário da padaria, são:

MISSÃO

Oferecer alimentos de qualidade e inovadores, sem perder a tradicionalidade nos sabores, atendendo os clientes de forma empática.

VALORES

- Trabalho em equipe
- Empatia com próximo
- Proatividade
- Empenho e compromisso
- Inovação e qualidade dos produtos
- Pertencimento

VISÃO

Ser reconhecida como a melhor padaria de Russas nos próximos cinco anos, referência na oferta de alimentos de qualidade e atendimento empático, melhorando os processos e qualificando a equipe para aprimorar os produtos desenvolvidos e fornecidos na organização.

Diante disso, para guiar em que direção seguirá a estratégia foi feita uma análise dos ambientes externos e interno da empresa, a fim de compreender quais os próprios aspectos que a organização possui, bem como as influências que o mercado tem sobre ela. Para tal, foi desenvolvido uma Matriz SWOT (ou FOFA) com a finalidade de demonstrar como está o cenário atual padaria, conforme o apresentado na figura 11.

Figura 11 – Matriz SWOT da padaria

AMBIENTE INTERNO	FORÇAS	FRAQUEZAS
	<ul style="list-style-type: none"> - Bom clima organizacional - Marca reconhecida - Localização - Funcionários experientes - Ações de marketing 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de planejamento estratégico - Preços não tão competitivos - Processo manual - Má utilização de software de gestão
AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento da cidade - Chegada de universidades - Parcerias com empresas para pacotes de refeições - Aplicativos de vendas - Novos hábitos alimentares 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de pessoas qualificadas - Falta de matéria-prima de qualidade local - Expansão de concorrentes - Aumento no valor dos insumos

Fonte: Autor (2022)

Para a Figura 11, algumas análises podem ser realizadas, como as que seguem adiante.

Observa-se que foram demonstradas como forças presentes no ambiente interno: bom clima organizacional, marca reconhecida, localização, funcionários experientes e ações de marketing. Pode-se compreendê-las das seguintes formas:

- Quanto ao primeiro ponto colocado, referente ao clima organizacional da padaria, percebe-se que há um engajamento muito bom entre as equipes, de forma que seus líderes sempre buscam escutar os colaboradores a fim de alinhar problemas que acontecem internamente, bem como ouvir propostas de melhorias no processo em si. Afinal, como dito pelo proprietário “eles sabem melhor do processo do que eu”. Além disso, é recorrente a capacitação dos funcionários, através da realização de cursos com pessoas especialistas no assunto do ramo da panificação e confeitaria, onde já tiveram encontros com mestres em comidas veganas, em alimentação saudável, doces finos, entre outros, caracterizando assim que sempre estão em busca por inovação no seu portfólio de produtos.
- Relacionado à marca reconhecida, é possível afirmar que a padaria já tem sua história consolidada na cidade de Russas, pois já está no mercado há 90 anos, continuando, inclusive, tradicionalmente com as mesmas receitas feitas desde o início. Dessa

maneira, acontece uma fidelização de clientes, devido ao fato do alimento ter seu valor também sentimental, de modo que se uma criança se alimenta de determinada comida na infância, facilmente vai querer se alimentar daquele produto durante sua vida. Outra informação que se pode enfatizar sobre o seu destaque, é que a padaria tem um produto com marca registrada, a Bolacha Neuda, sendo essa a exclusividade da casa, e devido sua fama ela é revendida por outros comércios parceiros do município. Diante de tudo posto, pode-se constatar que a empresa tem uma participação de destaque no mercado de Russas/CE.

- Em relação à localização, a padaria está situada em um ponto bem central, na avenida comercial, sendo esse um aspecto positivo, pois durante o horário de seu funcionamento é a rua mais movimentada de Russas/CE. Em vista disso, faz com que existe um grande fluxo de pessoas na loja, principalmente em horários de pico.
- No que se refere aos funcionários experientes, na empresa boa parte dos colaboradores estão presentes nela há muito tempo, esse aspecto proporciona benefícios para a empresa como um todo, o que facilita a produção, pois os funcionários conhecem bem o processo, como exemplo, no atendimento, em decorrência deles já conhecem bastantes os clientes e seus gostos, conseguem facilmente resolver seus problemas. O proprietário afirma que sempre busca trazer o bem estar dos colaboradores, de forma que isso transpareça às partes externas, bem como eles permaneçam na empresa pelo motivo de que vão ganhando experiência e se alinhando com os propósitos dessa, e por conseguinte reduzem o custo de treinar novos funcionários.
- A respeito das ações de marketing, percebe que a organização é bem engajada, onde sua conta na rede social *Instagram* é atualizada todos os dias sobre novos produtos, principalmente os de datas comemorativas, momentos que acontecem no espaço de eventos, capacitação de funcionários e sorteios, fazendo com que os clientes acompanhem e fiquem por dentro do dia-a-dia da padaria, impulsionando, assim, as vendas.

Ainda analisando o ambiente interno, as fraquezas encontradas, são: falta de planejamento estratégico, preços não tão competitivos, processo manual, má utilização de software de gestão. Pode interpreta-las como:

- A falta de um planejamento estratégico para a organização é de fato um aspecto negativo, de forma que não existe um estabelecimento das metas e objetivos da empresa, o que dificulta o entendimento da condição que se encontra, nas quais as únicas métricas

utilizadas são na produção, para compreender quantidade produzida e perdida dos produtos. As reuniões gerais que acontecem não são para expor desejos, anseios e trilhas para desenvolvimentos da padaria, geralmente são realizadas a fim de resolver problemas que aparecem, sendo outra barreira para desenvolvimento da organização. Apesar disso, o gestor afirma que a definição do planejamento é importante, pois através dele se consegue traçar os objetivos da empresa, medir e compreender sua performance, e tomar melhores decisões, sejam elas para correção ou avanço.

- Quanto à questão de os preços não serem tão competitivos, pode-se se levar em consideração a falta de se possuir um planejamento financeiro, de forma não existe um bom controle de seus gastos, pois os custos para produção e funcionamento da loja são altos, nem de suas receitas, onde só são conferidos os valores passados em fechamento do caixa. A partir de uma análise comparativa com os concorrentes, seus valores se apresentam pouco competitivo, com isso, o que assegura a compra na padaria pelos clientes é a confiança na boa qualidade dos produtos.
- Com relação ao processo produtivo, ainda é bastante manual, há máquinas e equipamentos durante a produção, mas cada etapa deve ser conduzida por pelo menos um funcionário, caracterizando assim os problemas recorrentes de perdas dos produtos que estão fora do padrão, de modo que em sua maioria são descartados. Além disso, não possibilita a existência de economia de escala, na qual a capacidade produtiva da padaria é limitada, pois, sua programação já tem um cronograma pré-definido, como já apresentado, de maneira que, caso seja necessário produzir mais de algum produto em um dia, logo outro terá sua produção reduzida.
- E acerca do quarto ponto, a má utilização do *software* de gestão se dar devido à empresa possuir um sistema que possibilita a integração entre vários setores dentro da organização, porém poucas funções são utilizadas, é conferido também que há muita a utilização de papéis durante o processo, de maneira que quando há montante podem ser perdidos, antes mesmo de serem conferidos. A exemplo disso, temos o sistema contábil, que o proprietário afirma ser muito lento, se fosse possível no sistema, ou mesmo outro, no momento em que o documento for anexado instantaneamente a empresa de contabilidade já o recebesse, ou ela está inserida na plataforma, agilizaria os retornos.

No que tange o ambiente externo, foram identificadas as seguintes oportunidades: crescimento da cidade, chegada de universidades, parcerias com empresas para pacotes de refeições, aplicativos de vendas, novos hábitos alimentares. Consegue-se entendê-los como:

- Quanto ao crescimento da cidade, devido os avanços na infraestrutura atraem grandes redes de mercado em Russas, como exemplo, Americanas e Casa Freitas, que impulsionam o comércio em sua totalidade, de maneira que influenciam moradores de municípios vizinhos e da zona rural a virem para encontrar determinados serviços e/ou produtos por ser mais fácil e cômodo, destacando que por estar em uma boa localização, possivelmente frequentaram a padaria. Outro aspecto positivo, são eventos de grande porte que acontecem na cidade, de forma que convidam pessoas de outros lugares a fim de aproveitar as festividades, diante disso, como possui um ambiente agradável e a marca conhecida, podem realizar suas refeições na padaria.
- A chegada de universidades, como a Universidade Federal do Ceará – Campus de Russas e Uniasselvi, trouxe a vantagem de novos estudantes, bem como moradores na cidade, com esse crescimento populacional, proporcionalmente, a necessidade de fornecimentos de alimentos aumenta, bem como a realização de pequenos eventos, no qual a padaria já tem espaço para isso.
- Por estar em um local bem estratégico, no centro comercial, a parceria com lojistas ou funcionários das lojas próximas para acordos de pacotes de refeições, por exemplo, no almoço, seria benéfico com a garantia de verba no final do mês, e a produção das receitas teria uma programação mais definida, sem necessidade de está prevendo possíveis demandas, que, por conseguinte, podem causar desperdícios a padaria. Além disso, traria comodidade aos funcionários, de forma que tornaria desnecessário o deslocamento em seus intervalos, para se alimentarem.
- A respeito dos aplicativos de vendas, traz a possibilidade de agilizar o processo, tornando desnecessário o deslocamento de pessoas a padaria para adquirir um produto, mesmo que a padaria já trabalhe com tele-entrega, com a sua participação nas plataformas digitais de vendas de comida, faz-se dispensável o cliente esperar o encerramento de uma ligação para fazer seus pedidos. Além de que pessoas que não a conhecem, mas possuam o aplicativo em seu celular, como por exemplo o *iFood*, já conseguem encontrar facilmente.
- Relacionado aos novos hábitos alimentares que vem se fundindo entre a população, bem como restrições de alimentos devido à saúde, é um benefício, pois a padaria já vem capacitando seu time, de maneira que conseguem atender à refeições vegetarianas, veganas e *low-carb*, doces zero açúcar, produtos sem lactoses, entre outros.

