



ConBRepro

XII CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



ESG nas Engenharias

30 a 02
de dezembro 2022

Análise da Gestão de Desempenho de uma microempresa Aplicando as Ferramentas *Balanced Scorecard* e 6 Sigmas.

Gabriel de Souza Bruce

Engenharia de Produção – Universidade Federal do Amazonas

Keyciane Rebouças Carneiro

Engenharia de Produção – Universidade Federal do Amazonas

Rute Holanda Lopes

Engenharia de Produção – Universidade Federal do Amazonas

Resumo: O mundo dos negócios está cada vez mais competitivo, seja em grandes, médias ou pequenas empresas, elas veem adotando vários métodos de ferramentas capazes de melhorar o ambiente de trabalho de forma que haja lucros das vendas, otimização dos processos de estoque e melhoramento de atividade. A análise da gestão de desempenho apresenta aos gestores da empresa um melhor desempenho. O propósito da análise de desempenho é conhecer como a empresa está no mercado de vendas, para se ter conhecimento do que precisa mudar, melhorar, inovar ou retirar, conhecer como os colaboradores estão trabalhando, suas habilidades e seus conhecimentos, assim fazendo que todos trabalhem juntos para alcançar suas metas e ter resultados positivos. Aplicação dos 6 sigmas e da balanced scorecard-BCS (Indicadores Balanceados de desempenho) são ferramentas essenciais para alcançar estes resultados. Assim, o objetivo geral desta pesquisa foi identificar pontos fortes e fracos do mercadinho, por meio das ferramentas de 6 sigmas e balanced scorecard. A metodologia desse trabalho baseou-se em um estudo de caso na gestão de desempenho de funcionários e a produtividade em vendas e serviços em uma empresa de varejo de médio porte em Parintins-Am. Além da aplicação das ferramentas, o estudo também foi bibliográfico, exploratório e de natureza qualitativa.

Palavras-chave: Análise de desempenho, Balanced Scorecard, 6 Sigmas e Otimização de processos

Analysis of the Performance Management of a micro enterprise Applying the Balanced Scorecard and 6 Sigmas Tools.

Abstract: The business world is increasingly competitive, whether in large, medium or small companies, they are adopting various methods of tools capable of improving the work environment so that there are profits from sales, optimization of inventory processes and improvement of activity. . The analysis of performance management presents the managers of the company with a better performance. The purpose of performance analysis is to know how the company is in the sales market, to know what needs to change, improve, innovate or withdraw, to know how employees are working, their skills and knowledge, thus making everyone work together to achieve your goals and have positive results. Application of the 6 of the balanced scorecard-BCS (Balanced Performance Indicators) are essential tools to achieve these results. Thus, the general objective of this research was to identify strengths and weaknesses of the market, through the tools of 6 sigma and balanced scorecard. The methodology of this work was based on a case study in the management of employee performance and productivity in sales and services in a medium-sized retail company in Parintins-Am. In addition to the application of the tools, the study was also bibliographic, exploratory and qualitative in nature.

Keywords: Performance analysis, Balanced Scorecard, 6 Sigma and Process Optimization

1. Introdução

Em busca de bons resultados dentro das organizações a avaliação do desempenho surgem como uma ferramenta de gestão que visa avaliar como a atividades estão sendo desenvolvidas pelos seus colaboradores, os quais, são fatores importantes que contribuem muito no crescimento e profissional dos envolvidos e crescimento empresarial do setor o qual estão inseridos. As organizações têm buscado traçar suas ações baseadas nos resultados de sua atuação, fortalecendo suas forças e eliminando seus pontos fracos, bem como identificando oportunidades e ameaças que o ambiente apresenta. (GAMBA JUNIOR et. al 2012).

Em toda organização as peças fundamentais para que tudo ocorra de maneira correta e tenha competitividade, são os colaboradores, são eles que fazem que o planejamento aconteça. Uma equipe é formada por várias pessoas, se uma única pessoa não tiver um desempenho esperado pode comprometer o planejamento e ter perdas de materiais e recursos. São as pessoas que promovem as mudanças para manter a empresa em ritmo de crescimento, isto denota que o sucesso da organização é apoiado fundamentalmente na competência e desempenho positivo da força de trabalho. Desempenho é uma estratégia que engloba competitividade, competência e quantitativo, assim medindo os resultados por meio dos desempenhos dos funcionários. (MUNARETTO E CORRÊA 2016).

