



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas
Colegiado do Curso de Engenharia de Produção



UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**PROPOSTA DE UM SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO EM UMA
ORGANIZAÇÃO DO SETOR CALÇADISTA**

PAULO HENRIQUE PINTO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

JOÃO MONLEVADE

Março, 2017



PAULO HENRIQUE PINTO

**PROPOSTA DE UM SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO EM UMA
ORGANIZAÇÃO DO SETOR CALÇADISTA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Universidade Federal de Ouro Preto, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Me. Wagner Ragi Curi Filho

JOÃO MONLEVADE

Março, 2017



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas
Colegiado do Curso de Engenharia de Produção



ANEXO VII - TERMO DE RESPONSABILIDADE

O texto do trabalho de conclusão de curso intitulado “Proposta de um sistema de medição de desempenho em uma organização do setor calçadista” é de minha inteira responsabilidade. Declaro que não há utilização indevida de texto, material fotográfico ou qualquer outro material pertencente a terceiros sem o devido referenciamento ou consentimento dos referidos autores.

João Monlevade, 24 de maio de 2017

Paulo Henrique Pinto



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas
Colegiado do Curso de Engenharia de Produção
ATA DE DEFESA



Aos vinte quatro dias do mês de março de 2017, às 17:30 horas, na sala B303 deste instituto, foi realizada a defesa do Trabalho de Conclusão de Curso pelo (a) aluno (a) Paulo Henrique Pinto, sendo a comissão examinadora constituída pelos professores: Prof. Wagner Ragi Curi Filho, Profa. Alana Deusilan Sester Pereira e Profa. Carla Danielle Araújo Costa. O (a) aluno (a) apresentou o trabalho intitulado: Proposta de um sistema de medição de desempenho em uma organização calçadista. A comissão examinadora deliberou, pela:

- () Aprovação
(X) Aprovação com Ressalva - Prazo concedido para as correções: 30 dias
() Reprovação com Ressalva - Prazo para marcação da nova banca: _____
() Reprovação

do(a) aluno (a), com a nota 8,2. Na forma regulamentar e seguindo as determinações da resolução COEP12/2015 foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da comissão examinadora e pelo (a) aluno(a).

João Monlevade, 24 de março de 2017.

Wagner Ragi Curi Filho
Prof. Me. Wagner Ragi Curi Filho (orientador)

Alana
Profa, Ma. Alana Deusilan Sester Pereira

Carla Danielle Araújo Costa
Profa. Carla Danielle Araújo Costa

Paulo Henrique Pinto
Paulo Henrique Pinto

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família, em especial aos meus pais Marcia Izabel e José do Carmo e ao meu irmão André Luiz, por todo o apoio durante o árduo período em que realizei este curso.

Agradeço a todos os amigos e colegas que durante esta caminhada me ajudaram da forma que puderam e da maneira que eu necessitei.

EPÍGRAFE

“A virtude vem de nós mesmos. É uma escolha que só a nós pertence. Quando um homem perde a capacidade de escolher, deixa de ser homem.”

(Laranja Mecânica)

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo principal a criação de um sistema de mensuração de desempenho, contendo indicadores financeiros e não financeiros, para uma loja de calçados da cidade de João Monlevade – MG. Espera-se que a utilização do Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta principal para a criação do sistema de mensuração deste estudo seja relevante para empresa analisada neste trabalho, uma vez que, ela apresenta uma gestão focada em resultados. A realização deste estudo foi possível por meio da utilização de uma abordagem qualitativa e da adoção de características específicas das metodologias de pesquisa Estudo de caso e Pesquisa-ação. O método utilizado para a criação do mencionado sistema de mensuração foi a coleta de dados que foram transformados em informações referentes à estratégia utilizada pela loja e sobre seu mercado de atuação, ou seja, o ambiente interno e externo da organização. Foram criados um total de 12 objetivos estratégicos e 30 indicadores de desempenho que possibilitam a empresa atingir seus objetivos principais. Ainda, para o melhor entendimento destes objetivos e indicadores foram criados dois mapas estratégicos com as vinculações de causa e efeito entre eles.

Palavras-chave: Sistema de mensuração de desempenho, *Balanced Scorecard*, Estratégia.

ABSTRACT

This work has as main objective the creation of a system of performance measurement, which contains financial and non - financial indicators, for a footwear store in the city of João Monlevade - MG. It is expected that the use of the Balanced Scorecard (BSC) as the main methodology of this study relevant to the company analyzed in this work, since it presents a company extremely focused on profit. A project of this study is possible through the application of a qualitative approach and the adoption of specific characteristics of the research methodologies Case Study and Research-Action. The method used to create a measurement system for collecting data that has been transformed into information regarding the strategy for the store and its market, ie the internal and external environment of the organization. A total of 12 strategic objectives and 30 performance indicators were created that enable the company to achieve its main objectives. Also for the better understanding of the objectives and indicators were created two strategic maps with links of cause and effect between them.

Key words: Performance measurement system, Balanced Scorecard, Strategy.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Forças Competitivas.	22
Figura 2 - Prisma de desempenho.	27
Figura 3 - Pirâmide de desempenho.	28

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características gerais dos serviços.....	18
Quadro 2 - Estratégias genéricas de Porter.....	24
Quadro 3 - Vantagens e desvantagens do BSC.....	30
Quadro 4 - Elementos do BSC.....	31
Quadro 5 - Passo a passo para implementação do BSC.....	32
Quadro 6 - Causas de fracasso na implantação do BSC.....	33
Quadro 7 - MATRIZ SWOT.....	40
Quadro 8 - Missão, visão e valores da empresa de calçados.....	41
Quadro 9 - Forças competitivas presentes no ambiente externo da loja.....	44
Quadro 10 - Perspectiva financeira.....	45
Quadro 11 - Perspectiva Clientes.....	46
Quadro 12 - Perspectiva Processos Internos.....	48
Quadro 13 - Perspectiva Aprendizado e Crescimento.....	50
Quadro 14 - Indicadores propostos.....	51
Quadro 15 - Mapa estratégico dos objetivos de desempenho.....	53
Quadro 16 - Mapa estratégico dos indicadores de desempenho.....	56
Quadro 17 - Dicionário de dados indicador CP1.....	67
Quadro 18 - Dicionário de dados indicador PAR.....	68
Quadro 19 - Dicionário de dados indicador PAP.....	68
Quadro 20 - Dicionário de dados indicador RE.....	68
Quadro 21 - Dicionário de dados indicador PAC.....	69
Quadro 22 - Dicionário de dados indicador QMC.....	69
Quadro 23 - Dicionário de dados indicador GM.....	70
Quadro 24 - Dicionário de dados indicador NC.....	70
Quadro 25 - Dicionário de dados indicador FCL.....	70
Quadro 26 - Dicionário de dados indicador GC.....	71
Quadro 27 - Dicionário de dados indicador QMF.....	71
Quadro 28 - Dicionário de dados indicador AC.....	71
Quadro 29 - Dicionário de dados indicador QC.....	72

Quadro 30 - Dicionário de dados indicador SC	72
Quadro 31 - Dicionário de dados indicador QP	73
Quadro 32 - Dicionário de dados indicador NCF	73
Quadro 33 - Dicionário de dados indicador QPN	73
Quadro 34 - Dicionário de dados indicador PM.....	74
Quadro 35 - Dicionário de dados indicador PACC	74
Quadro 36 - Dicionário de dados indicador NF	74
Quadro 37 - Dicionário de dados indicador IFA.....	75
Quadro 38 - Dicionário de dados indicador NPV.....	75
Quadro 39 - Dicionário de dados indicador NT	76
Quadro 40 - Dicionário de dados indicador TGT	76
Quadro 41 - Dicionário de dados indicador TMF	76
Quadro 42 - Dicionário de dados indicador PT.....	77
Quadro 43 - Dicionário de dados indicador TGE.....	77
Quadro 44 - Dicionário de dados indicador NMF	77
Quadro 45 - Dicionário de dados indicador NV	78

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1. JUSTIFICATIVA	15
1.2. OBJETIVOS	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1. SERVIÇOS	17
2.1.1. Definição de Serviços	17
2.1.2. Pacote de Serviços	18
2.1.3. Desempenho no setor de serviços	19
2.2. ESTRATÉGIA	20
2.2.1. Análise SWOT – Analise Ambiental	20
2.2.2. Forças competitivas	21
2.3. SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO	24
2.3.1. Conceito de sistema de medição	25
2.3.2. Sistemas de medição de desempenho tradicionais	25
2.3.2.1. Prisma de Desempenho ou Performance	26
2.3.2.2. Modelo SMART ou Pirâmide de Desempenho	27
2.3.2.3. Balanced Scorecard	29
3. METODOLOGIA DE PESQUISA	34
3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	34
3.2. COLETA DE DADOS	35
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	37
4.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	37
4.2. ANÁLISE SWOT DA EMPRESA	38
4.3. ESTRATÉGIA DA EMPRESA	41
4.4. INDICADORES DE DESEMPENHO PROPOSTOS	44
4.4.1. Perspectiva Financeira	45
4.4.2. Perspectiva Clientes	46
4.4.3. Perspectiva Processos Internos	47

4.4.4. Perspectiva Aprendizado e crescimento	49
4.5. MAPAS DE CAUSA E EFEITO	52
4.5.1. Objetivos estratégicos	52
4.5.2. Indicadores de desempenho	55
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
Referencias Bibliográficas	60
APENDICE A - Questionário da entrevista feita com um dos sócios.	64
APENDICE B – Questionário da entrevista informal realizada com a população.	66
APENDICE C – Documentos requeridos para análise documental.	67
APÊNDICE D – Dicionários de dados	67

1. INTRODUÇÃO

A indústria de calçados, nas vertentes varejos e atacados, é responsável por grande parte da circulação de capital da indústria da moda, uma vez que, os calçados são itens que tem demanda pouco variável pela utilidade deles. Por conseguinte, gerenciar uma indústria de tamanha importância pode não ser simples.

Neste sentido, a mensuração do desempenho é um conceito chave para compreender a capacidade das empresas de realizar e gerenciar aquilo que foi planejado, pois segundo Kaplan e Norton (1997, p.21) “o que não é medido não é gerenciado”. Desta maneira, implementar um sistema de medição de desempenho que consiga mensurar e comunicar a execução da estratégia torna-se importante para atingir os objetivos traçados.

Diante da demanda apontada por Kaplan e Norton, metodologias de avaliação de desempenho como *Balanced Scorecard* (BSC) são de grande auxílio para empresas, pois, pode ser considerado um sistema que possui indicadores de desempenho para medir aspectos financeiros e não financeiros (KAPLAN e NORTON, 1997). Desta forma, uma grande indústria como a de calçados, assim como qualquer outra, tem no BSC, uma ferramenta para gerenciar o alcance de seus objetivos.

A escolha do BSC, como ferramenta deste trabalho, foi feita pela proximidade da essência deste sistema com a estratégia das empresas. Além disso, a disponibilidade de material de base científica com este tema também influenciou a escolha.

Portanto, com a finalidade de evidenciar a utilidade da mensuração de desempenho, este trabalho de conclusão de curso tem como objetivo propor um sistema de mensuração de desempenho utilizando o BSC para uma loja varejista do setor de calçados da cidade de João Monlevade – MG, localizada na região do Médio Piracicaba.

1.1. JUSTIFICATIVA

As empresas do setor calçadista estão inseridas em um grande mercado devido ao fato de que o produto vendido por elas é um dos que pode ser considerado básico, ou seja, um dos produtos que mais são consumidos pela população de todas as idades. Neste contexto, mesmo em tempos de crise econômica, houve um aumento no investimento da produção de calçados considerando o aumento no número de pares calçados produzidos nos últimos anos (SEBRAE, 2014).

De acordo com os dados da Associação Brasileira de Lojistas de Artefatos e Calçados (ABLAC), “nos últimos dez anos, apesar das dificuldades, o crescimento médio do comércio brasileiro superou o do produto interno bruto (PIB). Conforme a Fundação Getúlio Vargas, enquanto o PIB avançou em média 3,6% ao ano entre 2002 e 2012, o valor bruto do varejo aumentou 4,5% no mesmo período” (COUROMODA, 2014, p.1).

Assim, o controle e monitoramento em relação ao nível de serviço prestado pelas empresas tornam-se vital para a imagem e sucesso de qualquer organização deste setor, uma vez que, o crescimento desse mercado resultará em aumento na produção. Nesse sentido é possível perceber que a utilização de indicadores de desempenho mudou a forma como é realizado o planejamento e controle dentro das empresas de manufatura e serviços, uma vez que, os resultados e percepções obtidos em uma medição têm grandes influências no planejamento e na estratégia das empresas.

De acordo com Ittner e Larcker (1998) *apud* Martins (1999, p.1) “a medição de desempenho passa a ser um desafio para muitas organizações, uma vez que, ela exerce um papel fundamental na execução da estratégia, avaliação se os objetivos foram atingidos, pagamento de recompensas, etc.”.

Assim, o BSC foi escolhido por ser um sistema que se adapte a estratégia das empresas de maneira a impulsionar o alcance dos objetivos, sendo que, segundo Kaplan e Norton (1997, p.21) “se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades”.

Diferentemente de outras metodologias de medição de desempenho, Kaplan e Norton (1997, p.21) apontam que:

O BSC preserva os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas incorpora um conjunto de medidas mais genéricas e integrado que vincula o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro a longo prazo.

Neste contexto, a metodologia BSC apresenta um olhar alternativo a medição de desempenho, uma vez que, enxerga o resultado financeiro como um objeto maior e, conseqüentemente, mais importante, mas entende que para o alcance destes objetivos há outros parâmetros que influenciam no desempenho de setores específicos e em toda uma empresa no geral.

1.2. OBJETIVOS

O objetivo geral é propor um sistema de mensuração de desempenho com indicadores, financeiros e não financeiros, para uma loja de calçados de pequeno porte. E os objetivos específicos são:

- identificar a estratégia da empresa assim como suas forças e fraquezas;
- identificar os objetivos da empresa;
- propor indicadores de resultado e tendência que consigam traduzir a execução da estratégia da empresa.
- identificar as relações de causa e efeito dos indicadores propostos e formular um mapa que as traduza.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A inserção do referencial teórico em trabalhos científicos e acadêmicos tem como principal objetivo apresentar discussões acerca dos temas selecionados. Neste sentido, a escolha do tópico de serviços para o referencial teórico tem relação justamente com área de atuação da organização adotada como base para este trabalho.

2.1. SERVIÇOS

A discussão deste tópico no trabalho é importante, pois a empresa que será estudada caracteriza-se como uma organização deste setor e apresenta características, que serão discutidas a seguir, que são peculiares aos serviços.

2.1.1. Definição de Serviços

Devido ao grande número de serviços oferecidos nos dias atuais, faz-se necessário identificar o que realmente pode ser considerado como um serviço. Neste contexto Palmer e Cole (1995) *apud* Mello (2010, p.5) definem serviço como “a produção de um benefício essencialmente intangível, para seu próprio direito ou como um elemento significativo de um produto tangível, através do qual alguma forma de intercâmbio satisfaz uma necessidade identificada do consumidor.”. Já Castelli (1994) *apud* Mello (2010, p.4) estabelece que o serviço “é o resultado de um conjunto de ações que fazem com que o produto passe às mãos do consumidor”.

Sendo assim, considerando os conceitos apresentados pelos autores citados acima, o serviço pode ser definido como um conjunto de ações e elementos não palpáveis que são produzidos considerando a necessidade e a utilidade que tem para cada cliente.

Outro fator que deve ser discutido é que, as indústrias de serviço e manufatura possuem características distintas, visto que, as empresas dos dois setores apresentam objetivos de produção diferentes. Uma das principais diferenças entre os dois setores é que as organizações manufatureiras geralmente oferecem um produto tangível e que pode ser demonstrado ao contrário das de serviços. Na maior parte das vezes, se considera que o serviço prestado é intangível e basicamente só pode ser visto no momento em que está sendo feito (NORMANN, 1993).

Neste contexto, baseado nos conceitos apresentados pelos autores Sturm, Morris e Jander (2001), Normann (1993) e Mello *et al.* (2010), a seguir o Quadro 1 apresenta as principais características dos serviços:

Quadro 1 - Características gerais dos serviços.

Características gerais dos serviços	
Disponibilidade	É o tempo que determinado serviço esta disponível para uso. O serviço deve estar disponível para o cliente no momento adequado.
Envolvimento do cliente	O cliente tem papel importante na especificação do serviço e em alguns casos tem a tarefa de fornecer o horário em que o serviço será realizado.
Envolvimento dos colaboradores	Os colaboradores tem papel importante da produção dos serviços, pois devem estar preparados e treinados, pois devido a maior extensão e intensidade do contato com o cliente devem estar preparados para lidar com uma maior flexibilidade do serviço.
Entrega do serviço	Ao contrario das empresas manufatureiras, as organizações de serviço utilizam do canais de distribuição eletrônicos ou também de combinações entre o próprio local de realização do serviço, o varejo e o ponto de consumo.
Simultaneidade	Representa a ideia de que a produção e o consumo do serviço acontecem simultaneamente, ou seja, no mesmo momento.
Intangibilidade	A intangibilidade dos serviços diz respeito a impossibilidade dos mesmos serem teoricamente notados devido a falta de evidencias físicas.
Perecibilidade	A perecibilidade dos serviços indica a impossibilidade de estoca-los para posterior utilização ou venda.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Morris e Jander (2001), Normann (1993) e Mello *et al.* (2010).

