

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA
ESPECIALIZAÇÃO EM MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

CRISTLOVE LEITZKE SPECHT

**DEFINIÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO PARA AUXILIAR NO
GERENCIAMENTO DA ÁREA COMERCIAL.**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA

2020

CRISTLOVE LEITZKE SPECHT

**DEFINIÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO PARA AUXILIAR NO
GERENCIAMENTO DA ÁREA COMERCIAL.**

Monografia de especialização apresentado ao Curso MBA em Gestão Empresarial, do Departamento Acadêmico de Gestão e Economia, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, como requisito parcial para obtenção do certificado de Especialista em Gestão Empresarial

Orientador: Prof. Dr. Paulo Daniel Batista de Sousa

CURITIBA

2020

TERMO DE APROVAÇÃO

DEFINIÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO PARA AUXILIAR NO GERENCIAMENTO DA ÁREA COMERCIAL.

Esta monografia foi apresentada no dia 29 de maio de 2020, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em MBA em Gestão Empresarial – Departamento Acadêmico de Gestão e Economia – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. A candidata Cristlove Leitzke Specht apresentou o trabalho para a Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após a deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Dr. Paulo Daniel Batista de Sousa
Orientador

Msc. Egon Bianchini Calderari
Banca

Dr^a Luciana Vieira de Lima
Banca

Visto da coordenação:

Prof. Dr. Paulo Daniel Batista de Sousa

A Folha de Aprovação assinada encontra-se na Coordenação do Curso.

RESUMO

SPECHT, Cristlove Leitzke. Definição de Indicadores de Desempenho para auxiliar no Gerenciamento da Área Comercial. 2020. 39f. Monografia. (Especialização em MBA em Gestão Empresarial) – Programa de Pós-Graduação em Administração-PPGA, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2020.

A presente monografia pretende estabelecer indicadores de desempenho com base na análise dos objetivos estratégicos para auxiliar no gerenciamento da área comercial de uma empresa que comercializa produtos de telecomunicações e informática. Levantar informações da área comercial, realizar análise utilizando a ferramenta Balanced Scorecard, definir os indicadores de desempenho e elaborar plano de ação. O estudo limita-se ao estudo da ferramenta Balanced Scorecard e de indicadores de desempenho considerando as quatro perspectivas da ferramenta e elaboração dos objetivos estratégicos através da metodologia pesquisa aplicada. Para embasamento teórico, foi realizado pesquisa bibliográfica do conceito de indicadores de desempenho, da ferramenta Balanced Scorecard e dos principais objetivos elaborados. Como forma de atender o objetivo deste estudo, foi efetuado levantamento das informações da empresa através de pesquisa semiestruturada conseguindo dessa forma entender a empresa e a unidade de negócio em estudo. Após foi definido os objetivos estratégicos, proposto indicadores e estabelecido as metas, com intuito de apresentar um estudo de caso com riqueza informativa. Os objetivos desse estudo foram atingidos ressaltando a importância da implantação de indicadores de desempenho para as empresas se manterem competitivas, como forma de auxiliar no gerenciamento de uma área específica, com a possibilidade de implantar os indicadores em uma unidade de negócio e agregando o que a empresa já possui, e além de definir os objetivos estratégicos e metas, sugerir um plano de ação.

Palavras-chave: Gerenciamento da Área Comercial. Indicador de Desempenho. Balanced Scorecard.

ABSTRACT

SPECHT, Cristlove Leitzke. Definição de Indicadores de Desempenho para auxiliar no Gerenciamento da Área Comercial. 2020. 39f. Monografia. (Especialização em MBA em Gestão Empresarial) – Programa de Pós-Graduação em Administração-PPGA, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2020.