Para que qualquer tomada de decisão seja feita, um bom ambiente de trabalho precisa existir, assim as ferramentas que irão ajudar na gestão empresarial, se aplicará de maneira fácil e corretiva, tendo melhoria contínua, usando as ferramentas que possam ajudar a organização em vários pontos como: finanças, recursos, RH, etc. observando o ambiente de trabalho, e definindo o que se pode fazer para melhorar, tudo se adequando aos pontos levantados. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa ou equipe e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização. (CHIAVENATO, 2014).

Para melhor produtividade, êxito nas atividades e menores erros possíveis devem-se fazer o uso de ferramentas de gestão dentro dos setores industriais, pois trata-se de ferramentas

auxiliares na execução de tarefas simples as mais complexas, passando a auxiliar o empreendimento de como desenvolver suas atividades, processos e tomada de decisão de forma a se manter firme no mercado competitivo, visando maior lucratividade, redução de erros e desperdícios que o setor pode obter. Em meio a tantas ferramentas de gestão estratégicas estão aquelas que podem ajudar os empresários a empreender, nesta pesquisa destaca-se a aplicação do *Balanced Scorecard* (BSC) e a metodologia 6 Sigmas. O *Balanced Scorecard* (BSC) é um “sistema de gestão que traduz a estratégia de uma empresa em objetivos, medidas, metas e iniciativas de fácil entendimento pelos participantes da organização” (HERRERO FILHO, 2005). Já a metodologia Seis Sigmas abrange os processos direcionados a qualidade, onde seu principal objetivo é aumentar a lucratividade das empresas. Atualmente, o Seis Sigma é compreendido como uma prática de gestão, que busca melhorar a lucratividade de empresas de qualquer setor de atividade, sejam produtos ou serviços (HAHN et al., 2000).

Com isso, a implementação de ferramentas de gestão promove as mudanças e ajuda a empresa manter em ritmo de crescimento, e que cada setor deve conhecer bem seus processos e os principais envolvidos, principalmente a equipe o qual o processo está inserido, isto denota que o sucesso da organização é apoiado fundamentalmente na competência e desempenho positivo da força de trabalho. A empresa estudada é um mercadinho de pequeno porte localizado no município de Parintins/AM. A mesma atua no mercado há 5 anos oferecendo uma variedade de produtos básicos que atendem as necessidades fisiológicas de boa parte da população do município. Seu horário funcional é das 7:00 às 11 h da manhã e no período da tarde costuma abrir das 14 h até às 19 h de segunda a sábado.

Com base nas necessidades apresentadas pelo comércio, o estudo aplicou as ferramentas de gestão 6 Sigmas e *Balanced Scorecard-BCS* (Indicadores Balanceados de desempenho), para tanto realizou-se um acompanhamento nos processos de vendas, serviços e o ambiente de trabalho. Foram acompanhadas as atividades desenvolvidas no setor interno do mercadinho, de forma, a observar como estão sendo realizadas os processos voltados as vendas do local e como estão sendo prestados os serviços aos seus clientes. Assim, o objetivo geral desta pesquisa foi identificar pontos fortes e fracos do mercadinho, por meio das ferramentas de 6 sigmas e *balanced scorecard*. A metodologia desse trabalho baseou-se em um estudo de caso na gestão de desempenho de funcionários e a produtividade em vendas e serviços em uma empresa de varejo de médio porte em Parintins-Am. Além da aplicação das ferramentas, o estudo também foi bibliográfico, exploratório e de natureza qualitativa, que utilizou entrevistas e observação para complemento da coleta de dados centrados em um estudo de caso.

2. Referencial teórico

2.1 Avaliação do desempenho

A gestão do desempenho é um processo de alinhamento das estratégias corporativas à identidade da organização (missão e visão), que se desdobra para todos os segmentos e pessoas, para integrar o universo corporativo, interligando as unidades de negócio, as equipes, os indivíduos e a liderança, visando receber e traduzir as influências do ambiente externo (mercado e clientes) para o ambiente interno, promovendo as mudanças necessárias, e possibilitando a adaptação das organizações para sobreviverem a esse cenário de constantes mudanças e competição. (SOUZA et al. 2009, p. 30).

