

## ***BALANCED SCORECARD: UMA FERRAMENTA DE GESTÃO PARA A EMPRESA TESS PRODUTOS CASEIROS***<sup>1</sup>

### *BALANCED SCORECARD: A MANAGEMENT TOOL FOR THE COMPANY 'TESS PRODUTOS CASEIROS'*

**Ricardo Nachtigall Tessmann<sup>2</sup> e Leticia Lengler<sup>3</sup>**

#### **RESUMO**

O presente estudo se propõe a apresentar o *Balanced Scorecard* (BSC) como ferramenta de gestão estratégica na empresa TESS Produtos Caseiros. Esta empresa familiar fabrica diversos produtos do ramo de biscoitos amanteigados, que são distribuídos em diversas padarias, confeitarias, cafeterias e minimercados, sendo que a mesma está localizada na cidade de Pelotas/RS. Para tanto, realizou-se um estudo de caso no qual se coletou as informações junto aos colaboradores, clientes e gestores/proprietários da empresa para identificar as diferentes perspectivas do BSC na gestão estratégica da mesma. Dentre os principais clientes da TESS estão as pequenas empresas com menos de 50 colaboradores, da região central do município, sendo que apenas três empresas são de outros municípios. Identificaram-se dificuldades para analisar os indicadores financeiros da organização, uma vez que não existe separação entre a gestão financeira empresarial e pessoal (familiar). Contudo foi possível traçar, com base na quantidade produzida, uma meta financeira para ser alcançada pela empresa. Com relação às perspectivas do BSC, conclui-se que a empresa possui as quatro perspectivas alinhadas e inter-relacionadas, o que contribui para desenvolver uma gestão estratégica, uma vez que o administrador da TESS considera aprimorar tanto os seus recursos internos como aproveitar as oportunidades externas, em busca de manter a qualidade de seus produtos e a satisfação do seu público alvo.

**Palavras-chave:** estratégia, planejamento, visão interna e externa.

#### **ABSTRACT**

*This study aims to present the Balanced Scorecard (BSC) as a strategic management tool at the company 'TESS Produtos Caseiros'. This family business produces several types of butter cookies that are distributed to bakeries, coffee shops and groceries (minimarkets), and it is located in the city of Pelotas/RS. A study case was developed, in which some information was collected from the company's workers, clients and the managers/owners in order to identify the different perspectives of BSC in the management of such a company. Among the main customers of TESS are small businesses with fewer than 50 employees, and most of them are located in the central region of the city (only three companies are from other municipalities, that is, outside Pelotas, RS). Some difficulties were found in the analysis of the financial indicators of the company, since there was no clear distinction between its business and personal (familiar) financial management. However, based on the amount produced, it was possible to establish a financial goal to be reached by the company. Moreover, in relation to the perspectives of the BSC, it was possible to conclude that the company has the four perspectives aligned and interrelated, which contributes to the development of a strategic management. That is because the manager of TESS sees the importance of improving the internal resources as well as taking advantage of the external opportunities in order to maintain the product quality and the customer satisfaction.*

**Keywords:** strategy, planning, internal and external vision.

---

<sup>1</sup> Trabalho de Iniciação Científica.

<sup>2</sup> Acadêmico do Curso de Administração - Centro Universitário Franciscano. E-mail: rtessmann@gmail.com

<sup>3</sup> Orientadora. Docente do Curso de Administração - UDESSM/UFSM. E-mail: llenglerworld@yahoo.com

## INTRODUÇÃO

Ao levar em consideração que as organizações empresariais são sistemas integrados ao ambiente, admite-se a necessidade de alinhamento e controle constante dos processos e das estruturas destas na busca da obtenção dos seus principais propósitos. Deste modo, a existência de um sistema de gestão que estabeleça e controle os processos que geram desempenho, através da avaliação das relações entre indicadores de resultados financeiros e não financeiros, proporciona vantagens estratégicas e competitivas para a organização (GALINDO, 2005).

Com a criação do *Balanced Scorecard* por Kaplan e Norton (1997), veio um novo modo de gerir empresas, pois esta ferramenta utiliza, além da perspectiva financeira da organização, outras três perspectivas, a do cliente, a dos processos internos e a da inovação e aprendizado. Com isso as empresas que se utilizam desse sistema de gestão conseguem ao mesmo tempo em que acompanham os indicadores financeiros, monitorar o progresso na construção de capacidades necessárias para o crescimento futuro.

No contexto empresarial, mais importante do que formular e implementar estratégias, a capacidade dos gestores monitorarem e fazerem ajustes tornou-se necessária hoje em dia, pois o ambiente está cada vez com mais incertezas e com mais competitividade (REZENDE, 2003). Nesse sentido torna-se importante o estudo de uma ferramenta de gestão que seja capaz de monitorar os diversos setores de uma organização, conseguindo integrar estes setores através de indicadores de desempenho que abordem mais do que somente a perspectiva financeira da empresa.

Assim, o objetivo geral deste estudo compreende em apresentar a ferramenta de gestão estratégica *Balanced Scorecard* para ser aplicada em uma microempresa do setor alimentício.

Assim, para fins de estruturação, primeiramente apresenta-se o histórico e alguns dados da empresa pesquisada e a seguir utiliza-se o referencial teórico sobre o *Balanced Scorecard* para explicar como foi aplicado o modelo em uma empresa familiar. Após identificar os procedimentos metodológicos da pesquisa, o BSC é discutido considerando tanto a perspectiva do administrador pesquisado (proprietário da TESS Produtos Caseiros), como as dos demais envolvidos (clientes e colaboradores) que participaram da análise de BSC realizada.