This monograph intends to establish performance indicators based on the analysis of strategic objectives to assist in the management of the commercial area of a company that sells telecommunications and IT products. Gather information from the commercial area, perform analysis using the Balanced Scorecard tool, define performance indicators and develop action plan. The study is limited to the study of the Balanced Scorecard tool and performance indicators considering the four perspectives of the tool and elaboration of strategic objectives through applied research methodology. For theoretical background, a bibliographic research was performed on the concept of performance indicators, the Balanced Scorecard tool and the main elaborated objectives. As a way to meet the objective of this study, the company data was collected through semi-structured research, thus understanding the company and the business unit under study. After the strategic objectives were defined, the indicators were proposed and the goals were established, in order to present a case study with informative richness. The objectives of this study were achieved by stressing the importance of implementing performance indicators for companies to remain competitive, as a way to assist in the management of a specific area, with the possibility of deploying the indicators in a business unit and aggregating what the company does, company already has, and in addition to defining strategic objectives and goals, suggest an action plan.

Keywords: Commercial Area Management. Performance Indicator. Balanced Scorecard.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Tabela 1 - Objetivos Estratégicos elaborados.....	25
Tabela 2 - Questões formuladas para a entrevista	27
Tabela 3 - Balanced Scorecard elaborado com indicadores e metas sugeridos.....	29
Figura 1 - Mapa de objetivos das quatro perspectivas.....	32
Quadro 1 – Plano de ação	33

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 JUSTIFICATIVA	8
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	8
1.2.1 Objetivo Geral.....	8
1.2.2 Objetivos Específicos.....	9
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	10
2.2 INDICADORES DE DESEMPENHO.....	11
2.3 BALANCED SCORECARD	16
2.4 SATISFAÇÃO DO CLIENTE.....	18
2.5 FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES	19
2.6 ATENDIMENTO AO CLIENTE	19
2.7 SERVIÇO DE PÓS-VENDAS.....	20
2.8 TREINAMENTO	20
2.9 COMUNICAÇÃO CORPORATIVA	21
3 PROECIMENTOS METODOLÓGICOS.....	23
3.1 COLETA DE DADOS	26
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE RESULTADOS	28
4.1 INDICADOR UTILIZADO	28
4.2 SUGESTÃO DE INDICADORES.....	28
4.2.1 Satisfação de Clientes.....	29
4.2.2 Fidelização de Clientes.....	29
4.2.3 Captação de novos Clientes.....	30
4.2.4 Atendimento diferenciado	30
4.2.5 Serviço de Pós Vendas	30
4.2.6 Treinamento	31
4.2.7 Melhoria da Comunicação Interna	31
4.3 PLANO DE AÇÃO.....	32
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	35
REFERÊNCIAS	37

1 INTRODUÇÃO

Em um mercado cada vez mais competitivo e com as mudanças tecnológicas em constante evolução, as empresas precisam buscar formas de se diferenciar. Para Canhadas (2010) *apud* Filho (2017 p. 12), “a atual globalização da economia e a crescente competição de mercado marcam a era da informação em que o aperfeiçoamento e inovação dos processos e serviços que conectam com a boa gestão e com a correta tomada de decisão para garantir sobrevivências das empresas”.

Dentre as áreas de uma empresa, a área comercial é tão importante quanto as demais e necessita de uma boa gestão, pois geralmente é onde o cliente tem o primeiro contato e por onde se percebem, junto com o setor de marketing, informações do mercado e dos clientes. O mercado, concorrentes, tecnologia, padrão de consumo mudam de forma muito rápida, e a área comercial precisa estar atenta a essas mudanças, em busca de resultados e crescimento.

Por isso as empresas necessitam de métodos eficientes capazes de melhorar seus processos de vendas, e uma das formas de avaliar é através de indicadores de desempenho. Segundo Francischini (2017, p. 3), “implementar um sistema de medição de desempenho em uma empresa é um plano de ação. Todo plano de ação deve atacar uma causa e, combatendo a causa, resolve um problema”.

A falta de visibilidade das ações na área comercial, pode ocasionar perdas de oportunidades e negócios, e entender como através de um melhor gerenciamento conseguir agregar valor e se manter competitiva no mercado, é um desafio para as empresas.

