



UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO CONTÁBIL E FINANCEIRA



ANGELA CRISTINA MELLA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM UMA
PEQUENA INDÚSTRIA MOVELEIRA**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Pato Branco PR

2019

ANGELA CRISTINA MELLA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM UMA
PEQUENA INDÚSTRIA MOVELEIRA**

Monografia apresentada como requisito parcial à
obtenção do título de Especialista na Pós
Graduação em Gestão Contábil e Financeira da
Universidade Tecnológica Federal do Paraná –
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco.

Orientador: Prof. Dr. Sandro César Bortoluzzi

Pato Branco PR

2019



TERMO DE APROVAÇÃO

Planejamento estratégico e avaliação de desempenho em uma pequena indústria
moveleira

Por

Angela Cristina Mella

Esta monografia foi apresentada às 19h10min do dia 03 de Abril de 2019 como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Especialização em Gestão Contábil e Financeira, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, *Câmpus* Pato Branco. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho Aprovado.

Prof. Dr. Sandro César Bortoluzzi
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco
(orientador)

Prof. Dr. Luiz Fernande Casagrande
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco

Prof.^a Dr.^a Priscila Rubbo
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco

O termo de aprovação assinado encontra-se arquivado na coordenação do curso.

Dedico a Deus por permitir mais esta etapa em minha vida, e a minha família pelo incentivo que sempre recebi.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida e por ter me dado capacidade, força e coragem para superar as dificuldades.

Aos meus pais Jorge e Janete pelo incentivo, carinho e paciência em todos os momentos de minha trajetória e ao meu namorado Leandro por sempre acreditar em mim. Amo vocês.

Ao corpo docente do curso de Especialização em Gestão Contábil e Financeira, em especial ao meu orientador Sandro, pelos conhecimentos transmitidos, pelo auxílio e pela dedicação que enriqueceram minha formação profissional e pessoal.

Agradeço especialmente ao gestor da empresa pesquisada, por permitir que o presente estudo fosse realizado e pela disponibilidade em repassar as informações.

Enfim, agradeço a todos que direta ou indiretamente contribuíram para que pudesse chegar até aqui. A todos o meu muito obrigado.

“Faça o teu melhor, na condição que você tem, enquanto você não tem condições melhores, para fazer melhor ainda.”

(Mario Sergio Cortella)

MELLA, Angela Cristina. **Planejamento estratégico e avaliação de desempenho em uma pequena indústria moveleira**. 2019. 39 p. Monografia (Especialização em Gestão Contábil e Financeira). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2019.

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo elaborar o planejamento estratégico e a avaliação de desempenho em uma pequena indústria moveleira, avaliando a percepção do gestor quanto a sua elaboração. Em termos metodológicos, o estudo orientou-se pela abordagem qualitativa, de caráter exploratório. Como técnica de coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com o gestor da empresa. Para finalizar, apresentam-se os resultados obtidos, onde por meio do planejamento estratégico pode-se elaborar a matriz *SWOT* observando-se as forças e fraquezas internas da empresa, como por exemplo, a personalização do produto e a falta de mão de obra qualificada, além das oportunidades e ameaças externas, sendo as novas tecnologias e a forte concorrência respectivamente. Em seguida houve a definição da missão, visão e dos valores, visto que a empresa ainda não os possuía. O estabelecimento dos objetivos estratégicos baseou-se na ferramenta BSC, onde foram consideradas as perspectivas financeiras, dos clientes, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento, para cada uma delas foram definidos metas e indicadores de desempenho. A implementação das duas metodologias na empresa contribuiu de forma a permitir ao gestor conhecer a situação atual da empresa, além de obter uma visão de futuro onde houve o estabelecimento de objetivos e metas, pontos que não eram analisados principalmente devido à falta de conhecimento e o gestor estar envolvido com as atividades do cotidiano.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, *Balanced Scorecard*, Avaliação de Desempenho, Indústria Moveleira.

MELLA, Angela Cristina. **Strategic plan and the performance evaluation in a small furniture industry**. 2019. 39 p. Monograph (Specialization in financial and accounting management). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2019.

ABSTRACT

The goal of this study is to elaborate the strategic plan and the performance evaluation in a small furniture industry, assessing the manager's perception about the elaboration. In methodological terms, this research was guided by qualitative approach and exploratory analysis. As data collection techniques, semi-structured interviews were held with the manager's company. Finally, the results that were achieved are presented, where through strategic planning the *SWOT* matrix can be elaborated, observing the internal strengths and weaknesses of the company, such as personalization of the product and the lack of skilled labor, besides the opportunities and external threats, being the new technologies and strong competition respectively. Then, there was the mission, vision and values definition considering that the company did not have them, yet. The establishment of strategic objectives were based on BSC tool, where the financial, customers, internal processes and learning and growth perspectives were considered and for each of them, goals and performance indicators were defined. The implementation of the two methodologies in the company contributed in a way that allowed the manager to know the current situation of the company, besides obtaining a vision of the future where the goals and targets were set, points that were not analyzed mainly due to lack of knowledge and the manager be involved with daily activities.

Keywords: Strategic Plan, Balanced Scorecard, Performance Evaluation, Furniture Industry.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Aplicação da matriz <i>SWOT</i> na empresa em estudo.....	28
Quadro 2 - Análise das perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	30
Quadro 3 - Mapa Estratégico	32

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.2	OBJETIVOS	12
1.2.1	Geral	12
1.2.2	Específicos	12
1.3	JUSTIFICATIVA	12
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1	ESTRATÉGIA.....	14
2.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	14
2.3.1	Fases do planejamento estratégico	15
2.3.2	Análise do ambiente interno e externo	16
2.3.3	Missão, Visão e Valores	18
2.3.4	Objetivos Estratégicos	19
2.4	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	19
2.5	<i>BALANCED SCORECARD</i>	20
2.5.1	Perspectiva Financeira	21
2.5.2	Perspectivas dos Clientes	22
2.5.3	Perspectiva de processos internos	22
2.5.4	Perspectiva de aprendizado e crescimento	22
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA	24
3.1	TÉCNICAS DE PESQUISA	24
3.2	PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	25
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	27
4.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA.....	27
4.2	ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO	27
4.3	DEFINIÇÃO DA MISSÃO, DA VISÃO E DOS VALORES	29
4.4	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	30
4.5	PERCEPÇÃO DO GESTOR SOBRE A ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	33
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
	REFERÊNCIAS	37

1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas são vulneráveis às mudanças do ambiente, principalmente devido à forma como são gerenciadas e sua estrutura, sendo assim, devem desenvolver ferramentas que possibilitem gerenciar e apoiar o processo decisório (OTTOBONI; PAMPLONA, 2001).

O planejamento nem sempre é realizado pelas pequenas empresas, neste caso a principal dificuldade encontrada como aborda Quadros *et al.* (2012), é a falta de tempo dos gestores que direcionam suas atenções a acontecimentos do cotidiano, restando pouco ou nenhum tempo para planejar suas ações futuras e assim poder agir estrategicamente.

Porém, o planejamento estratégico é ainda mais importante em pequenas empresas, pois auxilia na forma em como suas capacidades são utilizadas, diminuindo a perda de recursos em atividades desnecessárias e que não a leva para o caminho correto, além de auxiliar na gestão e identificar os problemas existentes (CONSENTINO, *et al.* 2011).

Em se tratando de controle, uma das formas de realizar é através da Avaliação de Desempenho, que é considerada uma das ferramentas mais importantes da administração, onde através dela é possível compreender os contextos do futuro da organização, além de formular estratégias (TACHIZAWA, FERREIRA E FORTUNA, 2006, apud ALMEIDA, 2016).