O entendimento das características apresentadas no quadro 1 facilitará compreender o ambiente interno e externo do contexto de pesquisa que é a loja de calçados. Sendo assim, espera-se que seja possível notar estas características durante a coleta de dados.

2.1.2. Pacote de Serviços

Há vários aspectos que fazem um produto tangível ser desejado por um cliente, como por exemplo, design, utilidade, adaptabilidade, valor social, entre outros. No entanto, no caso das indústrias de serviço é difícil identificar o que influencia um cliente a desejar adquirir o serviço que é oferecido por elas.

Neste contexto, a ideia de pacote de serviços pode descrever quais são os fatores menos explícitos que influenciam na compra de um serviço. Seguindo esta linha de pensamento, um pacote de serviços se refere à ideia de que um serviço é

constituído por uma tarefa principal, que é o motivo de sua existência, mas que também existem elementos implícitos e secundários que enriquecem de forma direta ou indireta o serviço adquirido (NORMANN, 1993).

Neste sentido, uma boa maneira para exemplificar a ideia de um pacote de serviços, é um hospital, em que o principal serviço oferecido é o atendimento médico, mas há serviços secundários envolvidos em todo o processo de atendimento como, tempo de espera, aparência dos médicos, higiene do local, etc.

Dentre os diversos aspectos que podem ser oferecidos em um pacote, Sasser, Olsen e Wyckoff (1978) *apud* Normann (1993, p.70) sugerem que a composição de um pacote de serviços pode incluir três tipos de componentes que visam:

1. facilitar a utilização de bens (Itens físicos como o alimento em um restaurante ou hardware em uma operação de serviços de computação);
2. explicitar intangíveis ou benefícios físicos;
3. incorporar intangíveis ou benefícios psicológicos.

Outro exemplo de um pacote de serviços são as lojas varejistas como, por exemplo, lojas de calçados, supermercados, lojas de eletrodomésticos, dentre outros, que vendem seus serviços diretamente para o cliente final. Neste caso, o pacote de serviço deste tipo de segmento pode incluir tempo decorrido desde a entrada do cliente na loja até o pagamento do item adquirido, o *layout* da loja, a quantidade de informações que os funcionários são capazes de responder sobre o serviço, o suporte pós-venda que é oferecido, etc.

2.1.3. Desempenho no setor de serviços

O nível de desempenho que uma empresa apresenta está relacionado com fatores tais como complexidade, investimento, planejamento e outras variáveis. No entanto, é possível observar que fatores como motivação dos funcionários e diretores interferem de forma positiva e negativa.

Nota-se a influência do fator motivação na indústria de serviço, pois, os funcionários são o principal meio para fazer com que o serviço chegue aos clientes. Neste sentido, a avaliação de desempenho dos serviços precisa levar em

consideração a motivação como um dos fatores de impacto do serviço que é entregue pelos trabalhadores.

Um dos problemas de motivação presente nas empresas de serviços é justamente a questão do *status*, pois segundo Normann (1993, p.28) “às vezes, afirmar-se que o negócio de serviços não possui o mesmo *status* da manufatura e essa é a razão para muitos dos seus problemas”. A indústria de serviço, ainda, sofre com essa questão, pois apresenta ainda uma grande variação de *status* dentre os diferentes serviços, uma vez que, há serviços essenciais e outros menos importantes (NORMANN, 1993).

2.2. ESTRATÉGIA

Um dos conceitos mais importantes no mundo dos negócios e também na vida é a estratégia que quando é bem formulada é o melhor caminho para atingir objetivos pessoais e profissionais, uma vez que, os diferentes ambientes em que vivemos irão proporcionar empecilhos e dificuldades para alcançá-los. Sendo assim, para Piovezan (2008, p.4) “A elaboração da estratégia tem como objetivo a tomada de ação coerente com as ameaças e oportunidades oferecidas pelo ambiente.”.

Assim, a discussão de alguns conceitos relacionados à estratégia é importante para entender a empresa estudada e seu cenário atual e também para a construção do BSC. Neste contexto, a seguir serão apresentados alguns conceitos relacionados à estratégia.

2.2.1. Análise SWOT – Análise Ambiental

O sucesso de uma organização pode ser associado com a escolha correta de estratégias e objetivos que sejam reais e que estejam ao alcance da capacidade da empresa. Para que isto aconteça, é necessário que a cúpula estratégica da empresa a conheça muito bem.

Neste contexto, Luecke (2009, p.22) define que, “as opções estratégicas disponíveis para a empresa, da mesma forma, surgem do processo de olhar para fora e para dentro. Entre os planejadores estratégicos, essa análise recebe o acrônimo de *SWOT*: Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças”.

Ainda segundo Luecke (2009, p.23) os elementos da análise SWOT podem ser descritos como:

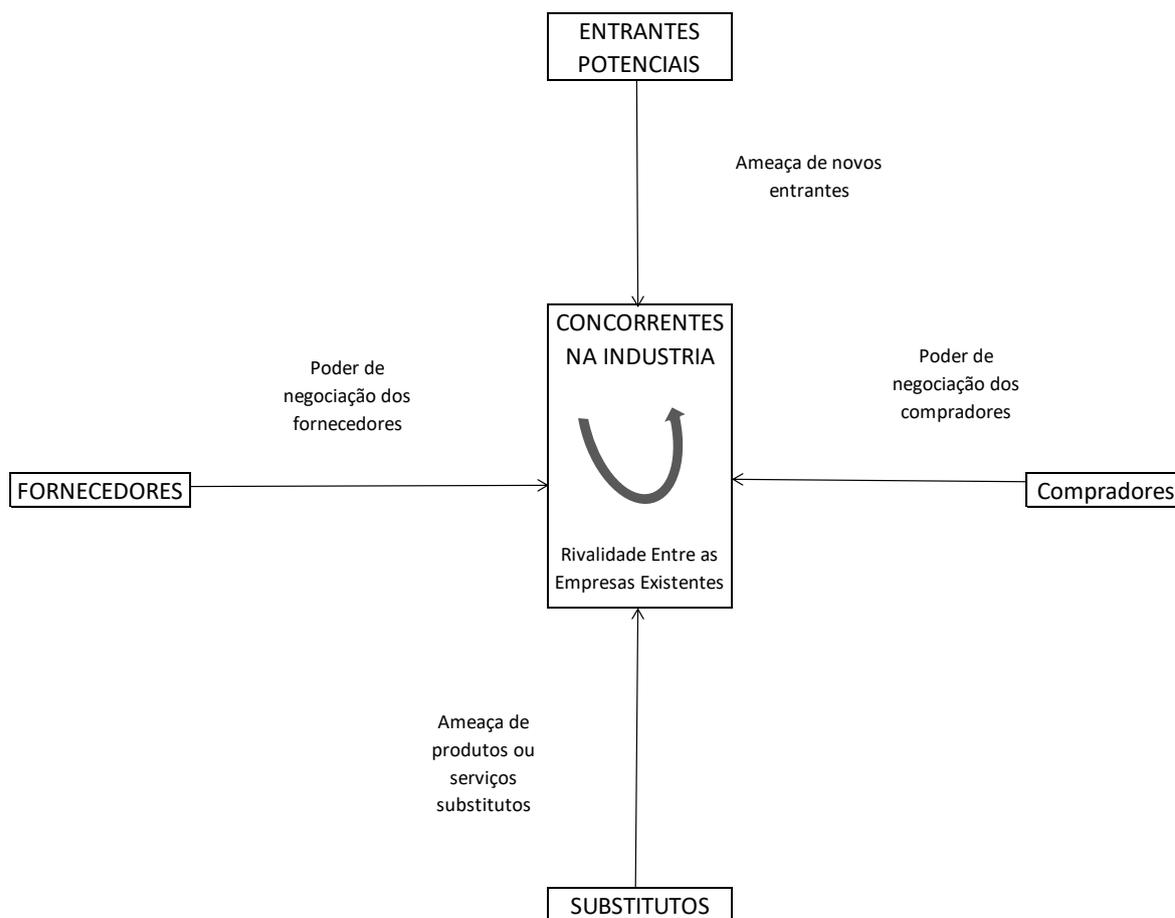
- as forças são capacidades que permitem que sua empresa ou unidade tenha um bom desempenho – capacidades que precisam ser alavancadas; as fraquezas são características que impedem que sua empresa ou unidade tenham um bom desempenho, e precisam ser abordadas.
- as oportunidades são tendências, forças, eventos e ideias de que sua empresa ou unidade pode tirar proveito;
- as ameaças são eventos ou forças possíveis que estão fora de seu controle e requerem que sua empresa ou unidade planeje ou decida como mitigá-los.

Desta maneira, é possível conhecer as organizações, analisando estes quatro elementos, com o foco no contexto em que estão inseridas. Sendo assim, o sucesso delas estará mais atrelado ao planejamento e implementação de uma estratégia que traduza a realidade das empresas do que simplesmente o acaso.

2.2.2. Forças competitivas

Ter uma boa estratégia tem uma grande relação com conhecer todos os elementos do ambiente externo e interno em que uma organização está inserida. Sendo o ambiente interno mais fácil de controlar para as empresa, é o ambiente externo que mais gera preocupação, uma vez que, existem forças quase impossíveis de gerir e que escapam de seu poder de influência. A Figura 1 representa as forças competitivas segundo Porter (2004).

Figura 1 - Forças Competitivas.



Fonte: Porter (2004).

A primeira força, as ameaças de entradas, está relacionada à entrada de novas empresas no mercado. Caso estas novas organizações consigam uma fatia de mercado, elas poderão influenciar a demanda por matéria prima e a oferta de produtos e, assim, impactar diretamente nos preços e arrecadação das empresas que já habitavam este mercado anteriormente (PORTER, 2004).

A segunda força, a rivalidade entre os concorrentes, pode ocorrer entre empresas que ofertam exatamente o mesmo produto/serviço ou ainda com empresas de produtos/serviços substitutos como será descrito dentro das próximas forças. Neste contexto, segundo Porter (2004, p.18) “na maioria das indústrias, os movimentos competitivos de uma firma têm efeitos notáveis em seus concorrentes e pode, assim, incitar a retaliação ou aos esforços para conter esses movimentos, ou seja, as empresas são mutuamente dependentes”.

A terceira força, a pressão dos produtos substitutos, que de acordo com Moraes e Fernandes (2010, p.8) “[...] são aqueles que possuem características ou funções semelhantes a um produto estabelecido em uma indústria, sendo uma das forças competitivas. É uma alternativa, como um novo entrante, que substitui, de preferência, com menores preços, outro produto.”. As empresas devem estar em constante atenção aos produtos substitutos, pois segundo Porter (2004, p.24) “os substitutos reduzem os retornos potências de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro.”.

Em relação ao quarto agente da análise deste ambiente externo, o poder de negociação dos compradores/clientes, Moraes e Fernandes (2010, p.8) definem que, “o poder de negociação dos compradores pode influenciar os preços e, conseqüentemente, a rentabilidade de uma indústria quando possuem um maior poder de barganha.”. Porter (2004, p.26) define que, “os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços, jogando os concorrentes uns contra os outros – tudo à custa da rentabilidade da indústria.”.

Sobre a quinta e última força, o poder de negociação dos fornecedores, Porter (2004, p.28) afirma que:

Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Fornecedores poderosos podem conseqüentemente sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços.

Analisando de uma forma geral, as 5 ameaças presentes no ambiente externo, é possível perceber que elas representam um grande risco para as empresas, dado que, estes elementos tem o poder de influenciar, diretamente, no mercado e, conseqüentemente, em qualquer empresa, ainda que, as organizações tenham uma estratégia bem definida. Ressalta-se que, por exemplo, fornecedores tem a capacidade de alterar os custos de matéria prima para baixo ou para cima principalmente se o seu número for escasso. Da mesma forma que o número de concorrentes, substitutos e entrantes em potencial, ainda podem influenciar na demanda de mercado, sendo que, a alta ou baixa oferta de produtos influencia na capacidade de venda.

Neste cenário, para lidar com as forças competitivas, Porter (2004) sugere três estratégias genéricas que podem colaborar com a elaboração de diretrizes para o negócio e com o alcance dos objetivos das organizações: a estratégia de liderança no custo total, em diferenciação e em enfoque.

A seguir o Quadro 2 apresenta de maneira sucinta os conceitos referentes às três estratégias descritas por Porter (2004).

Quadro 2 - Estratégias genéricas de Porter.

Estratégias genéricas	
Liderança em Custo	Estratégia competitiva que busca baixar os custos totais de produção de maneira a obter um retorno financeiro acima da média.
Diferenciação	De maneira diferente da liderança em custo mas com mesmo objetivo, a diferenciação busca obter retornos financeiros acima de média através da oferta de produtos únicos, criando uma forte defesa contra as 5 forças competitivas de mercado.
Enfoque	Consiste na aplicação da estratégia de liderança em custo, diferenciação ou ambas, em um determinado nicho de mercado, visando atingir um público alvo específico.

Fonte: Porter (2004)

Neste contexto, analisando as três estratégias percebe-se que as duas primeiras estratégias, liderança em custo e diferenciação, possuem formas distintas de competir no mercado, e em consequência disso, irão atrair públicos alvos diferentes. No entanto a terceira, o enfoque, pode utilizar-se das duas primeiras, de maneira a aplicá-las em um nicho de mercado específico, ou seja, para um determinado público alvo, enquanto que as estratégias de baixo custo e diferenciação não têm de ser aplicadas necessariamente para uma seção de mercado exclusiva.

2.3. SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Nos tempos atuais é indiscutível que quando o assunto são empresas, falar-se estratégia é obrigatório, uma vez que, é ela que torna possível para qualquer organização atingir seus objetivos. Pois neste contexto, Hunger e Wheelen (2002) *apud* Mello et al. (2010, p.99) definem que estratégia de uma corporação é um plano mestre abrangente que estabelece como a corporação irá alcançar sua missão e seus objetivos.

Mas para que uma estratégia seja bem executada é necessário que haja um grande controle nos rumos que ela está seguindo, ou seja, em que ponto ela está ou se ela realmente levará a empresa para o resultado que foi inicialmente proposto (DE MELO HEINZEN, DIAS E MARINHO, 2013). Neste sentido, a mensuração de desempenho tem como principal objetivo manter o controle sobre a execução desta estratégia (NEELY ET AL., 1995, *apud* MELLO ET AL., 2010).

2.3.1. Conceito de sistema de medição

Bititci *et al.* (1997) *apud* Barbosa et al (2007, p.106) “expõem que um sistema de medição de desempenho deve ser corretamente projetado e estruturado, de modo a ser uma ferramenta de gestão de base efetiva para o sistema de gestão do desempenho, por meio do qual a organização gerencia o desempenho e seu alinhamento, com as estratégias corporativas e funcionais e seus objetivos.”.

Com estes conceitos de mensuração de desempenho, percebe-se que um sistema de medição de desempenho possui enorme utilidade para a execução e controle da estratégia, sendo que a escolha de um sistema que mais se adequa a empresa também é fundamental. Assim, analisar que tipo e quais as características do serviço prestado por uma empresa faz-se necessário para que se tenha uma coerência entre o que se deseja medir e seu resultado.

2.3.2. Sistemas de medição de desempenho tradicionais

Para a implementação de um sistema de medição de desempenho é necessário observar que para controlar o rumo que a execução de uma estratégia está seguindo é de suma importância que este sistema contenha indicadores, financeiros e não financeiros. Dessa maneira, um sistema que contenha estes indicadores oferece suporte no processo de tomada de decisão (NEELY ET AL, 1995 *apud* MARZAGÃO E CAVALHO, 2013).

Dentre os sistemas de medição de desempenho financeiro e não financeiro que mais se destacam, pode-se citar o Balanced Scorecard (BSC), o Prisma de desempenho e a Pirâmide de Desempenho. Todos eles possuem como característica dimensões de mensuração previamente estabelecidas (MARZAGÃO e CAVALHO, 2013).

Para entender a utilidade e os diferentes conceitos da medição de desempenho, é necessário discutir no mínimo os tradicionais sistemas de mensuração já mencionados no tópico anterior.

