



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**CAMPUS DE RUSSAS**  
**GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**LUIZ HENRIQUE DA PENHA VASCONCELOS**

**DESENVOLVIMENTO DE UM PLANEJAMENTO ESTATÉGICO PARA PEQUENAS  
EMPRESAS COM BASE NO *BALANCED SCORECARD*: ESTUDO DE CASO EM  
UMA EMPRESA DO SETOR ALIMENTÍCIO**

**RUSSAS**  
**2024**

LUIZ HENRIQUE DA PENHA VASCONCELOS

DESENVOLVIMENTO DE UM PLANEJAMENTO ESTATÉGICO PARA PEQUENAS  
EMPRESAS COM BASE NO BALANCED SCORECARD: ESTUDO DE CASO EM UMA  
EMPRESA DO SETOR ALIMENTÍCIO

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

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Magda Ferreira Maia Torres.

RUSSAS

2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Sistema de Bibliotecas

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

---

- V45d Vasconcelos, Luiz Henrique da Penha.  
Desenvolvimento de um planejamento estratégico para pequenas empresa com base no balanced scorecard : estudo de caso em uma empresa do setor alimentício / Luiz Henrique da Penha Vasconcelos. – 2024.  
67 f. : il. color.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Campus de Russas, Curso de Engenharia de Produção, Russas, 2024.  
Orientação: Profa. Magda Ferreira Maia Torres..
1. Planejamento estratégico. 2. Balanced scorecard. 3. Microempresa. I. Título.  
CDD 658.5
-

LUIZ HENRIQUE DA PENHA VASCONCELOS

DESENVOLVIMENTO DE UM PLANEJAMENTO ESTATÉGICO PARA PEQUENAS  
EMPRESAS COM BASE NO BALANCED SCORECARD: ESTUDO DE CASO EM UMA  
EMPRESA DO SETOR ALIMENTÍCIO

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

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Magda Ferreira Maia Torres.

Aprovada em: 18/09/2024.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Magda Ferreira Maia Torres (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

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

---

Prof. Dr. Lucelindo Dias Ferreira Júnior  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus e a Nossa Senhora, por terem me acompanhado em todos os momentos destes últimos anos, fortalecendo-me, sendo apoio e fonte de esperança nos momentos mais difíceis da trajetória.

Agradeço à minha família, em especial a meus pais, José Edmilson Vasconcelos Júnior e Maria Nubirene da Penha Vasconcelos, a minha irmã, Maria Teresa da Penha Vasconcelos, e minha avó Teresa de Jesus Vasconcelos da Penha (*in memoriam*), por todo o apoio e confiança depositados em mim ao longo do período. Sem esse apoio, com certeza, nada disso seria possível.

Aos meus amigos, de modo especial a Whenna Soeiro, Adam Andrade e Raylena Magalhães, com quem morei durante todo o período de faculdade. Com vocês e todos os outros amigos que adquiri ao longo do processo, a vivência do ensino superior se tornou mais leve e prazerosa.

A UFC com todos os seus servidores e docentes, que tornaram única minha experiência do ensino superior, fazendo com que fosse possível adquirir uma nova visão de mundo, aprimorando meus aspectos pessoal e profissional, além de todo o conhecimento adquirido.

A minha orientadora Magda Ferreira Maia Torres, por toda a ajuda e apoio na elaboração desta pesquisa. Sem sua colaboração, ensinamentos, correções e paciência este trabalho não seria realizado. Agradeço sua disponibilidade e suporte durante todos os meses de execução desta pesquisa.

Aos professores Dra. Josemeire Alves Gomes e Dr. Lucelindo Dias Ferreira Júnior, que se disponibilizaram a participar da banca examinadora deste trabalho, validando a apresentação de tudo o que fora realizado nesta pesquisa. A ambos, minha gratidão.

Agradeço a todos os que, direta ou indiretamente, contribuíram no meu processo formativo ao longo destes últimos anos. Com o apoio de todos, foi possível chegar percorrer este caminho e chegar até aqui. Que Deus abençoe a cada um!

“E não vos conformeis com este mundo, mas transformai-vos, renovando a vossa mente.”  
(Romanos 12:1).

## RESUMO

Diante de uma realidade de mercado altamente competitiva, marcada pelo constante avanço tecnológico, surge a necessidade de microempresas buscarem meios de sobreviverem e se consolidarem, buscando cada vez mais seu crescimento e destaque ante a concorrência. Nesta análise, tem o planejamento estratégico papel fundamental, uma vez que ele é uma ferramenta eficaz para auxiliar os gestores em tomadas de decisão mais assertivas. Diante disso, evidencia-se o *Balanced scorecard* (BSC) como metodologia que auxilia o planejamento a ser realizado de forma prática, completa e integrada. Diante desta realidade, o presente trabalho tem como objetivo elaborar um planejamento estratégico, utilizando com metodologia de auxílio à sua execução o BSC. Para isso, foram realizadas visitas à organização para coletar dados através de uma entrevista semiestruturada, onde, por meio dela foi possível analisar e desenvolver o diagnóstico da empresa, iniciando pelo estabelecimento de missão, visão e valores, além da análise interna e externa com a matriz SWOT, considerando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Depois, foram definidas estratégias em quatro perspectivas, montando assim o mapa estratégico do negócio, que contou ainda com a definição de indicadores e metas para cada objetivo estabelecido. Por fim, foi elaborado um plano de ação voltado para cada perspectiva, utilizando o método do 5W2H. Como resultado desta pesquisa, têm-se que a empresa precisa desenvolver um planejamento financeiro, bem como melhorar alguns processos internos e buscar melhor atender às necessidades de seus clientes.

**Palavras-chave:** planejamento estratégico; *balanced scorecard*; microempresa.

## **ABSTRACT**

In the face of a highly competitive market reality, marked by constant technological advances, there is a need for micro-enterprises to seek ways to survive and consolidate themselves, seeking increasingly their growth and prominence before the competition. In this analysis, strategic planning has a fundamental role, since it is an effective tool to assist managers in making more assertive decisions. Therefore, the Balanced Scorecard (BSC) is evident as a methodology that helps the planning to be carried out in a practical, complete and integrated way. Given this reality, the present work aims to develop a strategic planning, using methodology to assist its implementation BSC. For this, visits were made to the organization for data collection through a semi-structured interview, where it was possible to analyze and develop the diagnosis of the company, starting with the establishment of mission, vision and values, in addition to the internal and external analysis with the SWOT matrix, considering strengths, weaknesses, opportunities and threats. Then, strategies were defined in four perspectives, thus assembling the strategic map of the business, which outlines still with the definition of indicators and goals for each expected goal. Finally, an action plan was developed for each perspective, using the 5W2H method. As a result of this research, it is necessary that the company develop financial planning, as well as improve some internal processes and seek to better meet the needs of its customers.

**Keywords:** strategic planning, balanced scorecard, micro-enterprise.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Etapas de um planejamento estratégico.....	20
Figura 2 – Modelo exemplo da Matriz SWOT.....	24
Figura 3 – Estrutura de definição e apresentação das perspectivas do BSC. ....	27
Figura 4 – Método de plano de ação 5W2H. ....	30
Figura 5 - Organograma da empresa em estudo.....	33
Figura 6 – Etapas da metodologia deste estudo.....	34
Figura 7 – Filosofia organizacional desenvolvida para a empresa. ....	37
Figura 8 – Matriz SWOT definida para a empresa. ....	38
Figura 9 – Mapa estratégico da empresa. ....	42

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Definição de indicadores e metas para as estratégias financeiras.....	45
Tabela 2 - Definição de indicadores e metas para as estratégias de clientes.....	46
Tabela 3 – Definição de indicadores e metas para as estratégias de processos internos. ....	48
Tabela 4 - Definição de indicadores e metas para as estratégias de aprendizagem e crescimento.....	50
Tabela 5 – Plano com ações definidas na perspectiva financeira. ....	51
Tabela 6 – Plano com ações definidas na perspectiva de clientes. ....	54
Tabela 7 – Plano com ações definidas na perspectiva de processos internos.....	56
Tabela 8 – Plano com ações definidas na perspectiva de aprendizagem e crescimento. ....	58

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i> (Sistema de Gestão Empresarial)
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
NPS	Nota por Satisfação
POP	Procedimento Operacional Padrão
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SWOT	<i>Strengths</i> (Forças), <i>Weaknesses</i> (Fraquezas), <i>Opportunities</i> (Oportunidades), <i>Threats</i> (Ameaças)

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1	Contextualização .....	14
1.2	Objetivos do trabalho .....	15
1.2.1	<i>Objetivo geral</i> .....	15
1.2.2	<i>Objetivos específicos</i> .....	15
1.3	Justificativa.....	16
1.4	Estrutura do trabalho.....	17
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>19</b>
2.1	Planejamento Estratégico.....	19
2.1.1	<i>Missão</i> .....	21
2.1.2	<i>Visão</i> .....	22
2.1.3	<i>Valores</i> .....	22
2.2	Matriz SWOT.....	23
2.2.1	<i>Ambiente Interno</i> .....	24
2.2.2	<i>Ambiente Externo</i> .....	25
2.3	<i>Balanced Scorecard</i> .....	26
2.3.1	<i>Mapa estratégico</i> .....	28
2.3.2	<i>Indicadores</i> .....	29
2.4	Plano de ação (5W2H).....	30
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>32</b>
3.1	Classificação e definição da pesquisa .....	32
3.2	Apresentação do objeto de estudo .....	32
3.3	Etapas da pesquisa .....	34
3.3.1	<i>Definição do tema e escolha da empresa</i> .....	34
3.3.2	<i>Coleta de dados</i> .....	35
3.3.3	<i>Análise e diagnóstico da empresa</i> .....	35

3.3.4	<i>Definição dos objetivos, indicadores e metas</i> .....	35
3.3.5	<i>Elaboração do plano de ação</i> .....	36
4	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	37
4.1	<b>Caracterização da empresa</b> .....	37
4.1.1	<i>Diagnóstico organizacional</i> .....	37
4.2	<b>Análise dos ambientes interno e externo</b> .....	38
4.3	<b>Mapa estratégico da empresa</b> .....	41
4.4	<b>Definição de indicadores e metas</b> .....	45
4.4.1	<i>Indicadores das estratégias da perspectiva financeira</i> .....	45
4.4.2	<i>Indicadores das estratégias da perspectiva de clientes</i> .....	46
4.4.3	<i>Indicadores das estratégias da perspectiva de processos internos</i> .....	48
4.4.4	<i>Indicadores das estratégias da perspectiva de aprendizagem e crescimento</i> .....	50
4.5	<b>Elaboração do plano de ação 5W2H</b> .....	51
4.5.1	<i>Plano de ação para perspectiva financeira</i> .....	51
4.5.2	<i>Plano de ação para perspectiva de clientes</i> .....	54
4.5.3	<i>Plano de ação para perspectiva de processos internos</i> .....	56
4.5.4	<i>Plano de ação para perspectiva de aprendizagem e crescimento</i> .....	57
5	<b>CONCLUSÃO</b> .....	60
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	61
	<b>APÊNDICE A – QUESTÕES GERAIS SOBRE A EMPRESA</b> .....	66

# 1 INTRODUÇÃO

Este primeiro capítulo irá abordar o início do estudo, partindo de uma contextualização que aborda a problematização a ser trabalhada, seguida dos objetivos gerais e específicos, a justificativa e, por fim, a estrutura determinada para o trabalho.

## 1.1 Contextualização

Segundo o relatório do *Global Entrepreneurship Monitor* (Gem, 2023) o desejo em empreender está presente em 48,7% dos brasileiros, número considerado elevado, segundo o próprio relatório, fazendo com o Brasil fique em segundo lugar no ranking de países em relação ao empreendedorismo potencial, ficando atrás somente da Índia. Corroborando a isso, o levantamento feito pelo SEBRAE em 2023, mostra que o número de microempresas vem aumentando ao longo do tempo, chegando a alcançar um acréscimo de 9,2% no primeiro trimestre de 2023 em comparação ao mesmo período do ano anterior, tornando-se o principal meio de criação de novos negócios no país.

Segundo Baggio (2015) o empreendedorismo consiste em produzir algo novo, dinâmico e inovador, resultando em benefícios sociais e econômicos. Este processo facilita a criação de empregos e ajuda a sustentar uma economia ativa. Os países com cultura empreendedora tendem a um maior progresso econômico.

Contudo, a maior dificuldade não está na abertura de um novo negócio, mas sim na sua sobrevivência no mercado. Com o avanço tecnológico decorrido das últimas décadas, surgiram diversas oportunidades, mas também grandes desafios para o empreendedor, principalmente no aumento da competitividade de mercado, pois, estas alterações de cenário permitiram a expansão dos mercados e a entrada de novos concorrentes, ampliando as opções disponíveis aos consumidores e intensificando a disputa por clientes (Friedman, 2011).

Ferreira *et al.* (2011) afirmam que para uma empresa sobreviver no mercado, é preciso que ela tenha bem definido um planejamento de médio e longo prazo, traçando assim, as melhores tomadas de decisão. Corroborando a isto, Oliveira (2011) apresenta a ideia que, para poder tomar decisões assertivas no futuro, é preciso que aja uma boa avaliação do cenário atual feita através de um planejamento estratégico bem definido.

Kich e Pereira (2011) afirmam que o planejamento estratégico é responsável por fazer com que a empresa interaja com o mercado, atendendo as necessidades de seus clientes e entendendo a ação dos concorrentes, fazendo com que ela possa tomar decisões ágeis e com maior número de soluções.

Diante da necessidade de um bom planejamento estratégico, aparece o *Balanced Scorecard* como uma importante ferramenta de gestão estratégica capaz de balancear as medidas financeiras com as operacionais na área dos clientes, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento (Kaplan e Norton, 1992).

Kaplan e Norton (1997) afirmam ainda que o *Balanced Scorecard* é uma opção plausível para ser adotada nas organizações, pois, além de gerar competências como foco, motivação e responsabilidade, permite que os setores da empresa sejam alinhados em estratégias em comum, possibilitando a melhor análise de desempenho, gerando assim um quadro visual, direto e prático, que facilita a avaliação interna.

Além disso, Fernández (2001) defende que, a partir do mapa estratégico estabelecido pela metodologia do *BSC*, facilita na seleção de estratégias, dentre as perspectivas, que devem ser priorizadas, focando naquelas que geram maior impacto na estratégia geral da empresa, gerando ações adequadas e eficientes.