A avaliação é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa ou de uma equipe em função das atividades que desenvolve, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que oferece e do potencial de desenvolvimento. O conceito

de desempenho nas empresas, são o conjunto de atividades realizadas individuais com eficácia, fazendo que seja o resultado obtido pela empresa como desempenho organizacional, estimulado por onde a empresa está e onde ela deseja chegar, sendo que são os funcionários, diretores em todos os setores empresarial, mantendo o ritmo de crescimento. (CAMILO, 2016, p. 1)

Assim, o objetivo da gestão de desempenho é analisar os procedimentos adotados pelas empresas, para atender bem as demandas, ter foco nos resultados, eliminando assim quaisquer tipos de atraso, dando suporte para os trabalhadores, chegando aos resultados esperados, trazendo vantagens tanto para a empresa e como para a individualidade dos colaboradores, utilizando as ferramentas propícias que ajudam para resolução dos problemas, mantendo o nível alto e podendo resolver as falhas com mais rapidez. Por esse contexto, o processo de avaliação de desempenho refere à integração e dimensionamento das expectativas da empresa, que busca seus resultados em consequência do desempenho apresentado na manifestação objetiva e concreta da participação e contribuição dos colaboradores da organização. (OLIVEIRA, 2009).

2.2 Balanced Scorecard - BSC

O Balanced Scorecard - BSC surgiu em 1990 através de um estudo realizado entre diversas empresas, denominado "Measuring Performance in the Organization of the Future", patrocinado pelo Instituto Nolan e Norton. Este estudo foi motivado pela crença de que os métodos existentes de medição de desempenho empresarial, em geral apoiados nos indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando insuficientes. (KAPLAN e NORTON, 1997)

Desenvolvido por Kaplan e Norton em 1992, com o foco principal de traduzir a visão da organização em ações concretas, por meio do estabelecimento de metas e indicadores de desempenho (COSTA, 2003). O BSC ainda possibilita uma tomada de decisões com base no alinhamento das medidas de desempenho com as metas e estratégias da organização, portanto quanto maior o grau de alinhamento, maior a sintonia entre os objetivos estratégicos (LUCIANETTI; BATTISTA; KOUFTEROS, 2019).

A execução da estratégia é uma das tarefas mais difíceis dos executivos". Estudos comprovaram que as organizações enfrentavam grandes dificuldades na execução de suas estratégias, mostrando uma porcentagem de insucesso de 70% a 90%. (COUTINHO E KALLÁS, 2005). Cada objetivo deve ser identificado indicadores de desempenho, a fim que seja simples e rápida a mensuração de desempenho nos diversos níveis e que a análise do desempenho da organização, seja menos subjetiva. (KALLÁS E RIBEIRO, 2008). É um sistema que controla desde a identificação das necessidades até a motivação das melhorias dos processos e produtos, gerando um ambiente apropriado para o alinhamento estratégico organizacional (FELIX; FELIX; TIMÓTEO, 2011).

2.3 Estratégia 6 sigmas

O princípio fundamental do programa Seis Sigma é reduzir continuamente a variação nos processos, e desta maneira eliminar os defeitos ou falhas nos produtos e serviços (LINDERMAN et al., 2003). Essa metodologia nasceu na Motorola, em 1987, visando tornar a empresa capaz de enfrentar seus concorrentes, que fabricavam produtos de qualidade superior e a preços menores. O programa foi lançado pelo CEO da empresa, Bob Galvin. Já o pai dos conceitos e métodos dos Seis sigmas foi Bill Smith, que criou as condições para que se colocasse em prática e transformasse este programa no principal componente da cultura da Motorola (WERKEMA, 2012).

Fazer que a ferramenta 6 (seis) sigmas funcione em um mercadinho significa equilibrar os benefícios de implantação de estratégias em treinamentos e investimentos. Como uma empresa de pequeno porte com orçamentos menores, não existe margem para falhas, diferente das grandes empresas que consegue ajustes e reajuste, podendo repetir a implantação dos 6 sigmas se necessário. Pequenas empresas devem usar corretamente esse recurso, pôs apresenta uma visão dos custos e consequências, além de discutir os recursos e distração dos negócios. Na linguagem dos Seis Sigma existem os especialistas chamados de Green Belts ou Black Belts, estes considerados por serem os multiplicados desta metodologia livrando toda e qualquer trava que surgirem para o implemento destes projetos (RODRIGUES, 2006). Também ressalta a contribuição dessa metodologia na satisfação das empresas e clientes.

Os 6 (seis) sigmas se estabelecem em: medição; os dados a serem adotados, o que se pode fazer para melhorar, observando os erros, levantando proposta para solucioná-los com os colaboradores. O que se pode melhorar, buscar inovação, flexibilidade e preço. Análise: identificar as causas do problema mais sérios que estão de alguma forma prejudicando o melhor despenho na parte de vendas, como estar o ambiente de trabalho. Melhoria: propor uma solução para cada causa, dialogo com os funcionários, juntos levantando questões que para as melhorias, observando, particularmente, os pontos que podem ser um diferencial e trazer resultados mais rápidos. Controle: monitorar as aplicações nos processos, observar cada um de maneira que esteja sendo bem efetuada, para nada sair errado e ter os resultados alcançados. Evidencia algumas principais características dos Seis sigmas: permite o reconhecimento de oportunidades de eliminar defeitos definidos pelos próprios clientes; reconhece o impacto da variação na capacidade de entrega de alta qualidade de serviços; requer decisões baseadas em dados. Seis sigmas como uma estratégia gerencial de mudanças, que visa a melhoria de processos, produtos e serviços organizacionais amplamente direcionadas para a satisfação dos clientes (PINTO & CARVALHO, 2006, apud SILVA & MELLO, 2015).