2.3.2.1. Prisma de Desempenho ou Performance

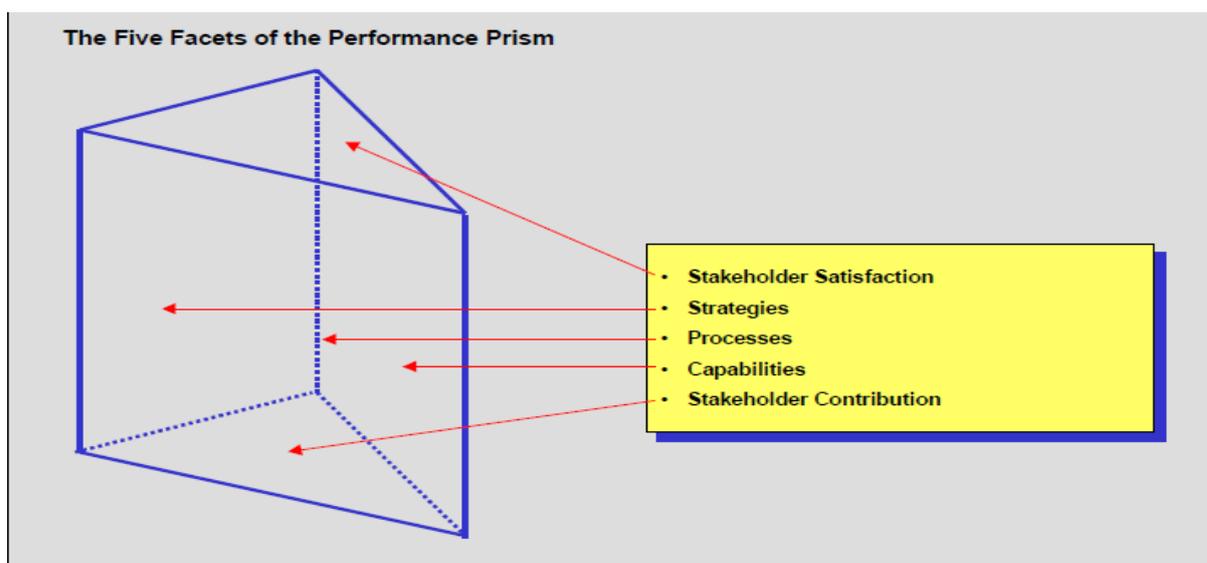
A escolha das organizações em utilizar um sistema de medição de desempenho tem o objetivo de controlar a implementação de sua estratégia. No entanto, tão importante quanto à estratégia utilizada pelas empresas é compreender quais os motivos de sua existência e conseqüentemente quem e como ela atingirá. Dessa maneira, sistemas como o Prisma de Desempenho são importantes para entender esta ideia (NEELY E ADAMS, 2000).

Assim o prisma de desempenho busca avaliar as varias perspectivas presentes no negocio, pois, segundo Neely e Adams (2000, p.2, tradução própria) “O Prisma Performance tem 5 facetas – as facetas do top e fundo são a satisfação dos stakeholders e a contribuição dos stakeholders respectivamente. As três facetas laterais são as estratégias, processos e capacidades”.

As duas perspectivas relativas aos *stakeholders*, que representam o topo e o fundo do prisma, tem como objetivo entender melhor quais os, benefícios dessa relação para ambos os lados, pois buscam identificar quem são eles e o que eles necessitam da organização, além de o que a organização precisa deles. Neste contexto, a terceira perspectiva do prisma, busca identificar qual a estratégia será utilizada para corresponder às necessidades tanto dos *stakeholders* como as da própria empresa (NEELY E ADAMS, 2000).

A quarta face do prisma se refere a, identificação dos processos críticos que devem ser executados para aplicar a estratégia escolhida e assim atender as necessidades dos *stakeholders* e da própria empresa. Já a quinta e última perspectiva do prisma diz respeito aos recursos físicos, humanos, dentre outros, para que os processos citados na quarta perspectiva sejam executados de forma correta (NEELY E ADAMS, 2000). A Figura 2 representa, esquematicamente, o prisma de desempenho.

Figura 2 - Prisma de desempenho.



Fonte: Neely e Adams (2000, p.3).

2.3.2.2. Modelo SMART ou Pirâmide de Desempenho

Segundo Kennerley e Neely (2002) *apud* Cunha (2011, p.57) “o modelo SMART integra medidas internas e externas da organização, de forma cascadeada e proveniente da alta administração, garantindo que a visão da organização seja transmitida e que façam parte dos objetivos internos e externos das unidades de negócios.”.

Em relação à sua estrutura, a pirâmide de desempenho é baseada em 4 níveis de objetivos e medidas em que há uma relação direta entre a estratégia adotada pelas empresas e as ações tomadas por ela. Ressalta-se que esta relação pode ser identificada nos objetivos estratégicos definidos e nos indicadores utilizados (NAVARRO, 2005).

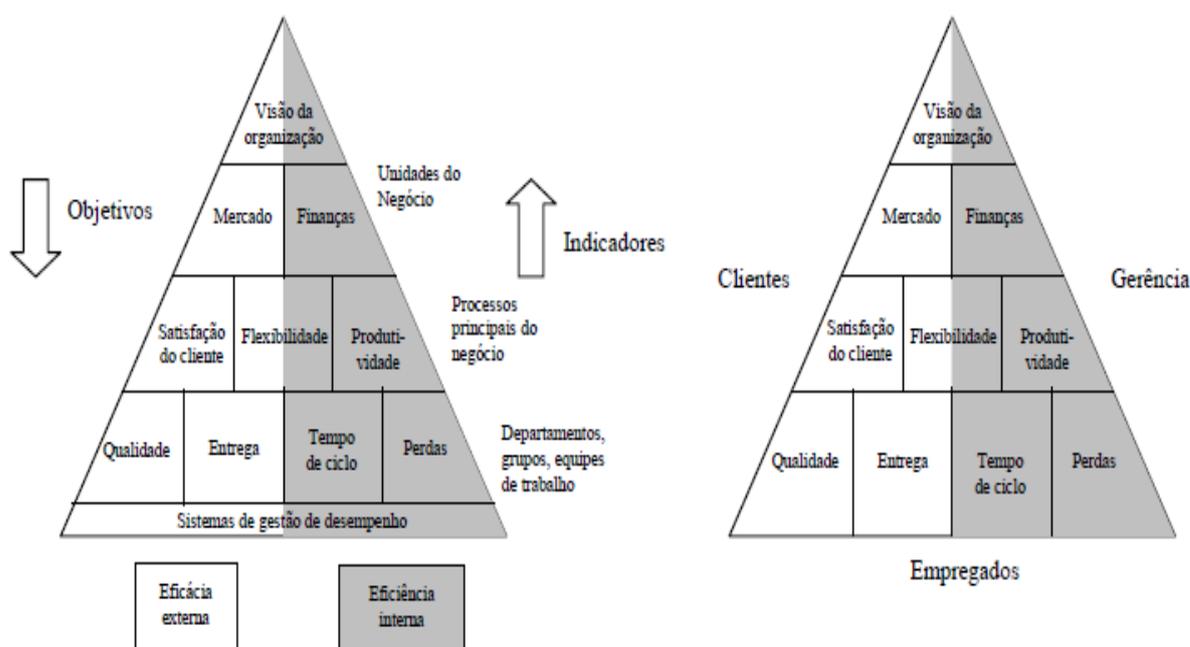
Para Navarro (2005, p.27) “no nível superior da pirâmide de desempenho é representada a visão do negócio da organização, que é articulada pela diretoria da empresa. O segundo nível é constituído pelas metas das unidades de negócio, que são definidos em termos de mercado e finanças. Neste nível devem ser definidas as estratégias para se alcançar os objetivos estabelecidos”.

Ainda, para Navarro (2005, p.27) “no terceiro nível estão os processos principais que sustentam a estratégia do negócio. Neste nível devem ser definidas as metas e prioridades em termos de satisfação do cliente, flexibilidade e

produtividade. Na base da pirâmide, para cada departamento, grupo ou equipe de trabalho da empresa, estão os critérios operacionais específicos: qualidade, entrega, tempo de ciclo e perda”.

Diante destes aspectos, percebe-se que um dos focos principais da pirâmide de desempenho é a comunicação, uma vez que, um dos propósitos é transmitir os objetivos e a visão estratégica de uma empresa para os diversos níveis e departamentos das organizações de maneira a conseguir sustentar um padrão de desempenho para que o resultado final esperado seja atingido (MARTINS, 1999).

Figura 3 - Pirâmide de desempenho.



Fonte: Lynch e Cross (1995) adaptado por Navarro (2005, p.27).

A Figura 3 é a representação da estrutura da pirâmide de desempenho em que como explicado anteriormente, cada um de seus níveis têm uma representatividade em relação às estratégias, objetivos, processos e medidas. Neste sentido, a pirâmide é desenvolvida considerando a integração da gerência com os diversos níveis das empresas.

2.3.2.3. **Balanced Scorecard**

O *Balanced Scorecard (BSC)* está intimamente relacionado com a estratégia de uma empresa, pois segundo Kaplan e Norton (1997, p.8), “os objetivos e medidas do *scorecard* derivam da visão e estratégia da empresa”. O BSC como poderá ser visto a seguir é um sistema de medidas financeiras e não financeiras.

Kaplan e Norton (1997, p.8) definem que no BSC “os objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeiras, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.”. Em relação à perspectiva financeira Kaplan e Norton (1997, p.50) definem que “os objetivos e medidas financeiros 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*.”.

A perspectiva do cliente para Kaplan e Norton (1997, p.68) “traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos para segmentos focalizados de clientes e mercados que podem ser comunicados a toda organização”. A perspectiva dos processos internos diz muito sobre o que é definido nas duas primeiras, pois identifica processos internos que são críticos para atingir o objetivo financeiro esperado pelos acionistas e assim conseguir um desempenho que agrade os clientes dos segmentos específicos definidos (KAPLAN e NORTON, 1997).

A perspectiva de aprendizado e crescimento diz respeito à questões relativas às três primeiras, pois é consequência do resultado delas, uma vez que, identifica quais investimentos necessários para os recursos humanos e estruturais (KAPLAN e NORTON, 1997).

Assim, o BSC também é um sistema para a comunicação dentro da empresa, pois tenta aliar desempenho com propagação da estratégia, e neste sentido Kaplan e Norton (1997, p.14) afirmam que:

O *scorecard* incentiva o diálogo entre unidades de negócios e os executivos e diretores da empresa, não apenas com relação aos objetivos financeiros de curto prazo, mas também com relação à formulação e a implementação de uma estratégia destinada a produzir um desempenho excepcional no futuro.

No entanto, apesar de o BSC ter como uma de suas principais características a divisão do sistema de medição em perspectivas que abrangem componentes importantes do processo de produção dos serviços como os clientes, à metodologia pode ser desmembrada em vários outros itens. Além disso, como visto anteriormente, os componentes e itens que constituem o BSC trazem algumas vantagens e desvantagem ao sistema.

Estas vantagens e desvantagens são citadas, no Quadro 3 baseadas nos autores Dos Santos (2013) e Lenz (2007):

Quadro 3 - Vantagens e desvantagens do BSC

Vantagens	Desvantagens
Esclarece e traduz a visão e missão da empresa.	Não levam em considerações as possíveis mudanças no fator externo.
Facilita a comunicação e a transmissão da estratégia da empresa.	Elevados investimentos quer em tempo quer em dinheiro, uma vez que o Balanced Scorecard é um processo contínuo.
Disponibiliza informações tanto financeiras como não financeiras.	Dificuldades de definição de objetivos e indicadores não financeiros.
Acompanhamento contínuo da visão e da estratégia da empresa.	Focalização em apenas aspectos internos.
Maior facilidade de implementação.	Inclusão de informações irrelevantes no BSC, que poderão permitir a obtenção de resultados não realistas.

Fonte: Baseado (LENZ, 2007; DOS SANTOS, 2013).

Percebe-se com a análise das desvantagens do BSC que, embora muitas das causas de falhas na implantação do sistema sejam causadas por erros internos das organizações é possível que alguns desses erros sejam consequência das lacunas que o sistema oferece. Obviamente, é necessário que sejam realizados mais estudos acerca desta relação, no entanto é um fato que merece atenção.

a) Elementos do BSC

O *Balanced Scorecard* é constituído de elementos que o caracterizam e que servem como guia para a construção do sistema. Entre eles, há elementos que servem como diretrizes da implantação da estratégia tais como os objetivos

estratégicos e as metas, e também há elementos de controle como os indicadores de desempenho e os mapas de causa e efeito.

A seguir, com base em conceitos apresentados pelos autores Niven (2005) e Kaplan e Norton (1997), o Quadro 4 apresenta, sucintamente, alguns dos elementos do BSC.

Quadro 4 - Elementos do BSC.

Elementos do Balanced Scorecard	
Objetivos estratégicos	É a divisão dos objetivos globais em objetivos mais palpáveis. Portanto, objetivo de desempenho ou estratégico é a tradução daquilo que deve ser muito bem, planejado e executado em cada perspectiva do BSC para que a estratégia seja alcançada.
Indicadores de desempenho	Um BSC bem elaborado é uma combinação de indicadores de desempenho financeiros e não financeiros que se dividem em medidas de resultado e de tendência. Desta maneira, estes indicadores são ferramentas que permitem medir o progresso da implementação da estratégia escolhida.
Metas	Metas são a representação quantitativa de um valor futuro realista que será utilizado como diretriz e que deve ser atingido para que o alcance dos objetivos seja possível. As metas ainda servem como parâmetro para os indicadores de desempenho.
Mapas de causa e efeito	Indicam as relações de influencia que cada objetivo estratégico e cada indicador de desempenho possuem entre si, sendo que, assim é possível compreender como o desempenho de um deles impacta positivamente ou negativamente em outro.

Fonte: Autor (2017) baseado em Niven (2005) e Kaplan e Norton (1997).

Como se percebe o Balanced Scorecard possui elementos que são determinantes para o gerenciamento da implantação de uma estratégia. No entanto, a utilização em conjunto destes elementos que torna o sistema útil para o alcance dos objetivos globais.

b) Implantação do BSC

Inicialmente, o primeiro passo para implantação do BSC é buscar entender por que este sistema irá ajudar a empresa, ou seja, qual é realmente o objetivo de implantar o sistema, dado que, uma empresa poderá ter várias perspectivas de melhorias, como por exemplo, a melhoria de processos internos ou crescimento financeiro. Outra pergunta importante a ser feita é, por onde o sistema começará a ser implantado, pois a difícil missão de executar sua implementação ocorrerá igualmente do nível mais alto da empresa para o mais baixo quanto no sentido oposto (NIVEN, 2005).

O passo seguinte da implantação é a definição/verificação da missão, visão, valores da empresa, pois estes atributos são base de qualquer estratégia e assim ditam qual o objetivo da empresa e de certa forma os meios que a farão atingi-lo.

Dando sequência a implantação, devem-se definir quais as perspectivas que mais serão adequadas para o sistema, visto que, muitas vezes falhas ocorrem pelo fato das empresas ficarem presas a concepção das quatro perspectivas (financeira, cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento do funcionário) formuladas por Kaplan e Norton (1997). Da mesma maneira, a análise das perspectivas é vital para a elaboração de objetivos estratégicos e de medidas de desempenho para cada uma delas (NIVEN, 2005).

O quarto passo diz respeito à definição da quantidade e qualidade das medidas de desempenho que a empresa adotará, sendo que, a escolha do número de medidas deverá ser baseada na precisão de informações que elas poderão oferecer. Ainda, é importante prestar atenção às medidas de desempenho selecionadas tendo em vista que estas deverão incluir medidas que consigam avaliar os fatores críticos que são relacionados com os vínculos de causa e efeito (NIVEN, 2005).

Por fim, o quinto e último passo direciona para a definição e priorização de metas para alcançar o sucesso da implantação do BSC. Ainda, sobre a seleção de metas, escolher as iniciativas corretas para induzir para o caminho do sucesso será tão importante quanto escolher as melhores metas (NIVEN, 2005). O Quadro 5 resume os passos a serem seguidos na implantação do BSC.

Quadro 5 - Passo a passo para implementação do BSC.

1º Passo	Qual objetivo de implantar o BSC? Onde começara a implantação?
2º Passo	Definição/Verificação da Missão, Visão e valores.
3º Passo	Definição de perspectivas adequadas Elaboração de objetivos estratégicos e medidas de desempenho.
4º Passo	Quantidade de medidas de desempenho aliadas aos vínculos de causa e efeito.
5º Passo	Definição e priorização de metas Elaboração de iniciativas.

Fonte: Baseado em (Niven, 2005).

c) Causas para fracasso na implantação e críticas ao BSC

Implantar o BSC não é uma tarefa fácil devido aos inúmeros passos envolvidos ao longo do processo, além da necessidade de integrar toda a empresa. Neste contexto, a literatura nos fornece vários casos de fracassos na implantação do BSC, sendo parte deles a falta de comprometimento da alta direção e o conservadorismo em relação ao aprendizado dentro das empresas (BEBER, RIBEIRO E NETO, 2006).

A seguir, no Quadro 6, serão listadas algumas das principais causas de fracasso do BSC segundo Beber, Ribeiro e Neto (2006), Corrêa, Selig e Bornia (2002) e Croce Filho e Costa (2010):

Quadro 6 - Causas de fracasso na implantação do BSC

Causas de Fracasso na Implantação
Falta comprometimento da alta direção
Estratégia não definida pelas empresas
Falta de equipe adequada para a implantação
Usar o sistema pensando apenas em lucro
Falta de treinamento
Falta de consultoria
Comunicação falha
Utilização de medidas desempenho inadequadas
Centralização do sistema em uma única área

Fonte:

Baseado em (Beber, Ribeiro e Neto, 2006; Corrêa, Selig e Bornia, 2002; Croce Filho e Costa, 2010).

Implantar o BSC não é uma tarefa fácil, devido às barreiras encontradas no meio do caminho, como por exemplo, a resistência à mudança e falta de um planejamento adequado. Sendo assim, cabe a direção das empresas o papel mais importante desta missão que é de planejar a implantação do sistema de maneira que estes e outros problemas não interfiram no processo.