Vale lembrar ainda que a utilização de indicadores ou de sistemas de indicadores não assegura a sobrevivência de uma empresa nem garante supremacia perante suas competidoras e, muito menos, assegura alto grau de satisfação de seus clientes. Permite, porém, uma administração superior dos processos necessários para a produção e entrega de valor aos clientes, levando a direção da empresa a um sólido patamar da gestão corporativa (FERNANDES, 2004 p. 17).

O presente trabalho se caracteriza como um estudo de caso em uma empresa que trabalha com a comercialização de produtos de telecomunicações e informática e atua a nível nacional, onde serão definidos indicadores de desempenho para área comercial com a utilização da ferramenta Balanced Scorecard, de forma a acompanhar além dos resultados financeiros, as atividades, prospecção e manutenção de clientes. A necessidade de implantar outros indicadores que englobam mais variáveis, é com a finalidade de direcionar ações, melhorar as práticas e

evidenciar as vantagens e oportunidades, assim como contribuem para minimizar problemas e melhora a tomada de decisão.

1.1 JUSTIFICATIVA

A justificativa pelo tema desse trabalho, advém da experiência vivenciada na área comercial de uma empresa e como forma de contribuir teoricamente para as possibilidades de indicadores e ferramentas disponíveis e o seu uso adequado como forma de gerar vantagem competitiva, melhorar entendimento do processo de vendas, gerenciamento e direcionar as ações da área comercial.

Acerca do tema Indicadores de desempenho voltados para a área comercial de uma empresa, verifica-se um vasto campo e várias possibilidades e saber qual indicador e ferramenta utilizar e a forma de análise é de suma importância para a empresa. Esse estudo de caso tem como objetivo contribuir para um melhor entendimento do processo de vendas na área comercial, e para o uso adequado dos indicadores de desempenho e a importâncias desses para o gerenciamento do processo de vendas.

Conforme Fernandes (2004, p.1):

Independente do tamanho e do setor em que está inserida, uma empresa é o reflexo das decisões do seu gestor. A base de sustentação de um sistema de decisão é a informação, que deve ser bem preparada e difundida para todos os interessados. Um sistema de informação construído por indicadores fidedignos certamente contribui para um gerenciamento eficaz e impulsiona a empresa a ser uma boa competidora, com estrutura para ofertar produtos e/ou serviços, satisfazendo às necessidades do mercado enquanto remunera o capital. (FERNANDES, 2004, p. 1)

Do ponto de vista prático, pretende-se contribuir para maior disponibilidade de informações e estudos para os gestores dessa área, pois apesar de ser um assunto muito abordado, há sempre novas análises e aplicações tanto de indicadores quanto de ferramentas de gestão.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral

Elaborar plano de ação para uma empresa, com base na definição de indicadores de desempenho estratégicos da área comercial.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Levantar informações da área comercial;
- Realizar análise utilizando a ferramenta Balanced Scorecard;
- Definir os indicadores de desempenho

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho trata-se de uma pesquisa descritiva e terá o estudo de indicadores e da ferramenta Balanced Scorecard, como base de suas análises. A pesquisa será realizada através de um estudo de caso em uma empresa que comercializa produtos de telecomunicações e informática, localizada na cidade de Curitiba/PR e que atua em nível nacional.

Trata-se de pesquisa, pois busca explorar alguns indicadores de desempenho e a ferramenta Balanced Scorecard que poderão ser adotados para melhor gerenciamento das ações na área comercial.

Este estudo estrutura-se em cinco seções: na primeira é descrita, de forma introdutória a caracterização do tema, problema de pesquisa, justificativa, objetivo geral e específicos.

Na seção dois é apresentado o referencial teórico sobre planejamento estratégico, indicadores de desempenho e sobre a ferramenta Balanced Scorecard, para fornecer informações e base para posterior definição dos objetivos estratégicos. Na seção três, são apresentados os procedimentos metodológicos, a explanando, a caracterização da pesquisa e descrição da forma de coleta de dados.