3. Metodologia

A metodologia desse trabalho se apoia em um estudo de caso na gestão de desempenho de funcionários e a produtividade em vendas e serviços em uma empresa de varejo de pequeno porte em Parintins-Am. Esse tipo de pesquisa se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos e a coleta dos dados e sua análise se dão da mesma forma que nas pesquisas de campo em geral. (SEVERINO, 2017).

A metodologia nesse estudo, se baseia em: pesquisas bibliográficas livros, sites, artigos e teses. Também se classifica como uma pesquisa de campo. A aplicação de análise de desempenho irá se estabelecer nos seguintes critérios: primeiro a avaliação de funcionários e colaboradores, todos juntos nas questões de pontualidade, habilidade individuais e coletivas, o relacionamento da equipe e organização. Observando o que pode melhor no atendimento, na estrutura, nos problemas mais encontrado e as vendas atuais. 2º como irá ser a avaliação: Conversas com todos os membros da empresa (gestores, colaboradores e funcionários), serão estabelecidos algumas observações e metas, tais como: análise de perfis, comportamento, nível de produtividade, dialogando com todos, levantar metas e tempo a serem buscados, como, aumento de vendas, desempenho e viabilidade da empresa e assim monitorando as melhorias nos pontos levantados. O estudo de caso colabora para a compreensão dos fenômenos organizacionais, individuais, políticos e sociais. (YIN 2015).

Utilizando as ferramentas de 6 (sigmas) para fortalecer a análise de desempenho, irá se adotar na definição de estabelecer metas, aumentar os lucros e otimizar problemas. Com

pesquisas feitas com clientes e funcionários, coletando dados e aplicando no dia a dia, onde serão anotados os problemas mais encontrados ou os que precisam melhorar. Avaliando os funcionários, metas e resultados atuais e futuros. Análises e anotar as atividades adotadas, problemas que surgem, identificar as causas, proporcionar o melhoramento contínuo, com anotações dos níveis de problemas. A melhoria se estabelece em observar os processos e propor melhorias simples e eficaz, tendo controle para que tudo seja feito de maneira propícia, para evitar erros e perdas. Monitorar os resultados, funcionários, produtividade para manter o bom nível, através de planilhas, formulários e dados coletados, tudo sendo anotado de forma simples e bem compreensível. A metodologia seis sigma tem sido o caminho escolhido pelas maiores empresas mundiais para a busca do sucesso organizacional: maior rentabilidade e produtos e serviços de maiores qualidades e tem como objetivo agregar valores ao processo ou produto para atendimento, satisfação do cliente e redução dos custos dos processos. (RODRIGUES 2016).

A ferramenta de balanced scorecard (Indicadores Balanceados de Desempenho), em aplicada em finanças onde são observadas as médias de lucros mensais (mês atual), observando a área de trabalho que se pode fazer economia como: luz elétrica, produtos que estão sendo menos vendidos, etc. Essa ferramenta ajuda a alancar a produtividade, fazendo algumas atividades que ajudaram nisso, como: produtos que estão sendo mais consumidos, como competir com a concorrência em relação ao preço (conhecer o seu concorrente), serviços que mais são procurados (entregas em residências, desconto em produtos, prioridades entre outros).

Foram feitas planilhas no Excel e formulários de modo ajudar na aplicação das metodologias. No decorrer de um mês foi possível traçar estratégias adequadas que aumenta no desempenho do setor. Depois de um determinado tempo, observar os resultados obtidos, como as estratégias se adequaram no dia a dia da empresa, com isso fazer um novo levantamento dos índices de crescimento e como ocorreu todo esse processo. “O BSC é, assim, um mecanismo para tornar entendível, para toda a organização, o plano estratégico da empresa e estabelecer o que cada um deve fazer, bem como as consequências das atividades realizadas, isto é, o desempenho” (VIEIRA; PETRI, 2014).