## ASPECTOS RELEVANTES DA EMPRESA

Em 1990, na cidade de Pedro Osório - RS, localizada a 50 Km de Pelotas - RS, Rosângela, uma dona de casa, procurava alguma atividade que proporcionasse renda ao mesmo tempo que pudessem cuidar dos filhos e dos afazeres domésticos. Neste momento surgiu a ideia de fazer biscoitos amanteigados. Logo Dona Rosângela, com a receita de sua avó em mãos, começou a fazer as bolachinhas na cozinha da família. Estas eram vendidas para conhecidos e de porta em porta na cidade de Pedro

Osório. No decorrer do ano de 1991, Ronaldo, esposo de Rosângela, deixou seu trabalho e agregou-se à produção de biscoitos. Após poucas semanas na produção, Ronaldo criou uma bolachinha com recheio de goiabada, chamado-a de Medalhão. Esta bolachinha se diferenciava das demais por ser algo totalmente novo no mercado local. Tal biscoito teve ótima aceitação no mercado pedrosoriense e em pouco tempo passou a ser vendido inclusive nas melhores confeitarias de Pelotas, sendo até os dias de hoje, o produto mais vendido pela empresa.

Com o crescimento da fábrica, também começaram a ser fabricadas bolachinhas de mel, bolachinhas decoradas para o Natal, pães e cucas. A maior parte destes produtos eram levados para as diversas padarias e confeitarias existentes em Pelotas. Em 1992, a TESS Produtos Caseiros, uma empresa familiar até então chamada de Biscoitos TESS, sofreu perdas devido à uma grande enchente ocorrida na cidade de Pedro Osório, onde a residência e o local de trabalho foram totalmente invadidos pela água, obrigando as atividades a serem interrompidas por 2 meses. Após tal incidente, a empresa familiar uniu a vantagem de se localizar próximo aos maiores compradores e a vantagem de não ter mais o risco de sofrer com outra enchente e mudou-se para Pelotas. Lá a família alugou uma casa ampla, onde havia espaço para morar e para fabricar os produtos caseiros.

Com o aumento das encomendas, somente dois colaboradores não conseguiam dar conta de toda a produção, sendo necessária a contratação de funcionários. Deste modo, em 30 de setembro de 1994 a TESS Produtos Caseiros foi legalizada com o nome empresarial de Tessmann & Mülling LTDA - ME, constituindo o capital social Ronaldo Tessmann e sua irmã, Maria Luiza Tessmann Mülling. Com a legalização foram realizados alguns investimentos, como a compra de fornos e reforma das instalações de trabalho. Logo a empresa começou a vender para clientes de Porto Alegre, sendo necessária a contratação de mais dois colaboradores. Com a expansão, houve maior dificuldade de transporte, sendo necessário investir no primeiro carro da empresa, com o qual se fazia as compras de matéria prima e as entregas dos produtos nas lojas. No ano de 2005, percebendo a necessidade de novos equipamentos, foram adquiridas uma amassadeira e uma batedeira industrial, aumentando a capacidade produtiva da empresa. Por serem produtos caseiros, a qualidade é o mais importante, deste modo a mão de obra é o bem mais precioso da empresa, pois muitas dificuldades foram enfrentadas para conseguir pessoas qualificadas para o trabalho. Durante os anos a qualificação foi aumentando e habilidades foram sendo adquiridas, como a de decorar biscoitos de mel, que são muito vendidos em datas especiais como Natal e Páscoa, o que passou a agregar mais valor ao produto.

Em 2009, a empresa passou por uma grande e difícil reestruturação. Durante um ano a atenção teve de ser dividida entre as operações normais da empresa e a construção do próprio local de produção, na zona central de Pelotas. Em janeiro de 2010 as novas instalações estavam prontas. A adaptação ao novo local não foi fácil, como antes os donos moravam no mesmo local que trabalhavam, houve a necessidade de se ter horários mais rígidos. Para manter as constantes inovações que o setor

exige, atualmente foi introduzida uma linha infantil de biscoitos decorados, que vem tendo grande aceitação, principalmente em aniversários e festas infantis.

A TESS Produtos Caseiros possui como missão: resgatar nas pessoas o prazer de consumir produtos caseiros feitos com ingredientes naturais e de qualidade. Nas palavras dos empresários, a mensagem da TESS Produtos Caseiros é: “Olhando para o passado vemos que tudo valeu a pena, pois fabricar produtos caseiros de qualidade é uma arte que dá muita realização. Não desistimos jamais, pois acreditamos que a perseverança é uma qualidade daqueles que querem prosperar. Sabemos que Deus está no controle de tudo o que fazemos. Temos que ser íntegros e acreditar naquilo que produzimos”.

A empresa possui quatro colaboradores fixos, mas esporadicamente, em períodos de maior demanda, recebe apoio de pessoas ligadas à família, porém estas com intenções mais informais do que formais. Deste modo, somente compõem a estrutura organizacional os quatro principais colaboradores, que são: Ronaldo, administrador; Rosângela, confeitadeira chefe; Fernanda, confeitadeira; e Sílvia, também confeitadeira.

O ciclo básico de produção nas organizações dá-se em três etapas, a saber: entradas, que são os insumos necessários à produção, como matéria prima, equipamentos e mão de obra; processamento, que é a transformação dos insumos em produtos ou serviços; e saída, que é o produto ou serviço pronto para ser distribuído e utilizado. Observando-se estas três etapas e comparando com os cargos e atribuições dos colaboradores da TESS Produtos Caseiros, nota-se que as funções de entrada, como a compra de matéria prima e a logística deste material, são de responsabilidade do administrador, assim como a gestão financeira da organização. Quanto à etapa de processamento, é realizada em sua maioria pela confeitadeira chefe, que coordena a linha de produção e é a única a realizar a decoração dos biscoitos, atividade que exige maior qualificação, e pelas duas confeitadeiras, diretamente subordinadas à confeitadeira chefe, que realizam a atividade operacional. Ressalta-se que o administrador também realiza além das atividades estratégicas, atividades operacionais como, por exemplo, fazer parte das massas para os biscoitos. Já a etapa de saída torna-se novamente responsabilidade do administrador, onde este controla o estoque de produto acabado e a distribuição deste nos diversos pontos de venda.