A Avaliação de Desempenho engloba diversas ferramentas, como aborda Ottoboni e Pamplona (2001), o desempenho pode ser medido através de indicadores financeiros tradicionais como medidas de solvência de curto e longo prazo, gestão de ativos, rentabilidade e valor de mercado. Os autores ainda destacam os principais sistemas de avaliação de desempenho, *como o Balanced Scorecard* (BSC), o *Economic Value Added* (EVA) e o Sistema de Informação de Gestão (GECON).

Dentre os sistemas de avaliação de desempenho destaca-se o *Balanced Scorecard* (BSC), resultado de um estudo de Kaplan e Norton, consistindo em um sistema de medição em quatro perspectivas: financeira, do cliente, aprendizagem e crescimento e de processos internos, o qual promove equilíbrio entre indicadores financeiros e não financeiros, de tendência e ocorrência, perspectivas internas e externas além de objetivos de curto e longo prazo (SOARES, 2001).

De acordo com Henrique *et al.* (2012), uma organização que está orientada para a estratégia tem como principal item o planejamento estratégico, além do BSC permitindo que as empresas elaborem e comuniquem a estratégia pra todos os membros de forma clara e sendo base para a ação.

Diante disso, este estudo busca responder a seguinte questão de pesquisa: Como a elaboração de um planejamento estratégico e avaliação de desempenho podem apoiar a gestão em uma pequena indústria moveleira?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

✓ Elaborar o planejamento estratégico e a avaliação de desempenho em uma pequena indústria moveleira, avaliando a percepção do gestor quanto a sua elaboração.

1.2.2 Específicos

- ✓ Elaborar o planejamento estratégico para a empresa;
- ✓ Realizar a avaliação de desempenho da empresa por meio do *Balanced Scorecard*;
- ✓ Avaliar a percepção do gestor quanto à elaboração do planejamento e da avaliação de desempenho.

1.3 JUSTIFICATIVA

Por mais estruturada que seja uma organização, acontecimentos inesperados podem trazer dificuldades e desafios para a gestão, desta forma identificar quais são seus caminhos e objetivos, entender seu posicionamento atual e aonde se quer chegar é uma forma de antecipar-se às diversas circunstâncias do futuro.

As indústrias moveleiras, principalmente de móveis sob medida tem cada vez mais encontrado dificuldades com relação ao crescimento da concorrência e clientes mais exigentes, o que leva as organizações a melhorarem seu sistema produtivo a fim de reduzir custos, aumentar a qualidade e melhorar o atendimento aos clientes.

Para tanto, a utilização de ferramentas de planejamento estratégico e avaliação de seu desempenho, podem tornar-se um diferencial, de forma que levem as empresas a serem mais competitivas no mercado, pois uma empresa que conhece seu propósito e aonde quer chegar fortalece seu posicionamento no mercado.

Diante do exposto, o presente trabalho poderá contribuir de forma a evidenciar a importância da realização de um planejamento estratégico, além de avaliar o desempenho da empresa através do BSC, definindo objetivos alcançáveis, para obterem-se resultados satisfatórios e melhorias contínuas.

Para a comunidade acadêmica possibilitará maior grau de conhecimento para posteriores estudos científicos, auxiliando futuros acadêmicos no desenvolvimento de suas pesquisas, desta forma cumprindo com o papel social da universidade promovendo pesquisa e extensão aos estudantes.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ESTRATÉGIA

Antes da elaboração do planejamento estratégico, é necessário possuir uma noção do que é a estratégia. O conceito de estratégia é muito amplo e com diversas definições, mas apesar da grande variedade Mintzberg *et al.* (2010) a define utilizando-se dos 5 p's da estratégia, sendo a estratégia como planos e padrões, como algo deliberado e emergente, como posições e perspectiva e também a estratégia como uma manobra a fim de “enganar” seus concorrentes.

Em uma definição mais focada, “uma ‘estratégia’ é o padrão global de decisões e ações que posicionam a organização em seu ambiente e têm o objetivo de fazê-la atingir seus objetivos de longo prazo” (SLACK *et al.*, 2006, p.74).

Outros autores trazem suas definições de estratégia, para Porter (1999, p.63) estratégia é “criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades”, enquanto que para Wright *et al.* (2000, p.24), “estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”.

Nota-se, a partir dos autores citados que a estratégia está ligada a ações planejadas que levam a organização a ter bons resultados, determinando seus objetivos e metas de longo prazo e produzindo políticas para atingi-los, desta forma, definindo qual é a posição que ela ocupará no mercado.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é uma ferramenta de extrema importância para a gestão das organizações, “que tem como objetivo direcionar os rumos da instituição e dar a ela sustentabilidade, mesmo sob condições de incerteza” (BRAGA, MONTEIRO, 2005, p.19). Ainda para os autores Braga e Monteiro (2005), o planejamento estratégico é composto por atividades que modificam, para melhor, a estrutura, o processo e a cultura da organização, além de contribuir para a sobrevivência e a continuidade do negócio.

Para Müller (2003), o planejamento estratégico não pretende adivinhar o futuro, mas traçar objetivos viáveis e propondo ações para realizá-los, ou seja, é evitar ser surpreendido com as incertezas do futuro.

Já Wright, Kroll e Parnell (2000, p.24) definem que “estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”.

De acordo com Estrada e Almeida (2007), o planejamento estratégico é uma técnica administrativa que ordena as ideias das pessoas de forma que se crie um caminho a ser seguido, ou seja, uma estratégia e por outro lado estabelece quais ações serão tomadas permitindo o alcance da visão de futuro esperada.

Um ponto importante a ser destacado é em relação ao porte das organizações:

As organizações sejam elas grandes, médias ou pequenas, não vivem sem planejamento estratégico, pois é a partir dele que se mostra aonde seguir, qual o caminho a percorrer, quais ferramentas utilizar, e de como conquistar novos espaços (ANSOFF, 2007, apud ALMEIDA, 2016, p.18).

Sendo assim, mesmo as pequenas empresas precisam realizar um planejamento estratégico, pois “todas as empresas estão sujeitas a ameaças provindas de seu ambiente interno ou externo e o planejamento estratégico é fundamental para a tomada e decisões nos momentos críticos” (OLIVEIRA, RIBEIRO, 2011, p.4).

2.3.1 Fases do planejamento estratégico

Um planejamento estratégico possui várias etapas a serem cumpridas, de acordo com Maximiano (2000, apud ALMEIDA, 2016), para a realização do planejamento estratégico primeiramente realiza-se uma análise de como a empresa encontra-se no momento, em seguida é realizada uma análise do ambiente avaliando as oportunidades e ameaças, na terceira etapa observam-se os pontos fortes e fracos e por último define-se uma estratégia e põe-se em prática o que foi planejado.

Para Oliveira (2011, apud FAVARETTO, 2014), há quatro fases para a elaboração do planejamento estratégico, sendo a primeira o diagnóstico estratégico que se subdivide na elaboração da visão e dos valores e a análise interna, externa e dos seus concorrentes. A próxima fase é a missão, que se resume ao motivo da existência da empresa, apresentam-se os propósitos e estabelecem-se a posição estratégica. A terceira fase diz respeito ao estabelecimento dos objetivos, metas e estratégias. A última fase está relacionada ao controle e avaliação, nesta fase se verifica como está o processo da situação proposta.

De acordo com Soares (2006 apud FAVARETTO, 2014) cada modelo possui suas particularidades, porém todos apresentam seis macro etapas: definição das diretrizes estratégicas, análise estratégica do ambiente interno e do ambiente externo, formulação dos objetivos e metas, escolhas e definição das estratégias, implantação do plano estratégico. Para melhor compreensão, a seguir serão apresentadas as fases do planejamento estratégico proposto para o presente trabalho.