4. Estudo de caso

4.1 Caracterização da empresa

A empresa estudada é um comércio de pequeno porte que está localizada no bairro de Itaúna I no município de Parintins-AM. Seu horário de funcionamento é das 7:00 às 11 h da manhã, pela tarde se inicia as 14 h até às 19 h, de segunda a sábado, onde é bastante frequentado, pois oferece diversos produtos de estivas e varejo no geral, já atua no mercado a mais de 5 anos. O mercadinho oferece os mais diversos tipos de produtos alimentícios, sendo eles: todos os tipos de pão, verduras, frios e enlatados. Contando também com produtos de limpeza e cama, mesa e banho. Atualmente o mercadinho conta com 5 funcionários, sendo um coordenador, um operador de caixa, dois que trabalham no atendimento e 1 na limpeza.

4.2 Aplicação da ferramenta Balanced Scorecard

A ferramenta Balanced Scorecard, se aplicou com objetivo de observar como estavam sendo desenvolvidas na área interna do mercadinho, fatores que influenciam no aumento dos lucros do setor. Desta forma, foram observadas as áreas que contribuem para economia das empresas, e com base as informações adquiridas, pode-se estimular estratégias definir as estratégias eficientes que atenderá a necessidade do local, visando

maior competitividade e boa performance. Importante citar que os clientes são peças fundamentais nessa ferramenta, mesmo sendo um procedimento interno, as atividades de melhorias visam principalmente alcançar os objetivos das empresa e conseqüentemente a satisfação de seus clientes. Outro critério é refere-se na avaliação de funcionários e colaboradores, para isso foram considerados os seguintes critérios: pontualidade, habilidade individuais e coletivas, relacionamento da equipe e organização. Deixando abertos para opiniões dos mesmos para que possam ajudar no funcionamento da empresa. Para isso foi considerado os fatores mencionados na planilha abaixo:

Tabela 1- Planilha Balanced Scorecard

Setor	Objetivo	Metas	Indicadores	Indicativos
Financeiro	Aumento da lucratividade no mercadinho.	Alcançar lucratividade média em 60% até julho.	Tira proveito nos lucros, com isso aumentar os ganhos.	Readequar preços, propor qualidade, observar item/produtos que podem ser mais aproveitados.
Estratégias	Traçar estratégias que tragam mais consumidores para mercadinho.	Trazer mais diversidade em produtos, serviços e tecnologia	Aumento pela procura. Ser mais flexível para os clientes.	Observar os produtos mais vendidos e trazer mais para as vendas. fazer sorteio em datas comemorativas e promoções. Utilizar a tecnologia em prol de todos. (cartões, e transferência)
Clientes	Melhorar o serviço e atendimento para o cliente	Aumentar a procura de consumidores, fazer que o mercadinho veja bem visto na comunidade.	Ter resultado positivo na visão dos clientes, minimizar problemas que afetam no mecanismo de atendimento e venda de produtos.	Mais diversidade em produtos, ambiente mais amplo e preço justo, oferecer serviço de entrega e desconto
Economia	Observar ares do mercadinho que consomem muita energia ou as que são desnecessárias. Produtos que são pouco consumidos e indente o porquê. Ofertar serviços que gerem lucros ou traga mais clientes.	Diminuir desperdícios, fazer economia dentro da empresa, propor serviços que tragam lucros	Tira proveito daquilo que se tem. Fazer economia nas áreas e nos processos de mercadinho.	Estabelecer recursos que ajudem a manter aos lucros e que façam o mercadinho que mais economia, mantendo o bom atendimento e boas vendas dos produtos

Fonte: autores(2022)

Com base a planilha chegou-se ao ponto de estabelecer os seguintes parâmetros para os seguintes fatores: Estratégia, Clientes e Economia.

Estratégias: As estratégias aplicadas foram trazer mais produtos para o mercadinho de pequeno porte como: matérias escolares, limpeza, cama, mesa e banho. Utilizar softwares como WhatsApp, para que os clientes façam a escolha dos seus produtos, no conforto da casa. Deixado a critério do cliente se vai ir até o mercadinho pegar sua mercadoria ou pode ser entregue. Oferecer formas de pagamentos com cartão de crédito, debito, transferência e pix. Além do dinheiro. Com isso facilitando o troco com aplicativo de trocas, assim podendo utilizar em Uber, ifood, Netflix e podendo comprar no próprio mercadinho.

Clientes: Com as estratégias traçadas e aplicadas a procura pelo mercadinho aumentou, pois é um dos poucos que trabalham com entregas, oferecem foras de pagamentos, digitas e tem diversidade em produtos.