No entanto, o fato de haver inúmeros casos de falhas na implantação do sistema devido a causas internas das organizações não esconde a realidade de que o BSC também apresenta suas próprias falhas. Neste contexto, o BSC assim como

qualquer outra metodologia existente é passível de críticas e são vários os pesquisadores que as tecem.

Nesta conjuntura, Attadia, Canevarolo e Martins (2003) fazem três críticas ao BSC. A primeira crítica feita por estes autores indica que no âmbito conceitual o BSC é um sistema engessado, uma vez que, limita o sistema a utilização de perspectivas fixas, sendo que, não considera o porte das empresas, o mercado em que elas estão inseridas e nem mesmo fatores sociais e políticos. A segunda crítica, no âmbito estrutural, considera inadequado o sistema não abranger fatores externos como os concorrentes, fornecedores e governo, além de não esclarecer como deve ser realizadas melhorias na evolução do sistema em relação a mudanças ou incrementos na estratégia. Por fim, a terceira crítica, no âmbito gerencial, considera o BSC falho por não indicar como deve ser feita sua implementação e como reagir a fatores inesperados, bem como, não há menção sobre a utilização da tecnologia da informação como forma de auxílio do sistema.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste tópico serão abordados aspectos metodológicos relacionados à caracterização e contexto da pesquisa, a coleta e análise de dados.

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Entre as abordagens disponíveis para a realização desta pesquisa, encontram-se três opções distintas quando se discute acerca da forma de tratamento de dados, a qualitativa, a quantitativa e a mista. Considerando o objetivo deste trabalho, a abordagem de pesquisa que mais se identifica com este tipo de estudo é a abordagem qualitativa, posto que, este trabalho não tem foco estatístico como proposto pela abordagem quantitativa.

Segundo Bryman (1989) *apud* Martins (2012, p.53) a abordagem qualitativa tem como principais características os seguintes fatores:

- delineamento do contexto do ambiente da pesquisa;
- abordagem não muito estruturada;
- múltiplas fontes de evidência;
- importância da concepção da realidade organizacional;

- proximidade com o fenômeno estudado;

Em relação à metodologia de pesquisa que será utilizada para a elaboração deste estudo existem duas opções que se encaixam neste tipo de abordagem, os métodos Pesquisa-ação e Estudo de Caso (MARTINS, 2012). No entanto, as duas metodologias necessitam de fatores como tempo e influência, que neste caso não estão disponíveis para efetivamente utilizá-las, ao passo que, serão utilizadas apenas algumas características específicas a elas.

Sobre a pesquisa-ação pode-se dizer que uma das características a ser usada neste estudo é a coleta iterativa de dados que compreende ciclos de coleta e realimentação de dados (MELLO e TURRIONI, 2012). Neste estudo, esta coleta iterativa será utilizada na identificação e formalização da estratégia da empresa analisada em conjunto com seus colaboradores, incluindo missão, visão, valores, análise SWOT, etc. Já para o estudo de caso, a investigação exploratória e a construção da teoria são ferramentas que darão suporte para o trabalho (MIGUEL e SOUSA, 2012).

3.2. COLETA DE DADOS

Neste trabalho avaliou-se uma empresa de serviços que está presente no setor calçadista brasileiro, que tem atuação em cidades principalmente nas regiões norte e nordeste do Brasil. No entanto devido à questão de disponibilidade de tempo, capital e acesso foi avaliada apenas a unidade presente na cidade de João Monlevade que atende toda a região do Médio Piracicaba.

Esta empresa oferece produtos para a população de todas as idades, tentando aliar itens modernos e úteis. Em relação a aspectos internos da filial da empresa avaliada, ressalta-se que a esta se encontra presente no mercado “monlevadense” a cerca de treze anos e, no ano de 2017, conta com oito funcionários.

Para realização da coleta de dados serão utilizados instrumentos de coleta de dados comuns à metodologia do estudo, visando identificar e determinar os dados mais importantes para o presente trabalho. Será utilizada a análise documental, a observação e a entrevista que terá definido seu nível de estruturação de acordo com as necessidades de obtenção de dados.

A utilização destes três instrumentos como múltiplas fontes de evidência para Miguel e Sousa (2012, p.137) refere-se à ideia da “[...] a utilização da técnica de triangulação, que compreende uma iteração entre as diversas fontes de evidência para sustentar os constructos, proposições ou hipóteses, visando analisar a convergência (ou divergência) das fontes de evidencia”.

Em relação à análise documental, esta pode ser descrita como uma análise de documentos de uma organização que possam esclarecer ou identificar fatores de usados como evidência. Para a organização analisada neste estudo foram selecionados alguns documentos, citados no apêndice C deste trabalho, que poderiam contribuir com a construção do sistema de medição de desempenho proposto. Para a observação, em primeiro lugar foi analisado o contexto vivido pela empresa visando identificar variáveis críticas que interfiram diretamente na atuação da organização.

No que se diz respeito ao instrumento entrevistas, foram realizadas visitas a organização entre agosto e outubro de 2016 com duração de 2 horas, para encontros com um dos proprietários da organização assim como outros colaboradores para entender questões em relação ao planejamento estratégico da empresa, além disso, também foram realizadas pequenas entrevistas informais com 30 pessoas da população a respeito da opinião sobre a empresa, para obter alguns dados importantes para a elaboração do sistema. Estas entrevistas seguiram roteiros semiestruturados (vide apêndices), em consequência de que, desta maneira será possível apurar dados que talvez sejam implícitos.

No entanto, as perguntas que foram realizadas nas entrevistas seguiram temas específicos que foram abordados em blocos de questões, que podem ser encontrados mais detalhadamente nos Apêndices A e B. O primeiro bloco contém questões relacionadas à caracterização da empresa, de maneira que se possa entender o cenário atual da empresa, considerando o ambiente interno da organização. O segundo bloco buscou identificar a estratégia seguida pela empresa para alcançar seus objetivos, tentando identificar seu ambiente interno e externo. O terceiro bloco procurou identificar as formas de controle de desempenho da empresa e também de seus funcionários. O quarto bloco, visou analisar a relação da empresa com seus funcionários, analisando o grau de aprendizagem de conhecimento tácito e explícito. Já o quinto bloco identificou o nível de reconhecimento da marca da empresa pelos clientes, além de detectar possíveis oportunidades de investimento.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A loja de calçados, estudada neste trabalho é uma empresa que faz parte de um grupo de investidores de caráter familiar e que tem principal atuação no nordeste do país. O foco deste trabalho será especificamente uma de suas unidades situada na cidade de João Monlevade-MG que, atualmente é gerenciada por dois sócios que são integrantes dessa família.

Fundada em abril de 2004, esta filial foi aberta na cidade de João Monlevade pelo grupo por meio de indicação de um dos membros dessa família. Outro fator que também teve influencia foi à proximidade com outra empresa pertencente ao mesmo grupo, mas que utiliza outra marca.

O quadro de funcionários da empresa conta com 8 pessoas, sendo que, todas são mulheres com idade média de 25 anos e com grau de escolaridade nível médio. Em relação à rotatividade, pode-se dizer que é baixa, uma vez que, os donos prezam por um ambiente de trabalho familiar e com pessoas de confiança.

Sobre aos produtos ofertados, à empresa oferece produtos de variados os preços, sendo que, opta pela estratégia genérica de liderança em custos. Além disso, apesar de ter calçados como seu principal produto, a organização também comercializa outros acessórios como, bolsas, carteiras, entre outros.

Em relação à caracterização da empresa como de serviços, pode-se identificar as características citadas anteriormente no processo de comercialização dos calçados. Um exemplo disso é o envolvimento dos colaboradores e dos clientes, que além de serem partes fundamentais para que o serviço aconteça, possuem uma relação entre si de alta extensão e intensidade devido a necessidade de troca de informações acerca dos calçados e das preferencias dos clientes.

Outra característica identificada é a disponibilidade do serviço na loja, em que, os colaboradores têm de estar disponíveis para realizar o atendimento no momento adequado, ou seja, quando o cliente entra na loja. A precibilidade das horas trabalhadas pelos colaboradores também está presente na produção dos

serviços, uma vez que, se um colaborador passa o dia sem atender nenhum cliente, as horas trabalhadas não podem ser estocadas para usa-las no dia seguinte.

Assim, tendo em vista a caracterização da empresa como de serviços, é necessário compreender por que sistemas de medição de desempenho como o BSC são úteis para a loja e para as empresas de serviço em geral. Primeiramente é preciso entender que a avaliação da produtividade na indústria de serviços é diferente da indústria de manufatura justamente pela diferença de objetivos (GADREY, 2001).

Neste contexto a avaliação da produtividade dos serviços deve ser feita utilizando multicritérios, uma vez que, nesta lógica a prestação de serviços tem o objetivo de solucionar o problema do usuário. Assim, um sistema de medição de desempenho deve avaliar o serviço considerando outros critérios além de taxas de produtividade e financeiros (GADREY, 2001). Nesse sentido o BSC pode contribuir.

Antes do sistemas de medição ser concebido, é necessário um breve identificação da estratégia da empresa. Portanto, como ponto inicial, será apresentada uma análise SWOT, em relação às suas forças e fraquezas encontradas no ambiente interno, e também das oportunidades e ameaças existentes no ambiente externo.

4.2. ANÁLISE SWOT DA EMPRESA

Neste tópico foram identificados, utilizando-se da metodologia “Matriz SWOT”, as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças presentes no ambiente interno e externo em que a empresa está inserida. A discussão desta metodologia se torna muito útil para este trabalho na medida em que, facilita a compreensão do contexto de mercado e de gestão que a empresa está inserida, ou seja, conhecendo a empresa de forma a visualizar seus pontos fortes, nos quais ela precisa melhorar, as oportunidades de crescimento e de quem ela precisa se proteger.

Os elementos, a seguir, foram identificados durante a entrevista realizada com um dos donos da empresa e também por meio de uma pequena pesquisa informal realizada com 30 moradores da região, incluindo pessoas que passavam

em locais próximos à loja e em pontos mais distantes, e também uma observação de informações da empresa disponíveis na internet que, abordaram assuntos relacionados aos seguintes temas:

- conhecimento da marca;
- frequência de compras por meio de comércio online;
- interesse do público masculino por moda.

Dentre estes assuntos, foi possível notar que a proximidade em relação à sede da loja, influenciou no quesito conhecimento da marca, já que, as pessoas entrevistadas em pontos próximos a localidade, ao responderem a pergunta “Você conhece a Loja?”, diziam conhecê-la e em pontos distantes tinham menos conhecimento. Ademais, dentre 30 pessoas entrevistadas nos dois pontos escolhidos para abordagem que responderam a pergunta “Você Conhece a página da loja no Facebook?”, apenas 2 delas disseram conhecer alguma página da empresa nas redes sociais, fato este que pode ser comprovado, já que em sua página em uma rede que atinge grande parte da população, a loja tem pouco mais de 700 curtidas, e sua última publicação foi em agosto de 2015, considerando até o momento em que este trabalho foi escrito.

Nos outros tópicos abordados, o comércio online e o interesse do público masculino por moda, 23 pessoas responderam de maneira positiva a pergunta “Você compra ou tem interesse em adquirir produtos pelo comércio online?”, da mesma maneira que para os homens entrevistados a preocupação com utilizar produtos na moda se mostrou algo significativo como indicaram as 13 respostas positivas dos 15 homens que responderam a pergunta “Você se preocupa com o estilo de calçado que você usa?”.

O Quadro 7 apresenta a matriz SWOT elaborada a partir das interações com os proprietários e entrevistas com potenciais clientes.

Quadro 7 - MATRIZ SWOT

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> - Ótima Localização - Conhecimento do Mercado - Pouca Rotatividade dos Funcionários - Produtos para todos os públicos - Vendas de outros produtos - Equipe Motivada - Gestão com foco nos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de formalização - Falta de Treinamento adequando para os funcionários - Estratégia mal definida - Falta de Ações de Marketing - Gestão Com Foco Final Excessivo Em Lucro
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Abertura de outro ponto na cidade - Contratação de estagiários - Interesse do Público Masculino Por Moda - E-commerce 	<ul style="list-style-type: none"> - E-commerce - Público Feminino Dominante - Inadimplência - Necessidade de estar em grupo para negociar com os fornecedores - Histórico Ruim Para Empresas Na Cidade

Fonte: Autor (2017)

Analisando o ambiente interno, como força da empresa, de acordo a observação realizada, pode-se citar a ótima localização da empresa como um de seus pontos fortes, dado que, está localizada no centro da cidade e próxima a dois estabelecimentos populares na cidade, um banco e um supermercado. Outros pontos também percebidos como força através da observação são o conhecimento de mercado, já que, a empresa esta no mercado há 13 anos, a venda de produtos para todos os públicos e a comercialização de outros itens além de calçados como foi identificado pela observação e análise documental da lista de produtos da loja.

Já em relação às fraquezas, foi possível identificar por intermédio da pergunta “Qual a Missão da Empresa?”, que a gestão da empresa apesar de se preocupar com os clientes, também é feita com foco excessivo em lucros. De acordo com as respostas das perguntas “Qual a Visão da Empresa?” e “Qual a Visão da Empresa?” e pela análise de documentos institucionais não foi possível identificar uma definição e formalização da estratégia. Outro dado obtido através da observação foi que, faltam ações de marketing da empresa que consigam atingir seu publico alvo.

Analisando as oportunidades, como observado, percebe-se o espaço para abertura de outro ponto da loja na cidade, pois, há a concentração de lojas na zona central da cidade, enquanto outras regiões carecem de lojas desse tipo. A contratação de estagiários de cursos relacionados às áreas de marketing e gerenciamento seria outra oportunidade, pois, seria uma forma mais barata de reduzir ou até eliminar problemas como a falta de ações de marketing, falta de formalização, etc.

. Como ameaça, pode-se citar o *e-commerce*, pois como foi observado, é uma nova forma de comércio que tem crescido, consideravelmente, devido ao advento da tecnologia e, por conseguinte da *internet*. No entanto, apesar de haver a oportunidade da loja estudar neste trabalho explorar esse mercado, é fato que a existência de empresas que já utilizam a comercialização de produtos *online* há mais tempo é uma ameaça devido à experiência já adquirida.

Outra ameaça é o domínio do público feminino que é responsável por 70% das vendas da loja, como foi citado pelo sócio da loja ao responder a questão “Qual o público que mais adquire os produtos?”, pois como foi visto, há um considerável interesse masculino por moda e não se atentar para isso pode dar a chance dos concorrentes aproveitá-la. Uma ameaça em relação ao mercado da região é o fato que, como pode ser observado ao longo dos anos, o histórico é ruim para abertura de empresas na cidade, pois, é comum que as lojas fechem depois de pouco tempo de funcionamento.

4.3. ESTRATÉGIA DA EMPRESA

O passo inicial para identificação da estratégia da empresa foi determinar a missão, visão e os valores da organização. No entanto, dentre os arquivos procurados para análise documental, não foi encontrado nenhum documento formal que explicitasse quais os princípios da empresa, mas durante a entrevista, com um dos proprietários, foi possível detectar algumas informações, relacionadas com algumas das perguntas citadas no tópico anterior, que permitiram identificar quais elementos a empresa tem como ideais da organização. Assim, pode-se sistematizar o Quadro 8 explicitando missão, visão e valores da empresa.

Quadro 8 - Missão, visão e valores da empresa de calçados.

Missão	Vender produtos para clientes de todos os públicos, gerando lucro para a sobrevivência dos funcionários, sócios e suas famílias por meio da comercialização de produtos e atendimento de qualidade.
Visão	Ser competitivo no mercado se diferenciando das concorrentes, sendo cordial com todos os públicos.
Valores	Família, religião, cooperação (Trabalho em equipe), atendimento de qualidade, sem preconceito.

Fonte: Autor (2017) baseado na entrevista com o sócio proprietário da Loja.

Em relação ao tipo de estratégia de vendas escolhida pela organização, segundo Porter (2004) ocorre à comercialização de itens de baixo custo de acordo com a resposta da questão “Como a empresa se diferencia das concorrentes?”, pois, os produtos mais vendidos pela empresa são os de baixo custo, que atendem a população de mais baixa e média renda da cidade e região. Além disso, há fatores bem explícitos que, foram identificados por meio do bloco de perguntas da entrevista em relação aos funcionários, da observação e da análise documental da lista de preços que tornaram possível constatar que empresa compete por liderança em custos.

Neste sentido, analisando o ambiente interno da loja, nota-se, por exemplo, que faltam treinamentos para os funcionários, e não é exigido nenhum nível de escolaridade para ser colaborador. Pode-se citar também em relação ao ambiente interno, o tipo de música que é tocada na loja (músicas de teor religioso) e a localização próxima a uma feira e a um banco popular, pois, são características que geralmente não são vistas em lojas que competem pela diferenciação.

Ao realizar uma análise do ambiente externo em que a empresa está inserida, nota-se a presença de forças competitivas como, fornecedores, clientes, concorrentes, produtos substitutos e novos entrantes, no mercado em que a loja está inserida. Sendo assim, a partir da entrevista realizada com um dos proprietários e de uma breve observação realizada com auxílio da internet foi possível identificar elementos das cinco forças citadas acima para a loja de calçados estudada neste trabalho.