Por fim, ainda no cenário externo, foram apontadas as seguintes ameaças: falta de pessoas qualificadas, falta de matéria-prima de qualidade local, expansão de concorrentes, aumento no valor dos insumos. Diante disso, pode-se considerar:

- O primeiro ponto, referente a falta de mão de obra qualificada, devido à dificuldade de encontrar bons profissionais no mercado, dessa forma, criam barreiras para o crescimento da empresa, pois quando existe a necessidade de contratar um novo funcionário que não tem um mínimo de aptidão compatível a função, desacelera o processo, de modo que o treinamento para que seja capacitado será mais lento.
- Com relação à falta de matéria-prima de qualidade local, tem duas questões, um que realmente determinados insumos não são encontrados em Russas/CE, sendo necessário com deslocamentos regulares a outros grandes centros comerciais para adquiri-los, o segundo é que quando têm, são encontrados em pequenas quantidades ou por valores não muito oportunos, fazendo os custos dos produtos aumentem, e por consequência reduzir o lucro.
- Quanto à expansão dos concorrentes, sendo 6 (seis) os principais, é factível afirmar ser uma ameaça, pois se for de crescer que seja sua empresa. Vale destacar que uma das concorrentes diretas da padaria possui uma loja em outra cidade, Quixadá/CE, que faz com que pessoas dessa região e já conhecem ela, prefiram frequentá-la quando visitarem Russas/CE. Outro ponto, são novos empreendimentos do segmento de panificação surgindo, que a fim de ganhar participação no mercado, começam com os preços abaixo do comum, isso impacta na redução de vendas, além de que podem ser mais bem localizados para determinados clientes, trazendo benefício do comodismo a eles.
- No que refere o aumento no valor dos insumos, sabe-se que o fator econômico é um dos que mais impacta em um negócio, e ele anda com tendências à variação. Em vista disso, a inflação tem provocado um aumento das taxas de juros nos produtos, que impacta diretamente nos custos para produção, bem como o poder de compra diminui, desse modo, as pessoas devem analisar o que podem, ou não, comprar para consumir. Além disso, problemas climáticos também influenciam nos preços, pela maioria das matérias-primas serem sazonais, caso não tenham boas safras, eles resultam em alterações negativas.

4.3 Análise do questionário

Como afirmado pelo proprietário da padaria, a opinião e a satisfação dos clientes quanto aos produtos e serviços ofertados pela empresa, são uma das questões mais importantes, senão a principal, para o bom desempenho do negócio. Diante disso, foi elaborado um questionário para coletar essas informações dos consumidores.

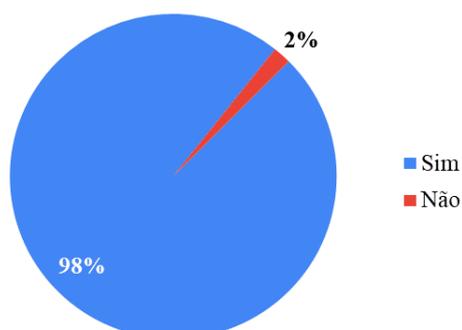
O questionário, Apêndice C, foi dividido em duas etapas: a primeira para saber a opinião quanto à habitualidade do consumo dos produtos, e a segunda a fim de compreender como está a empresa diante seus concorrentes em 7 aspectos, aplicando a ferramenta Matriz de Importância e Desempenho.

A aplicação ao público foi, principalmente, de forma remota pelo Google Forms, e subsidiariamente, de maneira presencial na própria padaria. Ao todo, foram obtidas 278 respostas. Para segunda etapa, foi considerada somente as repostas dos consumidores da cidade, 250 entrevistados, para atender aos critérios definidas na amostragem. Todavia, para a primeira, todos os dados foram observados pois apresentam relevância para o empreendimento.

Os dados obtidos virtualmente e de forma impressa foram organizados em uma planilha do MS Excel para conferência das informações e criação de gráficos.

A primeira pergunta foi incluída para ter o controle da amostra, em busca de saber se o entrevistado é da cidade de Russas/CE, na qual a padaria em estudo está instalada. A segunda procura compreender se é habitual o consumo dos produtos da padaria, seja em loja ou outro local, pois ela oferta delivery, além de alguns estabelecimentos revenderem seus empacotados. Os resultados indicam que 98% do público consomem no cotidiano o que a empresa oferta, sendo 273 contra, apenas, 5 que não possuem o costume de comprar nela, em outras palavras, optam por outra que ofereça condições similares ou melhores. O Gráfico 1 abaixo apresenta essa relação.

Gráfico 1 - Consumidores de produtos da padaria



Fonte: Autor (2022)

A pergunta três, que se relaciona com a anterior, compreende o motivo pelo qual o entrevistado opta por comprar, ou não, os produtos da padaria. Apesar da pergunta ser aberta, boa parte das respostas dos clientes convergiam para as mesmas opiniões, na qual 73% consomem do oferecido pela empresa devido à qualidade dos produtos e do atendimento, e sua localização estratégica. Os demais pontos se dividem entre espaço físico, marca conhecida, tradição familiar, variedade de produtos e indicação, conforme o gráfico 2.

Sobre o ponto da indicação, pode-se dar destaque pois foram dados de pessoas que não residem em Russas, ou seja, devido a boa impressão que existe na cidade da padaria, elas tiveram recomendações de visitarem o estabelecimento e apreciar das comidas. E os outros englobam preço dos produtos, ações de marketing e apresentação dos produtos serem atrativos.

Gráfico 2 - Motivos para consumir da padaria



Fonte: Autor (2022)

Os resultados de não clientes, que habitualmente não consomem na padaria, são pelos motivos de: no atendimento do *delivery* não ser tão eficiente; a localização, o bairro onde mora é distante; os preços não são tão chamativos, pelos itens ofertados, o valor deles está na média dos concorrentes ou um pouco acima; e a divulgação de influenciadores locais ser com outros concorrentes.

A parte dois do questionário, foi a aplicação da Matriz Importância – Desempenho, que buscou compreender quais critérios competitivos a empresa deveria priorizar, com o objetivo de atingir as expectativas e atender as necessidades dos clientes.

Isso posto, foram escolhidos juntamente com o proprietário e a auxiliar administrativa os fatores considerados mais adequados a influenciar na compra dos produtos. Dessa forma, os critérios competitivos selecionados são:

- Preços dos produtos: pelos produtos serem em sua maioria comuns, terem pouco diferenciação, um fator determinante para compra é o valor dos alimentos;
- Qualidade dos produtos: por se tratar de produtos de alimentação;
- Variedades dos produtos: devido a empresa buscar inovação, oferecendo sempre novidades;
- Qualidade no atendimento: por procurar a satisfação dos clientes não só pelos produtos, mas por toda experiência de compra;
- Qualidade no atendimento do *delivery*: segue a mesma justificativa do anterior, porém o processo é diferente;
- Ações de marketing: por conta de diariamente está engajando nas redes sociais e a realização de campanhas nas datas comemorativas;
- Espaço físico: pela higiene do espaço por trabalhar com alimentos, além do conforto e bem-estar proporcionado.

Para iniciar a elaboração da Matriz Importância – Desempenho, foi considerando as 250 avaliações dadas pelos entrevistados da cidade, com isso, calculou-se a média dos resultados obtidos. O Quadro 7 apresenta esses valores.

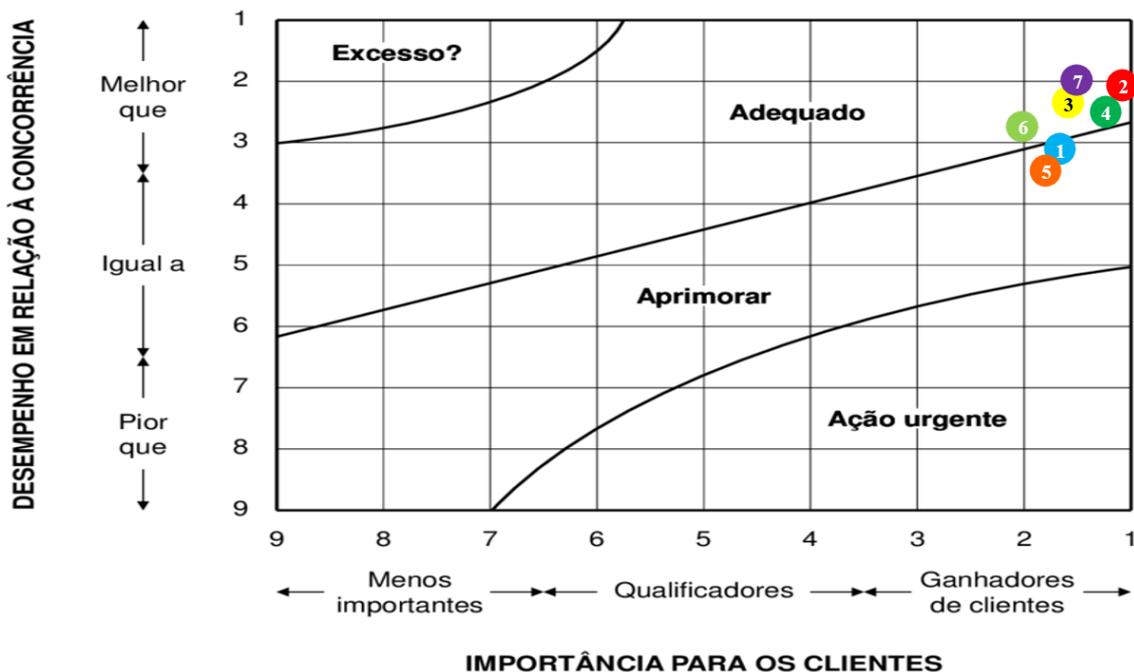
Quadro 7 – Média dos critérios competitivos

Importância para os clientes	CRITÉRIOS COMPETITIVOS	Desempenho
1,7	1 - Preço dos produtos	3,1
1,1	2 - Qualidade dos produtos	2,1
1,6	3 - Variedade dos produtos	2,4
1,3	4 - Qualidade no atendimento	2,5
1,8	5 - Atendimento do <i>delivery</i>	3,5
2,0	6 - Ações de marketing	2,7
1,5	7 - Espaço físico	2,0

Fonte: Autor (2022)

Após a obtenção dos dados mostrados acima, posicionou-se os critérios na Matriz como exposto na Figura 12.