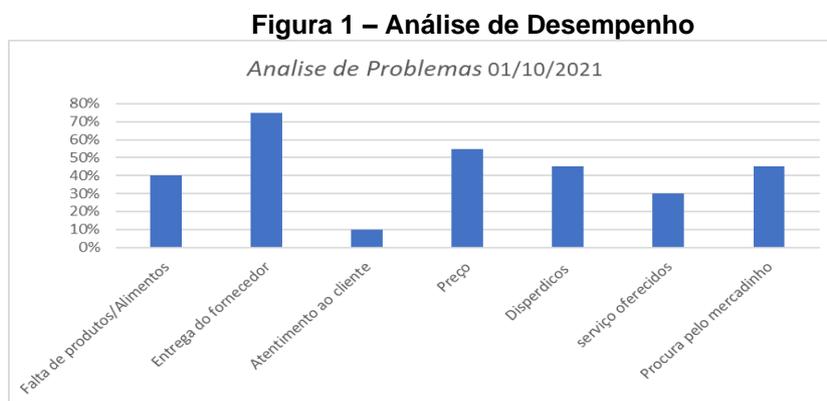
Economia: Os pontos observados no mercadinho que podem economizar foram: luzes na parte interna ligadas à noite que não são precisas. Produtos que são poucos procurados com um grande número ex: matérias de construção,

torneira, cano, proteção para fios, etc. Dia de limpeza (geralmente aos domingos) diminuir o consumo de energia elétrica, em bebedouros, luzes, rede Wi-Fi. Conforme o estoque deixar geladeiras e freezer desligados (usando a própria geladeira de casa para guardar alimentos em pequenos números)

4.3 Aplicação das ferramentas: 6 Sigmas

A Segunda ferramenta é a 6 sigmas teve como função auxiliar na redução de problemas otimização do desempenho empresarial. Se estabelecendo nas práticas da gestão em: definir, medir, analisar, melhorar e controlar, requisitos presentes no mercadinho, otimizar o processo em cada área, produto e serviço. Para isso, a pesquisa por formulários e planilhas com os clientes, funcionários e colaboradores foram primordiais na identificação de problemas mais comuns, causas ou efeitos, requisitos que precisam de melhoria, propor metas e proporcionar melhorias, níveis de problemas e como podem impactar no mercadinho.

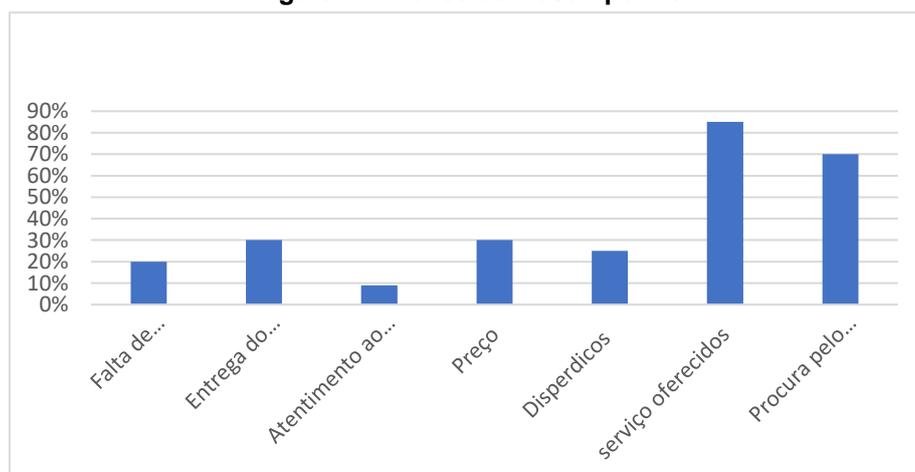
- Definir: Vendas no varejo de um mercadinho utilizando formas diversas de pagamentos, maior diversidade de produtos e alimentos, oferecendo serviços de entregas, promoções e desconto, observar desvantagens que comprometem os lucros e as performances de vendas e serviços, com isso levantar proposta para solucionar esses erros.
- Análise: Com as análises no mercadinho foram detectados alguns problemas que prejudicam o crescimento da empresa, entre eles: A falta de produtos, onde foi observado que estes produtos são mais demandados, na maioria das vezes ficam em falta, isto ocorre devido ao tempo de resposta do fornecedor que demora para repor os estoques, dificultando e atrasando a, assim prejudicando as vendas. Outro ponto destacado, foi o atendimento ao cliente, tendo em vista que o cliente é peça fundamental para o funcionamento do mercadinho. Preço mais altos de alguns produtos, pois foi observado que alguns clientes procuram outro estabelecimento devido aos preços. Perda e desperdício de produtos e alimentos pouco procurados para consumo é, ainda, gastos excessivos de energia.
- Serviços oferecidos, alguns serviços deixam que o cliente não tenha opções para realizar pagamentos, serviços de entregas ou desconto e promoções. Por último, a procura pelo mercadinho foi um dos fatores mais discutidos, visando trazer mais clientes e demandas, o gráfico abaixo expõe os resultados obtidos com base na análise de desempenho.



