

Proposta de Elaboração de um Balanced Scorecard para empresa MEI no Setor Gastronômico

Gabrielle Frankiewicz Odppes (Universidade Tecnológica Federal do Paraná) gabiodppes@gmail.com

Gustavo Valentim Loch (Universidade Federal do Paraná) gustavo.gvalentim@gmail.com

Resumo:

A complexidade de gerir uma empresa no contexto atual, onde as mudanças e exigências dos clientes são cada vez mais dinâmicas despertou a necessidade de uma reavaliação nos sistemas de gestão. Na busca de um sistema de indicadores de desempenho que permitisse às empresas uma orientação correta dentro desta nova realidade, foi proposto o *Balanced Scorecard*, que visa traduzir a estratégia da empresa em objetivos e medidas dentro de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Este trabalho apresenta uma proposta de *Balanced Scorecard* para uma empresa MEI, como modelo de gestão estratégica, alinhando a missão, visão e estratégia da companhia aos processos e traduzindo esses elementos em objetivos mensuráveis com seus respectivos indicadores de desempenho nas quatro perspectivas desse sistema de gestão. A elaboração do *Balanced Scorecard* permeou a criação dos norteadores estratégicos (visão, missão e valores), seguido da análise SWOT para avaliação dos pontos fortes e fracos no ambiente interno e confrontamento com as oportunidades e ameaças do ambiente externo de forma a criar estratégias e objetivos para a empresa. Com o entendimento e esclarecimento obtido dessas fases, foi elaborado o *Balanced Scorecard* com seus indicadores, metas, planos de ação para as quatro perspectivas. Assim o *Balanced Scorecard*, conectou os elementos do planejamento estratégico entre si através da transformação de objetivos e ativos intangíveis em medidas de desempenho tangíveis e da criação de relações de causa e efeito entre os mesmos, facilmente visualizadas pelo mapa estratégico.

Palavras chave: Balanced Scorecard, Análise SWOT, Gerenciamento Estratégico, Indicadores de Desempenho, MEI.

Proposed Development of a Balanced Scorecard for an Individual Company in the Gastronomic Sector

Abstract

The complexity to manage a company in the current context, where changes and customers' requirements are dynamic, brought the need for reviewing management systems. In the search of performance indicators system, that gives managers a better orientation inside the new reality, the Balanced Scorecard System aims to translate business strategy in four perspectives: financial, customer, business processes and learning and growth. This article propose a Balanced Scorecard to a MEI company, as a model of strategic planning and management system, through aligning the mission, vision and strategy of the organization to its processes, and translating these elements into measurable objectives into the four perspectives of this management system. The development of the Balanced Scorecard get throughout the creation of core values, mission and vision statement, followed by the SWOT analysis to evaluate the strengths and weaknesses within the company and the opportunities and threats of the external environment in order to create strategies and objectives for the business. With the understanding gained in these phases, the Balanced Scorecard was developed with their objectives, measures, targets and initiatives for the four perspectives, so the path to be pursued to achieve the objectives appears in the cause-and-effect chain and these are easily communicated in the strategic map. Thus, the Balanced Scorecard connected the elements of strategic planning itself with

the objectives and intangible assets in tangible performance measures and the creation of cause-and-effect chain between the goals that can be easily communicated by the strategic map.

Key-words: Balanced Scorecard, SWOT Analysis, Strategic Management, Performance Measurement, Small business.

1. Introdução

Os pequenos negócios respondem por um quarto do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, o que representa uma riqueza produzida para o país de aproximadamente 1,2 trilhões de reais em 2013 (IBGE, 2014). Juntas, as 8,5 milhões de micro e pequenas empresas representam 99% do total de empresas brasileiras, são responsáveis por 70% da criação de empregos formais, empregam 40% da massa salarial do país e correspondem a 1% das exportações brasileiras (SEBRAE, 2013). Tais dados são ilustrados na figura 1.



Fonte: SEBRAE, 2013.

FIGURA 1 – Pequenos negócios no Brasil

De acordo com a lei federal complementar 123/2006, os critérios para classificação das empresas de acordo com a sua receita bruta anual são:

- Micro Empreendedor Individual (MEI) até R\$ 60.000,00;
- Microempresa (ME) até R\$ 360.000,00;
- Empresa de Pequeno Porte (EPP) de R\$ 360.000,01 até R\$ 3.600.000,00.