Figura 12 – Aplicação da Matriz de Importância – Desempenho



Fonte: Autor (2022)

Ao examinar a localização dos critérios na Matriz, pode-se perceber que todos se classificam como ganhadores de clientes, possuindo uma importância alta para os consumidores na hora de definir onde irão comprar, ressaltando relevância que estes configuram para a organização, de maneira que ela precisa estar analisando e atuando neles para ter uma boa reputação no mercado.

Por outro lado, eles possuem um desempenho superior apenas em 5 dos 7 fatores, no qual estão na zona “adequado” da Matriz, sendo eles: espaço físico, qualidade dos produtos, variedade dos produtos, ações de marketing e qualidade no atendimento. Os outros dois, preço dos produtos e qualidade no atendimento do *delivery*, contam com uma performance igual ou próxima ao da concorrência existente na região, onde se encontram na zona “aprimorar”.

Visto isso, conclui-se que os critérios de preço e atendimento de *delivery*, ao se localizarem na Zona de Aprimoramento, necessitam da realização de planos de ações que viabilizem melhorias no posicionamento da empresa no mercado. Para os outros, deve-se continuar mantendo suas práticas, uma vez que já é suficiente para direcionar o consumo de seus produtos, dando uma atenção ao atendimento em loja e as ações de marketing para não reduzir o desempenho diante aos concorrentes.

4.4 Mapa estratégico para padaria

Com a definição estratégica da padaria, a análise de aspectos dos ambientes internos e externos, e da avaliação dadas pelos clientes, deve-se construir um direcionamento de como pode ser tomadas e controladas as futuras decisões. Para isso, Kaplan e Norton (1997) desenvolveram uma ferramenta de gestão de performance, o *Balanced ScoreCard*, que transforma a estratégia em objetivos e medidas, de forma a facilitar a comunicação entre os colaboradores e direcionar esforços para que os resultados esperados sejam alcançados.

Para a elaboração de um bom Mapa estratégico, Person (2014) indica primeiro a definição de uma Declaração do Destino Estratégico da empresa, baseado na sua identidade estratégica (missão, visão e valores) e na análise dos seus ambientes internos e externo. Tendo como estrutura: a ação, o resultado esperado, o intervalo de tempo, o método utilizado, o cliente, e os meios de suporte. Com isso, estabeleceu-se a seguinte declaração de destino estratégico:

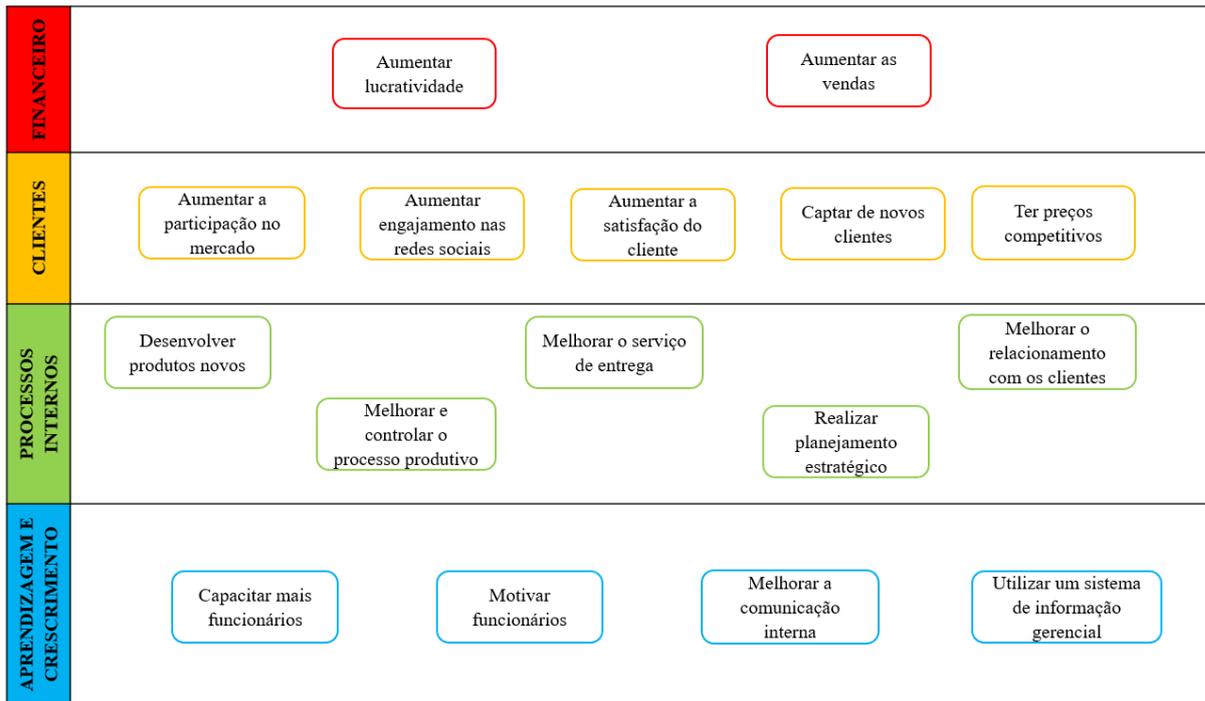
DESTINO ESTRATÉGICO DA PADARIA DE 2022

A padaria ter uma participação de 50% no mercado de Russas até o ano de 2027, entregando produtos de qualidade e um bom atendimento aos clientes, através de melhorias nos processos, e capacitação dos funcionários.

Como percebido o foco estratégico da padaria é na satisfação dos clientes através da percepção da qualidade dos produtos e bom atendimento, apesar que a Matriz de Importância – Desempenho destaque que os valores dos produtos estão um nível abaixo do esperado pelos consumidores, ou seja, os clientes contam com preços inferiores, quando no fato devido à busca do negócio pela qualidade, os preços ficam acima do desejado.

A partir disso, considerando a metodologia do *Balanced ScoreCard*, foram estabelecidos os objetos da empresa classificados nas quatro perspectivas: financeiro, de cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento. Dessa forma, foi desenvolvida proposta de mapa estratégico para panificadora, exposto na figura 13:

Figura 13 – Mapa estratégico da padaria



Fonte: Autor (2022)

Para compreensão dos objetivos escolhido, são abordados os motivos da seleção abaixo:

4.4.1 *Perspectiva financeira*

- Aumentar a lucratividade: com o aumento das receitas e a manutenção das despesas, pode trazer benefício de expansão do negócio ou investimentos em áreas que precisam de melhorias, pelo fato de estar ganhando mais e sem aumentar os gastos.
- Aumentar as vendas: com o aumento da conta de produtos vendidos, pode ser com novos produtos ou melhorias na satisfação dos clientes, tende a beneficiar, pois quando mais vendas maior a rentabilidade.

4.4.2 *Perspectiva de clientes*

- Aumentar a participação no mercado: na cidade tem cerca de 50 padarias, sem considerar as incluídas em mercantis, assim um crescimento na popularidade desse empreendimento aumentará à medida que vai se tornando a melhor padaria da região.

- Aumentar o engajamento nas redes sociais: cada vez mais os negócios vão se tornando mais digital, além da padaria mobilizar bastante suas mídias, com a adesão, podem estar promovendo pesquisa de satisfação e sugestão de produtos, promoção de campanha, ter contato com os consumidores além das vendas. Com isso, pode melhorar as vendas e atrair novos clientes.
- Aumentar a satisfação dos clientes: é bastante importante a satisfação do cliente diante dos aspectos como atendimento, qualidade, entre outros, pois isso o fideliza, garantindo que sempre comprará da padaria.
- Captar novos clientes: com garantia do bom desempenho dos critérios que satisfaçam os clientes, e o aumento na quantidade deles, propicia maiores receitas e melhora o rendimento do negócio.
- Ter preços competitivos: sendo um dos critérios que precisa de melhorias para ter uma performance acima dos concorrentes. Na situação de manter a atuação atual nos outros aspectos e conseguir diminuir os valores dos produtos, ao menos os que mais vendem na padaria, conseguiria fidelizar ainda mais os clientes, e atrair os não clientes.

4.4.3 *Perspectiva de processos internos*

- Desenvolver novos produtos: inovar, ofertar novos produtos, atender a diferentes necessidades do público, mais clientes serão atraídos.
- Melhorar o serviço de entrega: outro critério que precisa de melhoria na visão dos clientes. Com a agilidade no atendimento e uma redução no tempo na entrega dos produtos no serviço de delivery, garantirá que mais pessoas optem por adquirir esse serviço na padaria, invés com outros concorrentes.
- Melhorar o relacionamento com o cliente: buscar uma padronização na forma de atendê-los, resolver os problemas deles rapidamente, garantirá uma satisfação dos clientes. Além disso, pode-se dar condições nem esperadas por eles, gerando uma cadeia indicação da padaria a um futuro cliente, como exemplo, pode cadastrá-los em uma plataforma, para que nos dias do seu aniversário receba descontos ou algum brinde.
- Melhorar e controlar o processo produtivo: o foco é nos produtos que são produzidos diariamente, ou que têm uma rotina de produção. Assim, procurar deter procedimentos padrões e documentados, agiliza o processo e diminui erros, e por consequência reduz os custos produtivos e possibilita a venda a preços mais competitivos. Além disso,

iniciar uma rotina de controle deste setor é importante, para obter informações acerca da quantidade fabricada, lotes defeituosos, produtos perdidos, a fim de atender de maneira adequada a todos os pedidos, minimizando os desperdícios produtivos e excesso de produtos.