Fonte: autores (2022)

- **Melhoria:** propôs-se uma solução para cada causa, fazendo diálogo com os funcionários, juntos levantando questões para as melhorias dos problemas, com o intuito de trazer resultados positivos para o mercadinho. Na falta de produtos foi feito um balanceamento dos produtos mais procurados, que foram, os utensílios para casa, matérias de limpeza e serviços de internet (recarga de operadoras para celulares).
- **Entrega do fornecedor:** Um dos pontos foram os atrasos nas entregas, isto gerava muita insatisfação por parte dos clientes, que iam comprar um produto ou alimento e não encontravam, sendo um fator prejudicial nas vendas. Observando esse erro, trocaram-se alguns fornecedores, o que levou ao crescimento das vendas
- **Atendimento ao cliente:** Foi pouco citado em relação à desvantagem, mas entende-se que sempre há algo a melhorar ou aperfeiçoar.
- **Preço:** Foi feito pesquisas em mercadinhos concorrente e foi observado que o preço estava realmente elevado com isso foi feito reajuste, assim podendo ter mais competitividade e procura
- **Desperdício:** Observando na área interna do mercadinho sendo feito economias na energia (lâmpadas ligadas sem necessidade) e produtos/serviços que são pouco procurados como: serviços de internet (impressão, digitação, geração de boleto), materiais de construção, torneira, cano, proteção para fios, etc.
- **Serviço oferecidos:** um dos grandes problemas encontrados foi a não disponibilidade de serviços, primeiro em formas de pagamentos, que só era aceito dinheiro em espécie, mas deu uma grande alavancada nas vendas quando começou a ser aceito cartões e transições bancárias. Em segundo, os serviços de entrega, descontos e promoções, que não existiam, com as estratégias, essa desvantagem passou a ser um grande diferencial no mercadinho de médio porte. Fazendo alterações e buscando melhorias nesses pontos que precisavam de observação, o gráfico gerou mudanças positivas para o mercadinho.

Figura 2- Análise de Desempenho



Fonte: autores (2022)

Com base na análise, foram estabelecidas estratégias práticas podem auxiliar em mudanças que atrapalham no crescimento empresarial, visto que é possível que o mercadinho tenha fatores suficientes para desenvolver boas práticas nas vendas, ambiente

de trabalho e organizacional. A falta de produtos/alimentos foi sanada, pois passou-se a ofertar regularmente, os produtos que eram mais procurados, o que trouxe crescimento nos lucros. A entrega do fornecedor foi um grande diferencial para que as vendas alcançassem as expectativas, uma vez que os alimentos estavam disponíveis, com maior diversidade de produtos, com preços mais competitivos e melhores opções de pagamento.

5. Conclusão

Observou-se que a ferramenta de *Balanced Scorecard* é importante para a tomada de decisão, também para as empresas de pequeno porte, sendo muito relevante esse método em sistema gerencial como um diferencial estratégico para o mercado competitivo. O mercado está cada vez mais competitivo, com isso as empresas necessitam realizar processos que os torne mais competitivos frente aos seus concorrentes, assim alavancando as vendas e reduzindo os desperdícios com foco nos seus objetivos. A aplicação do *Balanced Scorecard* no mercadinho permitiu analisar seus pontos fortes e fracos e assim foram observados e corrigidos, tal como: oferecer melhor forma de pagamentos com cartão de crédito, débito e pix, disponibilizando mais produtos e alimentos para as vendas, isso foi um fator que trouxe um resultado positivo, fazendo a procura e as vendas efetivadas crescerem.

Um dos pontos que se destacam foi a economia feita no mercadinho, com a ajuda da ferramenta de *Balanced Scorecard* foi possível observar desperdícios de energia, perdas de produtos que eram poucos consumidos, assim como foi possível realizar uma organização do mercadinho para tornar o ambiente melhor para se trabalhar e para os clientes. Foi observado ainda a necessidade de procedimentos que levaram ao desenvolvimento dos funcionários, onde observou-se que alguns tinham mais habilidades para o atendimento e outros eram mais ágeis para os serviços, e essa troca foi feita, assim o Atendimento no mercadinho ficou mais rápido e mais satisfatório aos clientes e a empresa. Foi possível verificar que essa ferramenta não serve apenas como um medidor de indicadores financeiros, mas também serve para uma maior visualização de clientes e colaboradores ajudando a atingir suas metas, observar erros e reajustar planejamento.