Neste contexto, para as relações com os fornecedores, à loja está em certa desvantagem, uma vez que, como resposta para a pergunta “A empresa consegue negociar com os fornecedores?” o sócio relatou que, só consegue negociar com seus fornecedores quando está acompanhado das outras empresas pertencentes à família. Esta situação que faz com que a empresa de calçados fique refém dos fornecedores e do grupo familiar.

Em relação à rivalidade com os concorrentes, atualmente, não há grandes preocupações da organização com as outras empresas da cidade, pois segundo a resposta da pergunta “Qual a relação com os concorrentes?”, cada uma das empresas concorrentes consegue lidar com suas demandas e não procura um crescimento de fatia de mercado. Ainda segundo os sócios, há uma relação

profissional amistosa com os donos de algumas lojas e até uma relação pessoal amigável com outros.

O poder de barganha dos clientes não é muito grande, visto que, ao responder a questão “Os preços são fixos ou para atrair clientes esse preço pode ser negociado?”, o sócio disse que a loja evita negociar a diminuição do preço de seus produtos quando algum cliente apresenta a informação que o mesmo produto está em melhores condições de compra em alguma loja concorrente, fato este que pode ser comprovado ao ser observado o processo de negociação com um cliente em uma das visitas. No entanto, para compensar este fato, há a tentativa de fidelizar os clientes por meio de um atendimento de qualidade e pela conquista da confiança deles.

No âmbito dos entrantes em potencial, o alto investimento solicitado, o momento de crise atual e o histórico ruim de empresas em vários de segmentos que não conseguiram se manter muito tempo no mercado da cidade tornam a entrada de novos concorrentes menos provável.

Por fim, em relação aos produtos substitutos, a produção de calçados é muito dinâmica, sendo que, é constante o desenvolvimento de novos materiais que melhorem cada vez mais o conforto, design de outras características dos calçados. Como fruto da observação, apesar de a empresa estar atenta a este fator, este elemento é sempre uma ameaça, visto que, a principal preocupação dos donos da loja é o lucro.

O Quadro 9 apresenta um pequeno resumo do que foi apresentado, anteriormente em relação às forças competitivas:

Quadro 9 - Forças competitivas presentes no ambiente externo da loja.

Forças Competitivas	Análise do Contexto da Loja de calçados
Poder de barganha dos fornecedores	Só há poder de barganha quando a empresa esta acompanhada das outras empresas da família.
Rivalidade entre concorrentes	Boa relação com outras empresas, não havendo no momento interesse das partes de conquistar o mercado das outras.
Poder de Barganha dos Clientes	Os clientes tem pouco poder de barganha, no entanto a loja tenta fideliza-lo de outras formas.
Ameaça de novos entrantes	Atualmente há algumas barreiras de entrada, como alto investimento, crise financeira e o histórico ruim das empresas da região o que torna a entrada de novos concorrentes menos provável.
Ameaça de produtos substitutos	A empresa está atenta a utilização de outros materiais na produção de calçados, no entanto a grande preocupação da empresa com o lucro é uma ameaça.

Fonte: BASEADO em (Porter, 2004).

4.4. INDICADORES DE DESEMPENHO PROPOSTOS

Antes de apresentar os objetivos e indicadores propostos é necessário entender a importância de cada perspectiva para a loja de calçados, pois, é preciso que elas sejam adequadas ao seu contexto. Assim, cada perspectiva escolhida tem papel de eliminar ou reduzir falhas e problemas encontrados, assim como, potencializar pontos fortes.

Diante disso, a perspectiva financeira é necessária para atender o objetivo de expansão da estrutura da loja como foi citado anteriormente, sendo preciso também gerar capital para isso. A utilização da perspectiva clientes é essencial, pois, seguindo a linha de pensamento de gerar capital para expandir da perspectiva financeira, é necessário que os clientes tenham uma participação maior na captação de receitas da empresa.

A respeito dos processos internos, como foi identificado anteriormente no tópico de análise *SWOT*, a empresa apresenta uma dificuldade de negociar com sua fornecedora, e neste caso é preciso solucionar esta questão se os proprietários da loja realmente querem alcançar seu objetivo. Além disso, como também foi identificada, a empresa preza pelo bom atendimento de seus clientes, sendo assim, é preciso explorar os processos críticos que o satisfazem como, por exemplo, oferecer aquilo que ele busca.

A perspectiva aprendizado e crescimento servirá para melhorar o capital humano da loja, sendo que, segundo os dados obtidos, a falta de treinamento para seus colaboradores é preocupante. Outro fator é que, para atender as necessidades dos clientes é necessário que os proprietários da loja estejam preparados para entender o mercado.

A seguir serão apresentadas as medidas de desempenho propostas para cada dos objetivos de desempenho das perspectivas do *Balanced Scorecard*.

4.4.1. Perspectiva Financeira

Esta perspectiva indica se a estratégia escolhida e as ações implementadas irão se mostrar eficazes. Nesta conjuntura, na sequência será apresentada a análise para esta perspectiva em relação à loja de calçados estudada. Resumidamente, o Quadro 10 apresenta como se enxerga a perspectiva financeira no sistema proposto.

Quadro 10 - Perspectiva financeira

PERSPECTIVA	OBJETIVO	MEDIDAS		METAS
		INDICADORES DE RESULTADO	INDICADORES DE TENDENCIA	
FINANCEIRA	F1 - Gerar capital para investir na ampliação da estrutura da empresa/Abertura de outro ponto na cidade.	CPI - Capital para investimento.	RE - Receita da empresa.	- Retirar no mínimo 5% da receita mensal para gerar capital para ampliação.
	F2 - Aumentar a receita da empresa.	PAR - Percentual de aumento da receita. PAP - Percentual de aumentos de produtos vendidos.	PAC - Percentual de aumento de clientes.	- Aumentar em 15% a receita da empresa. - Aumentar em 10% o número de produtos vendidos a cada trimestre.

Fonte: Autor (2017)

Considerando que um dos objetivos futuros dos sócios da loja é ampliar a estrutura da empresa ou abrir mais um ponto de comércio na cidade, dentro da perspectiva financeira foram propostos objetivos estratégicos compatíveis para o alcance deste objetivo. Neste contexto, os seguintes objetivos estratégicos foram propostos:

F1 – Gerar capital para investir na ampliação da estrutura da empresa: Sendo que, um dos principais motivos para não ser possível no atual momento ampliar a estrutura da loja é o baixo poder de investimento, assim, gerar capital é primordial.

F2 – Aumentar a receita da empresa: Um dos pontos principais seja para ampliar a estrutura da loja, para abertura de outro ponto de comércio, ou para qualquer que seja o objetivo da loja é a geração de capital de investimento.

Assim, com base em cada um destes objetivos de desempenho, os indicadores de desempenho propostos nesta perspectiva têm em sua essência elucidar o alcance destes objetivos. Assim o esclarecimento de cada um deles se encontra descrito nos dicionários de dados presentes no Apêndice D.

4.4.2. Perspectiva Clientes

Na indústria de serviços, o principal agente no processo produtivo é o cliente, e devido à simultaneidade, da produção e do consumo do serviço, a percepção em relação a fatores como à imagem da empresa e qualidade do serviço prestado tornam-se de suma importância na implementação da estratégia. Além disso, fidelizar o cliente é uma parte de igual importância em todo processo.

Sendo assim, a seguir no Quadro 11 é apresentada a análise para esta perspectiva na loja de calçados:

Quadro 11 - Perspectiva Clientes

PERSPECTIVA	OBJETIVO	MEDIDAS		METAS
		INDICADORES DE RESULTADO	INDICADORES DE TENDENCIA	
Clientes	C1 - Aumentar a quantidade de produtos adquiridos por cliente por vez.	QMC - Quantidade média de itens adquiridos por cliente.	QMF- Quantidade média de itens que os funcionários oferecem para cada cliente.	- Induzir pelo menos 35% dos clientes a comprar pelo menos dois itens nos próximos 2 anos.
	C2 - Melhorar o Marketing da empresa.	GM - Gastos com marketing.	AC - Aumento dos custos operacionais.	- Aumentar o investimento em marketing em 10%.
		NC - Número de clientes que dizem conhecer a loja.	QC - Quantidade de curtidas na pagina da loja em redes sociais.	- Aumentar o número de curtidas em redes sociais em 50%.
C3 - Fidelizar os clientes existentes.	FCL - Frequência dos clientes na loja.	SC - Satisfação dos clientes.	- Melhorar o relacionamento com os clientes já existentes.	
	GC - Gastos do cliente na loja.		- Aumentar a retenção de clientes.	

Fonte: Autor (2017)

C1 – Aumentar a quantidade de produtos adquiridos por clientes: levando em consideração que o cliente é a principal fonte de obtenção de capital da loja, é de suma importância que ele adquira cada vez mais produtos em uma visita ao estabelecimento. Além disso, quanto maior a quantidade de produtos que um mesmo que cliente obter, maior será a receita gerada.

C2 – Melhorar o marketing da empresa: Um dos fatores identificados durante a coleta de dados foi que, a loja não tem campanhas de marketing adequadas para seus objetivos, mesmo em redes sociais em que estes custos sejam baixos ou até inexistentes. Sendo assim é necessário que a empresa melhore suas ações de marketing para atingir seus objetivos.

C3 – Fidelizar os clientes: Apesar de aumentar o número de clientes ser uma das primeiras opções a vir a mente para aumentar a receita de qualquer empresa, pensar em fidelizar os que já existem e os futuros consumidores é parte essencial de qualquer processo. Além do que, hoje dia a competição por elementos como preço e qualidade é cada vez maior, e neste caso, fidelizar o cliente é um fator a mais para tentar superar a concorrência que muitas vezes pode ter melhores condições para negociar com o cliente.

Assim, como na perspectiva financeira, baseando-se em cada um destes objetivos de desempenho, os indicadores de desempenho propostos nesta perspectiva têm em sua essência elucidar o alcance destes objetivos. Assim, o esclarecimento de cada um deles se encontra descrito nos dicionários de dados presentes no Apêndice D.

4.4.3. Perspectiva Processos Internos

Os processos internos influenciam a percepção dos clientes. Neste caso, entender as necessidades dos clientes também fará com que o planejamento dos processos seja mais simples.

Desta maneira, a seguir no Quadro 12 é apresentada a análise para a perspectiva dos processos internos.

Quadro 12 - Perspectiva Processos Internos

PERSPECTIVA	OBJETIVO	MEDIDAS		METAS
		INDICADORES DE RESULTADO	INDICADORES DE TENDENCIA	
PROCESSOS INTERNOS	PI1- Melhorar a qualidade do atendimento dos funcionários.	QP - Quantidade de produtos vendidos por cada funcionário. NCF - Nível de conhecimento de cada funcionário a respeito dos produtos vendidos na loja.	IFA - Índice de eficácia do atendimento	- Aumentar em 30% o número de vendas completas por funcionário. - Os funcionarios conseguirem dar informações ao cliente de no mínimo 50% dos produtos da loja.
	PI2 - Oferecer produtos de acordo com a moda.	QPN - Quantidade de produtos novos que são comercializados na loja. PM - Popularidade das marcas vendidas na loja.	NPD - Número de produtos devolvidos para os fornecedores. NPV - Número de produtos vendidos de cada marca.	- Diminuir em 30% o numero de produtos devolvidos; - Vender as marcas populares que os clientes dizem gostar.
	PI3 - Aumentar o número de clientes cadastrados no software de gerenciamento da loja.	PACC - Percentual de aumento do numero de clientes cadastrados.		- Aumentar 50% o numero de cadastros em 1 anos.
	PI4 - Aumentar a quantidade de fornecedores.	NF - Numero de fornecedores.		- Ter no mínimo 2 opções a mais de fornecedores do que atualmente.

Fonte: Autor (2017)

PI1 – Melhorar a qualidade do atendimento dos funcionários: em empresas de serviço, a qualidade de atendimento é um aspecto mais perceptível pelos clientes, o que influencia na opção por adquirir um serviço e na satisfação do cliente. Nestas circunstâncias, melhorar o atendimento poderá resultar não apenas na quantidade de produtos comercializados e na satisfação do cliente, como também fará com que a fidelização seja algo mais espontâneo.

PI2 – Oferecer produtos de acordo com a moda: um dos fatores essenciais para conquistar a atenção dos clientes e fazer com que ele realmente se torne consumidor dos produtos comercializados pela loja é oferecer itens que sejam compatíveis com a moda atual, pois por melhor que seja o preço e a qualidade de um produto, estes fatores não farão com que a loja tenha uma boa imagem diante dos atuais e dos possíveis clientes.

PI3 – Aumentar o número de clientes cadastrados no software de gerenciamento da loja: Quanto maior o número de informações dos clientes que estiver disponível para serem analisadas, mais simples será para ser feita uma identificação do perfil de cada cliente. Além disso, aumentar os cadastros facilitará a fidelização de clientes,

seja pelo oferecimento de promoções para os clientes mais “fiéis” ou pelo simples fato de estarem cadastrados.

PI4 – Aumentar a quantidade de fornecedores: Considerando que a loja fica restringida pelo baixo número de fornecedores com que negocia o fornecimento dos produtos comercializados por ela, e que ela necessita estar acompanhada pelas outras empresas da família para obter um preço melhor. É fundamental que ela aumente sua base de fornecedores, pois, assim terá melhores condições de definir um preço que ela julgue apropriado e como consequência disso possa oferecer melhores condições para seus clientes.

Assim, como nas perspectivas financeira e clientes, os indicadores de desempenho propostos nesta perspectiva têm em sua essência elucidar o alcance destes objetivos propostos acima. Assim, o esclarecimento de cada um deles se encontra descrito nos dicionários de dados presentes no Apêndice D.

4.4.4. Perspectiva Aprendizado e crescimento

Outro importante agente dentro da indústria de serviços são os recursos humanos, que é o principal acesso dos consumidores aos produtos desejados. Sendo assim, os *staff's* das empresas torna-se foco de aplicação metodologias de aprendizado e crescimento, uma vez que, uma equipe de colaboradores bem preparada tem maior probabilidade de executar as tarefas propostas de maneira competente.

A seguir no Quadro 13 é apresentada a análise para esta perspectiva na loja de calçados:

Quadro 13 - Perspectiva Aprendizado e Crescimento

PERSPECTIVA	OBJETIVO	MEDIDAS		METAS
		INDICADORES DE RESULTADO	INDICADORES DE TENDENCIA	
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	AC1 - Aumentar o número de treinamentos.	NT - Numero de treinamentos. TGT - Tempo Gasto com treinamento.		- Ter pelo menos 3 treinamentos ao ano.
	AC2 - Evitar o aumento do nível de rotatividade.	TFT - Tempo que cada funcionário trabalha na loja. PT - Percentual de Turnover.	NMF - Nível de motivação dos funcionários. NV - Número de vagas abertas para novos	- Manter o baixo nível de rotatividade que existe atualmente.
	AC3 - Aumentar o conhecimento dos gestores acerca do mercado, tendências, moda, etc.	TGE - Tempo gasto estudando o mercado.		- Separar um Tempo para estudar o mercado pelo menos uma vez por mês.

Fonte: Autor (2017)

Durante a coleta de dados, mais especificamente a entrevista com um dos sócios, foi relatado o fato de haver certa dificuldade em aprimorar o aprendizado dos funcionários já que, o índice de presença deles nos treinamentos oferecidos pela associação comercial e industrial de João Monlevade (ACIMON) era baixo e não existem treinamentos oferecidos pela própria loja. Também foi identificado que, há um baixo grau de rotatividade dos funcionários, o que tende a favorecer a retenção e melhora dos conhecimentos já adquiridos pelos atuais funcionários. Sendo assim, os seguintes objetivos estratégicos foram propostos:

AC1 – Aumentar o número de treinamentos: devido ao interesse cada vez maior dos clientes em produtos e atendimento de qualidade, elementos como cordialidade, capacidade de solucionar problemas e a capacidade de oferecer informações são essenciais para empregados nesta profissão.

AC2 – Evitar o aumento do nível de rotatividade: sendo que, o quanto maior a rotatividade de funcionários, mais difícil será promover aprendizado e crescimento, é ideal que o baixo índice de mudança de empregados seja mantido.

AC3 – Aumentar o conhecimento dos gestores acerca do mercado, tendências, moda, etc.: ter um maior conhecimento acerca do mercado que a empresa está e do tipo de produto que o cliente tem interesse previne o equívoco de investimentos em itens que não serão comercializados futuramente devido à falta de procura.

Como nas perspectivas anteriores, baseando-se em cada um destes objetivos de desempenho, os indicadores de desempenho propostos nesta perspectiva têm em sua essência elucidar o alcance destes objetivos. Assim o esclarecimento de cada um deles se encontra descrito nos dicionários de dados presentes no Apêndice D. No Quadro 14, a seguir, são apresentados os 30 indicadores propostos.

Quadro 14 - Indicadores propostos.