Na seção quatro efetua-se a apresentação dos resultados, com informações sobre indicador utilizado atualmente e sugestão de novos indicadores abrangendo as demais perspectivas da ferramenta Balanced Scorecard, e apresentado um plano de ação para implantação dos indicadores sugeridos.

Finalmente, na seção cinco, são descritas as considerações finais com conclusões obtidas através do desenvolvimento desse estudo, contribuição prática e sugestão para projetos futuros sobre o tema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é importante para as empresas e conforme Ferreira, *at al* (2005, p. 36):

O planejamento nasce a partir dos grandes objetivos que a organização quer atingir, demandando reavaliação constante e sólido trabalho em equipe. O objetivo maior do Planejamento Estratégico é desenvolver estratégias que guiarão a organização a obter um melhor desempenho e, conseqüentemente, um melhor resultado. (FERREIRA *at al*, 2005, p. 36)

Conhecer o ambiente onde está inserida é importante para a empresa, pois os ambientes são dinâmicos e as mudanças ocorrem rapidamente e segundo Andrade, Frazão (2011, p.21), “as organizações devem estar atentas às tendências do ambiente e desenvolver estratégias de longo prazo para fazer frente a esse ambiente que é altamente mutável”.

O diagnóstico estratégico é o primeiro passo do processo de planejamento e através dele que a organização irá obter informações norteamento o seu direcionamento estratégico. O diagnóstico capta e mantém atualizado o conhecimento da empresa em relação ao ambiente e a si própria, visando identificar e monitorar as variáveis competitivas que lhes afetam. É com base no diagnóstico estratégico que a empresa irá se antecipar às mudanças e preparar-se para agir em seus ambientes externos e internos. (FERREIRA *at al*, 2005).

Segundo Rosa (2001) *apud* Estrada, Almeida (2007), “o planejamento estratégico é uma metodologia de pensamento participativo, utilizada para determinar a direção que a organização irá seguir, por meio da descoberta de objetivos válidos e não-subjetivos”.

Para Galas e Ponte (2005) *apud* Callado, Callado (2013), “as organizações contemporâneas estão inseridas em um mundo competitivo e isso tem levado as empresas a buscar instrumentos de gestão estratégica que garantam a manutenção de suas vantagens competitivas”.

Com o planejamento estratégico também se pretende não adivinhar o futuro, mas construí-lo, evitando-se, ao máximo, as surpresas, racionalizando o processo de tomada de decisão e garantindo o sucesso da empresa em seu ambiente futuro. (SAMPAIO, 2002 *apud* Estrada, Almeida 2007).

A importância do planejamento estratégico é descrita por Castor (2000, p.7):

A crescente complexidade do ambiente estratégico e o aumento exponencial dos dados e informações a respeito de variáveis ambientais não determinam a obsolescência dos processos de planejamento estratégico, entendido como o processo pelo qual uma organização combina seus recursos e ações para atingir seus objetivos. (CASTOR, 2000, p. 7)

Conforme Estrada, Almeida (2007), há três premissas básicas, para o desenvolvimento do processo de Planejamento Estratégico: 1) estabelecimento da Visão/Missão; 2) análise interna e externa (considerando pontos fortes e fracos da organização e oportunidades e ameaças do ambiente) e 3) elaboração das estratégias e planos e sua implementação.

Ainda conforme Estrada, Almeida (2007, p.148), “a Gestão Estratégica tem como base o Planejamento Estratégico e a Administração Estratégica, à qual são adicionadas, na sua implementação, algumas perspectivas administrativas, tais como mudança organizacional, administração de recursos humanos, controle, eficiência e eficácia organizacional, entre outros.

Takashina e Flores (1996) *apud* Silva *at al* (2015), “afirmam que indicadores são essenciais para o planejamento e controle dos processos das organizações, o que possibilita o estabelecimento de metas e o seu desdobramento devido aos resultados serem fundamentais para a análise crítica dos desempenhos, para a tomada de decisões e para o novo ciclo de planejamento”.