2.3.2 Análise do ambiente interno e externo

Voltando-se para dentro da empresa é possível identificar as forças e fraquezas da organização. De acordo com Consentino *et al.* (2011) com a análise interna é possível identificar os principais pontos fortes e fracos da empresa a fim de saber com quais recursos a empresa conta, além de conhecer suas vulnerabilidades no momento em que se está elaborando as estratégias da empresa.

Para Chiavenatto (2003), a análise interna visa um levantamento das condições da empresa de forma que se avaliem os pontos fortes (facilitadores), que segundo o autor precisam ser aproveitados e os pontos fracos (limitadores), que necessitam ser corrigidos.

Corroboram ainda com esta ideia, Quadros *et al.* (2012), onde afirmam a necessidade da análise interna, para que a empresa possua subsídios para determinar quais são os pontos fortes e fracos, auxiliando os gestores que encontravam dificuldades para visualizar o potencial de sua organização, a fim de que possam elaborar objetivos mais consistentes.

Desta forma, “conhecer a própria empresa com suas potencialidades e limitações é condição essencial para elaborar o planejamento estratégico” (CONSENTINO *et al.* 2011, p.40).

Nenhuma organização é autossuficiente e nem está isolada, elas dependem do ambiente externo e desta forma faz-se necessária a análise externa da empresa onde para Chiavenatto (2003), a análise do ambiente externo trata das condições externas que trazem desafios e oportunidades para a empresa, como por exemplo: as tendências atuais e futuras, os concorrentes, a conjuntura econômica, as tendências políticas, sociais e culturais.

Para Quadros *et al.* (2012) a análise do ambiente externo permite que a organização identifique as oportunidades e ameaças, de forma que não seja surpreendida, tendo ações estabelecidas quando uma ameaça se concretizar e por outro lado saber aproveitar as situações que lhe são favoráveis.

Estrada e Almeida (2007), também abordam que a análise externa consiste no diagnóstico das oportunidades e ameaças, onde conceituam:

Oportunidades são situações ou eventos, externos à organização, que, se bem aproveitados, poderão facilitar o cumprimento da Visão de Futuro. Ameaças são situações ou eventos externos à organização, que poderão dificultar o cumprimento da Visão (ESTRADA; ALMEIDA, 2007, p.159).

Os fatores internos e externos devem ser trabalhados de forma associada, a fim de que todos os aspectos sejam analisados, obtendo-se um equilíbrio dentro da empresa e com as variáveis externas.

Uma ferramenta bastante utilizada nesse sentido é a matriz *SWOT*, que foi desenvolvida por dois professores da *Harvard Business School*, Kenneth Andrews e Roland Christensen, onde a sigla significa *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*, em português, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (DIAS, FERREIRA, 2009).

Ainda segundo os autores Dias e Ferreira (2009), essa análise permite que a organização possa posicionar as oportunidades e ameaças externas de acordo com as suas forças e fraquezas internas, de forma que possa tratar suas vulnerabilidades e criar novas visões e novos objetivos que estejam alinhados com as possibilidades da organização.

2.3.3 Missão, Visão e Valores

A missão demonstra o compromisso e dever da empresa para com a sociedade na qual está inserida, de forma a estabelecer o que a empresa faz, ou seja, qual a razão da sua existência (MÜLLER, 2003).

Para Dal`Bó (2009), a missão define o propósito e as responsabilidades que a organização terá perante os seus clientes, geralmente para a elaboração da missão são feitas perguntas como: Por que a empresa existe? O que a empresa faz? Para quem?

Nesse sentido Chiavenatto (2003) define a missão como a finalidade ou motivo pelo qual a organização foi criada, a razão da existência, envolvendo objetivos essenciais do negócio, atendendo demandas da sociedade, mercado ou clientes. Afirma ainda que a missão deve responder a três perguntas básicas: “Quem somos nós? O que fazemos? E por que fazemos o que fazemos?” (CHIAVENATTO, 2003, p.601).

Assim a missão deve ser elaborada com todos os níveis da organização, “ela servirá pra que todos os integrantes tenham a mesma percepção do significado e a finalidade da empresa” (MÜLLER, 2003, p.46).

Por outro lado a visão da organização está relacionada com o futuro, o que a organização quer ser, como aborda Chiavenatto (2003, p.601), “a visão está mais voltada para aquilo que a organização pretende ser do que para aquilo que realmente ela é”, ou seja, é um projeto do que a organização quer ser dentro de um determinado prazo.

A visão descreve o futuro desejado, o alvo a ser alcançado pelos esforços da equipe, além disso, deve propor resultados alcançáveis. Poderão ser feitas perguntas como: No que a empresa quer se tornar? O que a empresa será? Em que direção devem-se apontar os esforços e recursos dos dirigentes e colaboradores? (DAL`BÓ, 2009).

“Criar uma visão de futuro é construir uma imagem viva de um estado futuro, ambicioso e desejável, relacionado com o cliente, a equipe e o acionista, e superior, em algum aspecto importante, ao estado atual” (MÜLLER, 2003, p.49). Assim, a visão demonstra onde a empresa deve chegar e o que se quer que ela seja.

Tratando-se de valores, estes podem ser definidos como “crenças básicas a respeito do que é importante e que constituem guias que orientam as práticas em uma organização” (CHIAVENATTO, 2003, p.408).

Para Müller (2003), os valores são importantes no sentido de esclarecer a moral e ética da organização, motivar as pessoas, orientar o comportamento, tornar claras as responsabilidades sociais, além de impulsionar a organização a conquistas.

É importante ressaltar, que a formulação da visão, missão e dos valores são ações que remetem a um comprometimento, ou seja, é necessário colocá-los em prática, pois somente deixá-los no papel é perda de tempo.

2.3.4 Objetivos Estratégicos

Os objetivos de uma empresa devem fornecer um sentimento em cada pessoa do seu papel dentro da empresa, dão consistência no momento de tomar decisões, estimula o empenho, além de fornecer base para ações que visam o controle. Desta forma, está entre as finalidades dos objetivos, facilitar as pessoas no momento de controle e avaliação, para isto os mesmos devem ser hierárquicos, realistas, comunicados, funcionais, motivadores, decisórios e operacionais (COSTA, 2003).

Para Chiavenatto (2003, p.233) objetivos estratégicos “são os chamados objetivos organizacionais, ou seja, objetivos amplos e que abrangem a organização como uma totalidade. Suas características básicas são: globalidade e longo prazo”.

Um fato importante são as interações que deve haver entre os objetivos, ou seja, não é possível constituir objetivos isoladamente, pois algo que é realizado em uma unidade organizacional afetará as demais, assim toda a organização deve participar e elaborar os objetivos (COSTA, 2003).

2.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para que uma organização tenha sucesso e seja competitiva no mercado, é necessário além da elaboração de um planejamento estratégico, medir os processos e os resultados, a fim de que o plano se cumpra.

De acordo com Lima e Ponte (2006, apud TANIZASSO, BORTOLUZZI, 2011), há várias metodologias nas quais são abordados indicadores financeiros e não financeiros, a fim de que se adotem modelos práticos para medir o desempenho.

Com relação às ferramentas, de acordo com Rafaeli e Muller (2007, p.366 apud ALMEIDA, 2016), contemplam: “desde a análise direta dos interesses econômicos, até aqueles considerados intangíveis, como o conhecimento, valorizando também aspectos como a qualidade dos produtos/serviços e dos processos envolvidos na sua concepção”.

De acordo com Müller (2003), os executivos devem conhecer como são desenvolvidos e como serão utilizados os mecanismos de controle, pois como entre o planejamento e a execução podem ocorrer mudanças, é necessário um monitoramento para melhorar ou modificar o plano, se necessário.