De acordo com o IBPT-Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário (2013), o índice de mortalidade de micro e pequenas empresas no primeiro ano de vida é de 16,32%. Entre um e cinco anos de vida 44,95% dos empreendimentos desaparece e até 20 anos de existência mais de 87% das empresas encerram suas atividades. As principais causas identificadas são a falta de planejamento e informações do mercado (41,64%), complexidade tributária e burocracias (16,51%), dificuldade no acesso a crédito financeiro e a investimentos (14,43%), tecnologias de gestão complexas e de alto custo (11,76%) e outros (15,66%).

Para que uma empresa se torne competitiva e prospere no mercado, é aconselhável a compreensão melhor de como o mercado funciona, como se deve interagir com ele e como se diferenciar de seus concorrentes, para que assim a empresa mantenha-se viva e lucrativa. Assim, o segmento das micro e pequenas empresas necessitam muito de planejamento, controle e avaliação de desempenho, considerando que um pequeno erro de estratégia e a limitação dos recursos podem significar no fracasso do negócio. A ferramenta *Balanced Scorecard* pode ajudar o pequeno empresário a concentrar-se nos fatores-chave de sucesso, nas prioridades e nas oportunidades de longo prazo.

O objetivo deste artigo é elaborar uma proposta de *Balanced Scorecard*, como modelo de gestão estratégica, para uma empresa MEI, através da identificação dos principais objetivos estratégicos da empresa em estudo, a classificação dos objetivos e criação de indicadores nas quatro perspectivas do BSC para o negócio estudado e elaboração de um modelo de *Balanced Scorecard* e o mapa estratégico para a empresa.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: primeiramente é realizada uma revisão de literatura de conceitos sobre a ferramenta de gestão *Balanced Scorecard* e, procedimento de elaboração da mesma, seguida pelos processos metodológicos de pesquisa utilizados. No capítulo 4 está a caracterização e análise da situação atual da empresa. No capítulo 5 encontra-se a proposta de *Balanced Scorecard* criada para a empresa. Por fim, o capítulo 6 tece a conclusão do trabalho.

2. Balanced Scorecard

O desenvolvimento do *Balanced Scorecard* ocorreu em 1990 dentro de um projeto intitulado “Measuring Performance in the Organization of the Future – Medindo a Performance nas organizações do Futuro”, patrocinado pela a empresa de consultoria KPMG. O estudo foi motivado pela a crença de que os métodos existentes para a avaliação do desempenho empresarial, em geral apoiados nos indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoletos (KAPLAN; NORTON, 1997).

O *Balanced Scorecard* propõe que as medidas financeiras e não-financeiras devem fazer parte do sistema de informações para funcionários de todos os níveis da organização. Os objetivos e as medidas utilizadas não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não-financeiro, pois derivam de um processo hierárquico (top-down) norteado pela missão e pela estratégia da unidade de negócios. O BSC deve traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis. As medidas representam o equilíbrio entre os indicadores externos voltados para os acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento. Também deve haver um equilíbrio entre as medidas de resultado (consequência dos esforços passados) e as medidas que determinam o desempenho futuro (KAPLAN; NORTON, 1997).

Dessa forma, o *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. Tal ferramenta continua enfatizando a busca de objetos financeiros, mas também inclui vetores de desempenho desses objetivos. O *scorecard* mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas de forma equilibradas, sendo elas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento. O BSC permite que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando concomitantemente, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro (KAPLAN; NORTON, 1997).

2.1 Perspectiva Financeira

Os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *Balanced Scorecard*. Qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro. Sendo assim, os objetivos e medidas financeiras precisam desempenhar um papel duplo: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do *scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1997).

A escolha dos indicadores financeiros, para Kaplan e Norton (1997, p. 53), depende da fase do ciclo de vida em que a empresa ou unidade de negócios se encontra. Os autores apontam três fases no ciclo de vida, as quais são crescimento, sustentação e colheita.

No quadro 1 é apresentada de forma genérica a escolha de vetores dos objetivos financeiros para três estratégias genéricas e três temas financeiros.

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

Fonte: Kaplan E Norton, 1997, p. 55.