Com isso, urge a necessidade de um bom planejamento aliado a uma ferramenta eficaz nas empresas, mas de modo especial no setor alimentício, pois este se apresenta como altamente competitivo, sendo a satisfação do cliente fundamental para o sucesso do negócio. O uso de ferramentas na gestão estratégica apresenta-se como um passo importante para identificar setores que precisam ser melhorados e desenvolvidos, visando aumentar os níveis de satisfação do cliente (Meireles *et al.*, 2019; Marques, 2019).

## **1.2 Objetivos do trabalho**

### ***1.2.1 Objetivo geral***

Elaborar um planejamento estratégico, com base na metodologia do *balanced scorecard*, em uma pequena empresa.

### ***1.2.2 Objetivos específicos***

Visando alcançar o objetivo acima, necessita-se alcançar os seguintes objetivos específicos:

- Realizar o diagnóstico organizacional da empresa;
- Definir missão, visão e valores;

- Formular a matriz SWOT;
- Criar o mapa estratégico da empresa;
- Definir metas e indicadores;
- Propor as estratégias definidas através de um plano de ação.

### 1.3 Justificativa

O ambiente empresarial atual é caracterizado por alta competitividade e constantes mudanças, principalmente devido ao constante avanço tecnológico e social, que exige das organizações, independentemente de seu porte, uma gestão eficaz e adaptativa. As pequenas empresas, em especial, enfrentam desafios específicos, como a limitação de recursos e a necessidade de se diferenciar em mercados altamente saturados (Porter, 2004).

Segundo dados do SEBRAE em 2022, 79% das pequenas empresas enfrentam problemas de gestão que prejudicam o crescimento e sua manutenção no mercado. Além disso, o mesmo estudo aponta que apenas 10% das microempresas possuem algum tipo de planejamento, tornando a falta de planejamento um dos principais motivos de fechamento de empresas nos primeiros anos de existência.

Diante disso, segundo Zica e Martins (2008), para que micro e pequenas empresas possam atuar por mais tempo no mercado, é necessário que haja, na organização, a adoção de ferramentas de gestão estratégica. Convergindo a esse pensamento, Sousa e Dias (2008) apresentam o planejamento estratégico como necessário ao sucesso do empreendedor, uma vez que ele possibilita o entendimento dos fatores internos e externos, auxiliando em uma análise criteriosa para a tomada de decisão. Portanto, o planejamento estratégico se torna crucial e indispensável nas empresas, uma vez que assegura e simplifica uma administração mais eficiente da empresa, permitindo que ela sobreviva ao mercado. (Farah; Cavalcanti; Marcondes, 2017).

Atrelado a isso, surge a escolha do Balanced Scorecard como metodologia para realizar o planejamento, uma vez que, na concepção de Paton *et al.* (2000), esta ferramenta une a missão e a estratégia da organização em um conjunto que abrange medidas de desempenho para servir como base para um sistema de medição e gestão estratégica.

Além disso, O BSC mede o desempenho organizacional numa divisão de quatro perspectivas que estão interligadas entre si: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Isso faz com que a empresa acompanhe suas estratégias



financeiras e não financeiras, bem como os impactos de cada uma nos outros setores da organização, mostrando um cenário mais claro e amplo (Kaplan; Norton, 1997).

Embora seja altamente difundida entre grandes organizações, a aplicação do BSC em pequenas empresas ainda é relativamente limitada, muitas vezes devido à percepção errada de que se trata de uma ferramenta complexa para negócios de menor porte (Niven, 2002). No entanto, estudos indicam que, quando adaptado às particularidades e necessidades dessas microempresas, o BSC pode gerar uma visão ampla e equilibrada do desempenho organizacional, promovendo uma gestão mais estratégica e orientada para resultados (Soares; Runte, 2012).

Assim, a abordagem deste estudo se justifica pela necessidade de explorar a aplicabilidade do BSC em pequenos negócios, voltando-se em especial para o setor alimentício, que enfrenta forte concorrência e pressões por inovação e qualidade. Quanto a contribuição teórica, esta pesquisa busca demonstrar, através de um estudo prático, os benefícios e desafios da implementação do BSC no contexto de microempresas, mostrando como a ferramenta pode ajudar a gestão na definição de metas, no alinhamento estratégico e na melhoria contínua dos processos. Além disso, quanto a contribuição gerencial, o trabalho pretende fornecer *insights* práticos para gestores, evidenciando o potencial do BSC em aumentar a competitividade das pequenas empresas.

#### **1.4 Estrutura do trabalho**

O presente estudo está organizado em cinco capítulos, de forma a melhor apresentar o conteúdo deste trabalho.

No primeiro capítulo está presente a introdução, trazendo uma contextualização do estudo com seu tema e motivação da pesquisa. Além disso, este capítulo também apresenta os objetivos geral e específico, bem como a justificativa do trabalho e sua estrutura.

No segundo capítulo é explorado o referencial teórico que norteou a realização da pesquisa. Nele estão presentes os pensamentos de diversos autores da área com suas mais diversas pesquisas que envolvam planejamento estratégico, matriz SWOT, *balanced scorecard* e plano de ação 5W2H. Tudo isso visa trazer uma base sólida para o estudo.

No terceiro capítulo é apresentada a metodologia utilizada para a realização deste estudo. Além disso, também está presente no capítulo a classificação da pesquisa e a caracterização da empresa onde o trabalho foi executado.

No quarto capítulo estão presentes os resultados obtidos com a aplicação deste trabalho na empresa. Nele são detalhadas a descrição do objeto de estudo, o diagnóstico da empresa e as aplicações realizadas. Também são apresentados os indicadores e o plano de ação proposto à empresa.

No quinto e último capítulo são apresentadas as considerações finais do estudo. Neste capítulo são feitas conclusões sobre o estudo, bem como são apresentadas suas limitações e sugestões para trabalhos futuros na área.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentada uma base conceitual utilizando os principais temas, ferramentas e teorias necessárias ao estudo, fundamentados nos principais autores e estudiosos do tema.

### 2.1 Planejamento Estratégico

Ferreira *et al.* (2011) apresenta o planejamento estratégico como o ato de planejar as ações tomadas por uma empresa, sendo esse termo originado nas antigas civilizações, relacionando-se à busca dos generais em decidir, de forma antecipada, suas ações, visando o sucesso em combates. Houve então um processo evolutivo ao longo das décadas, ganhando destaque, enquanto técnica organizacional, na década de 70.

Maximiano (2009) apresenta o planejamento como a definição do futuro desejado e, através de um processo de tomada de decisão baseado na busca por soluções viáveis, estabelecer os meios para alcançá-lo. Já Chiavenato (2000) define a estratégia como um conjunto de políticas e de objetivos que possuem a capacidade de direcionar e influenciar as ações de uma empresa a longo prazo.

Mintzberg (2003) afirma que as estratégias auxiliam os gestores no processo de alocação de recursos, sendo indispensável quando as ações dos concorrentes ameaçam os esforços para atingir o resultado almejado.

Segundo Barney e Hesterly (2014) o planejamento estratégico é uma ferramenta de administração que tem a capacidade de sugerir ações benéficas que a empresa deve tomar diante de ameaças, além de aproveitar as oportunidades identificadas no ambiente externo. Dessa forma, esse recurso possibilita que a organização se ajuste às questões identificadas.

Chiavenato (2003, p. 39) apresenta o seguinte conceito:

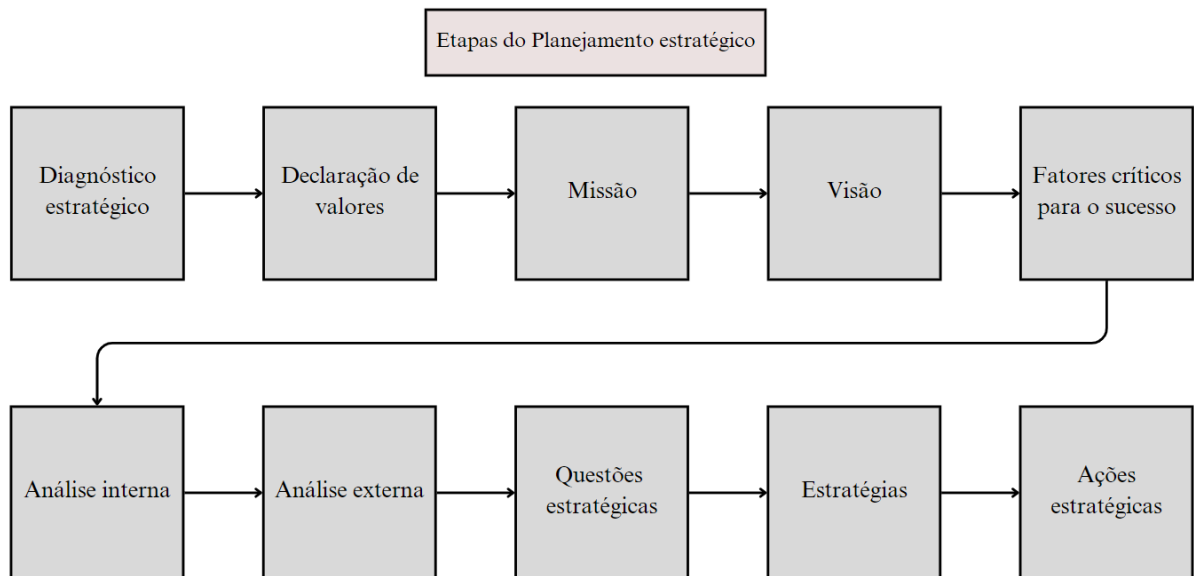
O planejamento estratégico é um processo de empresas de acordo com a organização no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando. [...] relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade da empresa.

Considerando todos os conceitos abordados, o planejamento é integrado nas organizações como uma ferramenta para ampliar a produtividade. Ao elaborar um plano, torna-se mais fácil visualizar quais tarefas devem receber prioridade e estabelecer prazos para

a realização de cada uma, reduzindo as possibilidades de atrasos e permitindo alcançar as metas de maneira eficiente.

Pereira (2011) apresenta a seguinte metodologia com as etapas do planejamento estratégico, mostrada na figura abaixo:

Figura 1 – Etapas de um planejamento estratégico.



Fonte: Adaptado de Pereira (2011).

Stoner e Freeman (1995) destacam ainda que o planejamento engloba dois elementos essenciais que merecem atenção: a definição dos objetivos da organização e a seleção dos meios para alcançar esses objetivos. Esses elementos são respaldados por meio de métodos, lógica ou planos, permitindo que a organização estabeleça suas metas e determine a abordagem mais eficaz para alcançá-las.

Segundo Megginson *et al.* (1986) afirma que, com a execução do planejamento estratégico, a empresa recebe as seguintes vantagens:

- Apoio à gerência nas adaptações e transformações;
- Maior precisão na alocação das responsabilidades;
- Orienta os gestores a terem maior discernimento nas operações;
- Minimiza as chances de tomadas de decisão intuitivas;
- Diminui tempo, esforço e recurso financeiro nas decisões;
- Torna os objetivos mais claros, compartilhados e específicos.

Dadas as vantagens citadas, é válido salientar que o planejamento estratégico lida com características relacionadas com a estrutura e os objetivos de uma empresa. Portanto, essa ferramenta pode ser ajustada de acordo com as realidades, tanto de uma grande corporação quanto de uma pequena empresa.

### **2.1.1 Missão**

Segundo Oliveira (1996) a missão de uma empresa diz respeito a razão de ser da organização, sua finalidade e objetivos, deixando claro para seus membros como para o público externo a ela, o porquê de a empresa existir. Essa declaração, tende a ser curta, clara e objetiva.

Maximiano (2011) conceitua a missão como sendo o negócio definido em termos de sua utilidade, fazendo com que os consumidores, motivados por ela, tenham o desejo de consumir os produtos ou serviços que a empresa tem a oferecer, trocando seu dinheiro para isso, gerando receitas e lucro.

Segundo Chiavenato (2003) a missão deve responder à alguns questionamentos, tais como:

- Qual o propósito fundamental do negócio?
- Qual função desempenha a organização na sociedade?
- Qual é a essência do negócio da organização?
- Quais áreas de atuação a organização deve priorizar em seus esforços futuros?

Oliveira (2011) destaca que a missão expressa um conjunto de valores, além de atender as expectativas do ambiente externo da organização, apresentando assim, uma resposta eficaz às questões analisadas nesse ambiente. Com isso, a missão mantém uma estreita ligação com a estratégia organizacional, uma vez que esta deve buscar a realização da missão.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003) a missão da empresa representa a declaração do seu propósito, delineando como a organização alcançará seus objetivos em relação a produtos e mercado, estabelecendo, assim, seu posicionamento estratégico.

### **2.1.2 Visão**

Segundo Tavares (2005) a concepção de visão nas organizações envolve a definição do propósito do negócio, concentrando-se em metas e aspirações futuras que são motivadoras e inspiradoras. Essa visão orienta a trajetória da empresa em direção ao futuro, explorando novas oportunidades de negócio.

Pereira (2011) apresenta a visão como uma bússola que direciona a empresa para o futuro que almeja, desempenhando papel importante ao passo que motiva e inspira os membros da organização, além de indicar, clara e diretamente, os objetivos que a empresa possui em uma perspectiva de médio a longo prazo.

Segundo Dornelas (2016) a visão mostra o caminho para que a empresa chegue no patamar desejado. Convergindo com essa definição, Chiavenato (2003) apresenta a visão também como um ponto onde a empresa quer chegar, sendo ela a imagem que a organização tem de si mesma e de seu futuro.

Para Kotler (1997), o desenvolvimento de uma boa visão parte de um exercício da mente e do coração, sendo uma tarefa complexa, que envolve várias pessoas e demanda bom tempo. Além disso, o mesmo autor descreve a criação de uma visão como, primeiro, surgindo um esboço de um único indivíduo, que, para isso, utiliza de suas experiências e princípios para criar um conjunto de ideias. Após este esboço ser desenvolvido, é analisado pela gerência administrativa, de forma a torná-lo bem-sucedido.

A visão diz respeito tanto o entendimento das demandas como as estratégias utilizadas pela empresa para atendê-las (Serra, 2004). Concomitante à essa ideia, Person (2014) afirma que é através da visão que a organização consegue superar suas limitações presentes, buscando seguir sempre nas metas e objetivos propostos.

### **2.1.3 Valores**

Segundo Chiavenato (2003) os valores representam os princípios, ideais e visões gerais que direcionam a organização e vão além das atividades cotidianas. Eles incluem a busca por benefícios a longo prazo, em contraposição aos ganhos imediatos.

Pereira (2011) apresenta ainda os valores como tendo o papel de guiar as ações dos colaboradores dentro da organização, uma vez que determinam o que é considerado certo ou errado, de acordo com os princípios estabelecidos pela empresa.