Müller (2003) aborda ainda que a avaliação de desempenho deve estar no processo do planejamento estratégico, de forma que este plano defina de que modo será conduzido o controle dos processos para que se atinja a visão desejada.

2.5 *BALANCED SCORECARD*

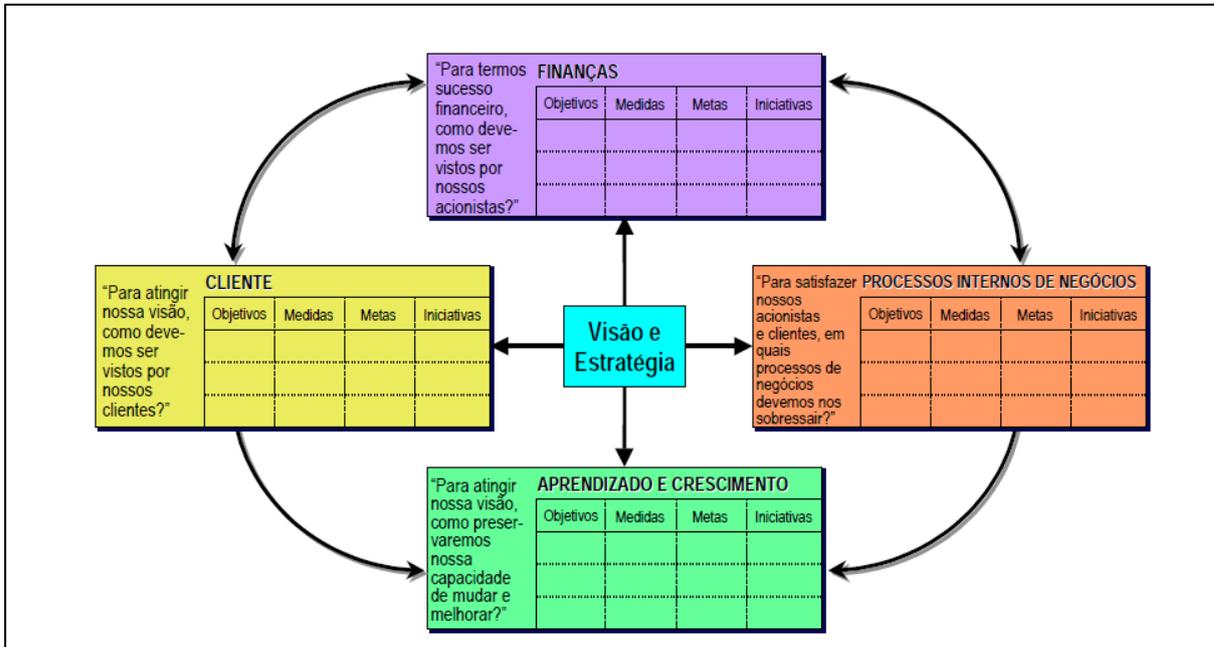
O *Balanced Scorecard* (BSC) foi desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton, em meados da década de 90, quando identificaram que somente os indicadores financeiros não descreviam o desempenho das empresas, ou seja, os indicadores financeiros não geravam informações suficientes para se analisar o desempenho de uma empresa, bem como sua continuidade. Desta forma, para atender as necessidades criaram um conjunto de indicadores, que abrangem as perspectivas financeiras e não financeiras, gerando visões para uma melhor tomada de decisão (ESCARAMUSA, 2014).

Para Müller (2003), o BSC é um sistema capaz de conduzir as habilidades e conhecimentos dos mais diversos setores da organização, em busca da realização dos objetivos estratégicos, além disso, permite que a organização alinhe os seus recursos com as suas estratégias.

Soares (2001) aborda que o *Balanced Scorecard*, é um conjunto de medidas que devem estar coerentes com as estratégias da empresa, a fim de ordenar que as iniciativas individuais, organizacionais e entre os departamentos estejam alinhados com objetivo de atingir o ótimo global.

Ainda segundo Soares (2011), as medidas financeiras e não financeiras procuram o desenvolvimento da empresa, sendo analisado sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

Figura 1 - Estrutura do BSC



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.10, apud MÜLLER, 2003, p.130).

A seguir será apresentada de forma sucinta cada perspectiva do *Balanced Scorecard*.

2.5.1 Perspectiva Financeira

O enfoque nesta perspectiva é como a empresa é vista por seus acionistas ou proprietários.

Todas as medidas incorporadas no *Balanced Scorecard* devem de uma forma ou outra estar ligadas aos objetivos financeiros, pois sem a visão de um desempenho financeiro, as empresas podem acabar se desiludindo por não haverem recompensas tangíveis (SOARES, 2001).

Os indicadores financeiros evidenciam se a estratégia da empresa está gerando melhoria dos resultados, avaliar a lucratividade e a estratégia, verificar resultados que o negócio gera para seu crescimento, desenvolvimento e continuidade, bem como a satisfação de seus acionistas (ESCARAMUSA, 2014).

Os objetivos financeiros orientam em relação ao desempenho financeiro no longo prazo e deve servir de meta para os objetivos das demais perspectivas do BSC (SOARES, 2001).

2.5.2 Perspectivas dos Clientes

Analisa o negócio no ponto de vista do cliente. Possui indicadores como, satisfação, tendências, retenção e aquisição de clientes, incluindo também o valor agregado no produto/serviço, posicionamento no mercado, etc. (CHIAVENATTO, 2003).

Ou seja, nesta perspectiva a empresa deve definir qual será o segmento de mercado, de forma que a estratégia seja alinhada para estes segmentos, a fim de oferecer produtos e/ou serviços que sejam valorizados por seus clientes (SOARES 2001).

Há três classes de atributos, que segundo Escaramusa (2014), devem ser selecionados objetivos específicos para cada um, são eles: atributos de produtos e serviços (qualidade, preço, funcionalidade); relacionamento com clientes; imagem e reputação.

2.5.3 Perspectiva de processos internos

A perspectiva dos processos internos busca identificar quais são os processos mais críticos para se concretizar os objetivos dos clientes e proprietários, os processos que a empresa deverá alcançar a excelência (MÜLLER, 2003).

Nesta perspectiva, buscam-se indicadores que demonstrem ineficiência ou ineficácia dos processos internos, como desperdício, perda, retrabalho, entre outros casos negativos que causam prejuízos à empresa (ESCARAMUSA, 2014).

Segundo Chiavenatto (2003), a perspectiva dos processos internos, inclui indicadores que garantem a qualidade aos produtos e processos, a inovação, alinhamento com as demandas, logística, bem como a qualidade das informações e da comunicação interna.

2.5.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento

Esta perspectiva analisa o negócio a partir daquilo que é essencial para alcançar o futuro com sucesso (CHIAVENATTO, 2003).

Difícilmente a empresa atingirá seus objetivos sem a realização de investimentos em pessoas, sistemas e procedimentos, assim, há a necessidade da reciclagem de pessoal, aperfeiçoamento dos sistemas e alinhamento dos procedimentos e rotinas da organização (SOARES, 2001).

“A habilidade da empresa em inovar, melhorar, aprender e se superar está em sintonia com a maximização do valor da empresa” (ESCARAMUSA, 2014, p.25). Assim a perspectiva de aprendizado e crescimento identifica o que é necessário para gerar desenvolvimento e crescimento da organização no longo prazo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

3.1 TÉCNICAS DE PESQUISA

Atentando-se para a finalidade da pesquisa, foi empregada a abordagem qualitativa, permitindo analisar quais as percepções do gestor quanto à elaboração de um planejamento estratégico e da avaliação de desempenho.

De acordo com Godoy,

A pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesse amplos, que vão se definindo a medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995, p.58).