QUADRO 1 - Medição dos itens dos temas financeiros estratégicos

2.2. Perspectiva dos Clientes

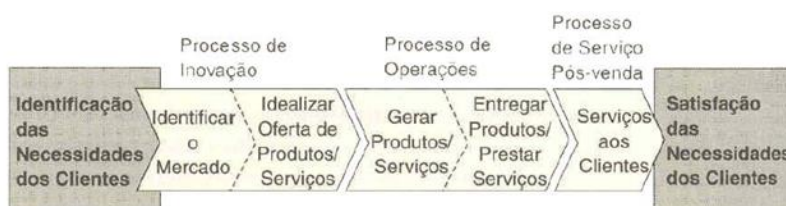
Na perspectiva dos clientes, a empresa deve definir em qual ou em quais segmentos do mercado ela deseja atuar e traduzir a estratégia da empresa em objetivos para estes segmentos, a fim de oferecer produtos e serviços valorizados pelo cliente, garantindo o resultado financeiro desejado (SOARES, 2001).

Para avaliar a perspectiva do cliente, Kaplan e Norton (1997) sugerem um grupo de medidas essenciais que incluem participação de mercado, captação, retenção, satisfação e lucratividade.

2.3. Perspectiva dos Processos Internos da Empresa

Esta perspectiva baseia-se na identificação dos processos críticos que são indispensáveis para alcançar os objetivos da empresa, dos seus acionistas e dos seus clientes. As empresas costumam desenvolver objetivos e medidas para essa perspectiva somente após já terem formulado os objetivos e medidas para as perspectivas financeiras e dos clientes (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 97). Tal perspectiva amplia a fronteira da formulação da estratégia organizacional para o campo do “como” implementa-la, com a vantagem de estabelecer uma sintonia que, embora fina, é visível a todos os que participam do processo produtivo (REZENDE, 2008, p. 101).

Kaplan e Norton (1997) consideram que a cadeia de processos internos de uma empresa, possui uma cadeia de valor genérica (figura 2) é formada por três processos, sendo eles o processo de inovação, seguido pelos processos operacionais e processo de serviço de pós-venda.



Fonte: Kaplan e Norton, 1997, p. 102.

FIGURA 2 - Modelo da cadeia de valor genérica para a perspectiva dos processos internos

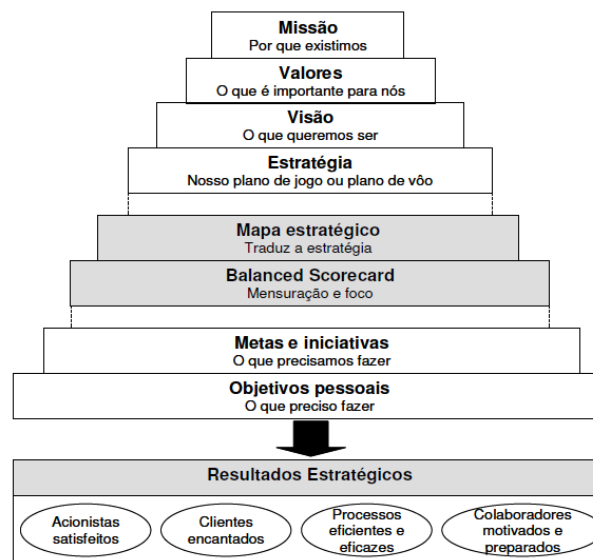
2.4. Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

A quarta e última perspectiva do *Balanced Scorecard* desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. Tal perspectiva irá oferecer a infraestrutura que possibilitará a execução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas (KAPLAN; NORTON, 1997). De acordo com Rezende (2008), a perspectiva de aprendizagem e crescimento proporciona a identificação dos ativos intangíveis necessários ao exercício pleno das atividades organizacionais e das relações com os consumidores. As medidas são os vetores de excelência para as demais perspectivas e devem ser acompanhadas em um horizonte de médio e longo prazo.

Por experiência, Kaplan e Norton (1997, p. 132) orientam que três categorias na perspectiva do aprendizado e crescimento apresentam-se como principais na maioria das empresas: a capacidade dos funcionários, dos sistemas de informação, motivação, *empowerment* e alinhamento.

2.5 Elaboração de um Balanced Scorecard (BSC)

De acordo com Costa (2006), o ponto de partida do BSC é a tradução da missão, da visão e dos valores da empresa. Estes norteadores estratégicos são desdobrados em objetivos estratégicos dentro de quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e, do aprendizado e crescimento. As perspectivas são, então, agrupadas em um mapa estratégico que é o meio pelo qual se operacionaliza a vinculação do planejamento estratégico e o planejamento operacional. Essa sistemática é expressa por meio da figura 3.