Os valores devem expressar os princípios éticos e fundamentais que uma organização se compromete a seguir e aprimorar constantemente ao longo de sua jornada (Oliveira, 2011).

Campos (2022) retrata que os valores de uma organização são um retrato de seu DNA, tornando-se seu diferencial. Eles atuam desde a experiência do funcionário até a relação com os clientes e fornecedores. Além disso, são sempre levados em consideração quando a empresa precisa tomar decisões.

Assim, os valores são percebidos como os pilares da cultura da empresa. Em outras palavras, os valores podem ser descritos como um conjunto de princípios e diretrizes que orientam o comportamento dos líderes e funcionários, visando o cumprimento da missão da empresa e o alcance dos objetivos estabelecidos (Hill; Jones, 2013).

## **2.2 Matriz SWOT**

Criada por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, então professores em Harvard Business School, a Matriz SWOT (Strengths, Weaknesses, Oportunities e Threats) ou Matriz F.O.F.A. (Forças, Oportunities, Fraquezas e Ameaças) consiste em uma simples ferramenta que avalia a competitividade da empresa no mercado, partindo das análises de seus ambientes interno e externo, de acordo com as variáveis que formam o nome da matriz (Rodrigues, 2005).

Silveira (2001) apresenta a análise SWOT como responsável por trazer uma identificação à organização, integralizando os principais aspectos que caracterizam sua posição estratégica em um dado período de tempo, correspondendo a uma visualização de ambos os ambientes, tanto interno como externo.

Segundo Silveira (2001) a Matriz SWOT baseia-se na capacidade de selecionar a estratégia mais apropriada, através da análise do contexto externo e interno em que a organização opera. Silva *et al.* (2011) destaca ainda que a análise SWOT possui uma importância crucial para a organização, pois oferece aos colaboradores uma compreensão clara e precisa de suas habilidades e restrições, tanto dentro como fora da empresa.

Chiavenato (2003) apresenta o seguinte modelo da matriz SWOT, com suas análises:

Figura 2 – Modelo exemplo da Matriz SWOT.

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	Forças (Strengths)	Fraquezas (Weaknesses)
Fatores Externos	Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003).

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003) o propósito da matriz é precisamente a interseção dos fatores internos e externos para mapear o ambiente de mercado no qual a organização opera. Este conhecimento possibilita a avaliação do grau de competitividade no contexto de atuação da empresa e a formulação de um plano estratégico, conforme também destacado por Daychouw (2010).

### **2.2.1 Ambiente Interno**

Segundo Sparemberger e Zamberlan (2008) a avaliação do ambiente interno visa encontrar as fraquezas e pontos fortes da empresa. As fraquezas referem-se aos recursos e habilidades da empresa que podem ser utilizados para criar vantagens competitivas em relação aos concorrentes. Estes recursos incluem: marcas de produtos; participação de mercado; eficiência de custos; localização geográfica; e controle sobre a cadeia de distribuição.

Convergindo com essa ideia Chiavenato e Sapiro (2003) apresentam a análise do ambiente interno como uma avaliação dos aspectos de recursos financeiros, liderança e percepção de mercado, grau de competitividade que resulta em obstáculos à entrada de novos concorrentes, tecnologia, vantagens de custo, estratégias de marketing, competência e inovação de produtos.



De acordo com Martins (2007), as Forças e Fraquezas representam os pontos destacados e desafiadores encontrados na empresa, que podem impactar positiva ou negativamente sua performance no mercado. Esses elementos são considerados controláveis. O autor esclarece que as Forças são atributos positivos, enquanto as Fraquezas são aspectos negativos relacionados aos produtos, serviços ou operações da empresa. Como esses pontos estão sob controle da empresa, eles podem ser utilizados estrategicamente para impulsionar melhorias, crescimento e redução de fraquezas, visando tornar a empresa mais competitiva e melhorar sua posição no mercado.

Kotler e Keller (2018) afirmam que uma empresa não precisa corrigir todas as suas fraquezas, bem como não pode se exaltar por todas as suas forças. O ponto chave é o entendimento de que o negócio deve se limitar às oportunidades, havendo os recursos necessários para isso, ou se o mesmo deve avaliar quais as oportunidades que a empresa deverá adquirir novos recursos e, com isso, adquirir novas forças.

Mediante isso, Dornelas (2016) afirma que o empreendedor deve ser honesto em levantar suas fraquezas, não vendo nisso um demérito, mas uma grande oportunidade para o crescimento da organização, tendo mais clareza em quais pontos deve esforçar-se para solucionar ou minimizar, adquirindo assim melhor guia para tomada de decisão visando o sucesso.

### ***2.2.2 Ambiente Externo***

Segundo Matos, Matos e Almeida (2008) o ambiente externo é dividido em dois grupos: ameaças e oportunidades, onde, o primeiro diz respeito às forças incontroláveis que possuem caráter conjuntural, temporal, potencial e de mudança. Já o segundo grupo está relacionado às forças também externas e incontroláveis pela organização, que podem favorecer o ritmo da empresa, se bem aproveitadas.

Concomitante a isso, Sobral e Peci (2008) atestam que o ambiente externo diz respeito aos fatores externos à empresa que podem influenciar diretamente sua organização e planejamento, embora a mesma não possa controlar esses fatores.

Barney (2011) diz que a empresa busca analisar seu ambiente externo, suas oportunidades e ameaças, da mesma forma que analisa o processo de evolução e desenvolvimento da concorrência, bem como seus impactos.

Segundo Ansoff (1977) a análise do ambiente externo refere-se à análise das oportunidades de produtos e mercados que estão acessíveis para a empresa além de suas

atuais linhas de produtos ou serviços e segmentos de mercado. A partir disso, é tomada a decisão final de expandir ou não as operações comerciais da empresa.

Bethlem (2006) apresenta a ideia que, para o desenvolvimento ou sobrevivência das empresas, é preciso que elas se adaptem rapidamente as características que o meio externo apresenta. Por isso, quanto melhor a análise externa feita pela organização, maiores as chances de obter sucesso no negócio.

Assim sendo, a análise externa tem por objetivo estudo das relações entre ambiente externo e organização no que se refere a ameaça e oportunidade bem como o atual posicionamento dos seus produtos no mercado e suas perspectivas futuras (Matos; Matos; Almeida, 2008).

### **2.3 *Balanced Scorecard***

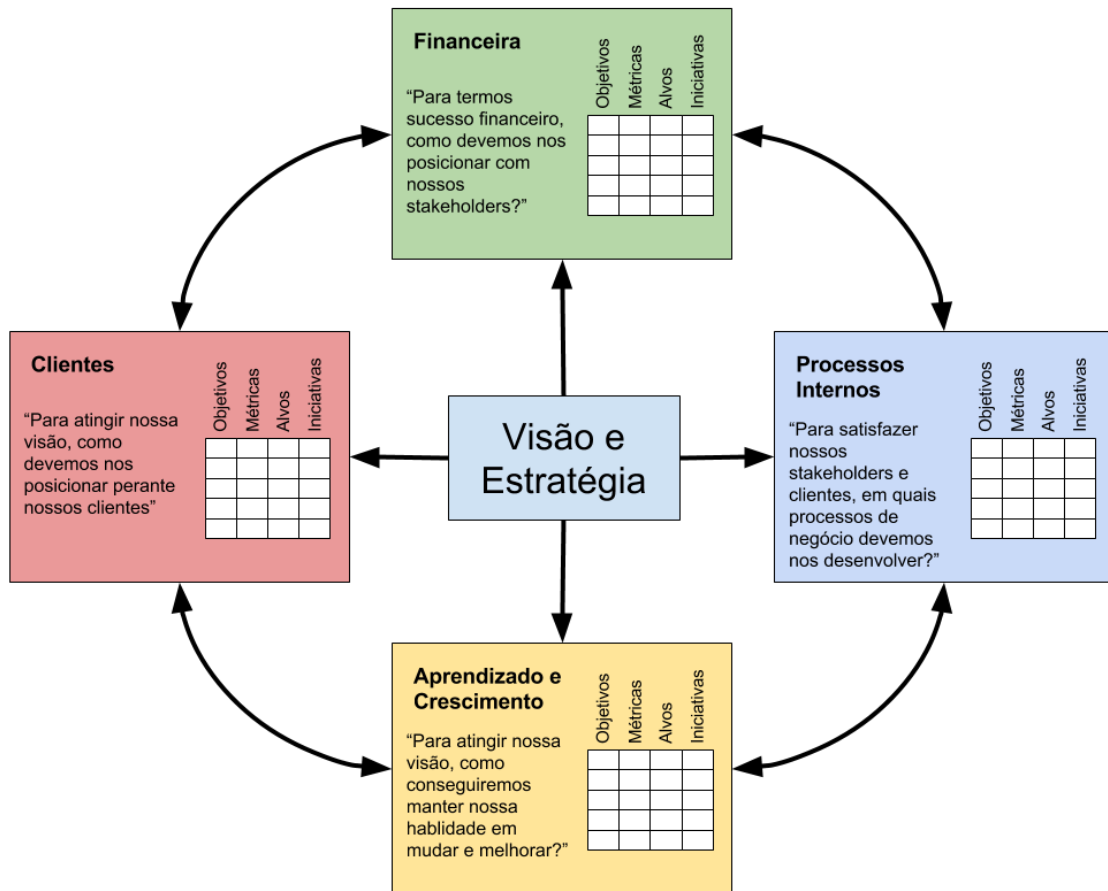
Segundo Kaplan e Norton (1992) o *Balanced scorecard* (BSC) é uma metodologia de gestão estratégica que visa alinhar as atividades com a estratégia adotada pela própria organização, de forma a melhorar a comunicação e melhor monitorar a atuação dos objetivos estratégicos.

Silva (2003) aponta como principal função do BSC transformar o plano estratégico em ações concretas e específicas para todos os colaboradores da organização, de tal forma que eles estejam conscientes de suas responsabilidades e contribuições no desenvolvimento do plano. Isso tende a aprimorar a comunicação interna e externa na organização, trazendo melhor desempenho.

Segundo Brewer e Speh, (2000) o *Balanced Scorecard* é uma poderosa ferramenta de gestão estratégica que pode fazer mudanças significativas no processo de gestão e avaliação de uma organização. Ela utiliza indicadores financeiros e não financeiros para fornecer uma visão abrangente do sucesso organizacional, auxiliando no alcance dos objetivos estratégicos ao longo do tempo. É imprescindível para empresas que desejam aprimorar sua gestão e alcançar resultados de destaque.

Kaplan e Norton (1997) apresentam o seguinte modelo de BSC, de acordo com as perspectivas:

Figura 3 – Estrutura de definição e apresentação das perspectivas do BSC.



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

Kaplan e Norton (1996) definem as quatro perspectivas do BSC da seguinte maneira:

- **Perspectiva financeira:** enfatiza os objetivos de rentabilidade e resultados financeiros. O ROI sobre o investimento, o lucro operacional e o fluxo de caixa são indicadores frequentemente utilizados;
- **Perspectiva do cliente:** é usada para avaliar a satisfação e retenção do cliente, bem como a participação no mercado. Indicadores de satisfação, fidelidade e aquisição de novos clientes;
- **Perspectiva de processos internos:** avalia a eficiência e eficácia dos processos internos que geram valor para acionistas e clientes. O estudo de Kaplan Nyon de 1996 identifica indicadores de tempo de ciclo, qualidade do produto e eficiência operacional.

- **Perspectiva de aprendizado e crescimento:** o foco está no desenvolvimento dos colaboradores e da cultura organizacional para garantir a inovação e o crescimento por meio do foco contínuo.

Rodrigues (2005) afirma que o *Balanced Scorecard* serve como uma ferramenta que une os objetivos financeiros com as estratégias, gerando na organização novos meios de medir seu desempenho, fugindo da exclusividade dos indicadores financeiros.

### 2.3.1 Mapa estratégico

Segundo Kaplan e Norton (2004) o mapa estratégico é a representação visual dos objetivos desenvolvidos com o *Balanced Scorecard* a partir das quatro perspectivas, apresentando-os em uma única página, facilitando a visualização das estratégias de forma integrada e completa.

De acordo com Person (2012) o mapa estratégico identifica as principais métricas que orientam o modelo estratégico, mostrando os pontos que geraram maior sucesso à empresa. Além disso, o mesmo autor afirma que essa ferramenta também facilita a comunicação interna, sendo um ótimo meio para apresentar os objetivos e fazer com que todos da organização trabalhem com o mesmo objetivo.

Segundo Costa (2006), o mapa estratégico busca facilitar os processos de tomada de decisão que muitas vezes se apresentam de forma robusta e complicada, dificultando o trabalho dos gestores. É através do mapa estratégico que a alta administração supervisiona o progresso da estratégia.

Kaplan e Norton (2004) ainda apresentam o mapa estratégico é um suporte que faz com que a empresa descubra como e para quem ela criará valor, devido a construção do mapa através da relação entre causa e efeito. Sendo assim, as perspectivas financeira e de clientes representam os resultados que a organização busca com a execução da estratégia planejada. Por outro lado, a perspectiva de aprendizado e crescimento dispões dos ativos intangíveis, ao passo que a de processos internos ajuda a criar valor, gerando a assistência necessária às estratégias.

Além disso, o mapa estratégico se configura como sendo fundamental para auxiliar a englobar ou priorizar objetivos, além de ser uma grande fonte de aprendizado e cooperação, evoluindo o trabalho em equipe, uma vez que a empresa como todo é atingida pelas estratégias em suas perspectivas (Fernández, 2001).

### **2.3.2 Indicadores**

Segundo Pessoa (2000) um indicador pode ser definido como que trará como parâmetro à empresa, a diferença entre como a situação desejada e a situação presente, tornando-se assim, instrumento de medida para melhor controle da gestão, facilitando a comunicação entre os mais diversos grupos e setores associados.

Magalhães (2004) define ainda os indicadores como métricas representativas ou abstrações sintéticas que mostram as principais características do objeto de análise, devendo ser de fácil interpretação e também possível de ser obtido, dentro da realidade da organização.

Complementando estas definições, Tadachi e Flores (2005) afirmam que os indicadores servem para mensurar as propriedades dos produtos e processos. As organizações que utilizam estes indicadores melhoram continuamente seus produtos e processos, além de melhorarem a qualidade. Esta qualidade é determinada pelas suas características, que são consideradas importantes pelo cliente.