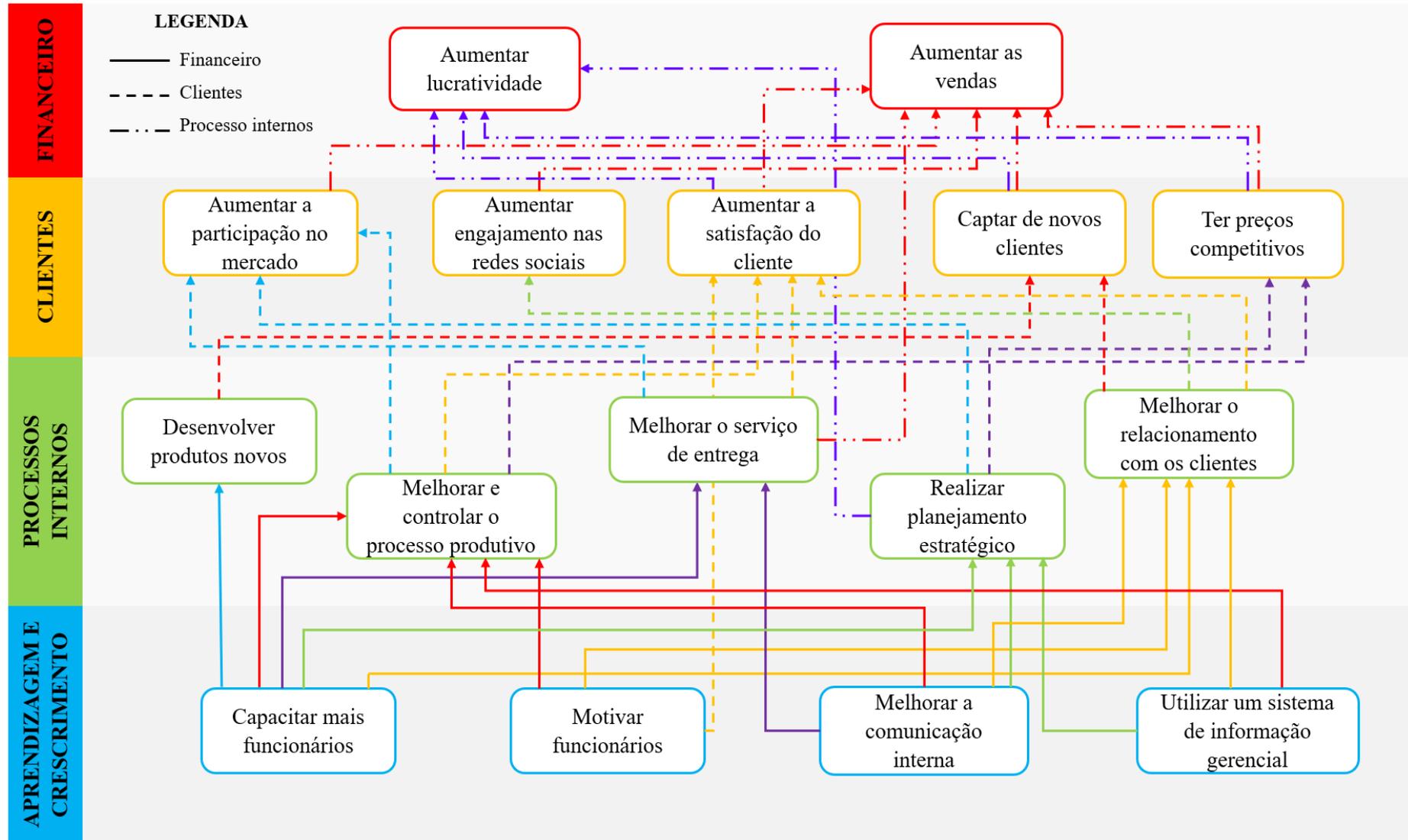
- Realizar planejamento estratégico: com a implantação de um planejamento estratégico, auxilia na gestão do negócio e facilita nas tomadas de decisão a nível estratégico, de forma que conseguem estabelecer objetivos e metas para que todas as atividades estejam alinhadas para o alcance da estratégia.

4.4.4 Perspectiva de crescimento e aprendizagem

- Capacitar mais os funcionários: com capacitação que vão além de treinamentos, consegue desenvolver colaboradores com senso crítico que auxiliará em momentos de propor soluções para problemas, com o aprendizado eles podem desenvolver novos produtos, além de estar preparado para mudanças e novidades que a gestão passar.
- Motivar funcionários: com colaboradores satisfeitos, a jornada de trabalho consegue ser conduzida melhor, e reflete totalmente na satisfação dos clientes.
- Melhorar a comunicação interna: com uma boa comunicação interna, todas as novidades são repassadas, o trabalho em equipe fica melhor, de forma que quando alguém estiver com dificuldades em alguma situação, outro colaborar pode estar lhe auxiliando. Além disso, pela boa conversa, feedbacks orgânicos são feitos, e conseguimos perceber o estado do clima organizacional.
- Utilizar um sistema de informação gerencial: a empresa já possui um sistema, mas não usufrui de total as funções possíveis. A utilização desse, ou outro sistema, é necessário, pois através dele melhora a organização e acompanhamento dos processos e planejamento estratégico da empresa.

É percebido que os objetivos escolhidos findam a influenciar em resultados que convergem para caminhos semelhantes, isso conclui que eles estão relacionados a um objetivo principal, conforme recomendado por Kaplan e Norton (1997) que o BSC deve reproduzir uma cadeia de causas e efeitos integradas e significativas para a estratégia da organização. Isso é representado na Figura 14, no qual as setas informam onde determinado objetivo tem seu efeito em outro.

Figura 14 – Mapa estratégico com relação de causa e efeito



4.5 Indicadores e metas estratégicas

Com o estabelecimento dos objetivos, deve-se definir medidas que quantifiquem o progresso de como os resultados estão sendo alcançados. Como os próprios criadores da ferramenta manifestam sobre a mensuração: “o que não é medido não é gerenciado” (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 21). Diante disso, os indicadores precisam ser confiáveis, de modo que possibilitem analisar os objetivos no mapa estratégico, e podem ser alterados caso isso não seja atendido.

Os indicadores de progresso de realização do objetivo propostos para controle da empresa são apresentados no Quadro 8.

Quadro 8 – Indicadores de desempenho

Perspectiva	Objetivo	Indicador
Financeira	Aumentar lucratividade	Lucratividade
Financeira	Aumentar as vendas	Faturamento atual / faturamento do período anterior
Cliente	Aumentar a participação no mercado	<i>Market Share</i>
Cliente	Aumentar engajamento nas redes sociais	Contas alcançadas
Cliente	Aumentar a satisfação do cliente	Quantidade de reclamações
Cliente	Captar de novos clientes	Quantidade de novos clientes
Cliente	Ter preços competitivos	Quantidade de vendas / cliente
Processos internos	Desenvolver produtos novos	Receita de novos produtos vendidos
Processos internos	Melhorar e controlar o processo produtivo	Porcentagem de lotes defeituosos
Processos internos	Melhorar o serviço de entrega	Quantidade de reclamações das entregas
Processos internos	Realizar planejamento estratégico	Quantidade de reuniões realizadas
Processos internos	Melhorar o relacionamento com os clientes	Nível de satisfação (NPS)
Aprendizagem e crescimento	Capacitar mais funcionários	Cursos por funcionários
Aprendizagem e crescimento	Motivar funcionários	Tour over (rotatividade)
Aprendizagem e crescimento	Melhorar a comunicação interna	Quantidade de informativos divulgados
Aprendizagem e crescimento	Utilizar um sistema de informação gerencial	Quantidade de funcionalidades aplicadas

Fonte: Autor (2022)

E para clareza, foi descrito como esses indicadores devem ser tratados dentro da empresa, a fim de que o acompanhamento seja adequado. As metas foram estabelecidas em conjunto com a auxiliar administrativa, que acompanha todo o processo dentro do negócio, de forma que elas não fossem muito otimistas para não desmotivar a equipe, nem pessimista sendo fácil de ser alcançada. Além disso, vale ressaltar que a empresa não tem o hábito de estipular metas para controle da empresa.

Nos quadros abaixo são apresentados detalhamento os indicadores para cada objetivo, e suas respectivas metas.

Figura 15 - Perspectiva financeira – indicador do objetivo 1

PERSPECTIVA FINANCEIRA		
OBJETIVO: Aumentar lucratividade		
INDICADOR: Lucratividade		
REPONSÁVEL: Administração	PERIODICIDADE: Anual	MEDIDA: Porcentagem
MÉTODO: (Lucro líquido / Receita total) x 100		
META: 15%		
OBJETIVO DO INDICADOR: Verificar de forma percentual qual é o ganho da empresa		

Fonte: Autor (2022)

A meta de lucratividade foi definida em 15%, pois se estima que nas melhores situações já passadas pela empresa o lucro líquido em relação a receita era de 10%.

Figura 16 - Perspectiva financeira – indicador do objetivo 2

PERSPECTIVA FINANCEIRA		
OBJETIVO: Aumentar das vendas		
INDICADOR: Faturamento bruto		
REPONSÁVEL: Administração	PERIODICIDADE: Mensal	MEDIDA: Porcentagem
MÉTODO: (Faturamento bruto (p) / Faturamento bruto (p-1)) x 100		
META: 15%		
OBJETIVO DO INDICADOR: Verificar de forma percentual quanto das vendas estão aumento por período		

Fonte: Autor (2022)

E como meta de faturamento bruto esperasse um crescimento de 15 % do período anterior, já que ainda não se conhece esses valores.