Fonte: Kaplan e Norton, 2004, p. 35.

FIGURA 3 - Processo de criação de valor.

3. Metodologia

O trabalho desenvolvido será definido como pesquisa exploratória quanto aos seus objetivos e seguirá procedimentos técnicos de pesquisa ação. Tal classificação deve-se ao fato da premissa da elaboração de um BSC que seja o mais útil e realístico possível para empresa. Outro fator importante é que a empresa possibilitou o fácil acesso às informações e às pessoas

chaves envolvidas e assim colaborou significativamente para a interação e participação do pesquisador na criação de soluções e melhorias para o problema estudado.

4 Situação Atual da Empresa

A microempresa está localizada no município de Campo Largo e foi fundada em janeiro de 2015 através da formalização do proprietário como Micro Empreendedor Individual (MEI).

A empresa atua no setor gastronômico com a venda de waffle belga, waffle americano, bubble waffle e stroopwafel holandês. Toda a produção é realizada em local próprio, exclusivo e regulamentado pela Anvisa (Agência Nacional de Vigilância Sanitária). A comercialização ocorre em feiras semanais na cidade de Curitiba e também em festas e feiras especiais nas cidades de Curitiba e Região Metropolitana, conforme calendário de feriados e datas comemorativas.

5. Elaboração de um Balanced Scorecard

5.1 Norteadores Estratégicos

O primeiro passo para formular um BSC para qualquer empresa é partir dos norteadores estratégicos – missão, valores e visão – para determinar a estratégia final que a empresa deseja seguir.

Visto que a empresa não possuía formalizada a missão, a visão e os seus valores, a criação de tal ocorreu através de reunião entre seus colaboradores para a criação dos mesmos. Assim os norteadores estratégicos foram definidos como:

- Missão: Proporcionar uma experiência cultural por meio da gastronomia através de momentos inesquecíveis em termos de sabor, serviço e qualidade.
- Visão: Ser reconhecido e tornar-se referência pelas experiências culturais gastronômicas sempre buscando superar as expectativas dos clientes através da qualidade, criatividade e simpatia.
- Valores: Excelência gastronômica; Proporcionar experiências únicas e inesquecíveis aos clientes; Criatividade em cada detalhe; Integridade em todas as ações; Busca pelo melhor desempenho e atendimento através da iniciativa, espírito de equipe, dedicação, atenção, agilidade e simpatia.

5.2 Estratégias e Objetivos

A avaliação do ambiente, elaborada através da análise SWOT, foi importante para clarificar as oportunidades e ameaças do setor e os pontos fortes e fracos da empresa para o cumprimento da missão. A matriz SWOT foi elaborada juntamente com os colaboradores e resultaram no quadro 2.

Fatores Internos			
Pontos Fortes (Strengths) S		Pontos Fracos (Weaknesses) W	
Receitas exclusivas e artesanais Total customização do produto Excelente relacionamento com os clientes MKT: Grande propaganda positiva boca a boca MKT: Cartão Fidelidade e Promoção de Inauguração Insumos de qualidade superior e altamente Preços acessíveis ao consumidor Colaboradores motivados e com grande força de vontade Bom relacionamento com fornecedores Cozinha industrial construída recentemente e dentro dos padrões exigidos pela ANVISA. Equipamentos novos Barraca própria e de uso exclusivo		Pouco recurso financeiro disponível Empresa não possui crédito no mercado Apenas 1 feira semanal fixa Produtos altamente perecíveis Processos internos pouco desenvolvidos ou Sistema de informação simples, informal e manual Pouca experiência no ramo da Gastronomia Compra de insumos no varejo Tempo de atravessamento alto.	
Oportunidades (Opportunities) O		Estratégias Max/Max (S/O)	
Existem mercados inexplorados Participação em novas feiras, festas e eventos Aberturas de novas licitações para novas feiras fixas Possibilidade de inserção de novos produtos e/ou serviços		* Participação em nova feira fixa semanal * Participação em eventos pontuais * Aprimoramento da Identidade Visual do empreendimento * Incorporação produtos típicos relacionados com a época do ano	
Ameaças (Threats) T		Estratégias Mini/Mini (W/O)	
Recessão econômica no Brasil. Aumento de custos fixos e operacionais devido novas políticas nacionais de desenvolvimento e Aumento da concorrência de produtos substitutos e/ou semelhantes.		* Capacitação dos colaboradores em cursos de boas práticas de manipulação de alimentos EAD * Capacitação dos colaboradores em cursos de culinária ou panificação * Redução do tempo de atravessamento principalmente na entrega para o cliente. * Aprimoramento do procedimento interno de fluxo de caixa * Pesquisa de preços e barganha por descontos no pagamento a vista	
Fatores Externos		Estratégias Max/Mini (S/T)	
		* Simplificação , otimização no processo de venda. * Ampliação e manutenção de programa de fidelização dos clientes * Solidificar o bom relacionamento com fornecedores	
		Estratégias Mini/Mini (W/T)	
		* Política de Estoque ao menor nível possível (filosofia JIT). * Realizar o atendimento ao cliente de forma simpática, dedicada e educada em todas as * Aumentar a negociação com fornecedores para reduzir custos	