Kaplan e Norton (2004), defendem que os indicadores precisam, necessariamente, estarem ligados aos objetivos do mapa estratégico e, por isso, devem:

- Ser definido de acordo com relações de causa e efeito, devendo, portanto, fazer uma ponte entre os objetivos do mapa estratégico;
- Ser fixados os indicadores de desempenho, devendo considerar o que é necessário para que a estratégia seja alcançada;
- Estar definidos considerando a parte financeira, sendo buscando o viável;
- Possuir indicadores das quatro perspectivas do BSC.

De acordo com Soares e Runte (2012), o propósito de utilizar indicadores é obter informações que auxiliem no processo de tomada de decisões. Com os dados coletados, é possível fazer escolhas mais informadas e eficazes. Esses sistemas de medição de desempenho permitem monitorar os resultados, gerenciar os objetivos e implementar melhorias.

## 2.4 Plano de ação (5W2H)

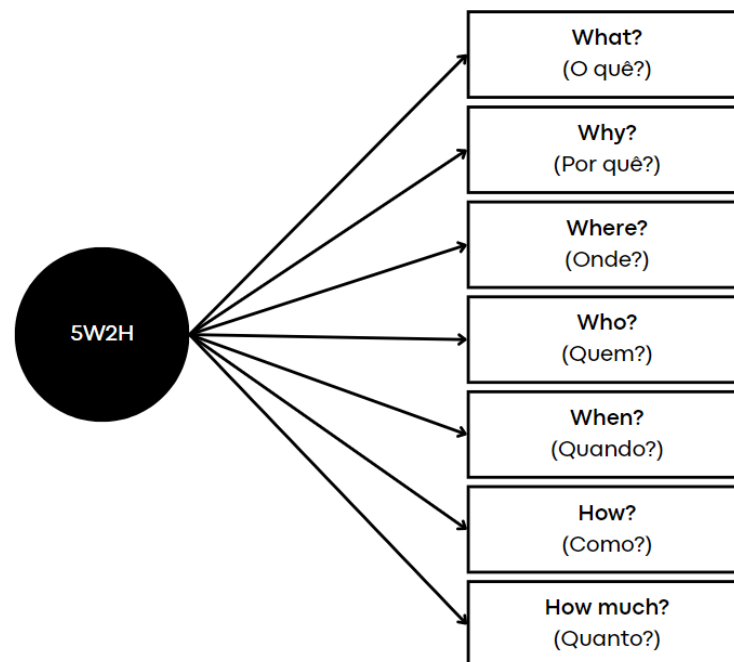
O plano de ação 5W2H é uma ferramenta de gestão que auxilia na elaboração e implementação de projetos de forma estruturada e eficiente. Essa metodologia é utilizada para garantir que todos os aspectos críticos de um projeto sejam claramente definidos, promovendo uma melhor organização e comunicação entre os membros da equipe (Heizer & Render, 2013).

Segundo Pontes *et al.* (2005) o plano de ação consiste em um documento organizado que, além de apresentar atividades, também designa pessoas para as executarem. Através de um conjunto de perguntas bem definidas e estruturadas, esta ferramenta direciona as ações que precisam ser tomadas, devendo ser construída de modo a rapidamente ser possível identificar a ação a ser executada.

Meira (2003) ainda apresenta essa metodologia como sendo um plano desenvolvido de acordo com as necessidades de execução que devem auxiliar no planejamento de ações a serem tomadas pela empresa. As ações propostas nesse plano devem ser construídas e aplicadas segundo a resolução de cada uma das sete perguntas feitas.

Especificando essas perguntas, segundo Castelani *et al.* (2019), tem-se a figura a seguir:

Figura 4 – Método de plano de ação 5W2H.



Fonte: adaptado de Castelani *et al.* (2019).

Respondendo às perguntas desse método acima apresentado, Lenzi, Kiesel e Zucco (2010) afirmam que se torna possível ter uma seleção mais cuidadosa das tarefas a serem realizadas, fazendo com que sejam implementadas de forma clara, organizada e objetiva.

Peinado e Graeml (2007) afirmam que esse método constitui um conjunto de perguntas organizadas, mostrando os pontos-chaves para a boa execução de uma ação: sua localização, motivo, responsáveis, prazos e método de execução. Com isso, a chance de insucesso torna-se menor.

Araújo (2017) explica que o 5W2H auxilia nas decisões a serem tomadas para quem quer implementar um plano de ação visando obter melhorias, buscando melhor estruturar os pensamentos, tornando-os bem elaborados, planejados e precisos.

Segundo Lucinda (2016) o plano de ação gera um *checklist* capaz de sintetizar as atividades do cotidiano, facilitando o planejamento, a distribuição de tarefas, a definição dos itens que farão parte dele, além de permitir o registro e a definição de prazos para a sua execução.

### **3 METODOLOGIA**

Segundo Gil (2008) a metodologia consiste em um caminho escolhido pelo pesquisador visando alcançar o que fora planejado para o trabalho. Nesse contexto, este capítulo irá apresentar o procedimento metodológico utilizado para a elaboração deste estudo, buscando alcançar os objetivos propostos.

#### **3.1 Classificação e definição da pesquisa**

Quanto à natureza, esta pesquisa pode ser classificada como uma pesquisa aplicada que busca encontrar e aplicar soluções para os problemas do cotidiano, convergindo assim com os pensamentos de Leão (2017), que explica que a pesquisa aplicada busca encontrar soluções as necessidades encontradas em problemas reais, e de Marconi e Lakatos (2021), que trazem a este tipo de pesquisa um interesse prático.

Em relação a abordagem, dispõe de características qualitativas e quantitativas, uma vez que algumas análises de seu objeto de estudo estão relacionadas com aspectos que não podem ser mensurados quantitativamente, enquanto outras, principalmente no que tange a indicadores e metas, podem ser mensuradas.(Minayo, 2001).

No que tange aos propósitos, caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, pois procura descrever as características de um contexto, população ou fenômeno (Gil, 2017). A pesquisa também é classificada como exploratória, uma vez que, segundo Gil (2002), este tipo de pesquisa busca obter maior familiaridade com o problema, buscando encontrar uma relação entre seus elementos.

Já quanto aos procedimentos técnicos, aplica-se como um estudo de caso, onde, de acordo com Prodanov e Freitas (2013), o estudo de caso condiz com coletar e examinar as informações, para obter diferentes aspectos da pesquisa. Yin (2010) apresenta o estudo de caso como uma exploração prática de um fenômeno atual imersa em um ambiente real.

#### **3.2 Apresentação do objeto de estudo**

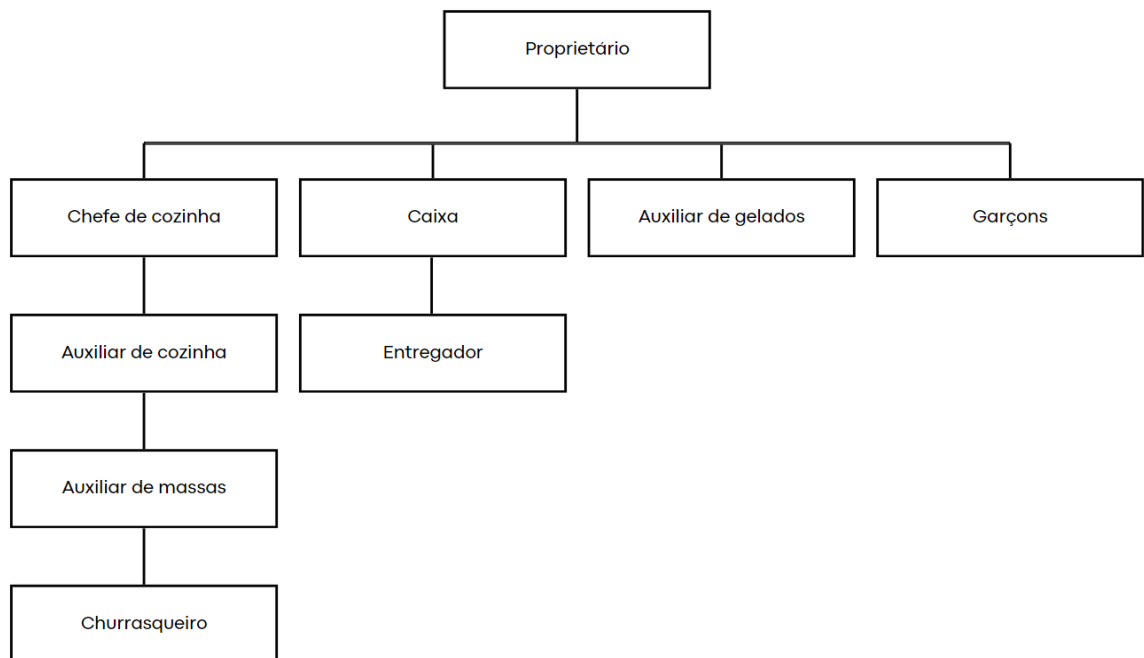
A empresa analisada neste estudo está localizada em Morrinhos, interior do Ceará, tendo sido fundada em novembro de 2019. Seu foco é a produção e venda de refeições como baião, espetinhos de carnes, arroz, batata frita, petiscos, salgados, sucos, vitaminas, sorvete,



refrigerantes, açaí, milk shake (apenas o sorvete e os refrigerantes são comprados, os demais itens são produzidos na própria empresa).

A organização conta, atualmente, com 11 funcionários além do proprietário, sendo eles 1 chefe de cozinha, 1 auxiliar de cozinha, 1 auxiliar de massas, 1 churrasqueiro, 1 caixa, 1 entregador, 1 auxiliar de gelados (sucos, vitaminas e milk shakes) e 4 garçons. Seu horário de funcionamento é de 16:00 às 22:00 de segunda a quinta e de 16:00 às 00:00 sexta e sábado, não sendo aberto aos domingos por questões religiosas do proprietário. Abaixo é apresentado o organograma da empresa.

Figura 5 - Organograma da empresa em estudo.



Fonte: elaborado pelo autor.

As vendas são realizadas por delivery, sendo mais utilizado nos dias da semana e principalmente para entrega de sorvete e açaí, e com consumo no local, sendo este o mais utilizado, principalmente nos finais de semana. O atendimento de delivery ocorre por meio do WhatsApp e do Instagram da empresa.

Como sistema gerencial, a empresa conta com um ERP (Enterprise Resource Planning), Sistema de Gestão Empresarial, para o controle financeiro e de vendas. Vinculados a esse ERP, a empresa possui um sistema de atendimento online, onde os garçons elaboram os pedidos pelo celular e o mesmo vai imediatamente para o sistema geral e para a impressora da

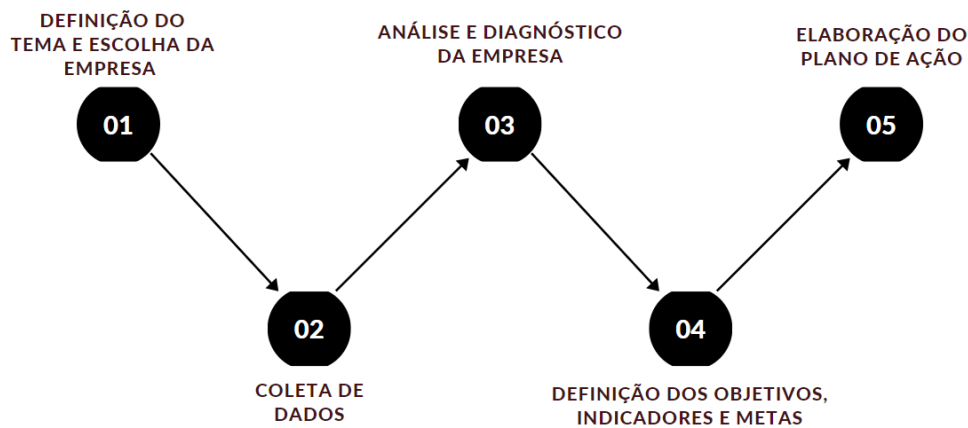
cozinha. Pelo mesmo sistema, é possível ter acesso ao cardápio e solicitar a conta, sem precisar chamar o garçom para isso.

Além do funcionamento já descrito, a empresa também faz reservas para a realização de aniversários e confraternizações, sendo toda a ornamentação e cardápio preparados sob encomenda, fazendo com que a empresa tenha produção empurrada e puxada.

### 3.3 Etapas da pesquisa

A metodologia utilizada neste estudo seguiu as etapas apresentadas na figura 6 a seguir:

Figura 6 – Etapas da metodologia deste estudo.



Fonte: elaborado pelo autor.

#### 3.3.1 Definição do tema e escolha da empresa

A escolha do tema se deu devido a sua relevância no âmbito acadêmico, bem como da familiaridade e apressado do autor pelo assunto.

Com isso, iniciou-se uma pesquisa na literatura por meio de livros, trabalhos e artigos publicados, onde houvesse tanto conteúdos teóricos como análises práticas do BSC. Essas referências que possibilitam um melhor direcionamento e embasamento para a realização deste trabalho.

Após a definição do tema, visto que o mesmo visa atuar no apoio a pequenas empresas, foi realizada a busca por uma microempresa, na qual fosse possível o desenvolvimento e aplicação do planejamento estratégico, usando-o como forma de

potencializar a organização, contribuindo para seu desenvolvimento. Com isso, foi escolhida uma empresa do ramo alimentício, ramo esse que o autor possui conhecimento devido a trabalhos já realizados neste setor.

### ***3.3.2 Coleta de dados***

A coleta de dados se deu mediante três reuniões, com média de uma hora de duração, realizadas entre dezembro de 2023 e fevereiro de 2024, executadas com o proprietário e com alguns funcionários, tendo como norte uma entrevista semiestruturada feita com o proprietário, cujas perguntas foram desenvolvidas previamente pelo autor (Apêndice A), baseadas em referências de artigos e livros de trabalhos já desenvolvidos na área.

A partir dessas reuniões foi possível entender a história do empreendimento, bem como seu estado atual e planejamento futuro. Também foi possível entender sobre a importância e o conhecimento que o proprietário tinha sobre planejamento estratégico, tendo assim um direcionamento de como ele planejava e executava as ações dentro da organização.

### ***3.3.3. Análise e diagnóstico da empresa***

Esta etapa destinou-se a formular o diagnóstico da empresa, através da análise dos ambientes interno e externo, bem como dos objetivos da organização. Para isso, utilizou-se das informações adquiridas por meio de entrevistas, buscou-se informações necessárias para o desenvolvimento da missão, missão e valores da empresa, a partir de como ela se encontra no momento e quais suas perspectivas de futuro.

Além disso, foram conhecidos os cenários nos quais a empresa se encontrava interna e externamente, através da matriz SWOT, conhecendo o local, a concorrência, além das forças e fraquezas da organização.