Indicadores de Resultado	Perspectiva	Indicadores de tendência	Perspectiva
CPI - Capital para investimento.	F	RE - Receita da empresa	F
PAR - Percentual de aumento da receita.	F	PAC - Percentual de aumento de clientes	F
PAP - Percentual de aumentos de produtos vendidos.	F	QMF- Quantidade média de itens que os funcionários oferecem para cada cliente.	C
QMC - Quantidade média de itens adquiridos por cliente.	C	AC - Aumento dos custos operacionais;	C
GM - Gastos com marketing.	C	QC - Quantidade de curtidas na pagina da loja em redes sociais.	C
NC - Número de clientes que dizem conhecer a loja;	C	SC - Satisfação dos clientes.	C
FCL - Frequência dos clientes na loja.	C	IFA - Índice de eficácia do atendimento	PI
GC - Gastos do cliente na loja.	C	NPD - Número de produtos devolvidos para os fornecedores.	PI
QP - Quantidade de produtos vendidos por cada funcionário.	PI	NPV - Número de produtos vendidos de cada marca.	PI
NCF - Nível de conhecimento de cada funcionário a respeito dos produtos vendidos na loja	PI	NMF - Nível de motivação dos funcionários.	AP
QPN - Quantidade de produtos novos que são comercializados na loja.	PI	NV - Número de vagas abertas para novos funcionários.	AP
PM - Popularidade das marcas vendidas na loja.	PI		
PACC - Percentual de aumento do numero de clientes cadastrados	PI		
NF - Numero de fornecedores.	PI		
NT - Numero de treinamentos.	AP		
TGT - Tempo Gasto com treinamento.	AP		
TFT - Tempo que cada funcionário trabalha na loja.	AP		
PT - Percentual de Turnover.	AP		
TGE - Tempo gasto estudando o mercado	AP		

Fonte: Autor (2017)

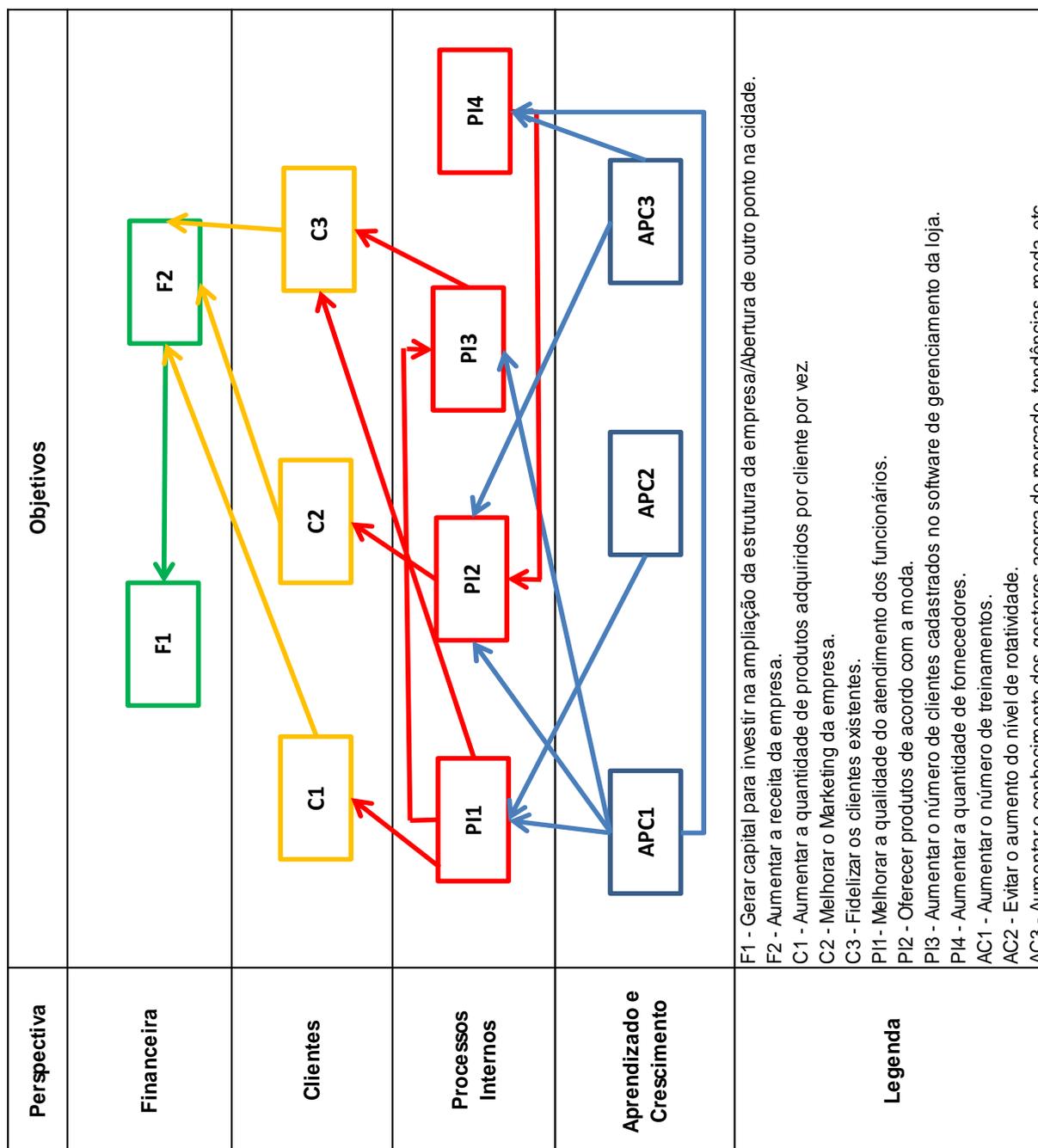
4.5. MAPAS DE CAUSA E EFEITO

Serão apresentados dois mapas: sendo um dedicado às relações dos objetivos estratégicos e outro dedicado às relações dos indicadores propriamente dito.

4.5.1. Objetivos estratégicos

O Quadro 15 mostra o mapa estratégico com as vinculações de causa e efeito desenvolvido com os objetivos estratégicos formulados para cada perspectiva do BSC.

Quadro 15 - Mapa estratégico dos objetivos de desempenho



Fonte: Autor (2017)

As vinculações de causa e efeito dos objetivos estratégicos propostos foram elaboradas de acordo com a influência exercida por cada um deles em um objetivo da mesma perspectiva ou da seguinte. Sendo o objetivo de desempenho F1, Gerar capital para investir na ampliação da estrutura da empresa, o principal deles, este serviu de base para a construção das relações de causa e efeito. Além disso, fez-se necessário também na perspectiva financeira que haja um aumento das receitas da

empresa (F2) para que não seja retirado da receita atual nenhum capital em favor do objetivo F1, sendo que as mesmas já são utilizadas para outros fins.

Seguindo o propósito de atingir o objetivo principal de gerar capital para investimento, na perspectiva “Clientes”, os três objetivos propostos são o caminho para o aumento da receita, sendo que, o objetivo C1 (aumentar a quantidade de produtos adquiridos por cliente por vez) tem relação direta com o aumento da receita, o objetivo C2 (melhorar o marketing da empresa) buscará aumentar o número de clientes para que sejam vendidos mais produtos e o objetivo C3 (fidelizar os clientes existentes) visa manter os clientes atuais e os novos.

Seguindo a mesma linha de pensamento, na perspectiva processos internos, o objetivo PI1 visa aumentar o número de produtos vendidos para cada cliente através de um atendimento de qualidade, além de fidelizar o cliente, de maneira que contribua também para atingir o objetivo PI3 (Aumentar o número de clientes cadastrados no software de gerenciamento da loja) e conseqüentemente atingir o objetivo C3. O objetivo PI2 (Oferecer produtos de acordo com a moda) tem relação indireta com a melhora do marketing da empresa já que, influenciar os clientes pela compra de produtos que são tendências chamará muito mais a atenção deles.

Ainda em relação aos processos internos, o objetivo PI4 (Aumentar a quantidade de fornecedores) tem grande impacto no objetivo PI2 ao passo que, ter mais fornecedores fará a loja ter mais opções de buscar atender os desejos de seus clientes, além de resolver um problema já discutido anteriormente, que é a falta de poder de negociação com o atual fornecedor.

Para a perspectiva aprendizado e crescimento, os três objetivos propostos visam estabelecer a melhora do capital humano da loja, sendo que, o objetivo APC1 (Aumentar o número de treinamentos) aumentará o preparo dos funcionários da loja e conseqüentemente impactará na qualidade do atendimento. Já o objetivo APC2 (Evitar o aumento do nível de rotatividade) assim como o objetivo anterior visa melhorar a qualidade de atendimento, uma vez que, funcionários que são considerados novatos em qualquer processo tendem a estar menos preparados e necessitam de um custo maior para torna-los mais hábeis as suas tarefas.

Por fim, o objetivo APC3 (Aumentar o conhecimento dos gestores acerca do mercado, tendências, moda, etc.) contribuirá para atingir os objetivos PI2 e PI4, sendo que, quanto maior o conhecimento do mercado, maior será a possibilidade de

oferecer produtos desejados pelos clientes e de ter fornecedores que ofereçam as melhores combinações de preço e qualidade.

4.5.2. Indicadores de desempenho

Após a construção dos indicadores apresentados partiu-se para elaboração de seu mapa de causa e efeito para entender o impacto que cada indicador tem em relação aos outros.

A seguir o Quadro 16, apresenta o mapa mencionado. As vinculações de causa e efeito dos indicadores de desempenho propostos foram elaboradas de acordo com a influência exercida por cada um deles em um indicador da mesma perspectiva ou da seguinte, levando em conta também as relações de seus respectivos objetivos estratégicos propostos.

Neste contexto, explicando as relações presentes no mapa, os indicadores da parte inferior de cada perspectiva, os de tendência, tem associação direta nos indicadores de resultado. Essa relação é representada pelo papel dos indicadores de tendência na mensuração das ações que conduzem ao desempenho medido pelo indicador de resultado.

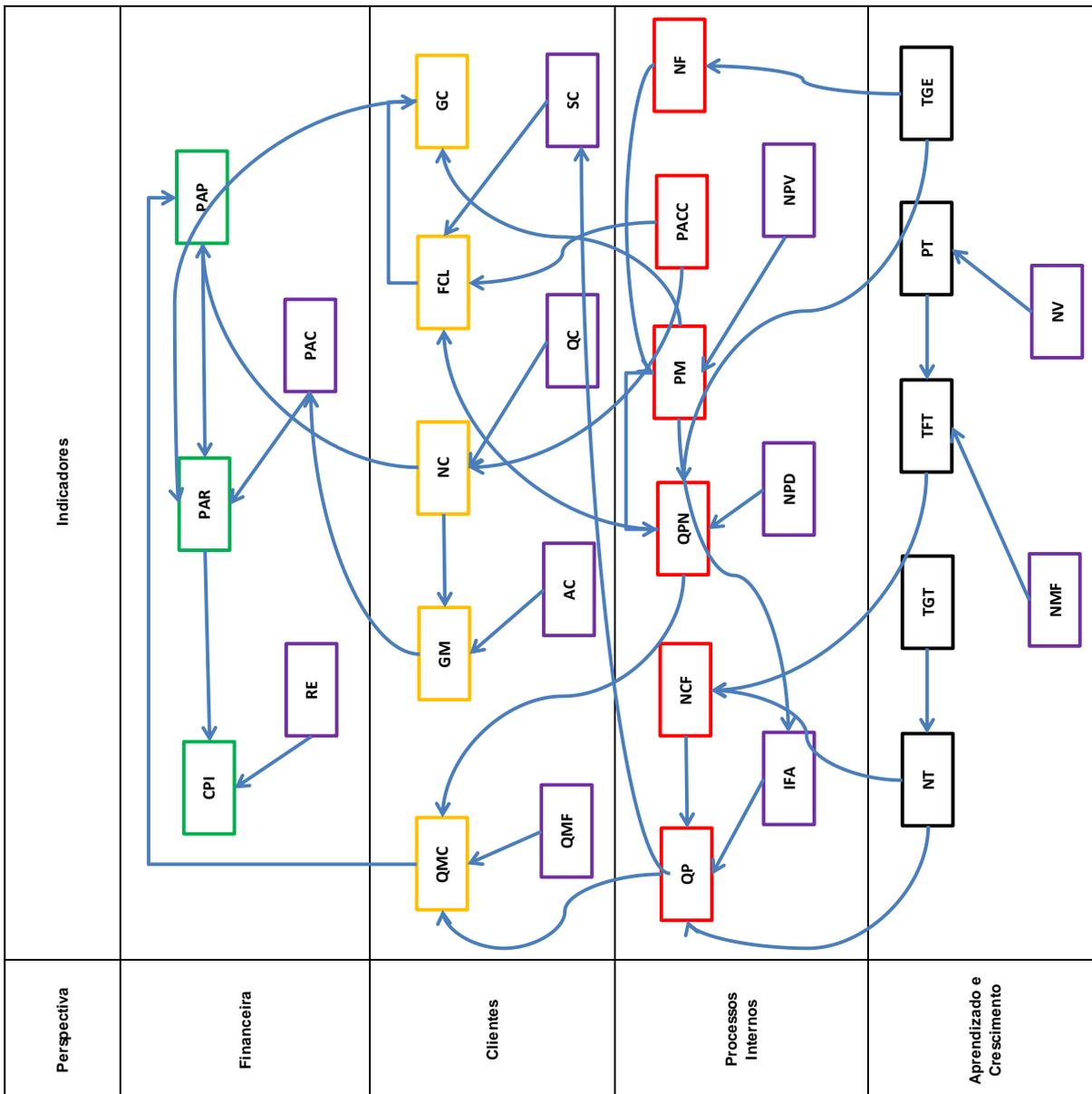
Analisando a relação dos indicadores da perspectiva aprendizado e crescimento com as outras, o desempenho deles irá influenciar na execução dos processos internos que são críticos para o alcance dos objetivos. Por exemplo, um baixo desempenho no indicador “TGE - Tempo gasto estudando o mercado.” influenciará nos indicadores “NF - Numero de fornecedores.” e “QPN - Quantidade de produtos novos que são comercializados na loja.”, uma vez que, não será possível entender a dinâmica do mercado, necessidades dos clientes, dentre outros.

Neste contexto, na perspectiva processos internos, o comportamento dos indicadores influenciara no comportamento dos indicadores da perspectiva clientes. Assim, um exemplo disso é que, o comportamento do indicador “QPN - Quantidade de produtos novos que são comercializados na loja.” terá impacto no indicador “QMC - Quantidade média de itens adquiridos por cliente.”, pois, os clientes irão ter um leque maior de opções.

Na perspectiva financeira, a influencia dos indicadores da perspectiva cliente é resultado de conseguir atender a necessidades deles. Portanto um comportamento positivo ou negativo do indicador “QMC - Quantidade média de itens adquiridos por

cliente” impactará na captação de receita da organização e consequentemente nos indicadores da perspectiva financeira.

Quadro 16 - Mapa estratégico dos indicadores de desempenho



Fonte: Autor (2017)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um mercado competitivo não é suficiente mais apenas que a cúpula estratégica das organizações formulem estratégias e processos de produção que possibilitem o alcance de seus objetivos, é necessário também que haja a comunicação da estratégia com toda a empresa e que o desempenho seja medido além de simplesmente mensurar os resultados financeiros. Sendo assim, para gerenciar uma empresa é preciso mais do que planejar e executar a estratégia, é preciso medir o seu desempenho.

Desta maneira, utilizar indicadores de desempenho que consigam captar a essência de um modelo de negócios é vital para a sobrevivência das empresas e do alcance de seus objetivos. Sendo assim, o presente trabalho apresentou como sugestão um sistema de mensuração de desempenho para uma loja varejista do setor de calçados da cidade de João Monlevade – MG que atende não apenas a cidade sede, mas também toda a região do Médio Piracicaba.

Para propor um sistema de mensuração que fosse útil para a realidade da loja, foi necessário entender o contexto vivido por ela, ou seja, a forma de pensar de seus donos e alguns detalhes do comércio da cidade e região. Sendo assim, buscou-se compreender a missão, visão e valores da empresa, de maneira que o porquê e como os donos loja criaram este negócio, bem como, o que eles esperavam para o futuro do negócio.

Além disso, para entender o ambiente interno e externo da loja, optou-se por realizar uma análise SWOT para que as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da loja fossem compreendidas e contribuíssem na construção do sistema de mensuração. Outro ponto importante para entender a estratégia da loja e construir o sistema foi analisar as forças competitivas presentes no contexto comercial da loja.

Tendo em mão todos estes dados, por meio do modelo de construção do *Balanced Scorecard (BSC)*, foram propostos objetivos estratégicos e indicadores de desempenho para o alcance e gerenciamento dos resultados pretendidos pelos proprietários. Ademais destes fatos, também foram indicados algumas metas e um mapa estratégico que mostra as influências de cada objetivo e indicador tem com os outros.

A partir deste momento, com o sistema de mensuração proposto, a implantação dele dependerá da decisão dos donos da loja, visto que, eles entendem a utilidade desta proposta, mas devido a sua complexidade, acreditam também que será necessário maior esforço e tempo para adaptar a empresa a esta nova forma de gestão. No entanto, o sócio que participou mais ativamente da fase de coleta de dados trabalho se mostrou empolgado com esta tese e seus possíveis resultados para a organização.