Faz-se necessário traduzir e monitorar a estratégia em ação na organização e eleger indicadores de desempenho que possam efetivamente atingir os objetivos definidos por meio de um sistema de gestão. O BSC é um sistema de gestão que tem como base um conjunto de indicadores (indicadores balanceados) que avaliam o desempenho da organização, traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas agrupados nas seguintes perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e aprendizado e crescimento.(ANDRADE, FRAZÃO, 2011).

2.2 INDICADORES DE DESEMPENHO

Em um mercado cada vez mais competitivo, as empresas precisam gerenciar suas áreas da melhor forma possível, e de acordo com Fernandes (2004), o mundo evoluiu para uma situação em que, para ser um bom competidor, já não basta deter poder sobre os meios físicos ou tangíveis, em que o mais importante é o conhecimento, sem o qual as transformações do tangível não são possíveis.

O crescimento da importância dos ativos intangíveis, como fator decisivo na obtenção da vantagem competitiva, caracteriza o final do século XX, levando as organizações a buscar como melhor medi-los e apresentá-los aos administradores e aos investidores. O seu valor depende do ambiente organizacional e da estratégia e não pode ser isolado dos processos que os transformam em resultados financeiros, dado o fato de que

balanços são lineares e cumulativos, o que não ocorre com os ativos intangíveis. Estes podem criar valor para a organização, mas dificilmente podem ter valor de mercado claramente identificável (PACE; BASSO; SILVA, 2003, p.38).

Martini, Zampin, Ribeiro (2015, p.118) apontaram que:

Uma forma de avaliar os processos é através de um sistema de medição de desempenho, em que se busca uma identificação de um conjunto de indicadores estratégicos, gerenciais e operacionais, para que possam quantificar o desempenho organizacional nos processos principais do negócio. A aplicação de indicadores de desempenho contribui de forma intensa no controle do processo produtivo, dando à empresa oportunidade de proporcionar melhorias e assim planejar de maneira mais eficaz seus processos e recursos disponíveis. (MARTINI, ZAMPIN, RIBEIRO, 2015, p.118)

Medir um processo produtivo, um produto, equipamentos ou pessoas, com a finalidade de fornecer informações quantificadas de seus desempenhos para diversos fins, aproxima as organizações ainda mais da realidade (KYIAN 2001 *apud* MARTINI *et al*, 2015).

“Os indicadores são medidas qualitativas ou quantitativas que mostram o estado de uma operação, processo ou sistema, já desempenho é a comparação do que foi realizado pela operação em relação a expectativa do cliente ou objetivo do gestor” (FRANCISCHINI, FRANCISCHINI, 2017, p.6).

A aplicação de indicadores de desempenho é um assunto que vem sendo estudado pelo meio acadêmico e seus conceitos aplicados por boa parte das empresas consideradas grandes e de diferentes segmentos de mercado. Entretanto, a aplicação de indicadores de desempenho começa a expandir-se para as pequenas empresas, pois muitas delas não possuem sistemas para medir seus processos e a aplicação de indicadores de desempenho contribui de forma intensa no controle do processo produtivo, dando a empresa oportunidade de proporcionar melhorias e, assim, utilizar-se de seus benefícios como um fator de vantagem competitiva (MARTINI, ZAMPIN, RIBEIRO, 2015, p.119).

No processo de definição de indicadores, os gestores precisam ter as informações necessárias do processo, comunicar os objetivos desses aos funcionários, e conforme Fernandes (2014), a informação para ser bem utilizada pela empresa necessita ser traduzida em uma linguagem de uso comum e adequada para análise e tomada de decisão.