Desta forma, o presente estudo não se deteve a apresentações numéricas, mas ao conhecimento de uma determinada organização, sendo que a pesquisa qualitativa permite uma apreciação mais qualificada de algo tão singular.

Neste sentido, o estudo adota a pesquisa exploratória em conjunto com a qualitativa, por melhor atender suas características. “As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores” (GIL, 2008, p.27).

Será utilizada ainda, a pesquisa de campo por melhor atender as características dessa modalidade de pesquisa.

A pesquisa de campo é o tipo de pesquisa que pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada. Ela exige do pesquisador um encontro mais direto. Nesse caso, o pesquisador precisa ir ao espaço onde o fenômeno ocorre, ou ocorreu e reunir um conjunto de informações a serem documentadas [...] (GONSALVES, 2001, p.67).

Ainda nesta ótica, será utilizado o estudo de caso que Triviños (1987, p.133) o descreve como uma “categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se

analisa aprofundadamente”. Para tanto, definiu-se como recorte metodológico uma empresa de móveis sob medida, localizada no município de Novo Horizonte – SC.

3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

No processo de coleta de dados a técnica adotada foi a entrevista semiestruturada, onde se pode entender por “aquela que parte de certos questionamentos básicos, e que em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem respostas do informante” (TRIVIÑOS, 1987, p.146).

Desta maneira, dá-se uma abertura para que o entrevistado possa espontaneamente falar sobre suas percepções e experiências, dentro do foco proposto pelo entrevistador, favorecendo, assim, a descrição e compreensão do que se discute.

Desta forma as coletas dos dados aconteceram em dois momentos, na primeira quinzena do mês de Dezembro de 2018 realizou-se uma entrevista com o gestor da empresa a fim de se coletar os dados para a realização do planejamento estratégico e da avaliação de desempenho, onde primeiramente foi questionado sobre a caracterização da empresa, e as seguintes perguntas foram realizadas:

- Qual a história da empresa? Como surgiu e como foram o decorrer dos anos até chegar à forma como está hoje?
- Como são realizadas as tomadas de decisões? E por quem são tomadas essas decisões?

Em seguida as perguntas que ajudaram na elaboração do planejamento estratégico foram:

- Para a elaboração da missão: Por que a empresa existe? O que a empresa faz? Para quem? (Quem são os clientes).
- Para a elaboração da visão: No que a empresa quer se tornar? O que a empresa faz para se diferenciar perante outras empresas concorrentes?
- Para a elaboração dos valores: Quais são os valores da organização, o que é mais importante para seu funcionamento? Quais as “crenças” da empresa?
- Para a realização da análise interna e externa: Analisando-se o ambiente interno, quais são os pontos fortes e fracos que podem ser identificados? E quanto o

ambiente externo, quais são as oportunidades e ameaças que podem ser identificadas?

Posteriormente, as perguntas que auxiliaram na elaboração da avaliação de desempenho foram:

- Quais os principais objetivos organizacionais a serem alcançados pela empresa, com relação a: Perspectivas financeiras; Perspectivas dos clientes; Perspectivas dos processos internos; Perspectivas de aprendizagem e crescimento.

- Quais as estratégias que devem ser adotadas para o atendimento da missão da empresa e dos objetivos propostos?

Após a realização do planejamento estratégico e avaliação de desempenho, na primeira quinzena do mês de Janeiro de 2019 foi realizada uma segunda entrevista, que se concentrou basicamente em apresentar a realização da aplicação das ferramentas para o gestor e posteriormente, a fim de cumprir-se o último objetivo específico do estudo, saber qual a sua percepção quanto à elaboração do planejamento estratégico e da avaliação de desempenho. Para isso foram realizadas as seguintes perguntas:

- Como você avalia a realização do planejamento estratégico e do BSC na sua empresa?

- De que forma este trabalho contribuiu para a gestão da empresa?

Após manipularem-se os dados e obterem-se os resultados, o próximo passo é a análise e interpretação dos dados, sendo que a importância dos mesmos não está neles próprios, mas sim em proporcionarem respostas às investigações (MARCONI E LAKATOS, 2003).

Ainda segundo as autoras, a interpretação é a atividade intelectual que busca obter um significado amplo às respostas e vinculando a outros conhecimentos, ou seja, é a exposição do verdadeiro significado do material em relação aos objetivos propostos. São construídos modelos e esquemas, além da ligação com a teoria (MARCONI E LAKATOS, 2003).

Os dados coletados serão confrontados com a teoria, a fim de proporcionar alternativas para apoiar a gestão, desta forma respondendo ao problema de pesquisa e alcançando os objetivos propostos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Considerando os objetivos propostos para o estudo, assim como os procedimentos metodológicos que o norteiam, o presente capítulo reúne as principais análises resultantes da coleta de dados.

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

O presente estudo foi realizado em uma indústria moveleira de pequeno porte que está localizada no município de Novo Horizonte no oeste do estado de Santa Catarina, atendendo aos municípios da região, prezando pela qualidade e bom atendimento.

A empresa foi fundada no ano 2000 onde o empresário viu no ramo moveleiro uma oportunidade de negócio, no início trabalhavam na empresa o empresário, juntamente com mais dois funcionários na fabricação de cadeiras coloniais.

Com o passar do tempo visando expandir o negócio, a empresa passou a fabricar conjuntos de mesas e cadeiras, onde através de vendedores externos comercializava seus produtos para outros estados como São Paulo, porém devido a perdas pelo não pagamento de mercadorias e também com a diminuição do retorno com a fabricação desses produtos, o empresário optou por diminuir essa produção e inserir-se em um novo mercado, onde iniciou com a produção sob encomenda.

Em 2013, com a empresa em constante crescimento, foi necessária a construção de um segundo barracão, onde se iniciou a fabricação dos móveis planejados. Entretanto, esse novo passo exigiu investimentos na aquisição de maquinários para a produção e a realização de novas contratações. Atualmente a empresa conta com o proprietário, seu sucessor e mais quatro funcionários.

Por ser uma pequena empresa não possui missão e visão definidas, mas preza pelo bom atendimento, qualidade dos produtos e satisfação de seus clientes, buscando conquistar seu espaço no mercado, para isto procura estabelecer estratégias para melhorias nos seus produtos e no atendimento.

4.2 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO

A matriz *SWOT* permite que a organização possa posicionar as oportunidades e ameaças externas de acordo com as suas forças e fraquezas internas, de forma que possa tratar suas vulnerabilidades e criar novas visões e novos objetivos que estejam alinhados com as possibilidades da organização (DIAS E FERREIRA, 2009).

As informações contidas no Quadro 1 foram obtidas por meio de entrevista, onde foi questionado ao gestor quais as forças e fraquezas da organização, considerando os fatores internos e quais as ameaças e oportunidades considerando os fatores externos.

Quadro 1 - Aplicação da matriz *SWOT* na empresa em estudo.

MATRIZ SWOT		
	FORÇAS	FRAQUEZAS
FATORES INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> - Personalização e durabilidade do produto - Transporte próprio - Espaço físico - Facilidade de compra da matéria prima 	<ul style="list-style-type: none"> - Mão de obra qualificada - Dependência da prestação de serviço de terceiros
FATORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	<ul style="list-style-type: none"> - Novas tecnologias - Loja de venda direta aos consumidores 	<ul style="list-style-type: none"> - Forte concorrência - Instabilidade econômica do mercado consumidor

Fonte: Autora (2018).

Dentre as forças, está a personalização do produto, pois a grande vantagem da realização de móveis planejados é exatamente desenvolver móveis que atenderão as necessidades de cada cliente, além de ter-se um melhor aproveitamento e adequação do espaço. Com relação à durabilidade, a qualidade dos materiais utilizados é superior aos dos móveis prontos, portanto garantindo maior qualidade e durabilidade.