Enquanto os ciclos de negócio refletem a saúde da economia de um modo geral, através da análise da renda dos consumidores é possível determinar a probabilidade destes comprarem ou não os produtos. Segundo Churchill e Peter (2003) ao realizar esta análise deve-se conhecer e diferenciar três conceitos, que são: renda bruta, que se refere à quantia total ganha por um indivíduo; renda disponível, que é a quantia restante após o pagamento dos impostos, ou seja, o dinheiro que pode ser poupado, ou gasto com aluguel, água, luz e outras despesas essenciais; e renda discricionária, que se refere a todo recurso que sobra após o pagamento de impostos e das despesas essenciais, sendo este recurso destinado aos mais variados bens e serviços, principalmente artigos considerados de luxo.

Quanto à análise do ambiente econômico em que a empresa em questão está inserida, nota-se que se encontra na fase de prosperidade, visto que a economia está relativamente estável nos níveis

federal, estadual e municipal, assim como o nível de desemprego, que se mantém baixo e não está afetando negativamente o setor de confeitaria.

A análise da renda dos clientes em potencial deve ser feita com base na renda disponível, pois os produtos oferecidos pela empresa podem ser considerados como essenciais, mesmo sabendo-se que para as classes de renda mais baixas estes mesmos produtos podem ser considerados como artigos de luxo. No ambiente analisado, mais precisamente a cidade de Pelotas - RS, percebe-se de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (IBGE, 2010), que está classificada como economia em fase de industrialização, pois o Produto Interno Bruto (PIB) referente à produção industrial é consideravelmente maior que o referente à produção agrícola, assim como a parte referente a serviços, maior que ambos. Deste modo nota-se que a renda presente no ambiente é equilibrada entre baixa, média e alta.

Ainda de acordo com o IBGE (2010) o PIB per capita da cidade no ano de 2010 era de R\$ 13.925,47, encontrando-se abaixo da média nacional, que passou o patamar dos R\$ 20.000,00 no ano de 2010. Porém o fato da cidade não estar próxima de grandes polos industriais deve ser levado em consideração na redução do PIB per capita, assim como o fato da maior parte do PIB vir do setor de serviços, onde não existe muito valor agregado ao produto. Além disto, segundo a Fundação de Economia e Estatística (FEE, 2003), o PIB per capita de Pelotas em 2003 era de R\$ 6.687,00, sendo que o PIB nacional era de R\$ 9.510,66 no mesmo ano, comprova-se deste modo que o crescimento da cidade de Pelotas superou, mesmo que minimamente, o nacional. De acordo com o IBGE (2010) estima-se que Pelotas possua hoje em torno de 340.000 habitantes, sendo considerada uma capital regional, pois é a maior da região sul do estado, influenciando diversos municípios localizados nesta região. Com isso percebe-se que além dos habitantes da cidade, moradores da região sul também são clientes em potencial para os produtos da empresa.

Kotler (1998) afirma que a legislação comercial, ou seja, o ambiente político legal, possui o propósito de proteger três setores, que são: as empresas, da concorrência desleal; os consumidores, das práticas comerciais injustas; e os interesses da sociedade, do comportamento muitas vezes desenfreado das empresas. O autor ainda argumenta que é responsabilidade das empresas conhecer todas as leis que regulam suas atividades e que protegem a concorrência, os consumidores e a sociedade. Segundo o Observatório Social do Brasil (2013) o Brasil está entre os 30 países com maior carga tributária. Para o setor de indústria caseira isso não é diferente, observam-se pesados tributos e impostos incidentes a atividade realizada, como IR, FGTS e ICMS.

A TESS Produtos Caseiros possui como fornecedores os grandes supermercados da cidade, principalmente o Macro Atacado KROLOW, onde é comprada a maior parte da matéria prima para a empresa, como açúcar, farinha, ovos, goiabada, doce de leite, dentre outros produtos. Os clientes diretos da TESS Produtos Caseiros são, em sua maioria, as padarias, confeitarias e minimercados da cidade. Por sua vez os clientes indiretos, porém consumidores finais, são pessoas de renda média a alta, que não possuem tempo para realizar uma refeição mais demorada, optando por biscoitos que

são fáceis de armazenar, ou que apreciam biscoitos diferenciados. Os principais órgãos reguladores das atividades da TESS Produtos Caseiros são: a Receita Federal, responsável pela administração de todos os impostos federais, como o Imposto de Renda (IR); a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), que é a legislação que rege as relações de trabalho, individuais ou coletivas e tem por objetivo unificar todas as leis trabalhistas praticadas no País; o sindicato dos comerciários, que defende os direitos dos trabalhadores da classe; a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), que atua em todos os setores relacionados a produtos e serviços que possam afetar a saúde da população; o Corpo de Bombeiros, responsável pela emissão do Alvará de funcionamento dos estabelecimentos comerciais.

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este estudo parte de uma abordagem quantitativa, que segundo Richardson (1999) se caracteriza pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados. Esta abordagem também se faz necessária, uma vez que serão utilizados questionários com clientes e colaboradores, necessitando de análise quantitativa dos dados. Quanto aos objetivos, esta pesquisa é classificada como exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória, segundo Gil (2010) têm como objetivo proporcionar ao pesquisador um conhecimento maior sobre o problema, tornando-o mais claro e facilitando a construção de hipóteses. No caso em questão, nota-se que esta abordagem oferece a possibilidade de explorar a ferramenta *Balanced Scorecard*, identificando suas qualidades. De acordo com Andrade (2007, p. 114) na pesquisa descritiva “[...] os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles.”