Figura 17 - Perspectiva de cliente – indicador do objetivo 3

PERSPECTIVA DE CLIENTES		
OBJETIVO: Aumentar a participação no mercado		
INDICADOR: Market Share		
REPONSÁVEL: Administração	PERIODICIDADE: Anual	MEDIDA: Porcentagem
MÉTODO: Clientes da empresa / Potenciais clientes na área de atuação da empresa		
META: 30%		
OBJETIVO DO INDICADOR: Examinar quanto do mercado é dominado pela padaria, e como está a atuação dos concorrentes, para influenciar as decisões estratégicas da empresa		

Fonte: Autor (2022)

O *market share* esperando é de 30 %, já que há 6 concorrentes fortes na cidade no mesmo segmento.

Figura 18 - Perspectiva de clientes – indicador do objetivo 4

PERSPECTIVA DE CLIENTES		
OBJETIVO: Aumentar engajamento nas redes sociais		
INDICADOR: Contas alcançadas na Instagram		
REPONSÁVEL: Marketing	PERIODICIDADE: Semanal	MEDIDA: Unidade
MÉTODO: Número de contas alcançadas fornecido pela própria plataforma		
META: 20% acima do período anterior		
OBJETIVO DO INDICADOR: Saber quanto as ações de marketing estão funcionando, e como está o contato com os clientes, para que melhore o relacionamento		

Fonte: Autor (2022)

No Instagram, o número de contas alcançadas (valores fornecidos pela própria plataforma), geralmente, fica em torno de 15-20%, assim, deseja-se continuar com o crescimento em 20%.

Figura 19 - Perspectiva de clientes – indicador do objetivo 5

PERSPECTIVA DE CLIENTES		
OBJETIVO: Aumentar a satisfação do cliente		
INDICADOR: Quantidade de reclamações		
REPONSÁVEL: Atendimento	PERIODICIDADE: Mensal	MEDIDA: Unidade
MÉTODO: Quantidade de reclamações por mês		
META: 30		
OBJETIVO DO INDICADOR: Saber quão efetivo é o atendimento com cliente, bem como a conformidade dos alimentos adquiridos, para observar onde pode atuar para fidelizar os clientes		

Fonte: Autor (2022)

Para reclamações mensal, estimasse que diariamente 1000 consumidores frequentem a loja, assim decidiu-se como meta em torno de uma reclamação por dia, ou seja, 30 no mês.

Figura 20 - Perspectiva de clientes – indicador do objetivo 6

PERSPECTIVA DE CLIENTES		
OBJETIVO: Captar de novos clientes		
INDICADOR: Quantidade de novos clientes		
REPONSÁVEL: Atendimento	PERIODICIDADE: Semestral	MEDIDA: Unidade
MÉTODO: Quantidade de novos clientes cadastrados		
META: 50		
OBJETIVO DO INDICADOR: Controlar se ações para aumentar o número de clientes estão dando resultados		

Fonte: Autor (2022)

Como já tem clientes fiéis, que compram a bastante tempo, esperasse que a conquista de novos seja, pelo menos, de 50 no semestre.

Figura 21 - Perspectiva de clientes – indicador do objetivo 7

PERSPECTIVA DE CLIENTES		
OBJETIVO: Ter preços competitivos		
INDICADOR: Quantidade de vendas / Cliente		
REPONSÁVEL: Administrativo	PERIODICIDADE: Semestral	MEDIDA: Unidade
MÉTODO: Quantidade de vendas / Cliente		
META: Aumentar 10%		
OBJETIVO DO INDICADOR: Avaliar se o preço é um fator muito decisivo para o aumento das vendas		

Fonte: Autor (2022)

Pra a quantidade de vendas por clientes, esperasse um aumento de 10 %, já que ainda não possui ideia desses valores.

Figura 22 - Perspectiva de processos internos – indicador do objetivo 8

PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS		
OBJETIVO: Desenvolver produtos novos		
INDICADOR: Receita de novos produtos vendidos		
REPONSÁVEL: Produção/Administrativo	PERIODICIDADE: Anual	MEDIDA: Reais
MÉTODO: Σ Preço do novo produto x Quantidade vendida		
META: R\$ 100.000,00		
OBJETIVO DO INDICADOR: Verificar a participação dos novos produtos na faturamento da empresa		

Fonte: Autor (2022)

Ainda não se conhece o faturamento obtido com novos produtos, mas por terem valores um pouco elevados, as vendas não são tão grandes, então, espera-se que a receita com eles seja de R\$ 100.000,00 (cem mil reais) no ano.

Figura 23 - Perspectiva de processos internos – indicador do objetivo 9

PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS		
OBJETIVO: Melhorar e controlar o processo produtivo		
INDICADOR: Porcentagem de lotes defeituosos		
REPONSÁVEL: Produção	PERIODICIDADE: Semanal	MEDIDA: Porcentagem
MÉTODO: Lotes defeituosos / Lotes esperados de produção		
META: 3%		
OBJETIVO DO INDICADOR: Verificar quantos produtos estão sendo produzidos fora das conformidade, gerando desperdícios, avaliar a eficiência da produção e se o processo está adequado. Assim, saber onde pode ser aplicado melhorias		

Fonte: Autor (2022)

Com a busca pelo processo sem desperdício, espera que apenas 3% dos lotes tenham defeitos.

Figura 24 - Perspectiva de processos internos – indicador do objetivo 10

PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS		
OBJETIVO: Melhorar o serviço de entrega		
INDICADOR: Quantidade de reclamações das entregas		
REPONSÁVEL: Atendimento	PERIODICIDADE: Mensal	MEDIDA: Porcentagem
MÉTODO: Reclamações / Pedidos de <i>delivery</i>		
META: 10%		
OBJETIVO DO INDICADOR: Controlar as reclamações sobre tempo de entrega, para que sejam entregues dentro do prazo estabelecido		

Fonte: Autor (2022)

Pela procura de melhorar o atendimento do delivery, focou-se na entrega, assim, a meta ficou para apenas 10% dos pedidos terem reclamações, seja de atrasos ou de não conformidade do pedido.

Figura 25 - Perspectiva de processos internos – indicador do objetivo 11

PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS		
OBJETIVO: Realizar planejamento estratégico		
INDICADOR: Quantidade de reuniões realizadas		
REPONSÁVEL: Administração	PERIODICIDADE: Anual	MEDIDA: Unidade
MÉTODO: Número de reuniões realizadas		
META: 4		
OBJETIVO DO INDICADOR: Começar a implantar um planejamento para alcançar os objetivos desejados pela organização, além de controlar o alcance desses objetivos e ser repassado para os colaboradores, de forma que todos tenham conhecimento das ações da empresa		

Fonte: Autor (2022)

Com a aplicação do planejamento estratégico na padaria, esperasse que aconteçam pelo menos 4 reuniões em um ano para discussão ações e análise dos resultados.

Figura 26 - Perspectiva de processos internos – indicador do objetivo 12

PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS		
OBJETIVO: Melhorar o relacionamento com os clientes		
INDICADOR: Nível de satisfação (NPS)		
REPONSÁVEL: Administração	PERIODICIDADE: Anual	MEDIDA: Porcentagem
MÉTODO: $NPS = \% \text{ de Promotores} - \% \text{ de Detratores}$		
META: 80%		
OBJETIVO DO INDICADOR: Com a aplicação do NPS, verificar quão satisfeitos estão os clientes e se eles indicariam a outras pessoas apreciar do ofertado pela padaria.		

Fonte: Autor (2022)

Com a aplicação da pesquisa de satisfação NPS (*net promoter score*), espera-se que o resultado esteja classificado dentro da área de excelência, assim a meta é de 80%.

Figura 27 - Perspectiva de aprendizagem e crescimento – indicador do objetivo 13

PERSPECTIVA DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO		
OBJETIVO: Capacitar mais funcionários		
INDICADOR: Cursos por funcionários		
REPONSÁVEL: Administração	PERIODICIDADE: Anual	MEDIDA: Unidade
MÉTODO: Número de cursos concluído / número de funcionários		
META: 1		
OBJETIVO DO INDICADOR: Validar que com as capacitações dos funcionários melhoram os processos da empresa, com trabalho em equipe, novas soluções, criação de novos produtos		

Fonte: Autor (2022)

Já são realizadas capacitações na empresa, mas voltadas a produção, assim tem como meta uma média de no ano todos fazerem ou participarem, ao menos, de um curso.

Figura 28 - Perspectiva de aprendizagem e crescimento – indicador do objetivo 14

PERSPECTIVA DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO		
OBJETIVO: Motivar funcionários		
INDICADOR: <i>Turnover</i> (rotatividade)		
REPONSÁVEL: Administração	PERIODICIDADE: Anual	MEDIDA: Porcentagem
MÉTODO: $((N^{\circ} \text{ de contratações} + N^{\circ} \text{ de demissões}) / 2) / \text{Número funcionários}$		
META: 5%		
OBJETIVO DO INDICADOR: Avaliar a satisfação dos funcionários na empresa, diminuir a rotatividade		

Fonte: Autor (2022)

Foi verificado que no último ano tiveram 4 admissões e 3 demissões, assim o *turnover* foi de 8%, com isso, a meta escolhida é de anualmente não passar de 5%.

Figura 29 - Perspectiva de aprendizagem e crescimento – indicador do objetivo 15

PERSPECTIVA DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO		
OBJETIVO: Melhorar a comunicação interna		
INDICADOR: Quantidade de informativos divulgados		
REPONSÁVEL: Administração	PERIODICIDADE: Semestral	MEDIDA: Unidade
MÉTODO: Número de informações compartilhadas aos colaboradores		
META: 12		
OBJETIVO DO INDICADOR: Deixar toda organização atualizada sobre o que está acontecendo e sendo planejado para melhorias da empresa, eventos para integração		

Fonte: Autor (2022)

Esperasse que todos fiquem por dentro dos assuntos sobre a padaria, assim uma espécie de “jornal” será divulgado quinzenalmente para os colaboradores.