### ***3.3.4 Definição dos objetivos, indicadores e metas***

Após a formulação do diagnóstico da empresa, foram elaborados os objetivos da organização, organizando-os através de um mapa estratégico, já aplicando as quatro perspectivas do BSC.

Sendo os objetivos definidos e organizados de acordo com as perspectivas, foi realizada a definição das metas, de curto à médio prazo, bem como os indicadores que serão utilizados para analisar se estas metas foram alcançadas.

### ***3.3.5 Elaboração do plano de ação***

Por fim, foi a vez de pensar nas estratégias que seriam adotadas pela empresa para alcançar seus objetivos e organizá-las em um plano de ação, cuja ferramenta utilizada para isso foi o 5W2H, onde por meio dela é possível entender o que precisa ser feito, porque, onde, quem, quando, como e o valor. Com isso, a empresa claramente todas as informações necessárias para realizar as atividades propostas.

Com isso, conclui-se a etapa da metodologia utilizada nesta pesquisa, sendo esta ordem decisiva para a obtenção dos resultados esperados, proporcionando uma análise profunda e detalhada do BSC como ferramenta de planejamento estratégico em pequenas empresas.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo destina-se à apresentação dos resultados obtidos com a aplicação do planejamento estratégico na empresa, seguindo as etapas da metodologia citada na seção anterior, tendo as considerações e resultados de cada etapa.

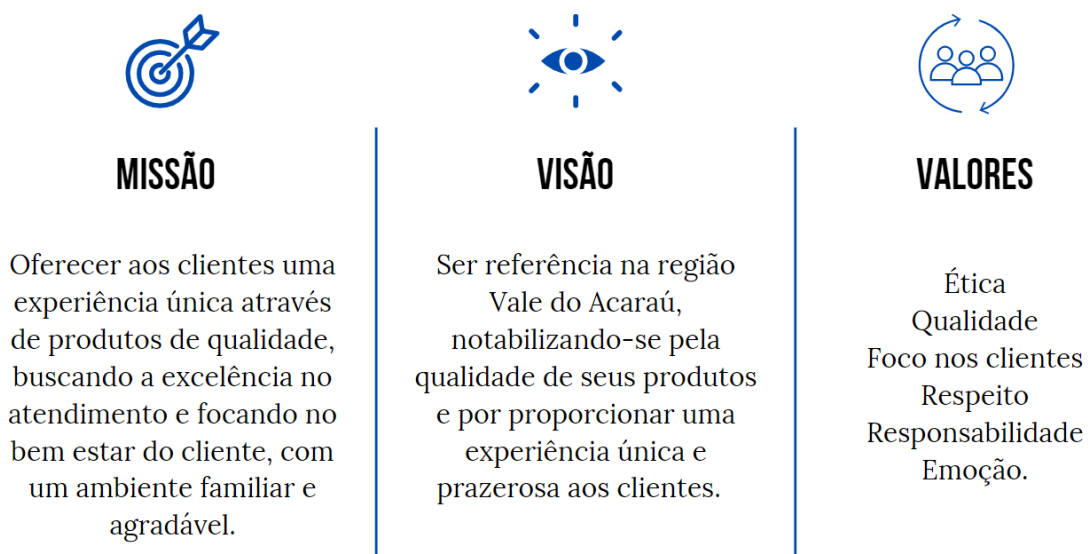
### 4.1 Caracterização da empresa

A empresa trata-se de um negócio de pequeno porte onde não há um planejamento assertivo e direcionado para as necessidades da mesma, sendo este planejamento o primeiro a ser realizado nela. Nos passos a seguir, estão os resultados definidos através do planejamento.

#### 4.1.1 Diagnóstico organizacional

Baseando-se nas informações apresentadas anteriormente, foi definida a filosofia organizacional através das informações de missão, visão e valores, sendo estes apresentados a seguir:

Figura 7 – Filosofia organizacional desenvolvida para a empresa.



Fonte: elaborado pelo autor.

A definição desses pontos foi realizada de acordo com a visão do proprietário do seu próprio negócio, buscando aquilo que ele quer proporcionar aos clientes enquanto empresa, a razão da empresa, além da sua visão de futuro da organização.

Para isso, foram apresentadas pelo autor as definições de cada termo acima, bem como foram dadas orientações para o desenvolvimento dos mesmos. Unificando as respostas do proprietário com os conhecimentos do autor, foi então possível estabelecer estes pontos, que serão a base para os próximos passos pois, toda a estratégia da empresa foi pensada em consonância a eles.

## 4.2 Análise dos ambientes interno e externo

Após a definição da filosofia organizacional da empresa, foi feita a análise da organização, utilizando a matriz SWOT, julgando, junto ao proprietário, os pontos fortes e fracos da organização, tanto em seu ambiente interno como externo.

A matriz SWOT ficou assim definida:

Figura 8 – Matriz SWOT definida para a empresa.

 <p><b>FORÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Localização</li> <li>• Qualidade dos produtos</li> <li>• Variedade do cardápio</li> <li>• Relacionamento com os clientes</li> </ul>	 <p><b>FRAQUEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta rotatividade dos funcionários</li> <li>• Falta de shows ao vivo</li> <li>• Falta de planejamento</li> <li>• Limitações do espaço físico</li> <li>• Falta de padronização no atendimento</li> </ul>
 <p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento dos aplicativos de venda online</li> <li>• Grande número de festas/comemorações na cidade</li> </ul>	 <p><b>AMEAÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da concorrência</li> <li>• Aumento dos preços dos insumos</li> <li>• Falta de qualificação de mão-de-obra</li> <li>• Maior procura por alimentos saudáveis</li> </ul>

Fonte: elaborado pelo autor.

Através da figura, cabem algumas considerações sobre os pontos definidos:

Iniciando pela análise do ambiente interno através das forças:

- **Localização:** a empresa está localizada no centro da cidade, bem próximo às principais vias de circulação de pessoas, fazendo com que o fluxo de pessoas que passe em frente a ela, especialmente nos finais de semana, seja muito grande;
- **Qualidade dos produtos:** um dos pontos mais exigidos pelo proprietário e no qual ela garante que sua empresa mais se destaca é na qualidade dos alimentos vendidos, uma vez que é feita uma boa seleção de fornecedores e também é um dos motivos dos mais constantes elogios feitos pelos clientes;
- **Variedade do cardápio:** a empresa conta com uma grande variedade no cardápio, fazendo com que os gostos dos clientes sejam atendidos, desde os que preferem refeições completas quanto aos que optam por um lanche mais completo;
- **Relacionamento com os clientes:** a empresa busca sempre tratar seus clientes como membros da família, prezando sempre pelo respeito, a compreensão e uma política de *feedbacks*.

Analisando agora as fraquezas:

- **Alta rotatividade dos funcionários:** a empresa vem sofrendo nos últimos semestres uma alta rotatividade dos funcionários, exigindo que a mesma precise está realizando processos seletivos constantes, além de precisar realizar novas capacitações;
- **Falta de shows ao vivo:** a empresa não tem conseguido contratar shows ao vivo com certa constância, caindo muitas vezes na monotonia do cotidiano, não tendo novas atrações para atrair mais clientes e ter um diferencial;
- **Falta de planejamento:** o proprietário toma as decisões para a empresa baseado na sua experiência pessoal e naquilo que viu em outras organizações, sem ter um planejamento correto e direcionado para a sua empresa;
- **Limitações do espaço físico:** apesar de estar bem localizado e ter um espaço aconchegante, no aspecto visual, o espaço físico contém muitas limitações,

especialmente no tamanho do salão e da cozinha, fazendo com que a área externa do local precise ser bastante utilizada, o que prejudica estacionamento de veículos e trânsito de pessoas na calçada;

- **Falta de padronização no atendimento:** apesar da rapidez no atendimento, o mesmo ainda não conta com um padrão, gerando muitas comandas fora de ordem e prejudicando a organização da cozinha, que por algumas vezes errou na elaboração dos pedidos por não ter na comanda a divisão correta de entrada, principal e sobremesa.

Partindo para a análise do ambiente externo, iniciando pelas oportunidades encontradas e definidas:

- **Aumento dos aplicativos de venda online:** como a empresa já atua no delivery, o aumento do número de aplicativos de venda online pode ser visto como uma boa oportunidade para a empresa expandir seu delivery e assim aumentar suas vendas;
- **Grande número de festas/comemorações na cidade:** a cidade conta com festas e comemorações constantes e ainda são poucos os locais que oferecem o serviço completo de espaço, *buffet* e atrações, gerando uma oportunidade da empresa de intensificar a escolha do seu local para estas comemorações;

Na análise das ameaças, segue o que foi definido:

- **Aumento da concorrência:** a região que a empresa está inserida vem passando por uma crescente de criação de empresas do mesmo setor, gerando maior competitividade e fazendo com que a busca por diferenciais aumente, exigindo assim bem mais da empresa;
- **Aumento do preço dos insumos:** o aumento do preço dos produtos vem sendo um grande obstáculo, uma vez que, por estar inserida em uma cidade do interior, a empresa deve manter um valor de venda compatível, mas não diminuindo a qualidade de seus produtos, exigindo assim que ela tenha um bom planejamento financeiro;
- **Falta de qualificação de mão-de-obra:** além de passar por problemas de rotatividade dos funcionários, a empresa tem a dificuldade de obter mão-de-obra qualificada,



principalmente no uso do ERP e nos serviços da cozinha, o que pode vir prejudicar a qualidade dos produtos e o atendimento;

- **Maior procura por alimentos saudáveis:** a empresa, apesar de ter grande variedade de seus produtos, não tem como foco a comercialização de produtos saudáveis, produtos estes que estão em uma crescente nos dias atuais. Isso exige da empresa um melhor planejamento de seus produtos para analisar a viabilidade de inserir esses produtos saudáveis no seu cardápio.

A definição destes pontos através da matriz SWOT tornou-se muito importante, pois é através dela que as estratégias da empresa serão desenvolvidas, buscando intensificar os pontos positivos e minimizar as fraquezas e os impactos que os pontos positivos poderão acarretar dentro da organização.

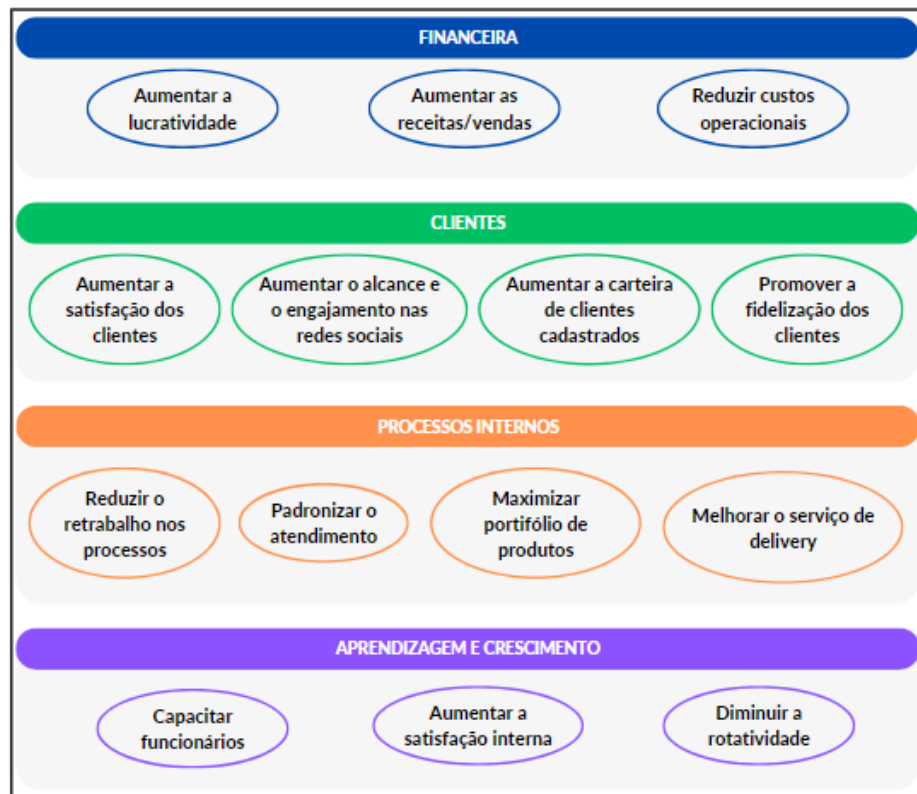
Com a matriz desenvolvida, a empresa agora conhece seu estado atual de funcionamento, não mais uma visão externa, mas com uma análise interna que mostra quais os nortes que deverá tomar para intensificar-se enquanto negócio.

### **4.3 Mapa estratégico da empresa**

Partindo da definição da matriz SWOT, foi realizado então o mapa estratégico da empresa, já iniciando a aplicação do *Balanced Scorecard*. Nele, foram definidos os objetivos necessários à empresa, de acordo com cada uma das quatro perspectivas, sendo elaborado em parceria com o proprietário.

A figura 9 a seguir, apresenta os objetivos definidos:

Figura 9 – Mapa estratégico da empresa.



Fonte: elaborado pelo autor.

Cada estratégia definida no mapa estratégico, possuem as seguintes justificativas para sua escolha, a começar pelas estratégias da perspectiva financeira:

- **Aumentar a lucratividade:** o lucro é um dos pontos mais importantes (se não o mais importante) para uma empresa, pois é a partir dele que ela cresce financeiramente, tornando-a assim, cada vez mais competitiva e melhorando suas perspectivas, inclusive as de longo prazo. Para o aumento da lucratividade é preciso ter um melhor controle, aumentando as receitas e diminuindo as despesas, partindo sempre da viabilidade de cada uma;
- **Aumentar as receitas/vendas:** aumentar as vendas é um fator essencial para uma empresa, pois é a partir delas que a empresa consegue suas receitas, além de evoluir sua participação no mercado, destacando-se da concorrência. Esse aumento de venda, tanto físicas como online, por delivery, é crucial para que as demais estratégias possam ser alcançadas;

- **Reduzir custos operacionais:** para aumentar a lucratividade, também se faz necessário reduzir os custos operacionais, pois, com isso, é possível oferecer preços mais competitivos, além de melhorar a gestão, evitando despesas supérfluas, economizando mais dinheiro para outros investimentos e necessidades da organização.