No que se refere aos procedimentos técnicos, é classificada como estudo de caso, que é o estudo intensivo de um caso a ser averiguado. Na visão de Fachin (2003), a principal função do estudo de caso é a explicação sistemática de fatos que acontecem no contexto social e normalmente se relacionam com um número considerável de variáveis.

Quanto ao plano de coleta de dados, foram aplicados questionários por acessibilidade, com os principais clientes, totalizando 11 estabelecimentos entre padarias, confeitarias e minimercados. Ainda como coleta de dados foram realizadas entrevistas com o administrador, com a confeitaria chefe e com os demais colaboradores (duas confeitarias), objetivando levantar informações que possibilitem atingir o objetivo do trabalho. A análise dos dados obtidos foi realizada sob ótica quantitativa e qualitativa, permitindo a descrição detalhada das variáveis envolvidas.

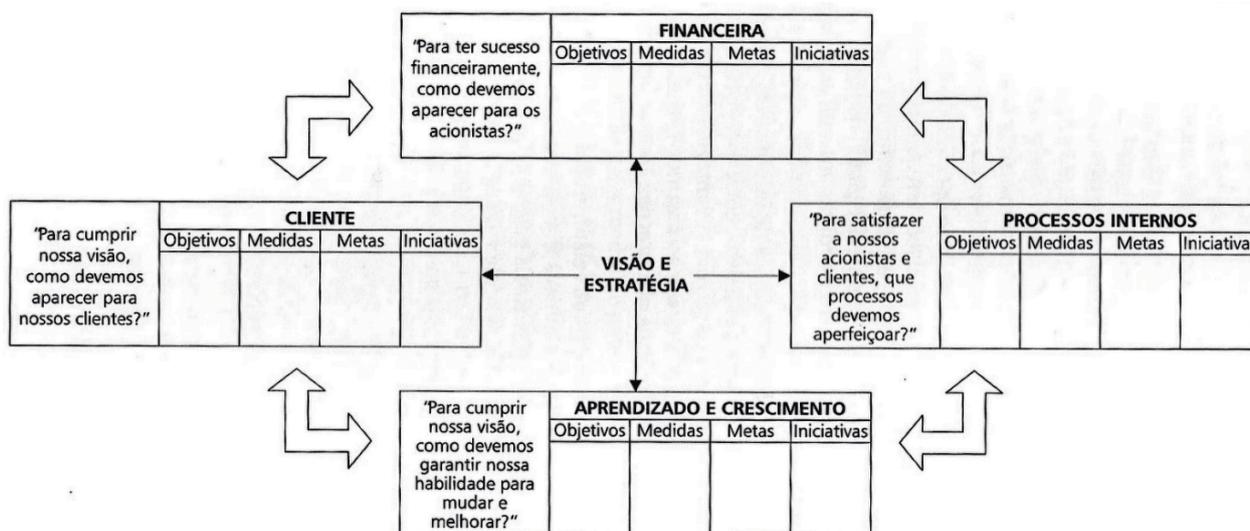
## **O *BALANCED SCORECARD* NA TESS PRODUTOS CASEIROS**

O modelo *Balanced Scorecard* surgiu na década de 1990, a partir de um estudo dirigido por David Norton, que contou com Robert Kaplan, da Universidade de Harvard, para ser o consultor

acadêmico do projeto. Kaplan e Norton acreditavam que os métodos existentes para avaliação de desempenho empresarial elaborados no quadro da era industrial e, em geral, apoiados em indicadores financeiros, estavam se tornando obsoletos na era da informação (KAPLAN; NORTON, 2004).

Para Kaplan e Norton (1997) o nome *Balanced Scorecard* cogita os vários tipos de equilíbrio existentes neste sistema, quais sejam: entre objetivos de curto e de longo prazo, entre indicadores financeiros e não-financeiros, entre uma visão interna, que envolve processos, aprendizagem, inovação e crescimento e outra externa, voltada para clientes e acionistas, conforme se observa na figura 1.

**Figura 1** - Tradução da visão e estratégia - quatro perspectivas.



Fonte: Costa (2008, p. 14).

Como nota-se na figura 01, existem integrações entre as perspectivas de gestão do *Balanced Scorecard*. Costa (2008) denomina a integração entre as perspectivas de integração lateral. Nesta integração tem-se que aquilo que se pretende alcançar financeiramente, ou seja, na perspectiva financeira, deve orientar a perspectiva do cliente, ou seja, aquilo que se deve fazer em termos de mercado e de produto. Os clientes, por sua vez, orientam a perspectiva dos processos internos, determinando os modos de produção, que devem orientar a perspectiva do aprendizado e do crescimento, através do suporte aos processos de produção e venda.

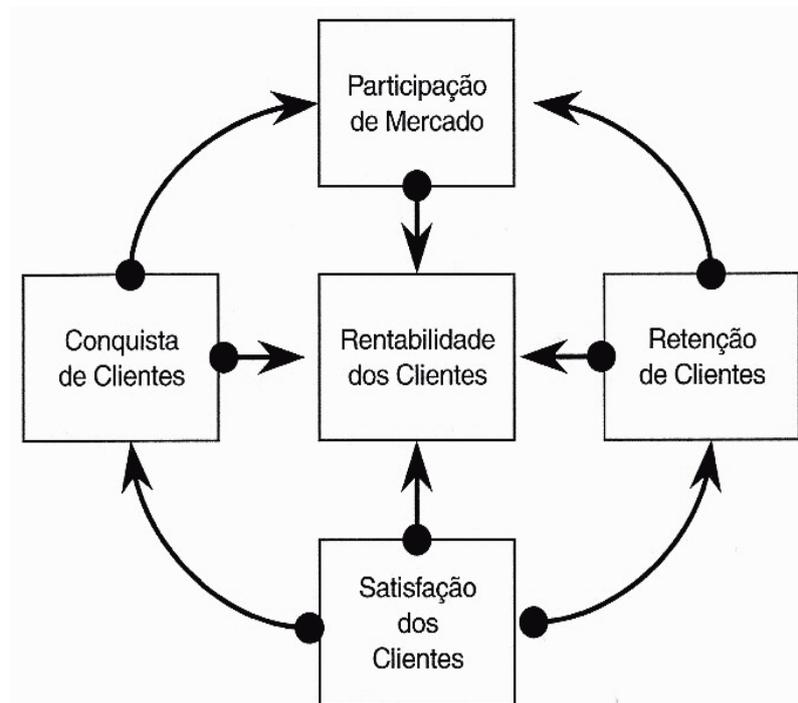
Embora o *Balanced Scorecard* possua outras três perspectivas além da financeira, isto não deve servir de desestímulo à vinculação de indicadores financeiros à estratégia da empresa, mas sim o contrário. Os objetivos financeiros são o foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *Balanced Scorecard*, pois qualquer medida culmina na melhoria do desempenho financeiro da organização (MALINA; SELTO, 2015).