A empresa possui distribuição própria, para isso é utilizado um caminhão para realizar o transporte dos produtos, garantindo assim menos avarias dos móveis durante o transporte.

A empresa possui um bom espaço físico, contando com um barracão onde é realizada a produção dos móveis, armazenamento da matéria-prima e dos produtos prontos para a montagem, além de um escritório para o proprietário.

O seu principal fornecedor das matérias primas está localizado próximo à empresa, facilitando a compra e entrega dos materiais necessários, agilizando o processo e evitando atrasos na produção.

Nas fraquezas da empresa foram levantados pontos importantes, como a falta de mão de obra qualificada, onde segundo o proprietário seria interessante ter mais funcionários com experiência na fabricação e montagem dos móveis.

A empresa depende da prestação de serviços de outras empresas para o fornecimento/ montagem de mármore e granitos, o que por vezes causam atrasos na entrega do móvel, além da qualidade do acabamento às vezes não ser satisfatório.

Em relação às oportunidades, as novas tecnologias que surgem no mercado são uma oportunidade da aquisição de novos maquinários, que trazem maior qualidade, rapidez na fabricação e redução de custos. O proprietário pretende adquirir novas tecnologias de acordo com as necessidades e situação econômica da empresa.

Ter uma loja para venda direta para os consumidores seria uma oportunidade para a realização de novos negócios e melhor atendimento aos clientes, além da montagem de um *showroom* para exposição dos ambientes planejados.

Por outro lado, a forte concorrência na região torna-se um ameaça, pois na cidade onde está localizada, com pouco mais de dois mil habitantes, estão localizadas três empresas de móveis planejados, além das cidades vizinhas que possuem outras empresas concorrentes.

Outra ameaça é a instabilidade financeira do consumidor final, pois os clientes são em sua maioria produtores rurais e pessoas assalariadas, que tem sua renda exposta a instabilidades, como fatores climáticos, e também a própria economia.

4.3 DEFINIÇÃO DA MISSÃO, DA VISÃO E DOS VALORES

Como na empresa não há um planejamento estratégico formal, não possui missão, visão e valores definidos, estes foram elaborados em conjunto com o proprietário.

Primeiramente foi realizada a definição da missão da empresa que define a finalidade ou motivo pelo qual a organização foi criada, qual a razão da existência, envolvendo objetivos essenciais do negócio e atendendo demandas da sociedade, mercado ou clientes (CHIAVENATTO, 2003).

Desta forma, a missão ficou definida como: “Oferecer produtos de alta qualidade e soluções personalizadas em móveis planejados, atendendo as demandas dos clientes, satisfação de seus colaboradores e retorno financeiro”.

A visão descreve o futuro desejado, o alvo a ser alcançado pelos esforços da equipe, além disso, deve propor resultados alcançáveis (DAL`BÓ, 2009), assim, a visão por sua vez, definiu-se como: “ser referência na região no segmento de móveis planejados, oferecendo produtos inovadores e de alta qualidade”.

Os valores são “crenças básicas a respeito do que é importante e que constituem guias que orientam as práticas em uma organização” (CHIAVENATTO, 2003, p.408). Os valores instituídos para a organização foram: “ética, responsabilidade, qualidade, pontualidade, confiabilidade”.

4.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Na elaboração do planejamento estratégico a definição dos objetivos é um ponto muito importante, pois dá consistência no momento de tomar decisões, estimula o empenho, além de fornecer base para ações que visam o controle. (COSTA, 2003).

Nesta fase são apresentados, por meio do Quadro 2, os objetivos estratégicos de acordo com as perspectivas da ferramenta do *Balanced Scorecard*, levando-se assim, em consideração quais são as necessidades da empresa em estudo.

Quadro 2 - Análise das perspectivas do *Balanced Scorecard*

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS	INDICADORES DE DESEMPENHO
Financeira	<ul style="list-style-type: none"> - Redução de custos e despesas. - Aumento do faturamento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reduzir as despesas em 10%. - Aumento das vendas em 40%. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gastos Mensais com custos e despesas. - Volume de vendas mensais.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfação dos clientes. - Captação e fidelização dos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar um índice de 90% de satisfação. - Buscar ao menos cinco clientes novos por mês. 	<ul style="list-style-type: none"> - Índice de satisfação dos clientes. - Número de clientes novos. - Índice de clientes fiéis.
Processos Internos	<ul style="list-style-type: none"> - Diminuição de retrabalho. - Agilidade na entrega. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diminuir 60% do retrabalho na fabricação. - Buscar minimizar ao máximo atraso nas entregas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Número de peças que necessitaram de reparos. - Índice de móveis entregues após a data prevista.
Aprendizado e Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> - Treinamento dos colaboradores. - Divulgação da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar treinamentos para capacitação. - Buscar ser reconhecida em toda região de atuação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Índice de satisfação dos colaboradores. - Índice de reconhecimento da empresa.

Fonte: Autora (2018).

Na perspectiva financeira sugere-se ter um controle mensal dos custos e despesas, a fim de que possa ser identificado se estão ocorrendo gastos desnecessários. Além disso, é importante negociar com os fornecedores melhores preços de compras e evitar desperdícios de materiais. É ainda, imprescindível buscar novos clientes a fim de alavancar as vendas.

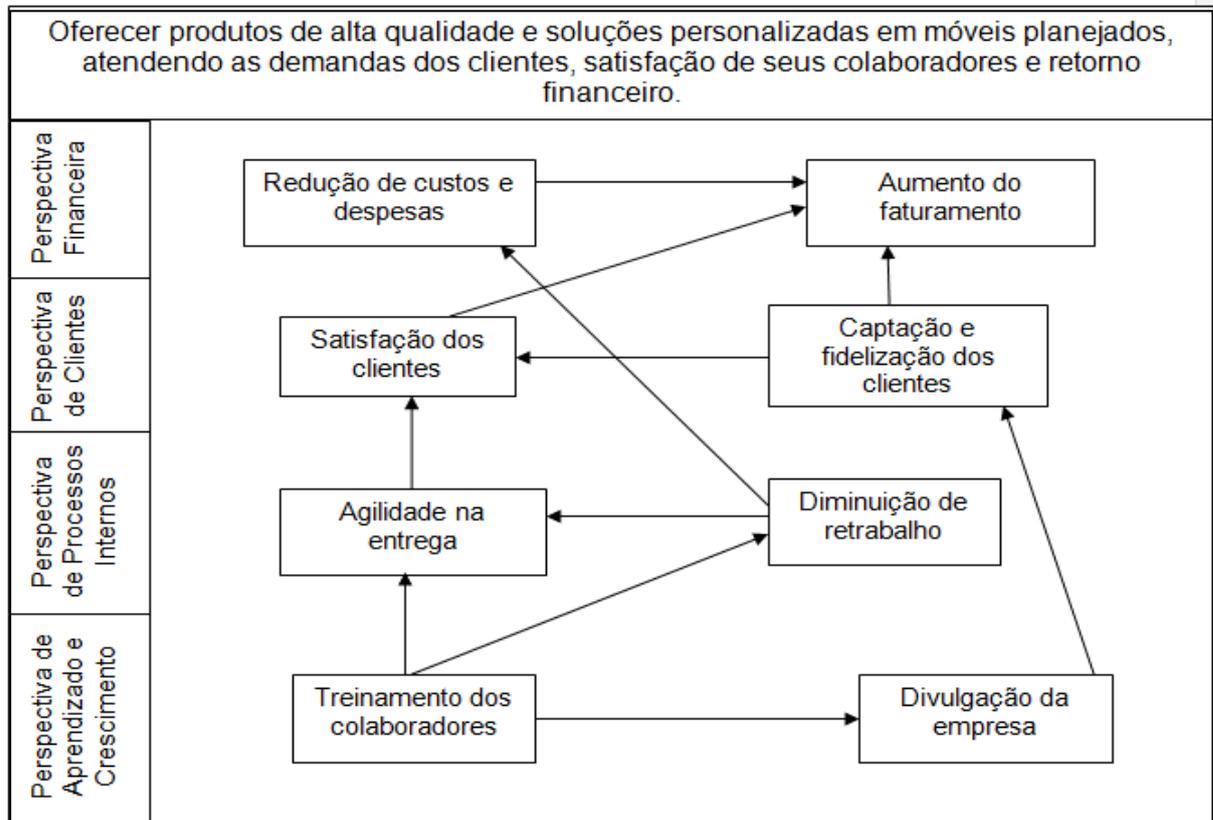
Na perspectiva dos clientes, é importante oferecer produtos de qualidade e um serviço diferenciado, a fim de que o cliente retorne em uma próxima oportunidade. Oferecer descontos, condições de pagamentos, além de um serviço de pós-venda são diferenciais que captam e fidelizam os clientes.