Figura 30 - Perspectiva de aprendizagem e crescimento – indicador do objetivo 16

PERSPECTIVA DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO		
OBJETIVO: Utilizar um sistema de informação gerencial		
INDICADOR: Quantidade de funcionalidades aplicadas		
REPONSÁVEL: Administração	PERIODICIDADE: Anual	MEDIDA: Unidade
MÉTODO: Número de funções disponíveis utilizadas no sistema		
META: 2		
OBJETIVO DO INDICADOR: Controlar a evolução das decisões tomadas na empresa, de forma que consigo avaliar e ter conclusões de que melhorias podem e onde devem ser aplicadas		

Fonte: Autor (2022)

Com o sistema já adquirido pela padaria, mas só é utilizado para pontos de vendas e geração de alguns arquivos fiscais, assim a meta é a cada ano, integrar mais duas funções do sistema nas atividades da empresa.

4.6 Plano de ação

Após a definição das metas para cada objetivo, foram estruturadas ações para cada perspectiva do BSC, visando atingir o que foi proposto, conforme Kaplan e Norton (1997), as iniciativas estratégicas devem estar alinhadas com as metas, funcionando como mecanismo para que os resultados sejam alcançados.

Com isso, o plano de ação foi desenvolvido de forma que exista consistência com a missão e os objetivos gerais, distribuído nas quadro perspectivas do BSC, no formato de 5W1H. Assim, o plano de ação sugerido é direcionado a estratégia principal da empresa, qualidade dos produtos e bom atendimentos clientes, e pode ser visto nos quadros a seguir, dividido em cada perspectiva do BSC.

Quadro 9 - Plano de ação para perspectiva financeira

PERSPECTIVA FINACEIRA					
WHAT - O quê?	WHEN - Quando?	WHERE - Onde?	WHY - Por quê?	WHO - Quem?	HOW - Como?
Acompanhar os custos de produção	Todo mês	Na empresa	Para compreender quanto está se gastando ao ter os produtos, quais processos influenciam mais nos custos, possibilitando identificar melhorias para adequação dos preços	Administração	Verificar todos os insumos e recursos que são gastos durante o processo de produção, desde a comprar de matérias-primas, etapas produtivas, até a entrega do produto.
Implantar um sistema de planilhas e gráfico	Segundo semestre de 2022	Na empresa	Para possuir conclusões melhores sobre a análise financeira e contábil do negócio, auxiliando nas decisões a serem tomadas.	Administração	Com a coleta de dados sobre os custos produtivos, quantidade de produtos vendidos, estoques, perdas, podem ser aplicadas ferramentas como fluxo de caixa, DRE, gráficos de curva ABC.
Fazer parceria com fornecedores	Segundo trimestre de 2022	Na empresa	Conseguir reduzir custos de aquisição de matéria-prima, com a compra garantida. Assim ter preços um pouco mais competitivo.	Administração	A partir da compreensão de como funciona a produção, quais os tipos insumos que garantem a qualidade dos produtos e parceiros que os vendam, as compras podem ser realizadas em lotes que o preço unitário seja reduzido, de forma que não exista avaria enquanto estiver em estoque.

Fonte: Autor (2022)

Quadro 10 - Plano de ação para perspectiva de clientes

PERSPECTIVA DE CLIENTES					
WHAT - O quê?	WHEN - Quando?	WHERE - Onde?	WHY - Por quê?	WHO - Quem?	HOW - Como?
CRM	Segundo semestre de 2022	Atendimento/ Vendas	Saber como os clientes interagem com a marca, quais seus interesses, para caminha junto com eles, guiando-os da melhor forma nas vendas.	Administração	Mapear os canais que os clientes mais encontram a padaria, identificar insatisfações ou gargalos no atendimento e acompanhar evolução dos resultados resultados
Fazer promoções	Bimestralmente	Vendas	Com campanhas e promoções aumenta o número de clientes, além de dar a possibilta deles experimentar novos produtos	Administração	Fazer campanhas nas datas comemorativas, e em lançamentos de produtos. Além de fazer promoções daqueles que não estão com vendas tão boas quanto o esperado, talvez pelo preço vendido
Iterações no Instagram	Semanalmente	Rede social Instagram	Por ser um dos canais midiático mais influentes hoje, deve-se buscar ter uma proximidade com o público-alvo por meio dele também	Administração / Marketing	Além da divulgação de cardápios, novos produtos e a utilização de <i>trends</i> . Pode se buscar lançar concursos culturais, fazer enquetes, quadros, depoimentos, entres outras possibilidades disponível
Aplicar pesquisa de satisfação NPS	Anualmente	Canais de vendas	Entender como está o nível de satisfação dos clientes, e onde pode se identificar melhorias	Administração / Vendas	A partir de uma simples pergunta, "De 0 a 10, o quanto você indicaria a empresa a um amigo?", entender como está sua atuação no mercado. Podendo aplicar perguntas específicas para saber a satisfação quanto: atendimento, preço, funcionários, produtos e entre outros.

Fonte: Autor (2022)

Quadro 11 - Plano de ação para perspectiva de processos internos

PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNO					
WHAT - O quê?	WHEN - Quando?	WHERE - Onde?	WHY - Por quê?	WHO - Quem?	HOW - Como?
Mapear os processos da empresa	Primeiro semestre de 2022	Na empresa	Com o mapeamento facilmente o processo consegue ser transmitido e compreendido pelos colaboradores, além de propiciar mudanças.	Administração / Consultor	Acompanhar os 9 processos da empresa: produção de pães, bolachas, bolos, salgados, sobremesas, refeições, de atendimentos em loja e delivery e encomendas para festas. Utilizando a notação BPMN
Controlar a produção	Semanalmente	Produção	Saber quais os gargalos produtivos, para buscar a eficiência	Produção /Administração	Utilização de folhas de verificação para saber quais as falhas mais recorrentes na produção. E identificar onde pode estar existindo desperdícios entres as etapas dos processos
Procediemnto operacional padrão (POP)	Primeiro semestre de 2022	Produção	Garantir a qualidade dos produtos, de forma que qualquer pessoa consiga compreender	Administração / Produção	POP é como se fosse uma receita mais minuciosa, onde além de especificar insumos e etapas do processo, informa os recursos, critérios de aceitação e ações corretivas para cada produto
Previsão de demanda	Semestralmente	Na empresa	Prever as vendas, influencia na produção e evita prejuízos	Administração	Verificar a quantidade de vendas dos produtos produzidos sem necessidade de encomendas dos últimos anos, e aplicar no método mais adequado
Adoção de um palnejamneto estratégico	Primeiro semestre de 2022	Na empresa	Identificar oportunidade para o negócio e acompanhar as melhoria	Administação	Definir os objetivos aplicados ao BSC, serem repassado para os colaboradores em reuniões regulares e acompanhar os resultados

Fonte: Autor (2022)

Quadro 12 - Plano de ação para perspectiva de aprendizagem e crescimento

PERSPECTIVA DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO					
WHAT - O quê?	WHEN - Quando?	WHERE - Onde?	WHY - Por quê?	WHO - Quem?	HOW - Como?
Promover capacitações	Anualmente	Na empresa	Qualificar e aumentar as habilidades dos colaboradores proporciona melhorias ao processo, bem como o cumprimento de metas	Administração	Além de capacitações voltadas para novos produtos, podem ser feitas outras voltadas para empreendedorismo, oratórias, atendimento, ou assuntos de interesse popular
Cultura do <i>feedback</i>	Semestralmente	Na empresa	Compreender como está a satisfação dos colaboradores e se estão motivados em trabalhar na empresa	Administração	Aplicar <i>feedback</i> 360°, que é uma avaliação anônima com todos da empresa, na qual a pessoa autoavalia, avalia seus colegas, seus subordinados e líderes, bem como a empresa
Incentivos salariais	Anualmente	Na empresa	Motivar os funcionários a estarem adequados às diretrizes definidas pela empresa e se destacarem com proposição de melhorias	Administração	Com as metas definidas, avaliar quem teve destaque no ano com seu bom desempenho, e receber uma bonificação
Promover momentos de iteração	Mensalmente / Semestralmente	Na empresa	Deixar o clima organizacional saudável e melhorar o trabalho em equipe	Administração	Ter eventos ou momentos para convivência, para celebrar resultados ou simplesmente para se conhecerem melhor, além da jornada de trabalho

Fonte: Autor (2022)

Vale ressaltar que por mais consistente e preciso o plano de ação seja elaborado, as ações não se convertem automaticamente em resultados, pois são influenciados por diversos aspectos. Diante disso, periodicamente deve-se revisar os efeitos das decisões e definir novas ações.

4.7 Acompanhamento e controle dos resultados estratégicos

Por fim, após definir a estratégia da empresa, elaborado o mapa estratégico e estabelecido os objetivos, indicadores e metas, bem como o plano de ação, se faz necessário o acompanhamento de todo esse processo para monitoração dos resultados, no qual os precursores do BSC consideram esse tópico o mais importante, pois “permite que monitorem e ajustem a implementação da estratégia e, se necessário, efetuem mudanças fundamentais na própria estratégia” (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 16).

Com isso, para esse aspecto será proposto a utilização do ciclo PDCA, listado a seguir o que compreende cada neste estudo:

- Planejar: o descrito nesse trabalho contempla essa atividade, com a identidade estratégica da empresa, análise dos ambientes, desenvolvimento do mapa estratégico, definição dos objetivos estratégicos, metas e indicadores, e o estabelecimento plano de ação;
- Executar: essa fase a empresa será responsável com os seus gestores a fazer a aplicação do plano de ação sugerido e utilização do Mapa estratégico, para que se obtenha as melhorias programa;
- Verificar: esse ponto é quando conferem os resultados, através dos dados colhidos no processo, e verificam se as metas estabelecidas foram alcançadas, as revisam a fim de determinar novas metas e ações;
- Atuar: por fim é aplicado as novas decisões, e, assim, volta para parte do planejamento do ciclo, fazendo assim que o processo de melhoria contínua do negócio aconteça.