Para Costa (2008), Johnson, Reckers e Bartlett (2014) as medidas financeiras indicam se a organização está logrando êxito com as estratégias em utilização. Para a autora, normalmente este êxito é medido através da lucratividade da empresa, pelo crescimento do negócio e pelo incremento de

valor para os acionistas. No entanto estas medidas financeiras geralmente são genéricas e expressam somente o resultado final esperado, sendo que são necessários indicadores específicos, que permitam o acompanhamento financeiro dos processos como um todo, de modo que o gestor possa intervir no processo antes do resultado final. Kaplan e Norton (1997) acrescentam que os objetivos financeiros de uma empresa variam de acordo com o seu ciclo de vida, sendo possível distinguir, de forma simples, três deles, que são: crescimento, sustentação e colheita. As empresas que estão iniciando seu ciclo de vida estão na fase de crescimento. Estas organizações possuem produtos e serviços com potencial de crescimento, muitas vezes, comprometem grandes recursos para aumentar seu mercado. Os objetivos financeiros destas empresas são relacionados ao percentual de crescimento da receita e ao aumento de vendas para um determinado cliente alvo.

Existem indicadores de resultado da perspectiva dos clientes que são comuns a todos os tipos de empresas. Segundo Kaplan e Norton (1997), essas medidas são as de participação de mercado, de captação de clientes, de retenção de clientes, da satisfação de clientes e de lucratividade de clientes e possuem relação de causa e efeito entre si, como se observa na figura 2.

**Figura 2** - Medidas genéricas da perspectiva do consumidor.



Fonte: Rezende (2003, p. 101).

Na figura 2 evidencia-se que o indicador central é o da rentabilidade dos clientes, responsável por medir o lucro líquido por cliente ou segmento de mercado, depois de deduzidas as despesas necessárias ao sustento destes clientes. Também se nota que os outros indicadores, além de relacionar-se entre si, convergem para o sucesso deste. A medição da participação de mercado reflete a proporção de negócio num determinado mercado, como a quantidade de clientes ou valores gastos neste mercado.

Quanto ao indicador de captação de clientes, este é responsável por verificar a intensidade com que os negócios conquistam novos clientes. Já o indicador de retenção de clientes controla a intensidade com que a organização mantém relacionamento contínuo com seus clientes. O indicador de satisfação dos clientes, por sua vez, mede o nível de satisfação de clientes ou de segmentos de mercado, além de influenciar diretamente os indicadores de conquista e retenção de clientes.

Acrescenta-se ainda que os processos internos, na visão de Malina e Selto (2015), são norteados pelas metas financeiras e pelas necessidades dos clientes. Para os pesquisadores os processos internos, assim como as competências necessárias a estes processos, devem ser mapeados e possuir indicadores que possibilitem avaliar se os objetivos estão sendo atingidos. As empresas normalmente monitoram e aprimoram seus processos internos, mesmo que isto não esteja ligado à estratégia. Com a utilização do *Balanced Scorecard* é diferente, pois qualquer mudança nos processos internos só será justificada se for crítica para o sucesso estratégico da organização. Enquanto as empresas de um modo geral focam-se em retornos imediatos de criação de valor, o *Balanced Scorecard* prioriza o futuro estratégico da organização com a criação de valor atual e futura, ou seja, criação de valor a longo prazo (COSTA, 2008).

Ao longo do tempo os métodos utilizados pelas empresas para alcançar o sucesso têm de mudar, pois as variáveis ambientais, sejam externas ou internas, também mudam. Com isso surge a necessidade das organizações inovarem, constantemente, em seus processos. Como consequência disto elas devem também medir, através de indicadores, como está ocorrendo este crescimento na empresa (JOHNSON; RECKERS, 2014).

De acordo com a entrevista realizada com o administrador da TESS Produtos Caseiros, os objetivos financeiros da empresa estão ligados aos objetivos pessoais, ou seja, a TESS Produtos Caseiros é utilizada para a manutenção da vida da família Tessmann, dos colaboradores e da própria empresa. A primeira vista pode-se considerar isto normal, pois este é um dos objetivos das empresas, trazer retorno de capital aos acionistas. Porém o que se percebe é que não existe uma separação real entre gestão financeira da empresa e gestão financeira dos proprietários (casal). Com isso identificou-se dificuldades para analisar os indicadores financeiros da organização, como lucro operacional, margem bruta, fluxo de caixa, entre outros.

Um dos dados processados pela empresa é o de quantidade produzida. Como de acordo com o administrador da TESS tudo que é produzido na organização é vendido, a partir dessa informação é possível calcular a receita dos produtos vendidos. Para Costa (2008) uma das medidas financeiras de uma organização pode ser o crescimento do negócio, logo se sugere que esta medida seja aplicada pela organização, embora se perceba através da análise do ciclo de vida da organização, que se encontra na fase de sustentação, proposta por Kaplan e Norton (1997). No quadro 1 a seguir, se observa uma proposta de estratégia financeira para a TESS Produtos Caseiros.