Sobre os 6 sigmas foi possível levantar alguns fatores que prejudicavam a empresa, impedindo-a de crescer, o que ajudou a definir, medir, analisar, melhorar e controlar problemas que estão presentes no mercadinho, assim podendo-se tirar o melhor proveito de serviços oferecidos e do trabalho dos funcionários. Ao realizar as pesquisas com clientes e funcionários foram observados alguns fatores que atrapalham na produtividade do mercadinho. Essa análise mostrou que as principais causas dos problemas estavam relacionadas a falta de conhecimentos dos proprietários do mercadinho e com os resultados obtidos foi possível ver o corrigir esses erros, com a elaboração de planos para desenvolver a o mercadinho e realizar correções de forma preventiva.

Referências

- CAMILO, Caio. **O que é avaliação de desempenho e os tipos de avaliação**. 2016. Disponível em: <<http://www.empreendedorcurioso.com/single-post/2016/05/10>>. Acesso em: 29 ago. 2022.
- COSTA, D. B. **Diretrizes para Concepção, Implementação e Uso de Sistemas de Indicadores de Desempenho para Empresas da Construção Civil**. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2014. Disponível em: <http://www.kcd.com.br/downloads.htm>, acesso em ago. 2022. Empresas Brasileiras. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- FELIX, R.; FELIX, P. DO P.; TIMÓTEO, R. Balanced Scorecard : **adequação para a gestão estratégica nas organizações públicas**. Revista do Serviço Público, v. 62, n. 1, p. 51–74, 2011.
- GAMBA JUNIOR, et. al. A. Avaliação de desempenho de serviços emergenciais: uma análise da produção científica do período de 1991 a 2010. Revista de Administração da Unimep, v. 10, n. 3, p. 26-50, 2012. Janeiro: Campus, 1997.
- HAHN, G. J.; DOGONAKSOY, N.; HOERL, R. The evolution of six sigma. Quality Engineering, v. 2, n. 3, p. 317-326, 2000.
- KALLÁS, D. ; COUTINHO, A. R. **Gestão da Estratégia: experiências e lições de estratégia**. 2005.
- KALLÁS, D.; RIBEIRO, F. Balanced Scorecard (BSC) – Conceitos Gerais. 2008, p. 2.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p. 1-231.
- LINDERMAN, K. et al. Six Sigma: a goal-theoretic perspective. Journal of Operations Management, v. 3, n. 21, p. 193-203, 2003.
- LUCIANETTI, L.; BATTISTA, V.; KOUFTEROS, X. Comprehensive performance measurement systems design and organizational effectiveness. International Journal of Operations & Production Management, p. IJOPM-07-2017-0412, 2019.
- MUNARETTO, L. F.; CORRÊA, H. L. **Indicadores de Desempenho Organizacional: Uso e Finalidades nas Cooperativas de Eletrificação do Brasil**. Contabilidade Vista & Revista, Belo Horizonte, v. 27, n. 1, p. 25-41, jan./abr. 2016. Disponível: . Acesso em: 14 out. 2022.
- OLIVEIRA, Viviane A. P. de. **Avaliação de desempenho como um modelo de gestão empresarial: Um estudo sobre o CHA (conhecimento, habilidades e atitudes) em um órgão público**. Vol. XII. nº 15. Anuário da Produção de Iniciação Científica discente. São Paulo, 2009. Disponível em:<<http://sare.unianhanguera.edu.br/index.php/anuic/article/viewFile/2446/970>>. Acesso em: 11 agos. 2022.

RODRIGUES, M. V. **Entendendo, aprendendo, desenvolvendo qualidade padrão Seis Sigma**. Rio de Janeiro, 2006.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2017.

SOUZA, A. E.; CORRÊA, H. L. **Indicadores de desempenho em Pequenas e Médias Empresas**. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração. Rio de Janeiro, v. 8, n. 3, p. 118-136, jul./set. 2014. Disponível em: Acesso em: 19 set. 2022.

VIEIRA, R. T.; PETRI, S. M. **A Contribuição do Balanced Scorecard na Gestão Estratégica de um Escritório de Contabilidade**. Pensar Contábil, Rio de Janeiro, v. 16, n. 60, p. 04-13. Semestral, 2014.

WERKEMA, Cristina. Perguntas e respostas sobre o Lean Seis Sigma. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.