QUADRO 2 - Matriz SWOT da empresa – estratégias

Seguindo as etapas sugeridas por Kaplan e Norton (1997) para a definição da estratégia, as informações originadas da análise SWOT foram norteadoras para a criação dos objetivos estratégicos que foram desdobrados dentro das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* e são apresentadas no quadro 3.

ESTRATÉGIA	
FINANCEIRA	Aumento do Faturamento
	Controle dos Custos
CLIENTES	Retenção e Fidelização de Clientes
	Aumento da Captação de Clientes
	Melhorar o Padrão de Qualidade
PROCESSOS INTERNOS	Redução de produtos perecíveis descartados
	Aumento na Participação em Eventos Pontuais
	Aumento na Participação em Feiras Fixas
	Melhorar o Controle de Despesas
	Melhorar o Layout de Produção
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Desenvolvimento da Equipe
	Inovação de Produtos

QUADRO 3 - Objetivo estratégico da empresa

5.3 Perspectivas do Balanced Scorecard

Nesta seção os objetivos da empresa serão avaliados dentro das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*. Nesta fase, a Matriz SWOT e suas relações max-max, mini-max, max-mini e mini-mini foram de extrema importância na definição dos objetivos que possibilitarão a execução da estratégia.

5.3.1 Perspectiva Financeira

Baseado da metodologia proposta por Kaplan e Norton (1997), a empresa está na fase de crescimento, visto que a empresa é jovem e está conquistando a sua fatia de mercado. O tema financeiro estratégico é o aumento e mix da receita, uma vez que a empresa está no início e é indispensável o seu crescimento para que a mesma se sustente e seja rentável no setor gastronômico.

Os objetivos financeiros foram definidos de acordo com a maturidade em que a empresa se encontra e com a estratégia adotada para o futuro, conforme exposto no quadro 4.

Perspectiva	Código	Objetivo	Indicadores
FINANCEIRA	F1	Aumentar o Faturamento	Faturamento mês Atual / Faturamento Trimestre anterior
	F2	Controle dos Custos	Valores dos descontos conseguidos com fornecedores
			Custo do Produto Acabado não vendido e descartado
			% despesas /faturamento

QUADRO 4 - Objetivos estratégicos da perspectiva financeira

5.3.2 Perspectiva dos Clientes

A empresa proporciona valor aos clientes, principalmente, através do atendimento totalmente personalizado, qualidade dos produtos e confiabilidade da marca. É através desses atributos oferecidos que a empresa espera aumentar o seu atendimento, fidelizar os seus clientes e ser reconhecida no mercado.

Os objetivos e indicadores da perspectiva dos clientes está expressa no quadro 5:

Perspectiva	Código	Objetivo	Indicadores
CLIENTES	C1	Aumento da Captação de Clientes	Quantidade de produtos vendidos
	C2	Retenção e Fidelização de Clientes	Quantidade de cartões fidelidades trocados
	C3	Melhorar o Padrão de Qualidade	Número de reclamações ou correções
			Número de devoluções
			Tempo médio por pedido

QUADRO 5 - Objetivos estratégicos da perspectiva dos clientes

5.3.3 Perspectiva dos Processos Internos

Após analisados os fatores críticos de sucesso da empresa e criados os objetivos e medidas de desempenho relacionado aos clientes, os objetivos e indicadores de processos internos que darão suporte a estratégia são representados na tabela 6, juntamente com os respectivos códigos.