**Quadro 1** - Proposta de objetivos financeiros.

“Para ter sucesso financeiramente como devemos aparecer para os acionistas?”	FINANCEIRA			
	Objetivo	Medida	Meta	Iniciativa
	Aumentar a receita da empresa.	% de crescimento anual da receita.	Aumentar em 20% a receita do ano de 2014.	Implantar o <i>Balanced Scorecard</i> como ferramenta de gestão estratégica.

Com relação à perspectiva dos clientes, obteve-se dados por meio de um questionário aplicado junto a 11 dos principais clientes da TESS Produtos Caseiros. Nas tabelas 1 e 2 a seguir, identifica-se o perfil desses clientes.

**Tabela 1** - Números de colaboradores dos principais clientes.

Número de colaboradores:	Frequência	%
01 à 05	2	18,2%
06 à 10	2	18,2%
11 à 50	7	63,6%
Maior que 50	0	0,0%
TOTAL OBS.	11	100%

Nota-se na tabela 1 que mais de 60% das empresas clientes da TESS Produtos Caseiros possuem entre 11 e 50 colaboradores. Ainda se percebe que quase 40% delas possuem menos de 10 colaboradores e nenhuma delas mais de 50 colaboradores. Com estes dados é possível identificar que a TESS Produtos Caseiros não tem como prioridade para clientes as grandes redes de supermercados ou grandes fábricas de biscoitos. Um dos motivos para isto pode ser o grande custo de manter produtos sem conservantes em supermercados e o fato das grandes fábricas de biscoitos serem suas concorrentes.

Quanto a tabela 2, observa-se que representa as diferentes regiões em que os principais clientes estão localizados.

**Tabela 2** - Localização dos principais clientes.

Localização:	Frequência	%
Bairros	2	18,2%
Centro	6	54,5%
Fora de Pelotas	3	27,3%
TOTAL OBS.	11	100%

Dos 11 clientes em que foram aplicados os questionários, oito são da cidade de Pelotas, um é da cidade de Rio Grande, um de Porto Alegre e um é a Associação de Feirantes e Vendedores Ambu-

lantes, que representa vários feirantes e vendedores ambulantes. Como se observa na tabela 2, mais da metade dos clientes da TESS Produtos Caseiros localizam-se na região central de Pelotas, enquanto somente 18,2% estão nos bairros. A partir disto pode-se afirmar que existe a possibilidade da empresa estar perdendo a oportunidade de aumentar sua lista de clientes, uma vez que a maior parte da população reside nos bairros e adquire seus gêneros alimentícios nestes mesmos locais.

Além do perfil dos clientes, também se percebe nos resultados da pesquisa a opinião destes em relação aos produtos da TESS Produtos Caseiros, onde, no quadro 2 representam-se os dados obtidos.

**Quadro 2** - Opinião dos clientes sobre produtos e serviços da TESS Produtos Caseiros.

Opinião dos clientes		Ruim		Regular		Independente		Bom		Muito Bom		Total observado
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	
Critérios de avaliação		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	
<b>PRODUTO</b>	Qualidade	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	11	100%	11
	Preço	0	0%	0	0%	0	0%	7	63,6%	4	36,4%	11
	Diversidade *	0	0%	0	0%	0	0%	2	18,2%	8	72,7%	10
	Sabor	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	11	100%	11
	Aparência	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	11	100%	11
	Quantidade nas embalagens	0	0%	0	0%	0	0%	5	45,5%	6	54,5%	11
<b>SERVIÇO</b>	Atendimento	0	0%	0	0%	0	0%	3	27,3%	8	72,7%	11
	Distribuição (entrega)	0	0%	0	0%	0	0%	3	27,3%	8	72,7%	11
	Promoção (divulgação) *	0	0%	0	0%	0	0%	6	54,5%	0	0%	6
	Localização da fábrica *	0	0%	0	0%	0	0%	4	36,4%	2	18,2%	6

\*OBSERVAÇÃO: Itens não atingiram 100% devido ao não preenchimento de alguns critérios de avaliação no questionário.

Nota-se, no quadro 2, que quanto aos critérios de avaliação qualidade, sabor e aparência dos produtos da TESS Produtos Caseiros, todos os clientes consideram como muito bons. Tal fato pode ser considerado um ponto forte, visto que tanto a missão quanto a visão da empresa fazem referência à qualidade dos seus produtos. No que concerne aos critérios diversidade, atendimento e distribuição, observa-se que possuem uma avaliação positiva por parte dos clientes, com mais de 70% de avaliação considerada muito boa, podendo ser interpretados como segunda prioridade de ação. Como prioridade de ação da empresa, de acordo com os resultados, estão os critérios preço, quantidade existente nas embalagens, divulgação e localização da fábrica, pois obtiveram os menores índices de aprovação dos clientes, embora também sejam positivos. Porém ao avaliar o critério localização da fábrica individualmente, conclui-se que não necessita ser uma prioridade, visto que é um investimento recente e que as entregas são feitas pela empresa, não onerando custos para os clientes. Outro motivo para a baixa avaliação pode ser o desconhecimento desta localização, visto que a empresa não possui ponto de venda, somente as instalações da fábrica.

Quanto ao critério preço, os clientes consideram bom. Este resultado reflete talvez em uma forma do cliente barganhar descontos para que possa aumentar o lucro praticado. De acordo com o administrador da TESS, uma mudança na política de preços não seria possível, visto que a margem de lucro da empresa já está reduzida devido aos constantes aumentos dos valores dos insumos. Contudo os critérios divulgação e quantidade existente nas embalagens necessitam de maior atenção, pois apresentaram resultados inferiores aos demais.