Por fim, realizando uma análise crítica acerca das falhas do BSC neste trabalho de conclusão de curso, se pode destacar a dinamicidade do mercado e da estratégia que há atualmente no mercado. Neste caso, o BSC não é claro sobre a adaptabilidade do sistema a essas mudanças, principalmente em cidades de pequeno porte onde os objetivos mudam rápido, pois, não as prevê ou propõe medidas contingências a elas. Um exemplo disso é que, se os sócios proprietários da loja estudada neste trabalho mudarem seu objetivo de abrir outra filial, ou mudarem os objetivos das outras perspectivas caso eles se tornem inadequados, o sistema perderá sua utilidade, e terá de ser feito um retrabalho nos objetivos estratégicos e nos indicadores de desempenho.

Outro ponto que se pode ressaltar é que, para empresas de micro e pequeno porte como a loja de calçados estudada neste trabalho, o BSC tem que ser cuidadosamente construindo, visto que, a adaptação do sistema para estas empresas é mais difícil pelas dificuldades de gestão dos responsáveis por elas devido ao grande número de ocorrências de falta de capacitação adequada para essa tarefa. Uma das dificuldades enxergadas refere-se ao fato de que para uma empresa pequena, talvez fosse adequado um número menor de indicadores e objetivos de desempenho, já que, talvez com o passar do tempo o interesse em controlar um grande número de indicadores diminua e o avanço alcançado seja perdido. Neste sentido o BSC, não é claro sobre a construção de um sistema com poucos objetivos e indicadores.

Por fim, o BSC não apresenta suporte para a definição de metas que contribuam para o alcance dos objetivos estratégicos traçados, tornando esta missão quase que paralela à construção do sistema. Esta é uma parte importante para o alcance dos objetivos, sendo assim, deve ser feita de maneira precisa para que sejam compatíveis com a realidade.

Nesta conjuntura, é necessário que a implantação do BSC seja feita de forma que problemas como este não sejam empecilho para o objetivo principal que é gerenciar a estratégia e a conquista de resultados reais. Ainda que o BSC seja uma ferramenta complexa e de difícil implantação, os resultados podem ser maiores que as dificuldades.

Como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se que, os aspectos ditos como falhas do BSC sejam estudadas de maneira que seja proposta alguma solução ou ao menos o torne mais flexível.

Referencias Bibliográficas

ATTADIA, LC do L.; CANEVAROLO, M. E.; MARTINS, R. A. **Balanced scorecard: uma análise crítica**. Anais XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Ouro Preto, 2003.

BARBOSA, D. H et al. A utilização de medidas de desempenho logístico no setor sucroalcooleiro: um estudo de caso exploratório. **Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 2, n. 4, p. 103, 2007.

BEBER, S. J. N; RIBEIRO, J. L. D; NETO, F. J. K. Análise das causas do fracasso em implantações de bsc. **Revista Produção Online**, v. 6, n. 2, Florianópolis, 2006.

BERNARDI, T; DA SILVA, I. B; BATOCCHIO, A. Roteiro para implantação de Balanced Scorecard: estudo de caso em pequena empresa-DOI. **Revista de Ciência & Tecnologia**, v. 17, n. 33, p. 87-102, 2012.

BORTOLUZZI, S. C. et al. Práticas de avaliação de desempenho organizacional em pequenas e médias empresas: investigação em uma empresa de porte médio do ramo moveleiro. **Revista Produção Online**, v. 10, n. 3, p. 551-576, 2010.

CORRÊA, Â. C.; SELIG, P. M; BORNIA, A. C. **Como obter sucesso na implementação do Balanced Scorecard e evitar as armadilhas que podem levar ao seu fracasso**. Anais XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), Curitiba, 2002.

COUROMODA, **Desempenho dos últimos anos revela a capacidade do setor de crescer, apesar das diversidades**. Disponível em: <<http://www.couromoda.com/noticias/ler/desempenho-dos-ultimos-anos-revela-a-capacidade-do-setor-de-crescer-apesar-das-diversidades>>. Acessado em: Maio de 2016.

CROCE FILHO, J; COSTA, H. G. **As principais falhas apresentadas na literatura em relação à implantação do BSC nas organizações.** In: Simpósio de excelência em gestão e tecnologia. 2010.

CUNHA, J. A. C. **Avaliação de desempenho e eficiência em organizações de saúde: um estudo em hospitais filantrópicos.** 2011. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo

DE MELO HEINZEN, D. A; DIAS, A. B. B. B; MARINHO, S. V. Avaliação do Sistema de Medição de Desempenho Organizacional de uma Instituição de Ensino Superior de Santa Catarina à Luz dos Atributos Desejáveis. **Revista Meta: Avaliação**, v. 5, n. 15, p. 327-352, 2013.

DOS SANTOS, D. **Aplicação de um modelo de Balanced Scorecard na Clínica Medicentro: Vantagens e desvantagens.** 2013. Dissertação (Mestrado em contabilidade e administração) - Instituto Superior de Ciências Económicas e Empresariais. Mindelo, 2013.

GADREY, Jean. Emprego, produtividade e avaliação do desempenho dos serviços. In: SALERNO, M.S. (Org.). **Relação de serviço: produção e avaliação.** São Paulo: Senac São Paulo, 2001.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D P. **A estratégia em ação: Balanced scorecard.** Gulf Professional Publishing, 1997.

LENZ, G. S. **Medição de desempenho: uma proposta de sistema de avaliação de performance para redes horizontais de cooperação.** 2008. 119 f. Dissertação (Mestrado em administração de empresas) - Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2007.

LUECKE, R. **Estratégia: criar e implementar a melhor estratégia para seu negócio.** Rio de Janeiro, Record, 2009.

MARTINS, R. A. **Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso**. 1999. 269 f. Tese (Doutorado em engenharia) – Escola Politecnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1999.

MARTINS, R. Abordagens Quantitativa e Qualitativa. In: **Miguel, P. Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. Cap 3, p.47-63.

MARZAGÃO, D.S.L; CARVALHO, M.M. **Formulação e desdobramento de indicadores estratégicos de desempenho por meio do DFSS: pesquisa-ação no setor de seguros**. In: (Carvalho et al). **Gestão de Serviços Casos Brasileiros**. São Paulo, Editora Atlas SA, 2013.

MIGUEL, P; SOUSA, R. **O Método do Estudo de caso na Engenharia de Produção**. In: **Miguel, P. Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. Cap 6, p.131-147.

MELLO, C; TURRIONI, J. **Pesquisa-ação na Engenharia de Produção**. In: **Cauchick Miguel, P. Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. Cap 7, p.149-166.

MELLO, C. H. P; NETO, P. L. O. C; TURRIONI, J. B; DA SILVA, C. E. S. **Gestão do processo de desenvolvimento de serviços**. Editora Atlas SA, 2010.

MORAES, R.O; Fernandes, R. B. Tecnologia e forças competitivas: estudo de caso sobre o VoIP em uma concessionária de telecomunicações. **Revista Produção Online**, v. 10, n. 2, p. 297-324, 2010.

NAVARRO, G. P. **Proposta de sistema de indicadores de desempenho para a gestão da produção em empreendimentos de edificações residenciais**. 2005. 165 f. Dissertação (Mestrado em engenharia) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2005.

NEELY, A; ADAMS, C. Perspectives on performance: the performance prism. **Focus Magazine for the Performance Management Professional**, v. 4, 2000.

NIVEN, P.R. **Balanced Scorecard passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultados**. Qualitymark Editora Ltda, 2005.

NORMANN, R. **Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços**. São Paulo, Editora Atlas, 1993.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PIOVEZAN, L. P. Proposta de método para a formulação de estratégia em pequenas e médias empresas. **Revista Produção Online**, v. 8, n. 2, 2008.

SEBRAE, **Conheça o mercado de calçados e bolsas**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/conheca-o-mercado-de%20calçados-e-bolsas,ed4f5edae79e6410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acessado em Maio de 2016.

STURM, R; MORRIS, W; JANDER, M. **Service Level Management: fundamentos do gerenciamento de níveis de serviço**. Campus, 2001.

APENDICE A - Questionário da entrevista feita com um dos sócios.

Bloco Caracterização da Empresa

Objetivo 1: identificar o histórico da empresa

- 1- Data de fundação?
- 2- Qual a relação com a matriz?
 - a. A empresa é uma franquia ou uma rede?
- 3- Por que a cidade de João Monlevade foi escolhida para a abertura da empresa?

Objetivo 2: identificar a segmentação de mercado da empresa

- 1- Quais os tipos de calçados oferecidos pela empresa?
- 2- Qual o público que mais adquire os produtos?
 - a. Crianças?
 - b. Adultos? Mais mulheres ou homens?

Bloco em relação à identificação da estratégia

Objetivo 1 : identificar o grau de formalização da estratégia da empresa.

- 1- Existe algum documento formal que faz referência a estratégia?
- 2- Todos os funcionários tem conhecimento dessa estratégia?

Objetivo 2: Identificar o conhecimento da estratégia pelos trabalhadores

- 1- Vocês trabalham com a ideia de formalizar a missão da empresa?
 - a. Qual a Missão da Empresa?
 - b. Qual a Visão da Empresa?
- 2- Tentar identificar algo parecido com a ideia de missão e visão ainda que estas não estejam formalizadas

Objetivo 3: Identificar a estratégia da empresa com base no modelo de Porter.

- 1- Como a empresa se diferencia das concorrentes?
 - a. Utiliza produtos de baixo preço?
 - b. Produtos diferenciados?

Objetivo 4: identificar as 5 forças de Porter.

- 1- A empresa consegue negociar com os fornecedores?
- 2- Como a empresa evita perder clientes para as novas empresas que entram nesse mercado?
- 3- Qual a relação com os concorrentes?
- 4- Os preços são fixos ou para atrair clientes esse preço pode ser negociado?

Bloco em relação ao controle de desempenho

Objetivo 1 : identificar o grau de formalização do controle de desempenho.

- 1- É feito o controle do desempenho dos funcionários?
 - a. Qual a forma de controle?
 - b. Existem metas a serem batidas?
 - c. O que é monitorado?

- 2- É feito o controle do desempenho da empresa?
 - a. Existem metas a serem batidas?

Bloco em relação os funcionários

Objetivo 1: Identificar o perfil dos funcionários.

- 1- Grau de escolaridade dos Funcionários?
 - a. Qual a escolaridade dos funcionários?

- b. Existe um nível mínimo para ser contratado?
- c. Qual a média de Idade?

Objetivo 2: identificar a existência de treinamento e *FeedBack* para os funcionários.

- 1- Os funcionários recebem treinamento?
 - a. Quando?

- 2- É permitida a comunicação no ambiente de trabalho?
 - a. Os funcionários podem ajudar uns aos outros?
 - b. Os gerentes passam alguma informação para melhora do funcionário (*FeedBack*)?

APENDICE B – Questionário da entrevista informal realizada com a população.

Bloco de reconhecimento da Marca da Loja

Objetivo 1: Identificar se a população conhece a Loja.

- 1- Você conhece a Loja?
 - a. Já comprou algum produto lá?

Objetivo 2: Identificar a popularidade da loja em redes sociais.

- 1- Você Conhece a página da loja no Facebook?
 - a. Com que frequência já visita ou tem notícias relacionadas a loja via a pagina dela no Facebook?
 - b. Já comprou algum produto por ter o visto na página do Facebook?

Objetivo 3: Identificar o interesse do público em adquirir produtos no comercio online.

- 1- Você compra ou tem interesse em adquirir produtos pelo comercio online?
 - a. Você compraria no comercio online se alguma loja da cidade oferece-se este tipo de serviço?

Objetivo 4: Identificar o interesse do público masculino pelas tendências da moda.

- 1- Você se preocupa com o estilo de calçado que você usa?

a. Você analise as lojas em relação a este estilo?

APENDICE C – Documentos requeridos para análise documental.

Documentos para análise:

- documento do Modelo de negócio;
- tempo médio de um produto no estoque;
- produtos mais vendidos (Marcas específicas);
- registro de fornecedores (Quantidade);
- manual para funcionários;
- numero de vendas por funcionário;
- controle de clientes (Cadastro e perfil);
- documento de apresentação institucional (investigar: missão, visão e valores);
- preço e lista de produtos.

APÊNDICE D – Dicionários de dados

Perspectiva Financeira

Quadro 17 - Dicionário de dados indicador CP1

Perspectiva: Financeira		Nome da Medida/Nome: Capital para investimento.	
Objetivo: Mensurar o aumento do poder de investimento da loja.			
Descrição: Este indicador mensura a quantidade de capital gerada mensalmente para ser utilizada em uma futura expansão da loja. Para expandir a loja sem depender de empréstimos bancários, os sócios proprietários da loja devem tentar gerar capital através da própria loja aumentar seu poder de investimento.			
Resultado/Tendência: Resultado		Frequência: Mensal	Tipo de unidade: Reais
Fórmula: $CPI = (\text{Porcentagem a ser retirada} / 100) * \text{Receita}$.			
Qualidade de dados: Alta. Serão coletados automaticamente pelos responsáveis.			

Autor (2017)

Quadro 18 - Dicionário de dados indicador PAR

Perspectiva: Financeira	Nome da Medida/Nome: Percentual de aumento da receita.	
Objetivo: Mensurar o aumento da receita da loja.		
Descrição: Este indicador mensura o percentual do aumento da receita gerada mensalmente na loja. Um dos pontos principais para realizar qualquer investimento é a receita gerada, então aumentar a receita é um fator importante para isso.		
Resultado/Tendência: Resultado	Frequência: Anual	Tipo de unidade: Porcentagem
Fórmula: $PAR = [(100\% * \text{Receita do ano}) / \text{Receita do ano anterior}] - 100\%$.		
Qualidade de dados: Alta. Serão coletados automaticamente pelos responsáveis		

Autor (2017)

Quadro 19 - Dicionário de dados indicador PAP

Perspectiva: Financeira	Nome da Medida/Nome: Percentual de aumentos de produtos vendidos.	
Objetivo: Mensurar o aumento do número de produtos vendidos		
Descrição: Este indicador mensura o percentual do aumento do número de produtos vendidos na loja a cada trimestre. Um dos pontos principais para realizar qualquer investimento é a receita gerada, então aumentar o número de produtos vendidos é um fator importante para isso.		
Resultado/Tendência: Resultado	Frequência: Trimestral	Tipo de unidade: Porcentagem
Fórmula: $PAP = [(100\% * \text{Número de produtos vendidos no período}) / \text{Número de produtos vendidos no período anterior}] - 100\%$.		
Qualidade de dados: Alta. Serão coletados automaticamente pelos responsáveis		

Autor (2017)

Quadro 20 - Dicionário de dados indicador RE

Perspectiva: Financeira	Nome da Medida/Nome: Receita da empresa.	
Objetivo: Verificar se está sendo gerada receita.		
Descrição: Este indicador mensura as receitas da empresa com o objetivo de verificar se esta sendo gerada receita para um futuro investimento.		
Resultado/Tendência: Tendência	Frequência: Mensal	Tipo de unidade: Número
Fórmula: $RE = \sum (\text{Quantidade de produtos vendidas} \times \text{Preço de venda unitário})$.		
Qualidade de dados: Alta. Serão coletados automaticamente pelos responsáveis		

Autor (2017)

Quadro 21 - Dicionário de dados indicador PAC

Perspectiva: Financeira	Nome da Medida/Nome: Percentual de aumento de clientes.	
Objetivo: Verificar o aumento do número de clientes.		
Descrição: Este indicador mensura o aumento do número de clientes em um certo período. Para o aumento das vendas e das receitas é preciso aumentar o número de clientes.		
Resultado/Tendência: Tendência	Frequência: Trimestral	Tipo de unidade: Porcentagem
Fórmula: $PAC = [(100\% * \text{Número de clientes neste trimestre}) / \text{Número de clientes no trimestre anterior}] - 100\%$.		
Qualidade de dados: Alta. Serão coletados automaticamente pelos responsáveis		

Autor (2017)

Perspectiva Clientes

Quadro 22 - Dicionário de dados indicador QMC

Perspectiva: Clientes	Nome da Medida/Nome: Quantidade média de itens adquiridos por cliente.	
Objetivo: Mensurar a quantidade média de itens que cada cliente adquire em uma visita a loja.		
Descrição: Este indicador mensura a quantidade de itens média que cada cliente adquire em uma visita a loja. Para aumentar as receitas é necessário aumentar a quantidade de gastos do cliente na loja e uma das maneiras de fazer isso é fazendo com que ele compre mais produtos.		
Resultado/Tendência: Resultado	Frequência: Semestral	Tipo de unidade: Número
Fórmula: $QMC = (\text{Porcentagem a ser retirada} / 100) * \text{Receita}$.		
Qualidade de dados: Alta. Serão coletados automaticamente pelos responsáveis.		

Autor (2017)

Quadro 23 - Dicionário de dados indicador GM

Perspectiva: Clientes	Nome da Medida/Nome: Gastos com marketing.	
Objetivo: Mensurar a melhora da visibilidade da loja.		
Descrição: Este indicador mensura o investimento em marketing realizado pela direção da loja. Quanto maior a imagem que a população tiver da loja, maior será a possibilidade de aumentar o número de clientes.		
Resultado/Tendência: Resultado	Frequência: Bimestral	Tipo de unidade: Valor.
Fórmula: GM = somatório (gastos com marketing e publicidade nos dois últimos meses).		
Qualidade de dados: Alta. Serão coletados automaticamente pelos responsáveis.		