Um indicador deve traduzir o objetivo do gestor, por isso a importância de definir o objetivo de forma clara, para após definir o indicador, pois conforme Francischini (2017, p.6), “desempenho pode ser definido como a comparação entre o que foi realizado por uma operação em relação à expectativa do cliente ou objetivo do gestor”. O objetivo da definição de indicadores de desempenho para o estudo de caso em análise, é melhorar os resultados, através

de um melhor acompanhamento das ações em relação as oportunidades geradas, clientes, processos e aprendizado.

O conhecimento é essencial para as empresas, pois através dele conseguem aperfeiçoar e inovar os processos, em busca de uma melhor competitividade no mercado. Todas as operações produtivas necessitam de alguma forma de medida de desempenho para que seja possível identificar as prioridades de melhoria dentro das organizações. Após ser medido o desempenho os gestores devem questionar se o resultado aponta um cenário bom, ruim ou indiferente (SLACK *et al*, 2006).

A análise e a mensuração de desempenho podem ser definidas literalmente como o processo de se quantificar uma ação, no qual mensuração é o processo de quantificação e a ação é aquilo que provoca o desempenho (NEELY, 1995 *apud* PACE, BASSO, SILVA, 2003).

Lynch e Cross (1995) *apud* Pace, Basso e Silva (2003, p.44), afirmam que, “para se desenvolver um sistema adequado de mensuração, deve-se mapear os processos, identificando as sequencias de atividades e seus principais agentes”.

Ao se estabelecer indicadores de desempenho, deve-se tomar cuidado com a quantidade deles, pois assim como a falta de indicadores é um problema, o excesso pode não contribuir para uma melhor gestão. Com base nas literaturas consultadas, o recomendado são de 4 a 7 indicadores, e conforme Francischini (2017), indicador chave de desempenho é a tradução mais utilizada para o português de *Key Performance Indicator* (KPI), dá visibilidade para um gestor de um processo e um gestor não deve monitorar mais do que 7 indicadores. Só definir um indicador de desempenho não irá resolver os problemas da empresa, pois eles apontam o problema, mas sozinho não resolvem.

O desenvolvimento de bons KPIs permite a empresa medir seu desempenho e identificar onde estão seus problemas internos, possibilitando o aperfeiçoamento de suas operações. Quando se tem indicadores de desempenho efetivos, aumenta-se a eficiência dos setores, auxilia na tomada de decisão, impulsionam as vendas e até reduzem custos, entre outros benefícios. Dessa forma, é muito importante para as organizações que desenvolvam bons indicadores e que transmitam aos colaboradores a importância destes (MARTINS, 2016, p.1)

Para esse estudo de caso, além da definição dos indicadores de desempenho, será elaborado um plano de ação, pois após a definição dos indicadores de desempenhos, o importante é a correta análise delas e a constante renovação para trazer os benefícios desejados para a organização. Segundo McGee e Prusak (1994) *apud* Zangirolamo *et al* (2015), descrevem a qualidade da informação como sendo de grande importância para o processo de medição de desempenho, sendo alcançada através da integridade, exatidão, atualidade,

interpretabilidade e valor geral da informação. Os mesmos autores ainda alertam que existe o fator humano que põe em risco a eficiência da informação.

Após a definição e implantação dos indicadores de desempenho, é necessário acompanhar, comparar, ressaltar os pontos positivos e consertar o que foi identificado como problema.

Se por um lado as medidas de desempenho constituem a variável crítica para a afirmação do sucesso pessoal, da equipe ou de grupos, por outro lado elas não podem deixar de ter renovação na busca de ganhos ampliados, afirmam Teng, Grover e Fiedler (1996) *apud* Pace, Basso, Silva (2003)

Conforme Uchoa (2013) indicadores institucionais não podem ser alterados a qualquer momento, ou sempre que surgir a possibilidade de adoção de um indicador melhor. Mudanças frequentes não apenas interrompem séries de monitoramentos, mas podem expressar falta de esmero na concepção de um sistema.

Analisar indicadores que representem atividades ou processos entranhados na cadeia produtiva, sem uma relação direta com a questão financeira, é uma ação proativa de gerenciamento para a entrega de valor, de monitoração efetiva de desempenho (FERNANDES, 2004).