No quadro 3 percebe-se uma proposta para a resolução dos problemas encontrados.

**Quadro 3** - Propostas para a perspectiva dos clientes.

	CLIENTES			
	Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas
“Para cumprir nossa visão, como devemos aparecer para nossos clientes?”	Aumentar o número de clientes.	% de clientes em relação ao nº de padarias e confeitarias de Pelotas.	Aumentar em 10% o atual índice de participação de mercado.	Elaborar um plano de marketing.
	Satisfazer os clientes quanto à quantidade de produto nas embalagens.	% de clientes que avaliaram como muito boa a quantidade de produto nas embalagens.	Atingir 90% de satisfação quanto à quantidade de produto existente nas embalagens.	Realizar pesquisa de opinião verificando sugestões para as quantidades de produto nas embalagens.

Logo se compreende que com estas ações é possível alcançar as medidas genéricas da perspectiva do consumidor, propostas por Rezende (2003) e exemplificadas na figura 2. A partir da pesquisa nota-se que a satisfação dos clientes e sua consequente retenção estão sendo alcançadas pela empresa, porém as medidas de conquista de clientes e aumento na participação de mercado necessitam ajustes com o fim de melhorar a rentabilidade por cliente. Para isso sugere-se, como se vê no quadro 3, a elaboração de um plano de marketing para a empresa TESS, onde um dos itens a constar é a utilização de redes sociais para a divulgação da marca, ou ainda a entrega de panfletos informativos ao público alvo.

De acordo com as entrevistas realizadas junto ao administrador e as confeitadeiras, nota-se que a divisão dos processos internos na TESS Produtos Caseiros se dá basicamente por cargo, onde cada colaborador possui suas responsabilidades referentes a determinados processos. Considerando os quatro grupos de processos propostos por Costa (2008) é possível considerar que os processos relacionados à gestão operacional são responsabilidade da confeitadeira chefe, com exceção dos que ocorrem fora das instalações da fábrica, como a compra de matéria prima e a entrega de produto final, que são realizados pelo administrador. Quanto aos processos relacionados à gestão de clientes verifica-se que são responsabilidade do administrador, porém as práticas neste sentido são realizadas somente através da utilização do produto de qualidade, não existindo, por exemplo, um mapeamento do perfil de clientes alvo.

No que se refere à satisfação dos colaboradores quanto aos processos internos, nota-se que de um modo geral estão satisfeitos, porém acreditam que poderiam aumentar a produção com uma maior utilização de equipamentos na linha de produção.

No quadro 4 observam-se propostas para a melhoria dos processos internos da organização.

**Quadro 4** - Proposta de melhoria de processos internos.

	PROCESSOS INTERNOS			
	Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas
	“Para satisfazer nossos acionistas e clientes, que processos devemos aperfeiçoar?”	Implantar a gestão de clientes consumidores finais.	% de clientes mapeados.	Mapear o perfil de 90% dos clientes até o final de 2014.
Aumentar o número de processos de produção automatizados.		% de processos de produção automatizados em relação ao total de processos de produção.	Automatizar 50% dos processos de produção de biscoitos que necessitem de padronização até o final de 2014.	Fazer um estudo de viabilidade sobre a utilização de equipamentos na linha de produção.

Como os próprios colaboradores afirmam, a produção poderia ser aumentada com a utilização de equipamentos industriais. Logo, no quadro 4 observam-se duas sugestões de processos da TESS Produtos Caseiros que podem ser implantados ou melhorados. O primeiro deles trata da gestão de clientes, que atualmente não é realizada da melhor maneira. Sugere-se nessa questão, que o público alvo da empresa seja identificado e tenha seu perfil mapeado, de modo a fornecer subsídios aos objetivos da perspectiva dos clientes, qual seja o aumento do número de clientes através da elaboração de um plano de marketing. Já o segundo processo a ser aperfeiçoado é quanto à utilização da tecnologia a favor do aumento da produção da empresa. Nesse sentido sugere-se que seja realizado um projeto que identifique quais equipamentos acrescentariam maior eficiência à linha de produção da organização e um estudo da viabilidade do mesmo, mostrando quais retornos tal tecnologia traria a empresa.

Ao analisar como a empresa assegura a sua inovação, nota-se que é através de sugestões de clientes fiéis a marca, que possuem respeito e admiração pelo trabalho da TESS Produtos Caseiros. Logo a empresa aperfeiçoa o que foi sugerido, fabrica e disponibiliza no mercado para verificar se outros clientes irão comprar. Sendo a venda satisfatória o produto é vendido em maior escala, caso contrário não é mais fabricado.

Quanto ao aprendizado e o crescimento observou-se que tanto administrador quanto as confeitadeiras da TESS consideram a inovação como um assunto fundamental para a empresa. Eles também consideram que a qualificação profissional é imprescindível para uma empresa que possui como destaque a venda de um produto natural e de qualidade. No entanto, verificou-se que a organização não disponibiliza cursos para os colaboradores, ficando a critério dos mesmos o aprendizado de novas técnicas. Os colaboradores da TESS acreditam que são necessários treinamentos específicos na área de

decoração de biscoitos, e o administrador da empresa concorda com tal necessidade, relatando inclusive que não encontrou no mercado mão de obra qualificada para a decoração de biscoitos, tendo que contratar pessoal não especializado e dedicar tempo que poderia ser de produção, para treinamento interno. Por meio deste cenário, nota-se a necessidade da realização de cursos profissionalizantes por parte dos colaboradores, principalmente quanto à decoração de biscoitos, que representa o gargalo da produção, visto que atualmente somente a confeitadeira chefe tem conhecimento sobre tal técnica. Ainda, de acordo com o administrador da TESS, nos períodos do Natal e da Páscoa inúmeras encomendas não conseguem ser atendidas devido à falta de mão de obra, fazendo perceber-se a atenção que deve ser dada ao assunto.