Perspectiva	Código	Objetivo	Indicadores
PROCESSOS INTERNOS	P1	Melhorar o Layout de Produção	Tempo médio por pedido
	P2	Redução de produtos perecíveis descartados	% insumos perecíveis descartados
	P3	Aumento da Participação em Eventos Pontuais	Número de participação em Eventos
	P4	Aumento na Participação em Feiras Fixas	Número de participação em Feiras Fixas
	P5	Melhorar o Controle de Despesas	Controle do Fluxo Caixa e demais controles atualizados

QUADRO 6 - Objetivos estratégicos da perspectiva dos processos internos

5.3.4 Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

A empresa é jovem e familiar, assim a sua troca de experiências ocorre principalmente verbalmente, porém é inegável que a aprendizagem é fundamental para um crescimento estável e saudável da empresa.

No quadro 7 estão os objetivos e indicadores, com seus respectivos códigos, para a perspectiva de aprendizagem e crescimento.

Perspectiva	Código	Objetivo	Indicadores
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	A1	Desenvolvimento da Equipe	Número de treinamentos internos e/ou externos
	A2	Inovação de Produtos	Número de novos produtos

QUADRO 7 - Objetivos estratégicos da perspectiva de aprendizagem e crescimento

5.4 Indicadores, Metas e Plano de Ação

Para cada um dos objetivos traçados na elaboração do BSC da empresa foi necessário definir indicadores capazes de avaliar o seu desempenho e consequentemente metas que indiquem os níveis de desempenho pretendidos pela organização, bem como quais as iniciativas/ ações que devem ser tomadas para que se possibilite com que as metas sejam atingidas.

O plano de ação para cada uma das estratégias do BSC foi criado pelo comparação e alinhamento das estratégias da criação da matriz SWOT previamente exposta no quadro 2. Dessa forma a análise dos pontos fortes e fracos no ambiente interno com as oportunidades e ameaças do ambiente externo são integradas de forma estratégica ao BSC.

Os quadros 8, 9, 10 e 11, demonstram estas informações para cada uma das perspectivas do BSC.

Perspectiva	Código	Objetivo	Indicadores	Metas	Plano de Ação
FINANCEIRA	F1	Aumentar o Faturamento	Faturamento mês Atual / Faturamento Trimestre anterior	Crescimento de 20% no trimestre em relação ao trimestre anterior	* Participação em eventos pontuais * Participação em nova feira fixa semanal
	F2	Controle dos Custos	Valores dos descontos conseguidos com fornecedores	4% das compras de insumos e matéria-prima.	* Solidificar o bom relacionamento com fornecedores * Pesquisa de preços e barganha por descontos no pagamento a vista * Aumentar a negociação com fornecedores para reduzir custos
			Custo do Produto Acabado não vendido e descartado	10% do custo total dos insumos	* Política de Estoque ao menor nível possível (filosofia JIT).
			% despesas / faturamento	50%	* Aprimoramento do procedimento interno de fluxo de caixa

QUADRO 8- Metas e plano de ação da perspectiva financeira

Perspectiva	Código	Objetivo	Indicadores	Metas	Plano de Ação
CLIENTES	C1	Aumento da Captação de Clientes	Quantidade de produtos vendidos	Crescimento de 20% no trimestre em relação ao Trimestre anterior	* Aprimoramento da Identidade Visual do empreendimento
	C2	Retenção e Fidelização de Clientes	Quantidade de cartões fidelidades trocados	2 trocas por feira ou evento	* Ampliação e manutenção de programa de fidelização dos clientes
	C3	Melhorar o Padrão de Qualidade	Número de reclamações ou correções	1 por semana	* Realizar o atendimento ao cliente de forma simpática, dedicada e educada em todas as situações
			Número de devoluções	nenhuma por feira	
			Tempo médio por pedido	Fora de pico: 4 minutos Horário de Pico: 6 minutos	* Simplificação , otimização no processo de venda. * Redução do tempo de atravessamento principalmente na entrega para o cliente.