Com relação à perspectiva de processos internos, é essencial que não haja retrabalhos, de modo que se evitem desperdícios de tempo e matéria-prima, além de que não ocorram atrasos na produção e conseqüentemente na entrega para o cliente. Sugere-se que haja uma melhor comunicação interna, estabelecimento e cumprimento de prazos, além de treinamentos para os colaboradores.

A última perspectiva também está relacionada ao treinamento dos colaboradores, de forma a garantir a excelência dos processos, a qualidade dos

produtos e o bom atendimento dos clientes, sempre buscando a satisfação dos mesmos. No que diz respeito à divulgação da empresa, é importante investir em marketing para aproximar os clientes da empresa.

Quadro 3 - Mapa Estratégico



Fonte: Autora (2018)

O mapa estratégico representado no Quadro 3 explicita, de forma resumida, a definição dos objetivos estratégicos nas quatro perspectivas do BSC, que se inicia com a definição da visão da empresa estabelecendo a importância do treinamento dos colaboradores, o que atende a perspectiva de aprendizado e crescimento. Com os colaboradores capacitados, há a diminuição do retrabalho e conseqüentemente a entrega é realizada da melhor forma e dentro do prazo, esses são os critérios que atendem a perspectiva de processos internos. Em seguida, a perspectiva dos clientes é atingida quando as perspectivas anteriores são plenamente alcançadas e conseqüentemente, as perspectivas financeiras são atendidas quando os clientes estão satisfeitos, a empresa tenha divulgação e haja a diminuição de retrabalho. Desta forma, pode-se perceber que no BSC todas as perspectivas estão interligadas.

Pontos em comum são observados no estudo de Almeida (2016) aplicado em uma empresa do comércio varejista de combustíveis, podendo-se perceber que a aplicação da ferramenta BSC pode ser aplicada em empresas dos mais diversos portes e segmentos.

4.5 PERCEPÇÃO DO GESTOR SOBRE A ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A fim de atender o último objetivo proposto para o estudo, por meio de uma entrevista, foi questionado ao gestor qual a sua percepção quanto à realização do planejamento estratégico e avaliação de desempenho em sua empresa.

De forma geral, o gestor avaliou de forma positiva a realização do estudo, relatando que o trabalho contribuiu para que pudesse ter uma melhor avaliação da empresa: “na verdade eu não tinha conhecimento dessas ferramentas e como é uma empresa pequena a gente acredita que não é necessário ou até que não é possível fazer um estudo desses, mas agora se percebe o quanto é importante para saber em que situação a empresa se encontra e também aonde se quer chegar”.

Porém como abordam Oliveira e Ribeiro (2011, p.4), “todas as empresas estão sujeitas a ameaças provindas de seu ambiente interno ou externo e o planejamento estratégico é fundamental para a tomada e decisões nos momentos críticos” sendo assim, até mesmo as pequenas empresas precisam realizar um planejamento estratégico.

O gestor relatou ainda algumas dificuldades encontradas no cotidiano para a realização do planejamento, segundo ele “um obstáculo é a falta de conhecimento e a falta de tempo também, porque toda a parte administrativa, de compras e vendas sou eu quem faço, aí sobra pouco tempo no dia a dia para pensar em um planejamento”.

Essa questão, como já abordada, é comum em pequenas empresas e de acordo com Quadros *et al.* (2012), os gestores direcionam suas atenções a acontecimentos do cotidiano, restando pouco ou nenhum tempo para planejar suas ações futuras e assim poder agir estrategicamente.

Outro ponto abordado foi em relação ao estabelecimento dos objetivos estratégicos, além da realização da matriz *SWOT* da empresa, para o gestor “o trabalho ajudou a traçar objetivos para a empresa, assim se tem uma visão de longo

prazo que antes não se tinha”, ainda segundo o gestor a realização do estudo foi “muito importante ver quais os pontos fortes e fracos, onde tem que melhorar, onde pode ter uma oportunidade, isso ajuda muito”.

O estudo identificou que na percepção do gestor é importante realizar o planejamento estratégico e analisando-se a literatura preexistente este fato é corroborado por Almeida (2000) onde encontrou essa mesma importância em um estudo realizado em duas unidades regionais do Banco Central do Brasil.

Com relação ao BSC, Schneider e Neto (2006) demonstram que o mesmo pode ser aplicado em empresas familiares, que é o caso da empresa deste estudo, permitindo assim, estabelecer metas e objetivos de longo prazo.

Belli *et al.* (2013) buscaram atender as necessidades de uma microempresa de manufatura através do desenvolvimento do planejamento estratégico e da implantação do *Balanced Scorecard*, concluindo que as ferramentas fornecem informações capazes de apoiar as decisões dos gestores e nortear o futuro da empresa.

Da mesma forma, Martins e Souza (2015) constataram por meio de um estudo em uma microempresa de climatização de ambientes que o BSC é uma ferramenta útil para a tomada de decisão de gestores de microempresas.

Na maior parte dos casos, nos estudos envolvendo microempresas o planejamento estratégico e o BSC proporcionaram o estabelecimento de metas e objetivos de longo prazo, além de auxiliarem os gestores nas tomadas de decisão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As constantes mudanças no mercado e a forte concorrência são fatores que devem ser levados em consideração na gestão de qualquer empresa, para isso deve haver um planejamento estratégico e avaliação de desempenho a fim de garantir o sucesso da empresa.

Partindo deste ponto, o presente estudo teve como objetivo elaborar o planejamento estratégico e a avaliação de desempenho em uma pequena indústria moveleira, avaliando a percepção do gestor quanto a sua elaboração. Para atingir tal objetivo buscou-se ainda elaborar o planejamento para a empresa; realizar a avaliação de desempenho da empresa por meio do *Balanced Scorecard*; avaliar a percepção do gestor quanto à elaboração do planejamento e da avaliação de desempenho.

Desta forma, a partir dos objetivos definidos, obtiveram-se os resultados da pesquisa através da realização de entrevista semiestruturada com o gestor da empresa, onde foi desenvolvido o planejamento estratégico, iniciando-se com a contextualização da empresa, onde foi relatada sua história ao longo dos anos.

Em seguida foi realizada a matriz *SWOT* analisando-se o ambiente interno, onde se perceberam forças como personalização e durabilidade do produto, o transporte próprio, o espaço físico e a facilidade de compra da matéria prima, como fraquezas a mão de obra qualificada e dependência da prestação de serviço de terceiros. Em relação aos fatores externos nas oportunidades estão as novas tecnologias e loja de venda direta aos consumidores e nas ameaças a forte concorrência e a instabilidade econômica do mercado consumidor.