Partindo para a análise das estratégias traçadas na perspectiva de clientes:

- **Aumentar a satisfação dos clientes:** convergindo com a missão da empresa, que foca no bem estar do cliente proporcionando um ambiente familiar e agradável, a empresa busca medidas para melhor satisfazer esse cliente, de forma que ele se agrade e queira retornar. Para que isso ocorra, é preciso oferecer qualidade no atendimento e nos produtos, além de dispor de um ambiente acolhedor;
- **Aumentar o alcance e engajamento nas redes sociais:** as redes sociais são hoje um meio importante de comunicação com clientes e com o mercado. Por isso, é preciso buscar engajar-se de forma eficaz, buscando assim popularizar a marca, aumentar taxas de cliques e, conseqüentemente, número de vendas;
- **Aumentar a carteira de clientes cadastrados:** visando sempre seu crescimento, a organização necessita maximizar a quantidade de clientes que possui, pois, mais clientes resulta em aumento das vendas, gerando um maior faturamento;
- **Promover a fidelização dos clientes:** não basta apenas focar em novos clientes, é preciso fazer com que os atuais continuem a consumir os produtos e serviços da empresa. Por isso, é necessário que a organização tome medidas que fidelizem esses clientes, fazendo com que a frequência de consumo seja constante.

Já no que tange a perspectiva de processos internos, as estratégias traçadas foram as seguintes:

- **Reduzir o retrabalho nos processos:** visando diminuir os gastos e melhorar seu atendimento, faz-se necessário que a empresa reduza os erros cometidos nos processos que fazem com ela tenha necessidade de refazer o pedido ou serviço, gerando assim aumento do desperdício, aumento dos custos e maior tempo que o cliente levará para ser atendido, prejudicando também a satisfação do mesmo;

- **Padronizar o atendimento:** para que a empresa possa se organizar internamente, é preciso haver um padrão nos seus processos, pois, com isso, torna-se possível a diminuição de erros e variações, evitando também que pedidos saiam errados e que os clientes não sejam atendidos de maneiras diferentes;
- **Maximizar portfólio de produtos:** com o aumento da quantidade de pessoas que optam pela linha de produtos *fitness*, a organização precisa aumentar sua oferta de produtos para satisfazer esse novo mercado consumidor, aumentando a venda e contribuindo com o processo de inovação da mesma;
- **Melhorar o serviço de *delivery*:** buscando evoluir seu serviço de entregas, a empresa precisa analisar sua presença nas plataformas de *e-commerce*, seja por links nas próprias redes sociais ou por aplicativos, gerando novas possibilidades para os clientes e diminuindo os tempos de espera e atendimento.

Por fim, as estratégias traçadas na perspectiva de aprendizagem e crescimento foram:

- **Capacitar funcionários:** buscando sempre a eficácia do atendimento e a melhor qualidade dos produtos, é preciso buscar capacitar os funcionários para que eles possam realizar suas funções, desenvolvendo e aprimorando suas competências pessoais, auxiliando-os principalmente no manuseio do ERP da empresa e preparando-os para lidar com desafios e mudanças que possam ocorrer ao longo do processo;
- **Aumentar a satisfação interna:** com o intuito de diminuir a rotatividade dos funcionários, é importante que eles estejam satisfeitos com a organização e com suas funções. Por isso, surge a necessidade de buscar ouvir a opinião dos colaboradores para melhorar o relacionamento entre eles e a empresa no geral;
- **Diminuir a rotatividade:** a rotatividade de funcionários é prejudicial para a empresa, pois, além dos custos, ela perde mais tempo e a experiência dos funcionários. Por isso, é necessário buscar que a rotatividade seja a menor possível.

#### 4.4 Definição de indicadores e metas

Feita a definição das estratégias, foi realizada a nova etapa do trabalho que consiste em definir, para cada estratégia, indicadores e metas, apresentando junto a isto o método de cálculo bem como a periodicidade.

##### 4.4.1 Indicadores das estratégias da perspectiva financeira

Visando evoluir a empresa no aspecto financeiro, foram definidos os seguintes indicadores para as estratégias traçadas:

Tabela 1 – Definição de indicadores e metas para as estratégias financeiras.

	Objetivo	Indicador	Forma de calcular	Período de análise	Meta
<b>FINANCEIRO</b>	Aumentar a lucratividade	Margem de lucro líquido	Margem líquida = (lucro líquido ÷ receita) × 100	Bimestral	10%
	Aumentar as receitas/vendas	Faturamento bruto	((Faturamento bruto(n) / Faturamento bruto (n-1))-1)*100	Mensal	15%
	Reduzir custos operacionais	Peso/impacto dos gastos operacionais	(Custos operacionais / volume de vendas)*100	Mensal	10%

Fonte: elaborado pelo autor.

Analisando a Tabela 1 acima, tem-se como primeira estratégia aumentar a lucratividade, cujo indicador definido foi a margem de lucro líquida, que leva em consideração a receita deduzida dos custos. Para isso, o cálculo é feito a partir do lucro líquido dividido pelas receitas, multiplicando o resultado por 100, gerando um grau percentual. Essa análise foi estipulada para ocorrer a cada dois meses, visando um cenário mais amplo além de ter como meta um aumento de 10% em comparação ao período anterior, índice este

que foi pensando dentro da realidade da empresa, como sendo um valor possível atualmente, devido aos custos existentes.

Na segunda estratégia, que diz respeito ao aumento de receitas/vendas, foi definido o faturamento bruto como indicador, uma vez esse dado corresponde diretamente às vendas e entradas. Para o cálculo é feita a divisão entre o faturamento bruto do mês da análise com o faturamento do mês anterior, multiplicando o valor por 100, sendo esse indicador medido mensalmente. Com isso, é possível ter uma comparação de evolução entre os meses, cuja meta é um aumento de 15%, valor este estabelecido de acordo com um balanço dos meses anteriores, onde a empresa apresentou crescente em 10% de suas vendas ao longo dos últimos seis meses.

Por fim, na estratégia de reduzir custos operacionais, o indicador selecionado foi o peso/impacto dos custos operacionais nas finanças da empresa. Para calcular, é preciso deduzir os custos operacionais do volume de vendas, multiplicando por 100 para obter o índice percentual. Essa análise será feita mensalmente e a meta é de reduzir em 10% o impacto desses custos nas transações de vendas, índice considerado aceitável pelo proprietário, de acordo com os balanços da organização.

#### 4.4.2 Indicadores das estratégias da perspectiva de clientes

Buscando entender as necessidades dos clientes e melhor atendê-las, foram definidos os seguintes indicadores para análise:

Tabela 2 - Definição de indicadores e metas para as estratégias de clientes.

	Objetivo	Indicador	Forma de calcular	Período de análise	Meta
<b>CLIENTES</b>	Aumentar a satisfação dos clientes	NPS	Somatório das notas de NPS coletadas / Número de clientes votantes	Mensal	$\geq 8$
		Grau de satisfação dos clientes	(Número de clientes satisfeitos / Número de clientes votantes)*100	Mensal	80%
	Aumentar o	Número de	Disponibilizados	Mensal	1.600

	engajamento nas redes sociais	contas alcançadas	pelas próprias redes sociais		engajamentos / publicação
	Aumentar a carteira de clientes cadastrados	Número de novos cadastros no período	Número de clientes cadastrados (n) - Número de clientes cadastrados (n-1)	Bimestral	25
	Promover a fidelização dos clientes	Taxa de retorno de clientes	((Total de clientes que retornam) / (Número total de clientes)) x 100	Trimestral	85%

Fonte: elaborado pelo autor.

De acordo com a Tabela 2 acima, a primeira estratégia apresentada é aumentar a satisfação dos clientes, onde foram definidos dois indicadores que se complementam neste processo de análise: o primeiro é a nota do NPS, coletada junto aos clientes, cujo somatório de notas será dividido pelo total de clientes de votaram, tendo assim a média. Essa coleta de nota será feita mensalmente e a meta é ter a média maior ou igual a oito. O segundo indicador é calculado a partir do NPS, onde ele apresenta o grau de satisfação dos clientes, encontrado a partir do total de clientes que votaram com nota maior ou igual a oito, dividido pelo total de clientes votantes, multiplicando por 100 para achar o percentual. Esse indicador também será avaliado mensalmente e sua meta é de 80% dos clientes satisfeitos, valor definido como positivo pela organização;

A segunda estratégia que trata do aumento do engajamento nas redes sociais, tem como indicador o número de contas alcançadas e que interagiram nas publicações da empresa, cujo método de cálculo é uma coleta simples dos dados fornecidos pelas próprias redes sociais. Essa análise também será mensal e a meta estabelecida é de 1.600 interações por publicação feita, número definido com base nas interações e quantidade de seguidores atual da empresa.

Partindo para a terceira estratégia que é aumentar a carteira de clientes cadastrados no ERP da empresa, busca-se identificar a quantidade de clientes, cujo indicador é o número de novos cadastros de clientes. Para encontrar esse valor, é preciso pegar o total

de clientes do período atual e subtrair com o total de clientes do período anterior, sendo essa análise feita bimestralmente e buscando obter 25 novos cadastros, estabelecidos de acordo com o histórico de cadastros nos últimos dois bimestres da empresa.

A última estratégia definida diz respeito a promover a fidelização dos clientes, buscando fazer com que o cliente volte mais vezes a consumir os produtos ofertados. O indicador de avaliação será a taxa de retorno dos clientes, encontrada a partir da divisão entre o total de clientes que retornaram (número fornecido através dos cadastros feitos no ERP) e o total de clientes, multiplicando por 100 para porcentagem. Essa consulta será feita a cada três meses e busca-se obter 85% de retorno dos clientes, índice definido pelo proprietário, gerando um aumento de 15% em comparação a outros períodos.

#### 4.4.3 Indicadores das estratégias da perspectiva de processos internos

Analisando os processos internos, cujo foco está em processos que contribuem significativamente para a satisfação do cliente e para a concretização dos objetivos financeiros da organização. A seguir apresenta-se um resumo dos indicadores relacionados aos objetivos na perspectiva dos processos internos.

Tabela 3 – Definição de indicadores e metas para as estratégias de processos internos.

	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Forma de calcular</b>	<b>Período de análise</b>	<b>Meta</b>
<b>PROCESSOS INTERNOS</b>	Reduzir o retrabalho nos processos	Índice de retrabalho	$\frac{((\text{Total de serviços repetidos}) / (\text{Total de serviços realizados})) * 100}{100}$	Mensal	30%
	Padronizar o atendimento	Tempo médio de atendimento	TMA = $\frac{\text{Somatório dos tempos de atendimentos}}{\text{Número total de atendimentos}}$	Mensal	Reduzir em 10 minutos
	Maximizar portfólio de	% de faturamento de	(Receita dos novos	Semestral	10%



	produtos	novos produtos	Produtos / Receita total)*100		
	Melhorar o serviço de delivery	Número de inserções de links ou novas plataformas	Número de novas plataformas e- commerce ou links anexados nas redes sociais utilizadas	Anual	2
		Número de reclamações	(Número de reclamações / Número de pedidos)*100	Trimestral	10%

Fonte: elaborado pelo autor.

Partindo da análise da Tabela 3 acima, tem-se como primeira estratégia reduzir o retrabalho nos processos, fator importante que gera custos além de aumentar o tempo de atendimento. Para esta estratégia o indicador estabelecido foi o índice de retrabalho, calculado a partir da divisão entre o somatório de serviços que exigiram retrabalho com o somatório de serviços realizados, multiplicados por 100 para a porcentagem. Este cálculo será feito mensalmente e a meta é a redução de 30% em comparação ao período anterior de análise, valor considerável aceitável pelo proprietário e sua equipe de trabalho.

Como segunda estratégia tem-se a padronização do atendimento, cujo indicador é o tempo médio de atendimento, considerando o tempo desde o cliente ser atendido pelo garçom, até ele efetuar seu pagamento no final. Para o cálculo, soma-se os tempos de atendimento (função disponível no ERP) dividido pelo total de atendimentos no período. Analisando mensalmente, busca-se reduzir o atendimento em 10 minutos, tempo este que, se alcançado, fará com que a empresa produza um atendimento mais rápido comparado a seus principais concorrentes.

Partindo para a terceira estratégia, que é maximizar o portfólio de produtos, o indicador definido foi o percentual de faturamento dos novos produtos ofertados. Este percentual é encontrado através da receita dos novos produtos dividida pela receita total, multiplicando por 100 para porcentagem. Este cálculo será feito duas vezes ao ano, buscando

um percentual de 10% no faturamento total, definido pelo proprietário, baseado em seus balanços anteriores.

Na última estratégia, busca-se melhorar o serviço de *delivery*, objetivando no maior número de vendas online. Para isso, o primeiro indicador é o número de novas plataformas digitais inseridas ou criação de links, cujo método para encontrar é a simples consulta no número de novas plataformas *e-commerce* ou links gerados e anexados nas redes sociais que a empresa se inseriu no período, com uma análise anual, tendo ainda como meta a inserção em 2 novas plataformas. Já o segundo indicador diz respeito ao número de reclamações dividido pelo número de pedidos, fazendo uma análise bimestral, cuja meta é de apenas 10% dos pedidos terem reclamações, número considerado aceitável pela empresa.

#### 4.4.4 Indicadores das estratégias da perspectiva de aprendizagem e crescimento

Por fim, indo para a perspectiva de aprendizagem e crescimento, cujo objetivo é de avaliar a organização sobre inovação e aperfeiçoamento dos funcionários, as estratégias e indicadores estabelecidos foram:

Tabela 4 - Definição de indicadores e metas para as estratégias de aprendizagem e crescimento.

	Objetivo	Indicador	Forma de calcular	Período de análise	Meta
<b>APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO</b>	Capacitar funcionários	Número de funcionários treinados	(Quantidade de funcionários treinados / Quantidade total de funcionários)*100	Anual	100%
	Aumentar a satisfação interna	Pesquisa de satisfação interna	Média das notas da pesquisa interna	Trimestral	80%
	Diminuir a rotatividade	número de demissões	Número de funcionário (n) - Número de funcionários (n-1)	Bimestral	0

Fonte: elaborado pelo autor.

Analisando a Tabela 4 acima, encontra-se como primeira estratégia a capacitação dos funcionários, fator importante para o bom exercício das atividades da empresa. O

indicador é o número de funcionários capacitados, calculado a partir da divisão entre a quantidade de funcionários treinados com a quantidade total de funcionários, multiplicando por 100 para a porcentagem. Busca-se ter todos os funcionários capacitados, de acordo com a sua área de atuação, numa análise feita anualmente, período no qual a empresa deseja fornecer os treinamentos.

Já a segunda estratégia trata de aumentar a satisfação interna, criando maior desejo dos funcionários em trabalharem na empresa. Para isso, será feita uma pesquisa de satisfação interna estruturada pela própria organização, sendo calculada a partir da média das notas estabelecidas por cada um. Essa coleta será trimestral e busca-se chegar a 80% de satisfação interna, valor considerado bom para a empresa.