Autor (2017)

Quadro 24 - Dicionário de dados indicador NC

Perspectiva: Clientes	Nome da Medida/Nome: Número de clientes que dizem conhecer a loja;	
Objetivo: Mensurar o aumento do conhecimento da população em relação a loja e seus produtos.		
Descrição: Este indicador mensura o número de pessoas que dizem conhecer a loja. É fato que quanto maior o número de pessoas que conhecem a loja, maior será a probabilidade de que a loja tenha mais clientes.		
Resultado/Tendência: Resultado	Frequência: Trimestral	Tipo de unidade: Número
Fórmula: NC = Número de pessoas que responderem sim a pesquisa que será realizada.		
Qualidade de dados: Alta. Serão coletados automaticamente pelos responsáveis.		

Autor (2017)

Quadro 25 - Dicionário de dados indicador FCL

Perspectiva: Clientes	Nome da Medida/Nome: Frequência dos clientes na loja.	
Objetivo: Mensurar o número de vezes que um cliente vai a loja.		
Descrição: Este indicador mensura a quantidade de vezes que um cliente vai a loja. O aumento do número de vezes que um cliente vai a loja aumenta a chance dele efetuar alguma compra e consequentemente indica que a receita irá crescer.		
Resultado/Tendência: Resultado	Frequência: Semestral	Tipo de unidade: Número.
Fórmula: FCL = quantidade de vezes que o cliente vai a loja.		
Qualidade de dados: Alta. Serão coletados automaticamente pelos responsáveis.		

Autor (2017)

Quadro 26 - Dicionário de dados indicador GC

Perspectiva: Clientes	Nome da Medida: Gastos do cliente na loja.	
Objetivo: Mensurar o gastos dos clientes na loja.		
Descrição: Este indicador mensura o quanto em média um cliente gasta quando vai a loja. O aumento dos gastos do cliente resultará em um aumento da receita.		
Resultado/Tendência: Resultado	Frequência: Semestral	Tipo de unidade: Número.
Fórmula: $GC = (\sum \text{total de gastos de cada cliente}) / \text{número de clientes}$.		
Qualidade de dados: Alta. Serão coletados automaticamente pelos responsáveis.		

Autor (2017)

Quadro 27 - Dicionário de dados indicador QMF

Perspectiva: Clientes	Nome da Medida/Nome: Quantidade média de itens que os funcionários oferecem para cada cliente.	
Objetivo: Mensurar a quantidade de itens adquiridos pelos clientes em relação a quantidade de itens que o vendedor busca no estoque.		
Descrição: Este indicador mensura a quantidade de itens que um vendedor oferece ao cliente. A maioria dos clientes leva um apenas um produto dos vários que o vendedor busca no estoque.		
Resultado/Tendência: Tendência	Frequência: Mensal	Tipo de unidade: Número
Fórmula: $QMF = \text{Somatório do número de médio de produtos que o vendedor busca no estoque para um cliente} / \text{número de clientes}$.		
Qualidade de dados: Alta. Serão coletados automaticamente pelos responsáveis.		

Autor (2017)

Quadro 28 - Dicionário de dados indicador AC

Perspectiva: Clientes	Nome da Medida/Nome: Aumento dos custos operacionais.	
Objetivo: Mensurar os custos operacionais devido a gastos com marketing e conseqüentemente o aumento do número de clientes.		
Descrição: Este indicador mensura a variação dos custos operacionais da loja. Um aumento desses custos pode indicar um aumento de vendas da loja devido a um aumento do número de clientes devido a maiores gastos com marketing.		
Resultado/Tendência: Tendência	Frequência: Trimestral	Tipo de unidade: Reais.
Fórmula: $AC = \text{Custos operacionais deste semestre} - \text{custos operacionais do semestre anterior}$.		
Se $AC > 0$: Os custos aumentaram; $AC = 0$: Os custos são iguais; $AC < 0$: Os custos diminuíram.		
Qualidade de dados: Alta. Serão coletados automaticamente pelos responsáveis.		

Autor (2017)

Quadro 29 - Dicionário de dados indicador QC

Perspectiva: Clientes	Nome da Medida/Nome: Quantidade de curtidas na pagina da loja em redes sociais.	
Objetivo: Mensuar a visibilidade da loja em redes sociais.		
Descrição: Este indicador mensura a quantidade de pessoas que tem acesso as informações da loja via redes sociais. Por ser uma forma barata de marketing, as redes sociais tem o poder levar a marca da loja a milhares de pessoas e desta maneira possibilitar que o número de clientes aumentem.		
Resultado/Tendência: Tendência	Frequência: Mensal	Tipo de unidade: Número
Fórmula: QC = número de curtidas na pagina do Facebook da loja.		
Qualidade de dados: Alta. Serão coletados automaticamente pelos responsáveis.		

Autor (2017)

Quadro 30 - Dicionário de dados indicador SC

Perspectiva: Clientes	Nome da Medida/Nome: Satisfação dos clientes.	
Objetivo: Mensuar a satisfação dos clientes.		
Descrição: Este indicador mensura a satisfação dos clientes. Quanto maior a satisfação dos clientes, maior será a probabilidade deles adquirirem algum produto.		
Resultado/Tendência: Tendência	Frequência: Mensal	Tipo de unidade: Número
Fórmula: SC = número de clientes que responderem que estão satisfeitos com a loja.		
Qualidade de dados: Alta. Serão coletados automaticamente pelos responsáveis.		

Autor (2017)

Perspectiva Processos Internos

Quadro 31 - Dicionário de dados indicador QP

Perspectiva: Processos Internos	Nome da Medida/Nome: Quantidade de produtos vendidos por cada funcionário.	
Objetivo: Mensurar a eficácia dos funcionários.		
Descrição: Este indicador mensura quantos itens cada funcionário vendeu. Quanto maior a quantidade produtos um funcionário vende, maior será a receita gerada.		
Resultado/Tendência: Resultado	Frequência: Mensal	Tipo de unidade: Número
Fórmula: QP = Quantidade de produtos vendidos por cada funcionário no mês.		
Qualidade de dados: Alta. Serão coletados automaticamente pelos responsáveis.		

Autor (2017)

Quadro 32 - Dicionário de dados indicador NCF

Perspectiva: Processos Internos	Nome da Medida/Nome: Nível de conhecimento de cada funcionário a respeito dos produtos vendidos na loja.	
Objetivo: Medir a preparação dos funcionários para atender os clientes.		
Descrição: Este indicador o quanto de informações que um funcionário consegue responder a cerca de um produto. Quanto maior for esse numero, maior ser a qualidade do atendimento.		
Resultado/Tendência: Resultado	Frequência: Trimestral	Tipo de unidade: Número
Fórmula: NCF = Quantidade de informações que um funcionário consegue dar acerca de um produto.		
Qualidade de dados: Alta. Serão coletados automaticamente pelos responsáveis.		

Autor (2017)

Quadro 33 - Dicionário de dados indicador QPN

Perspectiva: Processos Internos	Nome da Medida/Nome: Quantidade de produtos novos que são comercializados na loja.	
Objetivo: Medir se a loja esta atenta ao gosto dos clientes.		
Descrição: Este indicador mensura a quantidade de produtos na moda que são vendidos. Uma loja que vende itens que estão na moda tem maior probabilidade de vendas.		
Resultado/Tendência: Resultado	Frequência: Semestral	Tipo de unidade: Número
Fórmula: QPN = Quantidade de itens novos que a loja comercializa.		
Qualidade de dados: Alta. Serão coletados automaticamente pelos responsáveis.		

Autor (2017)

Quadro 34 - Dicionário de dados indicador PM

Perspectiva: Processos Internos		Nome da Medida/Nome: Popularidade das marcas vendidas na loja.	
Objetivo: Medir se a loja atende as necessidades dos clientes pelas suas marcas preferidas.			
Descrição: Este indicador mensura a quantidade de clientes que dizem conhecer uma respectiva marca. Quanto mais conhecidas forem as marcas, maior será a possibilidade de aumentar as vendas.			
Resultado/Tendência: Resultado		Frequência: Anual	Tipo de unidade: Número
Fórmula: PM = Nº de clientes que dizem conhecer a marca vendida.			
Qualidade de dados: Alta. Serão coletados automaticamente pelos responsáveis.			

Autor (2017)

Quadro 35 - Dicionário de dados indicador PACC

Perspectiva: Processos Internos		Nome da Medida/Nome: Percentual de aumento do numero de clientes cadastrados.	
Objetivo: Medir a variação do número de clientes fidelizados.			
Descrição: Este indicador mensura a quantidade de clientes cadastrados no sistema de gerenciamento da loja. O aumento deste índice indica que o numero de clientes e de numero de clientes satisfeitos aumentaram.			
Resultado/Tendência: Resultado		Frequência: Trimestral	Tipo de unidade: Porcentagem
Fórmula: PACC = [(100% * Número de clientes cadastrados atualmente)/Número de clientes cadastrados na ultima medição] - 100%.			
Qualidade de dados: Alta. Serão coletados automaticamente pelos responsáveis.			

Autor (2017)

Quadro 36 - Dicionário de dados indicador NF

Perspectiva: Processos Internos		Nome da Medida/Nome: Numero de fornecedores.	
Objetivo: Verificar o numero de fornecedores e conseqüentemente o poder de negociação da loja.			
Descrição: Este indicador mensura a quantidade de fornecedores que a loja tem. É importante ter mais de um fornecedor para que a loja não fique refém de um fornecedor específico e possa assim oferecer produtos com melhor custo-benefício para seus clientes.			
Resultado/Tendência: Resultado		Frequência: Anual.	Tipo de unidade: Número
Fórmula: NF = Número de fornecedores.			
Qualidade de dados: Alta. Serão coletados automaticamente pelos responsáveis.			

Autor (2017)

Quadro 37 - Dicionário de dados indicador IFA

Perspectiva: Processos Internos	Nome da Medida: Índice de eficácia do atendimento.	
Objetivo: Mensurar a eficácia dos funcionários.		
Descrição: Este indicador mensura a quantidade de itens que um vendedor oferece ao cliente. A maioria dos clientes leva um apenas um produto dos vários que o vendedor busca no estoque.		
Resultado/Tendência: Tendência	Frequência: Mensal	Tipo de unidade: Número
Fórmula: IFA = Somatório do número de médio de produtos que o vendedor busca no estoque para um cliente/ número de clientes.		
Qualidade de dados: Alta. Serão coletados automaticamente pelos responsáveis.		

Autor (2017)

Quadro 38 - Dicionário de dados indicador NPD

Perspectiva: Processos Internos	Nome da Medida/Nome: Número de produtos devolvidos para os fornecedores.	
Objetivo: Mensurar o numero de produtos devolvidos aos fornecedores.		
Descrição: Este indicador mensura o número de produtos que são devolvidos para os fornecedores. Um grande número de produtos devolvidos indica que os produtos não são do gosto do cliente e a loja esta perdendo vendas e conseqüentemente receita.		
Resultado/Tendência: Tendência	Frequência: Semestral	Tipo de unidade: Número
Fórmula: NPD = Número de produtos devolvidos para os fornecedores.		
Qualidade de dados: Alta. Serão coletados automaticamente pelos responsáveis.		

Autor (2017)

Quadro 38 - Dicionário de dados indicador NPV

Perspectiva: Processos Internos	Nome da Medida/Nome: Número de produtos vendidos de cada marca.	
Objetivo: Mensurar o numero de produtos de cada marca que são vendidos.		
Descrição: Este indicador mensura o número de produtos que são vendidos de cada marca. Se uma marca tem poucas vendas, é sinal de que ela não teve aceitação do publico.		
Resultado/Tendência: Tendência	Frequência: Semestral	Tipo de unidade: Número
Fórmula: NPV = Número de produtos vendidos de cada marca.		
Qualidade de dados: Alta. Serão coletados automaticamente pelos responsáveis.		

Autor (2017)

Perspectiva Aprendizado e Crescimento

Quadro 39 - Dicionário de dados indicador NT

Perspectiva: Aprendizado e Crescimento		Nome da Medida/Nome: Numero de treinamentos.	
Objetivo: Mensurar a quantidade de treinamentos para os funcionários.			
Descrição: Este indicador mensura a quantidade de treinamentos oferecidos pela loja. Treinamentos desenvolvem as habilidades dos funcionários e conseqüentemente melhoram o atendimento.			
Resultado/Tendência: Resultado		Frequência: Anual	Tipo de unidade: Número
Fórmula: NT = Quantidade de treinamentos durante o ano.			
Qualidade de dados: Alta. Serão coletados automaticamente pelos responsáveis.			

Autor (2017)

Quadro 40 - Dicionário de dados indicador TGT

Perspectiva: Aprendizado e Crescimento		Nome da Medida/Nome: Tempo Gasto com treinamento.	
Objetivo: Mediar o tempo dedicado a treinamentos.			
Descrição: Este indicador mensura o tempo gasto com treinamentos para os funcionários. Quanto maior o número e a qualidade dos treinamentos, mais preparado um funcionário estará.			
Resultado/Tendência: Resultado		Frequência: Anual	Tipo de unidade: Número
Fórmula: TGT = Média de anos que cada funcionário trabalha na loja.			
Qualidade de dados: Alta. Serão coletados automaticamente pelos responsáveis.			

Autor (2017)

Quadro 41 - Dicionário de dados indicador TMF

Perspectiva: Aprendizado e Crescimento		Nome da Medida/Nome: Tempo médio que os funcionários trabalham na loja.	
Objetivo: Mensurar o tempo médio que os funcionários trabalham na loja.			
Descrição: Este indicador mensura o tempo que cada funcionário trabalha na loja. Manter um funcionário o máximo de tempo possível na loja fará com que o conhecimento fique mantido na loja e o gasto com treinamento não seja mais do que o necessário.			
Resultado/Tendência: Resultado		Frequência: Anual	Tipo de unidade: Valor
Fórmula: TMF = Média de anos que cada funcionário trabalha na loja.			
Qualidade de dados: Alta. Serão coletados automaticamente pelos responsáveis.			

Autor (2017)

Quadro 42 - Dicionário de dados indicador PT

Perspectiva: Aprendizado e Crescimento		Nome da Medida/Nome: Percentual de Turnover.	
Objetivo: Mensurar a rotatividade.			
Descrição: Este indicador mensura percentual de turnover. Quanto menor o percentual de turn over, menor será o investimento e preparar o funcionario e maior será a qualidade do atendimento.			
Resultado/Tendência: Resultado		Frequência: Anual	Tipo de unidade: Porcentagem
Fórmula: $PT = (\text{N}^\circ \text{ de funcionarios desligados no ultimo ano} / \text{N}^\circ \text{ Total de funcionarios no ultimo ano}) * 100\%$.			
Qualidade de dados: Alta. Serão coletados automaticamente pelos responsáveis.			

Autor (2017)

Quadro 43 - Dicionário de dados indicador TGE

Perspectiva: Aprendizado e Crescimento		Nome da Medida/Nome: Tempo gasto estudando o mercado.	
Objetivo: Verificar se os gestores utilizam uma parte do tempo para aumentar o conhecimento acerca do mercado e dos desejos dos clientes.			
Descrição: Este indicador mensura o número de dias que os gestores passaram estudando o mercado. Quanto maior o conhecimento do mercado e dos clientes, maior será a chance de haver acerto nas decisões tomadas.			
Resultado/Tendência: Resultado		Frequência: Semestral	Tipo de unidade: Dias
Fórmula: $TGE = \text{N}^\circ \text{ de dias gastos estudando o mercado}$.			
Qualidade de dados: Alta. Serão coletados automaticamente pelos responsáveis.			

Autor (2017)

Quadro 44 - Dicionário de dados indicador NMF

Perspectiva: Aprendizado e Crescimento		Nome da Medida/Nome: Nivel de motivação dos funcionários.	
Objetivo: Mensurar a satisfação dos funcionarios.			
Descrição: Este indicador mensura a satisfação dos funcionários. Um funcionário satisfeito é mais engajado e conseqüentemente fara suas tarefas melhor.			
Resultado/Tendência: Tendência		Frequência: Semestral	Tipo de unidade: Número
Fórmula: $NMF = \text{Número de funcionários satisfeitos} / \text{Numero de funcionários}$.			
Índice < 0,5 -> Funcionários insatisfeito. 0,5 >= Índice < 0,80 -> Funcionários moderadamente satisfeitos. Índice >= 0,80 -> Funcionários satisfeitos.			
Qualidade de dados: Alta. Serão coletados automaticamente pelos responsáveis.			

Autor (2017)

Quadro 45 - Dicionário de dados indicador NV

Perspectiva: Aprendizado e Crescimento	Nome da Medida/Nome: Número de vagas abertas para novos funcionários.	
Objetivo: Verificar o número de vagas de emprego abertas.		
Descrição: Este indicador mensura a o número de vagas abertas para novos funcionários. Quanto menor o número de vagas abertas, menor tenderá a ser a rotatividade.		
Resultado/Tendência: Tendência	Frequência: Anual	Tipo de unidade: Número
Fórmula: NV = Número de vagas abertas para novos funcionários.		
Qualidade de dados: Alta. Serão coletados automaticamente pelos responsáveis.		

Autor (2017)