QUADRO 9- Metas e plano de ação da perspectiva dos clientes

Perspectiva	Código	Objetivo	Indicadores	Metas	Plano de Ação
PROCESSOS INTERNOS	P1	Melhorar o Layout de Produção	Tempo médio por pedido	Fora de pico: 4 minutos Horário de Pico: 6 minutos	* Simplificação, otimização no processo de venda. * Redução do tempo de atravessamento principalmente na entrega para o cliente.
	P2	Redução de produtos perecíveis descartados	% insumos perecíveis descartados	Quantidade inferior a 5% da produção total	* Política de Estoque ao menor nível possível (filosofia JIT).
	P3	Aumento da Participação em Eventos Pontuais	Número de participação em Eventos	1 evento mensal ou 3 dias adicionais	* Participação em eventos pontuais
	P4	Aumento na Participação em Feiras Fixas	Número de participação em Feiras Fixas	3 Feiras Fixas	* Participação em nova feira fixa semanal
	P5	Melhorar o Controle de Despesas	Controle do Fluxo Caixa e demais controles atualizados	Atualização Diariamente	* Aprimoramento do procedimento interno de fluxo de caixa

QUADRO 10- Metas e plano de ação da perspectiva dos processos internos

Perspectiva	Código	Objetivo	Indicadores	Metas	Plano de Ação
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	A1	Desenvolvimento da Equipe	Número de treinamentos internos e/ou externos	Novos treinamentos trimestralmente	* Capacitação dos colaboradores em cursos de boas práticas de manipulação de alimentos EAD * Capacitação dos colaboradores em cursos de culinária ou panificação
	A2	Inovação de Produtos	Número de novos produtos	1 produto típico por estação do ano 1 novo produto fixo por semestre	* Incorporação produtos típicos relacionados com a época do ano

QUADRO 11 - Metas e plano de ação da perspectiva de aprendizagem e crescimento

5.5 Mapa Estratégico

O mapa estratégico apresentado na figura 4 representa de forma visual as relações existentes entre os objetivos das diferentes perspectivas, permitindo o entendimento da integração entre indicadores, processos e áreas dentro de um planejamento estratégico e mostra o caminho a ser percorrido para o atingimento de cada objetivo estratégico e, consequentemente, da estratégia proposta para a organização.

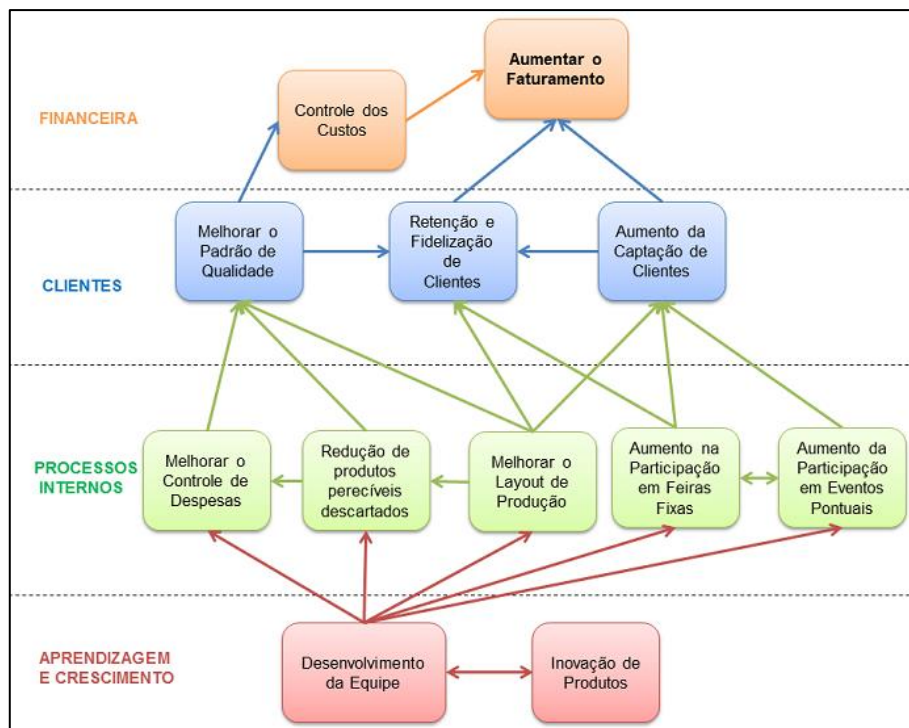


FIGURA 4 - Mapa estratégico

6 Conclusão

A empresa está consciente de que um bom planejamento estratégico pode fazer a mesma sobreviver e prosperar no setor gastronômico. Assim, tal trabalho teve como objetivo a elaboração de uma proposta de *Balanced Scorecard* para uma empresa MEI do setor gastronômico como modelo de gestão estratégica, alinhando a missão, visão e estratégia da companhia aos processos, e traduzindo esses elementos em objetivos mensuráveis com seus respectivos indicadores de desempenho nas quatro perspectivas desse sistema de gestão.