Assim, esperasse a padaria começa a ter um pensamento mais estratégico sobre o negócio, de forma que as ações sejam pensadas para alcançar o objetivo principal do negócio, por meio de um bom atendimento aos clientes nos seus desejos de melhor qualidade nos produtos, quanto sabor, textura e aparência.

Além disso, como visto, os dados que eles coletam, porém, não fazem análises críticas, são das vendas, produtos vencidos ou produção perdida, dessa forma, iniciarem a introduzir na rotina de trabalho metas e o controle delas por meio indicadores, envolvendo a todos da empresa, pois através dessas informações conseguiram total compreensão sobre os resultados do negócio, e poderão tomar decisões mais assertivas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme abordado no decorrer do estudo, a adoção de planejamento estratégico é um elemento fundamental para o bom desempenho de uma empresa, assim, definir uma estratégia para ser seguida e investigar os ambientes no qual está inserida são fatores importantes e que contribuem para o sucesso do negócio. No entanto, para um bom planejamento, deve-se compreender as expectativas do mercado, e, a partir disso, buscar alinhar com as estratégias da empresa para atender ambas partes.

Além disso, é interessante o estabelecimento de um modelo de gestão de performance para o negócio, de forma que através de metas e indicadores, possibilite o acompanhamento e o controle dos resultados obtidos no decorrer da aplicação do plano estratégico, e, com isso, verificar se efeitos gerados são os esperados, permitindo que criem novas metas alinhadas a estratégia, e construam novas ações para alcançar estas.

Sobre o estudo, observa-se que o objetivo geral de desenvolver um plano estratégico baseado nos conceitos do BSC proposto para a padaria foi alcançado, tal como os objetivos específicos: (a) o planejamento estratégico foi proposto por meio da definição da identidade estratégica, com a missão, visão e os valores, além da análise de diversos pontos para elaboração da Matriz SWOT, que se concluiu que a estratégia da padaria é focada na qualidade nos produtos e na satisfação dos clientes; (b) a construção do mapa estratégico, com o estabelecimento dos objetivos estratégicos selecionados para cada perspectiva do *Balanced Scorecard*, de forma que se relacionam para conquista da estratégia; (c) a definição de metas e indicadores, para fazer o acompanhamento dos resultados obtidos para cada objetivo do mapa; (d) a análise do desempenho da padaria diante dos concorrentes, com a utilização da Matriz Importância-Desempenho, e pôde perceber que os critérios de custos dos produtos e de atendimento do delivery, precisam de melhorias para ganhar mais pedidos; (e) a estruturação de um plano de ação, conforme a ferramenta 5W1H, para auxiliar no alcance dos objetivos estratégicos decididos.

Em relação às limitações da pesquisa, o principal ponto é que os resultados esperados não tem base, devido à falta de trabalhos semelhantes na área, assim eles são baseados em expectativas de se alcançar a estratégia desejada. Outro aspecto importante destacar é a ausência de um planejamento estratégico na padaria em estudo, de forma que tudo da pesquisa foi bem primitivo, onde tudo aplicado foi a primeira vez, obtendo como falha uma possível comparação do estado atual e o esperado com as proposições. Além disso, como ainda

não existe a utilização de indicadores para acompanhamento do desempenho e metas, eles não têm comprovação de realmente servir para controle dos objetivos.

Pra melhoria do negócio, é interessante a introdução de um planejamento estratégico na padaria, que até o momento é inexistente, com a aplicação da metodologia BCS de forma que consiga traduzir a estratégia em objetivos que possam integralizar todas as áreas da padaria, para que os colaboradores estejam unidos para uma direção só. Além disso, iniciar a utilização de indicadores, para que as evoluções não fiquem em especulações, se sim sejam comprovadas com resultados mensurados. Por último, recomenda-se a aplicação das atividades escolhidas no plano de ação, a fim de em conjunto conseguirem alcançar os objetivos principais de satisfação dos clientes e entregar produtos de qualidade, de forma a integrar todas as áreas de empresa.

Por fim, para trabalhos futuros fica verificar resultados da implantação do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão de desempenho dos resultados de um planejamento estratégico a uma padaria.

REFERÊNCIAS

ABIP – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA, 2018. Números de Padarias por Estados. Disponível em: <<https://www.abip.org.br/site/numero-de-padarias-por-estado-2018/>>. Acesso em: 19 de mar. 2021

ALVES, Tânia Duarte. **BALANCED SCORECARD APLICADO A UMA EMPRESA DE CONSULTORIA**. 2010. 86 p. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2010.

ANDERSEN, Turben Juul. **Gestão estratégica: uma introdução**. São Paulo: Saraiva, 2014. 336 p. Tradução de Ariovaldo Griese, Revisão técnica de Cristina Pastores.

ANDRADE, Fábio Fellippe de. **O método de melhorias PDCA**. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia, Escola Politécnica da Universidade Federal de São Paulo, São Paulo, p. 157, 2003.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Estratégias de gestão: processos e funções de administrador**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 287 p.

BRITO, Renata Peregrino de; BRITO, Luiz Artur Ledur. Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho: uma abordagem baseada em valor. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 360-380, 2012. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1415-65552012000300003>. Acesso em: 19 de mar. 2021

CARVALHO, José Ribamar Marques de et al. Análise das Metodologias e Técnicas de Pesquisas sobre os Ativos Intangíveis nos Eventos da Área Contábil no Brasil. **Revista Eletrônica do Alto Vale do Itajaí**. v. 5, n. 7, p. 37-57, 2016. Universidade do Estado de Santa Catarina. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5965/2316419005072016037>>. Acessado em: 16 de mar. 2021.

CARVALHO JÚNIOR, L. C. **As estratégias de crescimento das empresas líderes e o padrão de concorrência das indústrias avícola e suinícola brasileiras**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC. Santa Catarina. p. 287. 1997. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/77068/108856.pdf?sequence=>>>. Acesso em: 08 de mar. 2021

CATUNDA, Sue Ellen. **Resposta Site Sindpan**. Mensagem recebida por: <delanosilva@gmail.com> em 22 mar. 2021.

CHASE, Richard B.; JACOBS, F. Robert; AQUILANO, Nicholas J.. **Administração da produção para a vantagem competitiva**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 724 p. Tradução R. Brian Taylor.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Barueri/SP: Manole, 2014. 678 p.

CHAVIENATO, Idalberto, **Planejamento estratégico: fundamentos de aplicações**. 13º ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2004. 448 p.

COLLIS, David J.; RUCKSTAD, Michael G.. Can you say what your strategy is? **Harvard Business Review**. Massachusetts, United States. 2008.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A.. **Administração de Produção e Operações, Manufatura e Serviços: uma abordagem estratégica**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012. 704 p.

COSTA, A. P. P. **Balanced Scorecard – conceitos e guia de implementação**. São Paulo: Atlas, 2006. 90 p.

COSTA, Barbara; ARAUJO, Richard Medeiros; OLIVEIRA, Regiane Cardoso. AUTOMAÇÃO DO PROCESSO DE PRODUÇÃO DE UMA CERÂMICA. **Revista Vianna Sapiens**, v. 9, n. 2, p. 212-229, 2018. Instituto Vianna Junior Ltda. <http://dx.doi.org/10.31994/rvs.v9i2.461>. Acesso em: 19 de mar. 2021

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007. 424 p.

DANTAS, Nathallye Galvão de Sousa; MELO, Rodrigo de Sousa. O método de análise SWOT como ferramenta para promover o diagnóstico turístico de um local: o caso do município de Itabaiana/PB. **Caderno Virtual de Turismo**, v. 8, n. 1, p. 118-130, 2008.

DUGNANI, Patricio. Globalização e Desglobalização: outro dilema da pós-modernidade. **Revista Famecos**, [S.L.], v. 25, n. 2, p. 27918, 2018. EDIPUCRS. <http://dx.doi.org/10.15448/1980-3729.2018.2.27918>. Acesso em: 18 de mar. 2021

DRUCKER, Peter. **Introdução À Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2018. 704 p.

FALSARELLA, Orandi Mina; JANNUZZI, Celeste Aída Sirotheau Corrêa. Planejamento Estratégico Empresarial e Planejamento de Tecnologia de Informação e Comunicação: uma abordagem utilizando projetos. **Gestão & Produção**, São Paulo, v. 24, n. 3, p. 610-621, 27 mar. 2017. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530x481-16>. Acesso em: 19 de mar. 2021

FARAH, Osvaldo Elias; CAVALCANTI, Marly; MARCONDES, Luciana Passos. **Empreendedorismo estratégico: criação e gestão de pequenas empresas**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017. 284 p.

FARIAS, Cláudio V.S.. **Técnico em Administração: gestão e negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2013. 304 p.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2021. 272 p.

FERNÁNDEZ, Alberto. El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. **Revista de Antiguos Alumnos del IESE**, Barcelona, v. 81, p. 31-42, 2001. Disponível em: <<http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2009/10/20bel-balanced-scorecard-ayudando-a-implantar-la-estrategia-iese.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 21.

FONSECA, João Pedro Domingues Dias da. **Implementação de um Balanced Scorecard em Unidade Industrial**. 2011. 45 p. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia Industrial e Gestão, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Porto, 2011. Disponível em: <<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/59012/1/000146389.pdf>>. Acesso em: 14 mar. 2021.

GANGA, Gilberto Miller Devós. **Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) na engenharia de produção: um guia prático e conteúdo e forma**. São Paulo: Atlas, 2012. 361 p.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018. 173 p.