No quadro 5 observa-se uma sugestão de como a TESS Produtos Caseiros pode agir de forma a reduzir ou eliminar este gargalo de produção, aumentando a produtividade da organização, seu aprendizado e crescimento.

**Quadro 5** - Proposta para melhoria do aprendizado e crescimento.

	<b>APRENDIZADO E CRESCIMENTO</b>			
	<b>Objetivo</b>	<b>Medida</b>	<b>Meta</b>	<b>Iniciativa</b>
“Para cumprir nossa visão, como devemos garantir nossa habilidade para mudar e melhorar?”	Capacitar os colaboradores em decoração de biscoitos.	% de confeitadeiras capacitadas em decoração de biscoitos.	Capacitar 100% das confeitadeiras até o final de 2014.	Dedicar 2 horas de trabalho durante a semana para o aprendizado e crescimento, com oficinas conduzidas pela confeitadeira chefe.

Como a demanda por biscoitos decorados aumenta consideravelmente nos períodos festivos, como Natal e Páscoa, compreende-se a necessidade de que todas as confeitadeiras dominem a técnica de decorar biscoitos. Se isto for feito, poderão ser firmados contratos temporários com trabalhadores menos qualificados para fazer as tarefas que não exigem tal qualificação, podendo empregar os colaboradores qualificados somente nos produtos de maior demanda, logo reduzindo o número de encomendas que não são atendidas. Com isso, uma iniciativa simples como a percebida no Quadro 05 poderá reduzir o gargalo de produção existente na empresa.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão estratégica bastante utilizada pelas empresas atualmente, pois permite que estas monitorem não somente a área financeira da organização, mas integrem de forma coordenada também as áreas de clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, garantindo desta forma uma visão de longo prazo para agregar valor ao seu produto. Nesse sentido a pesquisa teve como objetivo geral propor a ferramenta de gestão

estratégica *Balanced Scorecard* em uma microempresa do setor alimentício, mais especificamente na TESS Produtos Caseiros.

Com relação à análise da perspectiva financeira da TESS Produtos Caseiros, um dos objetivos específicos do presente estudo, observa-se grande dificuldade para o mapeamento dos indicadores financeiros, pois a empresa não realiza um levantamento de quanto exatamente são suas receitas e despesas. Contudo é possível traçar, com base na quantidade produzida, uma meta financeira para ser alcançada.

Quanto à perspectiva dos clientes, observou-se que estes possuem uma visão positiva com relação aos produtos que a organização oferece, chegando à plena satisfação em critérios como sabor, aparência e qualidade do produto. Porém pôde-se concluir que são necessárias mudanças quanto à política de promoção e divulgação da empresa e de seus produtos, pois atualmente esta possui a mentalidade de que seu produto é bom e se vende sozinho, afirmação errônea de ser feita em um cenário de grande concorrência, caso do mercado de doces na cidade de Pelotas.

Referente aos processos internos da organização, conclui-se que mesmo com limitações, está atendendo as necessidades da empresa. No entanto algumas melhorias podem ser implantadas, como a utilização de equipamentos industriais, que atualmente encontra-se deficitária e a realização de uma gestão de clientes, identificando o perfil destes e buscando atender as necessidades ainda não satisfeitas, como em relação à quantidade de biscoitos existentes dentro das embalagens.

A perspectiva do aprendizado e do crescimento na TESS Produtos Caseiros possui importância considerável para a sua continuidade no mercado, pois fabrica produtos que, em sua maior parte, necessitam de habilidade e criatividade para serem feitos. Com isso, conclui-se que se a organização dedicar o tempo sugerido neste trabalho para o aprendizado e o crescimento, conseguirá obter melhores resultados em sua produção, sejam eles quantitativos ou qualitativos.

Quanto à integração entre as perspectivas do *Balanced Scorecard* na empresa, conclui-se que do modo como estão sugeridas contribuem para uma visão estratégica, inter-relacionando a perspectiva financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Como em maior parte das empresas familiares, a maior dificuldade encontrada é referente à cultura organizacional, onde a quebra de paradigmas é difícil de ser realizada. Nesse sentido se conclui que é necessária a compreensão por parte dos colaboradores da importância que deve ser dada ao tema.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2003.

COSTA, Ana Paula Paulino da. **Balanced scorecard**: conceitos e guia de implementação. São Paulo: Atlas, 2008.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA - FEE. **Assunto?** 2003. Disponível em: <<http://goo.gl/g5islz>>. Acesso em: 12 set. 2013.

GALINDO, Alexandre Gomes. *Balanced scorecard* como sistema de alinhamento e controle estratégico da gestão. In: II SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA - SEGeT, 57, 2005. Resende-RJ. **Anais...** Resende, ADEB, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Assunto?** 2010. Disponível em: <<http://goo.gl/eUgT42>>. Acesso em: 12 set. 2013.

JOHNSON, Eric N.; RECKERS, Philip M. J.; BARTLETT, Geoffrey D. Influences of Timeline and Perceived Strategy Effectiveness on Balanced Scorecard Performance Evaluation Judgments. **Journal of Management Accounting Research**, n. 26, v. 1, p. 165-184, 2014.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

\_\_\_\_\_. **Mapas estratégicos Balanced Scorecard**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MALINA, Mary A.; SELTO, Frank H. Behavioral-Economic Nudges and Performance Measurement Models. **Journal of Management Accounting Research**, n. 27, v. 1, p. 27-45, 2015.

OBSERVATÓRIO SOCIAL DO BRASIL. 2013. **Assunto?** Disponível em: <<http://goo.gl/g4xmKY>>. Acesso em: 05 set. 2013.

REZENDE, José Francisco. *Balanced scorecard e a gestão do capital intelectual*: alcançando a mensuração equilibrada na economia do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa social*: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