Por fim, a última estratégia pretende diminuir a rotatividade, que prejudica a empresa em sua organização. Será avaliado o número de demissões através da subtração entre o total de funcionários no período e o total de funcionários do período anterior, sem considerar eventuais contratações. A análise será a cada dois meses e o objetivo é não haver nenhuma perda de funcionário, facilitando assim a organização interna do negócio.

#### 4.5 Elaboração do plano de ação 5W2H

Feito todo o planejamento das estratégias e indicadores que a empresa iria adotar para avaliar seu desempenho, foi realizado um plano de ação, segundo o método do 5W2H, buscando assim desenvolver ações práticas que a empresa deverá tomar para cumprir cada estratégia.

O plano de ação foi feito também baseado na metodologia do BSC, onde para cada perspectiva foram traçadas algumas ações. O resultado está presente a seguir:

##### 4.5.1 Plano de ação para perspectiva financeira

Na perspectiva financeira, para que as estratégias sejam executadas, foram definidas as seguintes ações:

Tabela 5 – Plano com ações definidas na perspectiva financeira.

	O que?	Por quê?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quanto?
<b>FINANCEIRA</b>	Desenvolver uma consultoria financeira.	Para ter um melhor controle sobre os gastos e potencializar os lucros.	Na empresa.	Uma empresa de consultoria junto com o administrador do ERP.	Janeiro de 2025.	Através da aquisição do serviço de uma empresa especializada em consultoria	R\$1.200,00 a R\$1.600,00

					financeira, em parceria com o próprio sistema de ERP utilizado na empresa, utilizando suas funções próprias para um melhor controle.	
Criar um plano de promoções.	Para atrair uma maior quantidade de clientes e, conseqüentemente, aumentar vendas e receita.	Na empresa.	Administração da empresa.	Outubro a Novembro de 2024.	Criando um catálogo de promoções, podendo focar em períodos sazonais ou programas de fidelização de clientes.	R\$23,50/h de trabalho do proprietário.
Firmar parcerias com fornecedores.	Para conseguir adquirir os insumos necessários com o menor preço e com melhor qualidade.	Na empresa.	Administração da empresa.	A partir de Novembro de 2024.	Definindo condições para a aquisição dos produtos, visando o melhor para a empresa e para os fornecedores, criando então contratos que garantam a qualidade desejada e menores preços.	R\$23,50/h de trabalho do proprietário.
Melhorar a precificação dos produtos.	Buscando obter maiores lucros.	Na empresa.	Administração da empresa.	Estudo detalhado em outubro de 2024 e novos preços definidos a partir de Janeiro de 2025.	Através de um estudo detalhado sobre custos e margens desejadas, bem como conhecendo o valor que seus produtos tem com os clientes e estudando também a concorrência para melhor ter uma estratégia.	R\$23,50/h de trabalho do proprietário.

Fonte: elaborado pelo autor.

Analisando as ações propostas, têm-se como primeira a busca por uma consultoria financeira, cujo foco é em proporcionar à empresa um melhor controle dos gastos e melhores direcionamentos financeiros, visando aumentar os lucros. Essa consultoria seria realizada por uma empresa especializada da área em parceria com a empresa fornecedora do ERP já utilizado, fazendo com que o próprio sistema da empresa seja utilizado no controle financeiro. Essa consultoria iniciará em janeiro de 2025, para iniciar o novo ano com um melhor controle e melhores estratégias financeiras. O valor médio de uma consultoria na região está definido acima, valor este que foi encontrado baseado em uma pesquisa realizada pelo autor junto com o proprietário.

A segunda ação diz respeito a criar um plano de promoções a serem executadas ao longo do ano, focando em períodos sazonais e em produtos que tenham maior rentabilidade para a empresa ou produtos com menor saída, a ser decidido pela empresa. Com esse plano, busca-se atrair mais clientes e assim aumentar a receita. Esse plano será desenvolvido entre outubro e novembro de 2024, buscando iniciar as promoções a partir do mês de dezembro, período que conta com festas de fim de ano, que podem gerar maiores lucros à empresa. O custo desta ação está baseado no valor da hora de trabalho do proprietário, definido de acordo com seu pró-labore, não sendo definido, no entanto, o tempo de trabalho necessário.

A terceira ação financeira busca firmar parcerias com fornecedores, fazendo com que a organização consiga obter os melhores produtos, com os menores preços e com maior confiabilidade dos fornecedores. Essa ação busca criar condições em parceria com os fornecedores, de modo a criar uma fidelização, por ter garantia e preço assegurados. O estudo e definição dos termos de parceria será iniciado em novembro de 2024, buscando fidelizar a parceria no início do ano de 2025, sem ter data para finalizar, por se tratar de algo constante. Estas datas foram definidas de acordo com a realidade definida pelo proprietário e suas pretensões de futuro. Assim como na ação anterior, o custo desta atividade diz respeito ao valor da hora de trabalho do proprietário.

Por fim, a última ação financeira pensada foi a de melhorar a precificação dos produtos, fazendo com que a empresa consiga ter o preço mais correto, aumentando seus lucros. Essa ação se dá através de um estudo detalhado sobre o quanto os consumidores estão dispostos a pagar pelos produtos fornecidos, bem como a análise dos custos e da concorrência. O objetivo é que o estudo seja realizado a partir de outubro de 2024 e a aplicação dos novos preços seja feita no início do ano de 2025. O custo desta atividade também está relacionado ao custo de hora de trabalho do proprietário.

#### 4.5.2 Plano de ação para perspectiva de clientes

Partindo para a segunda perspectiva, a de clientes, as ações definidas para que os objetivos propostos sejam executados foram:

Tabela 6 – Plano com ações definidas na perspectiva de clientes.

	O que?	Por quê?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quanto?
<b>CLIENTES</b>	Criar uma cultura de <i>feedback</i> .	Para conhecer a opinião dos clientes sobre a empresa no geral.	Na empresa.	Administração da empresa.	A partir de novembro de 2024.	Implementando pesquisas de satisfação e coleta de NPS tanto de forma presencial como online.	-
	Desenvolver um plano de <i>marketing</i> .	Para ações de <i>marketing</i> bem definidas, fazendo com que a empresa entenda seu público alvo e como melhor alcançá-lo.	Nas redes sociais da empresa.	Administração da empresa.	Dezembro de 2024.	Criando um planejamento de <i>marketing</i> , definindo postagens, datas de publicações, formas de publicar e onde publicar para melhor atender ao público da empresa e adquirir mais clientes.	R\$23,50/h de trabalho do proprietário.
	Firmar parcerias com influenciadores digitais da região.	Para aumentar o alcance e o engajamento das redes sociais.	Nas redes sociais da empresa.	Principais influenciadores da região.	A partir de dezembro de 2024.	Firmando uma parceria com os principais influenciadores da região, para que eles possam ajudar na divulgação da marca.	R\$50,00 a R\$70,00 por divulgação.
	Promover programas de fidelização de clientes.	Fazendo com que os clientes busquem retornar ao estabelecimento e consumir os produtos.	Na empresa.	Administração da empresa.	A partir de Janeiro de 2025.	Criando mecanismos de promoções, sorteios e descontos para os clientes que retornarem e consumirem uma quantidade x a ser definida pela administração da empresa.	Até R\$300,00.

Fonte: elabora pelo autor.

Analisando as ações estabelecidas, têm-se como primeira a criação de uma cultura de *feedback* na empresa com os clientes, fazendo com que as sugestões, reclamações e elogios dos clientes sejam ouvidos, de forma a melhor satisfazê-los. Isso se daria através da coleta de NPS, feita tanto presencial como remotamente, com espaços para descrição de sugestões. Com isso a empresa conseguirá ter uma melhor noção de como estão seus clientes. Essa coleta seria implementada a partir de novembro de 2024 e sendo estabelecida com frequência constante mensal. Como esta ação diz respeito a criação de uma cultura e exige a participação de todos ou da maioria dos funcionários, não foi estabelecido um valor fixo para a sua realização.

A segunda atividade começa a intensificar as ações de *marketing*, iniciando através da criação de um plano de *marketing*, que consiste em definir estratégias de divulgação para melhor chegar até os clientes. Esse planejamento seria feito levando em consideração o público-alvo da empresa e os públicos mais alcançados nos períodos sazonais ao longo do ano e buscando a melhor forma de chegar até eles. A definição desse plano será feita em dezembro de 2024, com ideia de execução imediata. O custo desta ação corresponde ao custo da hora de trabalho do proprietário.

A terceira ação está em paralelo com a anterior, pois trata-se de firmar parcerias com influenciadores digitais da região para melhor divulgar a marca através das redes sociais. Esse acordo seria feito em períodos estratégicos, a ser definidos pelo plano de *marketing*, buscando assim alcançar o maior número de pessoas dentro do público-alvo e assim conseguir gerar mais receita à organização. O início destes acordos será em dezembro de 2024, visto que é um período de muitas festividades que podem gerar uma grande oportunidade para a empresa. O custo médio está acima definido, valor encontrado com base em uma pesquisa realizada na região, e pode sofrer alterações ao longo do período.

A última ação definida foi buscar fidelizar os clientes através de programas de fidelização. Estes programas seriam pensados pela administração da empresa, de acordo com a realidade da organização e do público-alvo, de modo a fazer com que o cliente busque retornar a consumir no estabelecimento. A meta inicial de gasto por mês que foi estabelecida pelo proprietário foi de R\$300,00, podendo sofrer variações ao longo do período. Além disso, busca-se iniciar estes programas a partir de janeiro de 2025.

#### 4.5.3 Plano de ação para perspectiva de processos internos

No que tange as estratégias de processos internos, as ações definidas estão descritas e detalhadas na tabela abaixo:

Tabela 7 – Plano com ações definidas na perspectiva de processos internos.

	O que?	Por quê?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quanto?
<b>PROCESSOS INTERNOS</b>	Criar POPs (Procedimento Operacional Padrão).	Buscando padronizar os processos da empresa, evitando erros e atrasos.	Na empresa.	Administração da empresa.	A partir de novembro de 2024.	Criando relatórios contendo o passo a passo de uma operação ou processo, garantindo que qualquer funcionário da empresa consiga realizá-lo.	R\$23,50/h de trabalho do proprietário.
	Ofertar produtos saudáveis ( <i>fitness</i> ).	Para conseguir atender a uma grande parcela do mercado que busca estes alimentos.	Na empresa.	Administração da empresa junto com equipe de cozinha.	A partir de março de 2025.	Fazendo uma pesquisa de mercado e vendo internamente quais produtos são possíveis de ser preparados e oferecidos.	Até R\$500,00.
	Melhorar o serviço de <i>delivery</i> .	Para aumentar os canais de venda remota e assim intensificar o e-commerce.	Nas redes sociais da empresa ou em aplicativos de <i>delivery</i> .	Administração da empresa.	Outubro de 2024.	Buscando novos e melhores canais para facilitar o acesso e a compra dos clientes, bem como definindo e/ou contratando um funcionário para cuidar especialmente desta atividade.	R\$40,00 por dia.
	Realizar um planejamento sobre melhor organização e expansão do espaço físico.	Para tornar o ambiente mais agradável e atrativo aos clientes.	Na empresa.	Administração da empresa.	Julho de 2025.	Buscando desenvolver um novo layout para conseguir maior espaço e estudar formas de ampliar o espaço físico, seja criando um novo andar ou buscando expandir a parte traseira do estabelecimento.	R\$50.000,00

Fonte: elaborado pelo autor.



A primeira ação definida para essa perspectiva é a criação de POPs (Procedimento Operacional Padrão), que consiste em criar, de forma estruturada e padronizada, o detalhamento dos passos necessários para a execução de atividades, principalmente focando nos processos da cozinha e no manuseio do ERP. Esses POPs serão desenvolvidos a partir de novembro de 2024, buscando iniciar o ano de 2025 com os procedimentos documentados e padronizados. O custo está definido de acordo com o valor da hora de trabalho do proprietário.

A segunda atividade corresponde a oferta de produtos saudáveis (*fitness*), visto que há uma crescente no mercado por essa linha de produtos. Para que essa ação ocorra, são necessárias duas etapas: a primeira diz respeito ao estudo de quais produtos a empresa pode ofertar, decisão essa a ser tomada junto com a equipe de cozinha; já a segunda etapa é o preparo e a oferta dos produtos, cujo objetivo é iniciar a partir do mês de março de 2025, tendo um tempo hábil para a realização da primeira etapa. Para essa ação, a empresa espera dispões de recurso inicial de R\$500,00, sujeito a sofrer mudanças, mediante o julgamento do proprietário.

A próxima ação busca melhorar o serviço de vendas online (*delivery*). Para isso, a empresa busca inserir novas formas de venda, seja por aplicativos já existentes ou por meio de *links* de *sites* e das próprias redes sociais. A outra parte desta ação, que corresponde ao maior custo, é a contratação de um funcionário para ficar exclusivamente neste serviço, recebendo os pedidos, cadastrando no sistema, cuidando do pagamento (quando necessário) e gerando melhores rotas para o entregador. Este novo funcionário iria trabalhar apenas na sexta-feira e no sábado, dias de maior volume de vendas online, custando para a empresa o valor da diária de um funcionário, respeitando, pelo menos, o menor valor sugerido pela legislação.

Por fim, a última ação diz respeito à realização de um planejamento para melhorar o espaço físico, buscando melhorar o layout e, principalmente, ampliar o espaço, tendo como duas opções (definidas pelo proprietário) criar um novo andar ou expandir a partir da parte traseira do estabelecimento. Essa ação não tem muita pressa por parte da organização, ficando esta decisão para o início do segundo semestre do ano de 2025. Para isso, a empresa estipulou um teto de gasto de R\$50.000,00, não havendo, no momento, interesse em aumentar o valor.

#### ***4.5.4 Plano de ação para perspectiva de aprendizagem e crescimento***

Por último, as ações adotadas para a perspectiva de aprendizagem e crescimento foram:

Tabela 8 – Plano com ações definidas na perspectiva de aprendizagem e crescimento.