GLOBOCNIK, Dietfried; FAULLANT, Rita; PARASTUTY, Zulaicha. Bridging strategic planning and business model management: a formal control framework to manage business model portfolios and dynamics. **European Management Journal**, London, United Kingdom, v. 38, n. 2, p. 231-243, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.08.005>>. Acesso em: 10 mar. 2021.

HERRERO, Emílio. **Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017. 264 p.

IBGE – **INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA**, 2020. Panorama cidades. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ce/russas/panorama>>. Acesso em: 17 mar. 2021

IGARASHI, D. C. C.; IGARASHI, W.; GASPARETTO, V.; MARTINS, K. R. G. Mapa estratégico e painel de desempenho: um estudo numa empresa da grande Florianópolis. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 27, n. 2, p. 09-20, 2009. Disponível em: <<https://doi.org/10.4025/enfoque.v27i2.7276>>. Acesso em: 13 mar. 2021.

IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E.; A HITT, Michael. **Administração estratégica**. 10. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014. 461 p. Tradução Foco Traduções.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Tradução: Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S. Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. **Handbook Of Management Accounting Research**, v. 3, p. 1253-1269, 2009. Elsevier. Disponível em: <[https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(07\)03003-9](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(07)03003-9)>. Acesso em: 13 mar. 2021.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.. **Mapas Estratégicos - Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 471 p. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.. **Alinhamento**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 355 p. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. **Harvard Business Review**. Massachusetts, United States. p. 71-79, 1992.

LIPE, Marlys Gascho; SALTERIO, Steven E.. *The Balanced Scorecard: judgmental effects of common and unique performance measures*. **The Accounting Review**, v. 75, n. 3, p. 283-298, 2000.

LISBÔA, Maria da Graça Portela; GODOY, Leoni Pentiado. **APLICAÇÃO DO MÉTODO 5W2H NO PROCESSO PRODUTIVO DO PRODUTO: A JOIA**. Iberoamerican Journal Of Industrial Engineering, Florianópolis, v. 4, n. 7, p.32-47, 21 set. 2012.

LIU, Chih-Hsing. *Creating competitive advantage: Linking perspectives of organization learning, innovation behavior and intellectual capital, international journal of hospitality management*. **International Journal Of Hospitality Management**, Florida, United States, v. 66, p. 13-23, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.06.013>> . Acesso em: 11 mar. 2021.

LUCCA, Giancarlo. **Gestão estratégica balanceada: um enfoque nas boas práticas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2013. 242 p.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados**. São Paulo: Atlas, 2004. 185 p.

Luzio, Fernando Franco. **Fazendo a Estratégia Acontecer: Como Criar e Implementar as Iniciativas da Organização**. 2ª ed. Ampliada. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2010. 291 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021. 315 p. Atualização da edição João Bosco Medeiros.

MALDONADO, Mauricio Uriona; VIEIRA, Renata Jorge. INTEGRANDO TÉCNICAS DE SIMULAÇÃO COM BALANCED SCORECARD NA GESTÃO DE OPERAÇÕES DE SERVIÇOS. **Revista Ingeniería Industrial**, Concepción, Chile, v. 10, n. 1, p. 29-40, ago. 2011.

MARINHO, Sidnei Vieira; SELIG, Paulo Mauricio. ANÁLISE COMPARATIVA DO BALANCED SCORECARD COM ALGUNS DOS PRINCIPAIS SISTEMAS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa, Paraná, v. 5, n. 3, p. 177-197, 2009. Universidade Tecnológica Federal do Parana (UTFPR). Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.3895/s1808-04482009000300010>>. Acesso em 12 mar. 2021

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015. 283 p.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 392 p. Tradução de: Lene Belon Ribeiro.

MOREIRA, P. F. P. **Indicadores de desempenho e sua medição: contribuições do balanced scorecard**. 2002. 199 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Coordenadoria de Pós-Graduação, FGV/EASP, São Paulo, 2002. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/themes/Mirage2/pages/pdfjs/web/viewer.html?file=http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4711/1200200883.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 13 mar. 2021

NICOLAU, Isabel. **O conceito de estratégia**. p. 17. 2001. Disponível em: <<https://student.dei.uc.pt/~nfnt/conceito%20estrategia.pdf>>. Acesso em: 09 de mar. 2021

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 23ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007. 331 p.

OLIVEIRA, Tatiana Dornelas de; GUILARDUCCI, Camila Alves; ANTONIALLI, Luizmarcelo. **BALANCED SCORECARD: um estudo bibliométrico da produção acadêmica na última década no Brasil**. *Revista Vianna Sapiens*, v. 8, n. 1, p. 26-44, 2017. Disponível em: <https://www.viannasapiens.com.br/revista/article/view/214/197>. Acesso em: 20 mar. 2021.

OLIVEIRA JUNIOR, Zacarias Gonçalves de; CASTRO, Dagmar Silva Pinto de. **Gestão estratégica da tecnologia de informação em uma instituição de ensino como diferencial competitivo**. *ENCONTRO DA ANPAD*, 30., 2006, Salvador/BA, Anais.. Salvador: ANPAD, 2006. p. 1-16

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Administração financeira: uma abordagem global**. São Paulo: Saraiva, 2016. 280 p.

PEINADO, J.; GRAEML, A. R. **Administração da Produção (Operações Industriais de Serviços)**. Curitiba: UnicenP, 2007.

PERSON, R. **Balanced Scorecard e Painéis Operacionais com Microsoft Excel**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014. 425 p. Tradução de: Lisandra Coelho.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 13 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999, 515 p.

QUEIROZ, Jamerson Viegas; *et al.* **Franchising e especialização de serviços como estratégia de crescimento e manutenção: uma análise através da matriz SWOT e GUT na DDEX**. *GEPROS: Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, v. 7, n. 1, p. 49-64, 2012. Disponível em: <<https://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/view/551/392>>. Acesso em: 15 mar. 2021.

REGO, Raul Amaral; VIANA, Airton; MADI, Luis. **Alimentos Industrializados: a importância para sociedade brasileira**. Campinas: ITAL, 2018. 154 p. Disponível em: <<http://alimentosindustrializados.com.br/4/#zoom=z>>. Acesso em: 19 de mar. 2021.

RODRIK, Dani. **A globalização foi longe demais?** São Paulo: Editora Unesp Digital, 2018. 192 p. Traduzido por Magda Lopes.

SERRA, Fernando Ribeiro *et al.* **Gestão estratégica: conceitos e casos.** São Paulo: Atlas, 2014. 388 p.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007. 304 p.

SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção.** 8. ed. Tradução Daniel Vieira. São Paulo: Atlas, 2018. 856 p.

SOUZA, Fábio Cesar dos Santos. **A dificuldade da implantação do Balanced Scorecard a luz da perspectiva financeira.** 2010. 97 p. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissionalizante em Economia, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

SWAIM, Robert W. **A Estratégia Segundo Drucker - Estratégias de Crescimento e Insights de Marketing Extraídos da Obra Peter Drucker.** Tradução e revisão técnica Ana Beatriz Gonçalves Rodrigues Silva, Rio de Janeiro: LCT, 2011. 255 p.

TORMENA, Mariana della Giustina. **O BALANCED SCORECARD E O PROCESSO DE GESTÃO:** um estudo de caso em uma empresa moageira de Antônio Prado - RS. 2011. 63 p. Monografia (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2011. Disponível em: <<https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/1466/TCC%20Mariana%20Della%20Giustina%20Tormena.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 04 mar. 2021.

APÊNDICE A – ENTREVISTA 1: QUESTÕES GERAIS DA PADARIA

Características gerais

1. A quanto tempo existe a padaria?
2. Como se divide os setores da padaria?
3. Quantos colaboradores existe em cada setor?
4. Como funciona os turnos de trabalho?
5. Como funciona a produção/processo produtivo?
6. Como funciona as vendas e as entregas?

Gestão empresarial

1. Vocês possuem Missão, visão e valores na empresa?
2. Já identificação alguns problemas na produção?
 - a) Produtos errados, com defeitos logo depois de serem produzidos?
 - b) Por trabalharem com alimentos, há produtos estragando, passando do período de vencimento?
3. Percebe desmotivação nos funcionários?
4. Quando concorrentes fortes existem? Quais?
5. Existe Máquinas/equipamentos com defeitos constantes?
6. Durante o processo se para demais a produção por algum motivo?
7. Qual seu mix de produtos?
8. Quais são seus fornecedores?
9. Falta de comunicação ou falha na troca de informações?

APÊNDICE B – ENTREVISTA 2: DEFINIÇÃO ESTRATÉGICA DA PADARIA

1. Como interpreta a missão, visão e valores da sua empresa?
 - a) Porque existem? Qual a razão de ter o negócio?
 - b) Como vocês se veem no futuro?
 - c) Quais os princípios que regem as ações e os comportamentos da padaria?
2. Quais os objetivos estratégicos mais importantes de sua empresa?
3. A empresa realiza planejamento estratégico? Se sim, como é realizado. Se não, quais os motivos para não realizar este planejamento?
4. Na sua percepção, qual a importância do estabelecimento de um Planejamento Estratégico na sua empresa?
5. Onde estão as barreiras para o sucesso (alcance da estratégia) da organização, quanto ao processo de planejamento?
6. Qual sua visão para aumentar o sucesso nos próximos três ou cinco anos? Como se imaginam até lá?
7. Você utiliza métricas para alcance dos objetivos?
8. Se sim, quais métricas você observa (mais importante) para mostrar sucesso ou o direcionar?
9. O que nos negócios os fazem perder o sono?
10. Quais os pontos fortes e fracos da sua empresa (aspectos internos)?
11. Que ameaças e oportunidades você visualiza para sua empresa (aspectos externos)?
12. Você vê grandes tendências (mercado) ou mudanças que influenciam sua padaria?
13. Qual concorrente é o mais perigoso a longo prazo, e por quê?