Ainda conforme Fernandes (2004, p.5), “os indicadores são essenciais ao planejamento e controle dos processos organizacionais, pois constituem a base do planejamento”.

Para estabelecer os indicadores mais relevantes para a gestão da área em estudo, é necessário ter acesso às informações do processo como um todo, e conforme Francischini, Francischini (2017), um único valor analisado isoladamente não traz nenhuma informação para o analista. É necessário que ele seja comparado com outros dados para que se possa emitir um julgamento, o qual pode ser positivo ou negativo.

Camargo (2000) *apud* Fernandes (2004), dissertando sobre o assunto, afirma que os indicadores precisam externar credibilidade e, para tanto, devem ser gerados de forma criteriosa, assegurando a disponibilidade dos dados e resultados mais relevantes no menor tempo possível e ao menor custo.

O propósito de implantar indicadores de desempenho na empresa é com intuito de melhorar o gerenciamento e resultados da área comercial, pois conforme Uchoa (2013), uma organização que mede sistematicamente seu desempenho pode realizar rapidamente intervenções, à medida que ocorrem flutuações de processo. Com base nas informações geradas, os usuários podem avaliar o desempenho de equipes, atividades, processos e gestão, para tomar decisões e executar ações que irão melhorar o desempenho da organização.

Segundo McGee e Prusak (1994) *apud* Zangirolamo *et al* (2015), a estrutura a ser utilizada para se coletar, filtrar, avaliar e disseminar a informação é um ponto a ser enfatizado no desenvolvimento de um sistema de medição de desempenho. É através das medidas que os dados são transformados em informação, para assim, serem capaz de auxiliar e influenciar nas tomadas de decisão.

A definição dos indicadores é com intuito de melhor gerenciamento e precisa ser comunicado dessa forma aos colaboradores, e não com objetivo de controle, pois como ensina Kaplan e Norton (1997) *apud* Fernandes (2004), um sistema de indicadores não deve ser utilizado com o objetivo de controle, e sim, para agregar valor no sentido de auxiliar no desempenho futuro, visando comunicar, informar e aprender.

Um processo de vendas é composto de várias fases, e em cada uma delas necessita ser acompanhada de forma a atender os clientes e entender o mercado. Segundo Fernandes (2004, p.18), “é preciso estudar a situação, o negócio, o ambiente, as barreiras tangíveis e intangíveis. O conceito é o mesmo; mas a aplicação é diferente e específica para cada empresa, bem como os riscos e oportunidades se apresentam de maneira difusa quando observados sob diversos ângulos”.

Um sistema de medição de desempenho tem como intuito servir de base para FNQ, (2012):

- analisar problemas estratégicos de forma proativa, antes que desvios ocorram;
- apoiar a busca de novos caminhos estratégicos para a organização;
- apoiar a tomada de decisão;
- apoiar o aprendizado da organização;
- reconhecer a dedicação coletiva;
- comunicar as estratégias e as prioridades da alta direção e dos gestores.

(FNQ *apud* UCHOA, 2013, p. 9):

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) *apud* Uchoa (2013), um sistema de medição de desempenho organizacional é o conjunto de indicadores estruturados, apoiados por práticas, métodos e ferramentas visando à coleta, descrição e representação de dados voltados para a geração de informações de desempenho.

Indicadores não existem apenas para mostrar se as metas estão sendo atingidas. Servem para deixar claras as prioridades, gerar alinhamento, indicar se são necessários ajustes, apoiar a tomada de decisão e para motivar e reconhecer o desempenho (UCHOA, 2013).

Kaplan (1983) *apud* Silva; Lima (2015) aponta que os administradores devem controlar o desempenho dos sistemas dos quais são responsáveis através de medidas de desempenho. Porém, com a evolução e desenvolvimento das forças que regem as organizações raramente é

encontrado um único fator responsável por determinada ação. Normalmente o que ocorre é uma combinação de fatores e forças que levam a organização a se dirigir em determinada direção.