A elaboração do *Balanced Scorecard* permeou a criação dos norteadores estratégicos (visão, missão e valores), seguido da análise SWOT para avaliação dos pontos fortes e fracos no ambiente interno e confrontamento com as oportunidades e ameaças dos ambientes externos de forma a criar a estratégia e objetivos para a empresa. Com o entendimento e esclarecimento obtido dessas fases, foi elaborado o *Balanced Scorecard* com seus indicadores, metas, planos de ação para as quatro perspectivas, assim o caminho a ser perseguido para alcançar o objetivo é apresentado nas relações de causa e efeito e estas são facilmente visualizadas no mapa estratégico.

Assim com esta proposta de *Balanced Scorecard* e sua utilização por parte da empresa estuda, podem-se destacar as seguintes implicações e aspectos:

- Proporcionar um entendimento mais profundo e tangível da atual situação da empresa de forma a proporcionar um empreendimento duradouro e rentável.
- Ser um instrumento de gestão e que também estimule a discussão periódica acerca do futuro da empresa e a conscientização dos fatores críticos de sucesso, para que estejam preparados para enfrentar momentos de adversidade e aproveitar da melhor forma os cenários favoráveis;
- Use de base e incentivo para o início de um processo de criação de pensamento estratégico dentro da empresa e que instigue o aperfeiçoamento e adaptação contínua no

planejamento, atividades e estratégia da organização, contribuindo para a criação de um negócio sustentável e que consiga neutralizar seus pontos fracos e ameaças do ambiente e aproveitar da melhor maneira suas vantagens competitivas e as oportunidades que se delineiem no mercado.

Para trabalhos futuros sugere-se o acompanhamento da implantação, monitoramento dos indicadores sugeridos e de todo o processo de melhoria contínua proposta pelo método.

Na literatura estudada destaca-se a pouca quantidade de exemplos da aplicação do *Balanced Scorecard* em empresas de porte e visto que micro e pequenas empresas apresentam uma grande necessidade de planejamento estratégico, pois um erro na sua estratégia e a sua limitação de recursos podem resultar no fracasso do negócio, tal trabalho mostrou-se relevante para a comunidade acadêmica.

A metodologia de elaboração do *Balanced Scorecard* conforme apresentado nesse trabalho poderia ser replicada a outros negócios de pequeno porte que apresentem as mesmas necessidades da empresa em estudo, porém os resultados e indicadores devem ser elaborados de acordo com a situação e objetivos de cada empresa.

Referências

COSTA, A. P. *Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

IBGE. *Economia brasileira avançou 2,3% em 2013*. São Paulo: IBGE, 2014. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2014/02/economia-brasileira-avancou-23-em-2013-diz-ibge.html>>. Acesso em: 08/06/2017.

IBPT. *Causas De Desaparecimento Das Micros E Pequenas Empresas*. Curitiba: IBPT, 2013. Disponível em: <<https://www.ibpt.org.br/img/uploads/novelty/estudo/701/CausasDeDesaparecimentoDasMicrosEPequenasEmpresas.pdf>> . Acesso em: 08/06/2017.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. 22. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, R.; NORTON, D. *Mapas Estratégicos*. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

REZENDE, D.A. *Planejamento Estratégico para Organizações: públicas e privadas*. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

SEBRAE. *Pequenos Negócios no Brasil*. Santa Catarina: Sebrae, 2013. Disponível em: <http://www.salao.turismo.gov.br/export/sites/default/turisquamo/o_ministerio/secretaria_politicas/dpd/SEBRAE__INSTITUCIONAL.GT_NAUTICO_versao_2._pptx.pdf>. Acesso em: 05/05/2017.

SOARES, C.R.D. *Desenvolvimento de uma sistemática de elaboração do Balanced Scorecard para pequenas empresas*. 132 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2001. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/1517>>. Acesso em: 24/5/2017.