Após estabeleceu-se a missão, a visão e os valores da empresa, para em seguida realizar a definição dos objetivos estratégicos de acordo com as perspectivas da ferramenta do *Balanced Scorecard*, sendo que na perspectiva financeira foi estabelecido a redução de custos e despesas e o aumento do faturamento, na perspectiva dos clientes satisfação dos clientes e captação e fidelização dos clientes, nos processos internos diminuição de retrabalho e agilidade na entrega e na perspectiva de aprendizado e crescimento treinamento dos colaboradores e divulgação da empresa.

Em seguida, o mapa estratégico explicitou de forma sucinta as relações de causa e efeito estabelecidas entre as perspectivas do BSC e os objetivos.

Foi abordado também as percepções do gestor a respeito da realização do planejamento estratégico e aplicação do BSC, onde o mesmo avaliou positivamente, afirmando que o estudo contribuiu para o estabelecimento de metas e a melhoria da gestão da empresa no longo prazo.

O estudo foi de modo geral produtivo, contribuindo como um instrumento para a empresa poder conhecer sua missão, traçar linhas de estratégia, ter uma visão declarada do futuro e também possivelmente poderá contribuir para futuros estudos em outras empresas semelhantes, a fim de introduzir um novo pensamento utilizando o planejamento estratégico e a avaliação de desempenho.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Antonio Francisco de. **Planejamento Estratégico e Proatividade: um Estudo de Caso em duas unidades regionais do Banco Central do Brasil.** Revista de Administração Contemporânea. v. 4, n. 3, Curitiba Set./Dez. 2000.
- ALMEIDA, Leonardo José de. **O Balanced Scorecard em uma empresa do comércio varejista de combustíveis.** 2016. 57. Monografia (Especialização Gestão Contábil e Financeira). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2016.
- BELLI, Ana Paula. ANDRUCHECHEN, Jean Roberto. ALBERTON, Luiz. PETRI, Sergio Murilo. **Proposta de implementação do planejamento estratégico e balanced scorecard: um estudo em uma microempresa de manufatura.** Revista de Estudos Contábeis. v. 4, n. 7, p. 57-76, Londrina. Jul./Dez. 2013.
- BRAGA, Ryon; MONTEIRO, Carlos. **Planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino.** São Paulo: Hoper, 2005.
- CHIAVENATTO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CONSENTINO, Danielli Venancio; CARVALHO, Dorely da Silva; SOUZA, Mariane Fonseca Pires de; ALVES, Rafaela de Freitas. **Planejamento estratégico voltado para a gestão e desenvolvimento de uma empresa: Estocar Estofados Guarantã.** 2011. Monografia (Graduação em Administração). Centro Universitário Católica Salesiano Auxilium – UNISALESIANO, Lins – SP, 2011.
- COSTA, Sérgio Henrique Barroca. **Um estudo sobre o grau de utilização do planejamento estratégico nas microempresas e empresas de pequeno porte de Brasília.** 2003. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção). UFSC, Florianópolis, 2003.
- DAL`BÓ, Reginaldo André. **Missão, visão e valores: Saiba os principais princípios para gerar valor para aos clientes, acionistas, equipes e a sociedade.** 2009. Disponível em: <<https://www.administradores.com.br/artigos/negocios/missao-visao-e-valores/28883/>>. Acesso em: 30 out. 2018.
- DIAS, Rosane de Oliveira Gomes Guimarães; FERREIRA, Aracéli Cristina Sousa. **A Matriz SWOT como ferramenta de gesto estratégica: o caso do Centro de Operações da Área Financeira Petrobras.** XVI Congresso Brasileiro de Custos. Fortaleza – Ceará, 03 a 05 de nov. de 2009.
- ESCARAMUSA, Anderson Ribeiro. **Análise dos Resultados Obtidos Através da Aplicação da Ferramenta Balanced Scorecard.** 2014. 42 folhas. Monografia (Especialização em Gestão Contábil e Financeira). Universidade Tecnológica Federal Do Paraná, Pato Branco, 2014.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional.** Revistas de Ciências da Administração. v. 9, n. 19, p. 147-178, Set./Dez. 2007.

FAVARETTO, Ana Paula. **Planejamento Estratégico para uma Indústria Moveleira.** 2014. 55 folhas. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Medianeira, 2014.

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

GODOY, Arlida Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** Rev. adm. empres. [online]. 1995, vol.35, n.2, pp. 57-63. ISSN 0034-7590.

GONSALVES, E.P. **Iniciação à pesquisa científica.** Campinas, SP: Alínea, 2001.

HENRIQUE, Marco Antonio; OLIVEIRA, Ricardo César de; RICCI, Fabio. **O Balanced Scorecard no planejamento estratégico no setor público.** XVI Encontro Latino Americano de Iniciação Científica; XII Encontro Latino Americano de Pós Graduação; VI Encontro Latino Americano de Iniciação Científica Junior. 2012, Urnivap, Urbanova.

QUADROS, Juliane Nascimento; SEGATTO, Sara Schafer; WEISE, Andreas Dittmar; CIPOLAT, Carina; SILVEIRA, Djalma Dias; WEBER, Lisia Rosiski. Planejamento estratégico para pequena empresa: Um estudo de caso em uma pequena empresa de Santa Maria/RS. **Revista da Micro e Pequena Empresa,** Campo Limpo Paulista, v. 6, n. 2, p. 71-88, Mai-Ago. 2012.

MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de metodologia científica.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Laís Karine Sardá. SOUZA, Juliane Vieira de. **Proposta de implementação do Balanced Scorecard: um estudo em uma microempresa de climatização de ambientes.** 6º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças. 6º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade. 9º Congresso IBEROAMERICANO de Contabilidad e Gestión. 2015. Universidade Federal de Santa Catarina.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** 2 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MÜLLER, Cláudio J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações).** 2003. Tese (Doutorado em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

OLIVEIRA, Luiz Alberto Turmina de; RIBEIRO, José Luis Duarte. **Planejamento estratégico aplicado a uma pequena empresa de desenvolvimento de software.** 2011. Disponível em: <
<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/97370/000919714.pdf?sequence=1> > Acesso em: 25 out. 2018.

OTTOBONI, Célia; PAMPLONA, Edson de Oliveira. **Proposta de pesquisa para avaliar a necessidade de se medir o desempenho financeiro das micro e pequenas empresas.** Itajubá – MG, 2001.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SLACK, Nigel; CHAMBERS Stuart; HARLAND, Christine; HARRISON, Alan; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção.** São Paulo: Atlas, 2006.

SCHNEIDER, Christine; NETO, Luis Moretto. **Avaliação do desempenho organizacional da empresa familiar indústrias Alfa S.A. com base no modelo de gestão estratégica Balanced scorecard.** Revista de Gestão USP, v. 13, n. 1, p. 89-104, jan./mar. 2006.

SOARES, Cristina Ristori Dias. **Desenvolvimento de uma sistemática de elaboração do *Balanced Scorecard* para pequenas empresas.** 2001. 122 f. Dissertação (Pós-graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2001.

TANIZASSO, Luciane; BORTOLUZZI, Sandro César. Avaliação de desempenho em pequenas empresas comerciais: estudo de caso em uma empresa de combustíveis. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva.** Vol. 11 – Nº 20 – 1º Semestre de 2012. Disponível em: <[file:///C:/Users/User/Downloads/5592-25760-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/5592-25760-1-PB%20(1).pdf) > Acesso em: 30 out. 2018.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

WRIGHT, Peter, KROLL, Mark J, PARNELL, John. **Administração Estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000.