	O que?	Por quê?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quanto?
<b>APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO</b>	Desenvolver uma cultura de bonificação e reconhecimento dos funcionários destaques.	Para melhorar a satisfação interna por parte dos funcionários.	Na empresa.	Administração da empresa.	A partir de Dezembro de 2024.	Estipulando um programa de metas individuais onde, à medida que forem sendo cumpridas o funcionário receba uma bonificação, seja monetária ou outro tipo a ser decidido pela empresa.	Até R\$300,00.
	Proporcionar treinamentos para a equipe de trabalho, de acordo com suas funções.	Para conseguir ter uma maior qualificação da mão-de-obra.	Na empresa em parceria com a empresa geradora do ERP.	Administração da empresa.	A partir de Novembro de 2024.	Promovendo cursos e palestras para todos os funcionários, cada um em sua área, focando mais no uso do ERP e nos processos de cozinha.	R\$1.000,00.
	Criar uma cultura de feedback interna.	Para melhor ouvir e atender às necessidades e opiniões dos funcionários.	Na empresa.	Administração da empresa.	A partir de Dezembro de 2024.	Realizando pesquisas de satisfação interna e criando espaços para os funcionários opinarem sobre os processos e todas as partes da organização.	-

Fonte: elaborado pelo autor.

Ao analisar a Tabela 8, vê-se que a primeira ação definida foi criar uma cultura de bonificação e reconhecimento dos funcionários que se destacarem ao longo do período, cumprindo as metas estabelecidas. Com isso, a empresa busca aumentar a satisfação interna por parte dos funcionários. A gerência da organização está disposta a gastar, no máximo, R\$300,00 mensais nessas bonificações, estando esse valor sujeito a modificação futura. A ideia é que essa ação comece em dezembro de 2024 e ocorra mensalmente.

A segunda ação corresponde ao treinamento da equipe de funcionários, especialmente no manuseio do ERP e nas atividades de cozinha e gelados. Esse treinamento ocorreria em novembro de 2024, sendo atualizado todos os anos. Para isso, a empresa dispões

de capital de investimento de R\$1.000,00, valor estipulado mediante pesquisa de valores dos cursos de cozinha junto com o valor de treinamento que a empresa do ERP dispõe.

Por último, a outra ação definida nesta perspectiva diz respeito a criação de uma cultura de *feedback* interna, fazendo com que os funcionários possam expressar suas críticas e opiniões à organização. A gerência da empresa pretende iniciar essa ação a partir do mês de novembro de 2024, realizando pesquisas com frequência constante. Por se tratar da criação de uma cultura e envolver tanto o proprietário como mais funcionários da empresa, não foi estabelecido um valor fixo.

Sendo então concluídas as etapas do planejamento estratégico, têm-se que, para o sucesso do mesmo é preciso que a organização tome medidas futuras, objetivando a implementação do modelo, bem como garantir sua melhoria contínua. Por se tratar de um método que engloba as estratégias da empresa, é decisivo para o desenvolvimento da empresa e, por isso, deve ser tratado internamente como muito importante para o negócio.

O modelo não pode ser estático. É preciso existirem processos de aperfeiçoamento que visem a melhoria contínua da ferramenta, uma vez que a execução das ações e imprevistos possam exigir uma alteração nos indicadores ou metas estabelecidos, devendo, portanto, ter uma boa análise para muda-los.

Seguindo as etapas estabelecidas acima, a organização conseguirá obter os resultados esperados, tornando seus objetivos cada vez mais próximos de serem alcançados, além de crescer e se fortalecer no mercado local.

Com a obtenção do plano de ação acima, conclui-se a etapa de resultados, demonstrando uma aproximação entre eles e o que fora encontrado no referencial teórico, possibilitando à empresa uma visão mais clara de seus objetivos estratégicos, conforme sugerido na literatura.

## 5 CONCLUSÃO

De acordo com o que foi abordado ao longo deste estudo, ter um bom planejamento estratégico é fundamental para que uma empresa possa sobreviver no mercado e se desenvolver sempre mais, uma vez que ele, através de uma análise tanto interna como externa da organização, permite definir objetivos assertivos que atuam nos pontos críticos do negócio, alavancando seus resultados.

A implementação do *Balanced Scorecard* como ferramenta de planejamento estratégico em pequenas empresas, conforme apresentado neste trabalho, apresenta-se como uma abordagem eficaz capaz de alinhar a organização com seus objetivos estratégicos. Esta pesquisa demonstrou ainda que, alinhado à realidade de pequenas empresas, o planejamento estratégico sob a ótica do método do BSC, garante a empresa uma visão clara de seu desempenho organizacional.

Através do diagnóstico organizacional e análise dos ambientes interno e externo, pode-se conhecer a realidade atual da empresa, obtendo um diagnóstico, sendo este um norte para o estabelecimento de estratégias. Além disso, pelo mapa estratégico e definição de indicadores e metas, foi possível estabelecer estratégias direcionadas que irão impulsionar a organização rumo a seu desenvolvimento. Tudo isso, consumando-se em um plano de ação, especificando o que deveria ser feito para alcançar os objetivos.

Tendo em visto que os objetivos específicos acima foram realizados gradativamente ao longo deste trabalho, o objetivo principal foi cumprido, obtendo como resultado principal um planejamento estratégico estabelecido através do BSC.

Os resultados do desenvolvimento do presente trabalho disponibilizaram à empresa uma estrutura sólida, permitindo que ela conduza suas estratégias com maior precisão, aumentando sua competitividade e intensificando seus processos internos.

No que se refere às limitações da pesquisa, devido ao tempo e organização interna, houve uma inviabilidade de executar o planejamento e validar o modelo proposto, fazendo com que os resultados sejam considerados hipotéticos. Além disso, o modelo apresentado a uma microempresa, que possui particularidades próprias do tipo de negócio, fazendo com que possíveis riscos futuros, que não estão presentes neste estudo, possam aparecer.

Por fim, como sugestão às pesquisas futuras, propõe-se a implementação e acompanhamento do modelo proposto a fim de ser validado e possa ser comprovada sua viabilidade, tornando este estudo um guia para que a empresa alcance seus resultados almejados.

## REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ANSOFF, H. I.; MACDONNELL, E. J. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- ARAÚJO, André Luiz Santos de. **Gestão da qualidade: implantação das ferramentas 5S's e 5W2H como plano de ação no setor de oficina em uma empresa de automóveis na cidade de João Pessoa-PB**. João Pessoa, 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Engenharia de Produção Mecânica) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.
- BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K. **Empreendedorismo: conceitos e definições**. Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia, v. 1, n. 1, p. 25-38, 2015.
- BARNEY, J.; HESTERLY, W. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2014.
- BETHLEM, A. S. **Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração**. São Paulo: Bookman, 2001.
- BREWSTER, D. Chapter XXVII. In: BREWSTER, D. **Memoirs of the Life, Writings, and Discoveries of Sir Isaac Newton**. v. 2. Cambridge: Cambridge University Press, 1855. p. 323-346. Disponível em inglês:  
<http://www.newtonproject.ox.ac.uk/view/texts/normalized/OTHE00088>. Acesso em: 08 maio 2024.
- CAMPOS, KIKO. **Valores de uma empresa: o que são, como definir e exemplos**. São Paulo, 2022. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/valores-de-uma-empresa-o-que-s%C3%A3o-como-definir-e-exemplos-kiko-campos/>. Acesso em: 08 junho 2024.
- CASTELANI, D. G. et al. **Aplicações de conceitos e ferramentas de gestão da qualidade em uma empresa de análises clínicas: estudo de caso**. CREARE ± Revista das Engenharias, v. 2, 2019.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- COSTA, A. P. P. **Balanced Scorecard – conceitos e guia de implementação**. São Paulo: Atlas, 2006. 90 p.
- DAYCHOUW, M. **40 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. São Paulo: Empreende/Atlas, 2016.

FARAH, O. E.; CAVALCANTI, M.; MARCONDES, L. P. **Empreendedorismo estratégico: criação e gestão de pequenas empresas**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017. 284 p.

FERNÁNDEZ, A. **El balanced scorecard: ayudando a implantar la estrategia**. Revista de Antiguos Alumnos, IESE, marzo 2001. Disponível em espanhol.

FERREIRA, C. et al. **Gestão de capital de giro: contribuição para micro e pequenas empresas no Brasil**. Revista da Administração Pública, v. 45, p. 863-864, 2011.

FRIEDMAN, T. L. **O mundo é plano: uma breve história do século XXI**. 6. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

GEM. GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil. 2023**. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/wp-content/uploads/2024/04/Apresentacao-PPT-GEM-BR-2023-FINAL-V3-3.pdf>. Acesso em: 18 maio 2024.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HEIZER, J.; RENDER, B. **Administração de operações: bens e serviços**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

HILL, C.; JONES, G. **O essencial da administração estratégica**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **O Balanced Scorecard: medindo o desempenho e maximizando os resultados**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard – measures that drive performance**. Harvard Business Review, Jan.-Feb. 1992. p. 172-180.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos: balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

LEÃO, L. M. **Metodologia do estudo e pesquisa: facilitando a vida dos estudantes, professores e pesquisadores**. 1. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.

LENZI, F. C.; KIESEL, M. D.; ZUCCO, F. D. **Ação empreendedora: como desenvolver e administrar o seu negócio com excelência**. São Paulo: Editora Gente, 2010. 408 p.

LUCINDA, Marco Antônio. **Análise e melhoria de processos - uma abordagem prática para micro e pequenas empresas**. São Paulo: Simplíssimo Livros Ltda., 2016. 106 p.

MAGALHÃES, M. T. Q. **Metodologia para desenvolvimento de sistemas de indicadores: uma aplicação no planejamento e gestão da política nacional de transportes**. (Dissertação de Mestrado) - Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

MARTINS, M. A. P. **Gestão educacional: planejamento estratégico e marketing**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MATOS, J. G. R.; MATOS, R. M. B.; ALMEIDA, J. R. D. **Análise do ambiente corporativo: do caos organizado ao planejamento**. 1. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MEGGINSON, L. C. et al. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra, 1986.

MEIRA, L. **As ferramentas para a melhoria da qualidade**. Porto Alegre: SEBRAE, 2003.

MEIRELES, C. C. et al. **Proposta de melhoria nos serviços de um restaurante de comida japonesa a partir das ferramentas da qualidade**. 1º Seminário de Sistema Lean, Limeira, 2019.

MINAYO, M. C.; SANCHES, O. **Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementariedade?** Caderno de Saúde Pública, v. 3, 1993.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Editora, 2011.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, O. R. **Planejamento estratégico utilizando o Balanced Scorecard: estudo em uma empresa do ramo alimentício**. 95 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Ceará, Campus de Russas, Russas, 2023. Disponível em: [https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/75197/1/2023\\_tcc\\_orodrigues.pdf](https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/75197/1/2023_tcc_orodrigues.pdf). Acesso em: 08 agosto 2024.

OLIVEIRA, S. T. **Ferramentas para o aprimoramento da qualidade. Colaboração da Equipe Grifo**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

PATON, C. et al. **The use of “Balanced Scorecard” as strategic management system**. UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres., v. 1, n. 1, p. 173-186, 2000.

PEINADO, J.; GRAEML, A. R. **Administração da produção (operações industriais e de serviços)**. Curitiba: UnicenP, 2007.

PEREIRA, M. F. **Administração estratégica**. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2011. Disponível em: [http://arquivos.eadadm.ufsc.br/somente-leitura/pnap/videos/Bacharelado\\_Modulo6/administracao\\_estrategica/livro.pdf](http://arquivos.eadadm.ufsc.br/somente-leitura/pnap/videos/Bacharelado_Modulo6/administracao_estrategica/livro.pdf). Acesso em: 18 abril 2024.

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

PESSOA, M. N. M. **Gestão das universidades federais brasileiras – um modelo fundamentado do Balanced Scorecard**. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2013.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, M. R. A.; TORRES, M. C. S.; FILHO, J. M.; LOBATO, D. M. **Estratégia de empresas**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

SEBRAE. **Tudo o que você precisa saber sobre o MEI. 2021**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/tudo-o-que-voce-precisa-saber-sobre-o-mei,caa7d72060589710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 28 março 2024.

SEBRAE. **A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil. 2023**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 15 abril 2024.

SEBRAE. **O impacto da falta de planejamento estratégico nas MPE. 2022**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/conteudos/posts/o-impacto-da-falta-de-planejamento-estrategico-nas-mpe,51766531d1ac4810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em 18 de agosto 2024.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S.; PAVAN, A. T. **Administração Estratégica: Conceitos**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

SILVA, et al. **A utilização da matriz SWOT como ferramenta estratégica – um estudo de caso em uma escola de idioma de São Paulo**. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGeT), VIII, 2011, Rio de Janeiro, RJ. Anais. Rio de Janeiro: SEGeT, 2011. p. 123-136.

SILVA, L. C. **O balanced scorecard e o processo estratégico**. In: SILVA, L. C. (Org.). **Balanced Scorecard: teoria e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2012. p. 103-125.

SILVEIRA, H. **SWOT**. In: KIRA, A. (Org.). **Inteligência Organizacional e Competitiva**. São Paulo: Atlas, 2010. p. 45-67.

SOARES, C. C. B.; RUNTE, G. F. C. **Aplicação da metodologia do balanced scorecard numa estrutura de centro de serviços compartilhados**. 2012. 86 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2012.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração - teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.



SOUSA, J.; DIAS, P. **Sistema de garantia de crédito para micro e pequenas empresas no Brasil: proposta de um modelo.** Revista da Administração Pública, v. 42, n. 1, p. 181-204, 2008.

SPAREMBERGER, A.; ZAMBERLAN, L. **Marketing estratégico.** Rio de Janeiro: Unijuí, 2008.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração.** 2. ed. Trad. José Ricardo Brandão Azevedo. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985. 464 p.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TADACHI, N. T.; FLORES, M. C. X. **Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZICA, R. M. F.; MARTINS, H. C. **Sistema de garantia de crédito para micro e pequenas empresas no Brasil: proposta de um modelo.** Revista da Administração Pública, v. 42, n. 1, p. 181-204, 2008.

## APÊNDICE A – QUESTÕES GERAIS SOBRE A EMPRESA

1. Em que contexto veio a ideia de abrir esse negócio? A quanto tempo a empresa existe?
2. Quantos funcionários a empresa tem e quais suas funções?
3. Quais os turnos e dias de trabalho?
4. Como funcionam os processos produtivo e de venda?
5. Quais os principais concorrentes da empresa?
6. Qual o diferencial da empresa em relação à concorrência?
7. Qual o mix de produtos comercializados/produzidos?
9. Como funciona o delivery da empresa?
10. Qual(is) o(s) produto(s) mais vendido(s) na empresa?
11. A empresa utiliza algum sistema de sistema para gerenciamento?
12. Em relação ao processo produtivo, você percebe algum problema?
14. Possui acordos estratégicos com seus fornecedores?
15. Qual a sua concepção de planejamento?
16. A empresa já realizou um planejamento estratégico?
17. Como funciona o planejamento da empresa?
18. A empresa possui estratégias bem definidas? Quais?