Um exemplo de modelo de indicadores para a área comercial proposta por Junior (2017), é baseado em quatro tipos de indicadores: Atividades, Resultados, Prospecção e Manutenção. Os indicadores de atividade estão relacionados aos resultados e são responsáveis por refletir a produtividade e a qualidade das ações, dando visibilidade ao processo.

Indicadores de resultados são responsáveis por mostrar as consequências das ações implementadas, onde deve-se considerar o tempo para as ações trazerem os resultados. Indicadores de Prospecção é a atividade de trazer novos clientes, de ampliar a carteira. Indicador de Manutenção refere-se ao cuidado com os clientes, referente a fidelização, satisfação e relacionamento com clientes.

2.3 BALANCED SCORECARD

Segundo Kaplan, Norton (1997), a capacidade de mobilização e exploração dos ativos intangíveis ou invisíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis.

O Balanced Scorecard será utilizado como ferramenta, analisando as perspectivas necessárias para definição dos indicadores de desempenho. Segundo Filho (2005), o Balanced Scorecard é uma ferramenta, ou uma metodologia, que traduz a missão e a visão das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

Buscando aprimorar os mecanismos tradicionais de avaliação do desempenho organizacional, Kaplan e Norton (1997) desenvolveram um instrumento gerencial, denominado balanced scorecard (BSC), preserva as medidas financeiras tradicionais, mas focaliza outras três perspectivas de desempenho: clientes, processos internos e aprendizagem.

Deve traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócio em objetivos e medidas tangíveis. As medidas representam o equilíbrio entre indicadores externos voltados para os acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento. (KAPLAN, NORTON, 1997).

Sendo Filho (2005), as quatro perspectivas do Balanced Scorecard equilibram os objetivos de curto e longo prazos, os resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas.

Segundo Nisembaum (2000) *apud* Brandão, Zimmer et al (2008, p. 881), o BSC traduz a missão, a visão e a estratégia organizacionais em objetivos, ações e medidas de curto, médio e longo prazos organizados segundo quatro diferentes perspectivas de desempenho:

Financeira: indica os resultados financeiros, normalmente expressos por medidas de lucratividade;

Clientes: permite direcionar os esforços da empresa para identificação, conquista e manutenção de certos segmentos de clientes, a partir de medidas como satisfação do cliente, índice de reclamações, percentual de participação no mercado, imagem e reputação da organização;

Processos internos: orienta o aperfeiçoamento de processos críticos em que a organização precisa de excelência, a partir de indicadores como a qualidade de serviços, medidas de garantia (consertos e devolução de produtos) e índices de produtividade, entre outros;

Aprendizado e crescimento: age sobre fatores que a empresa deve considerar para gerar crescimento e melhoria a longo prazo, utilizando medidas como clima organizacional, competência dos funcionários e disponibilidade de sistemas de informação. (Nisembaum *apud* Brandão, Zimmer et al 2008, p. 881)

Curado e Manica (2010) *apud* Callado, Callado (2013), consideram que na prática, o Balanced Scorecard se materializa através da utilização de um determinado grupo de indicadores com a finalidade de comparar o desempenho obtido com as metas propostas.

As distintas medidas utilizadas por uma empresa representam o equilíbrio entre as perspectivas externa voltada para acionistas e clientes, bem como para a perspectiva interna relacionada aos processos, a inovação, ao aprendizado e ao crescimento (CALLADO, CALLADO, 2013).

Para Kalife (2008) *apud* Callado, Callado (2013), o objetivo principal do Balanced Scorecard é a busca de uma vantagem competitiva duradoura na era da informação e que sua principal motivação é a constatação de que, em um ambiente competitivo onde as mudanças são constantes, indicadores de desempenho financeiros não bastam para conduzir as organizações a níveis de competitividade.

A aplicação do Balanced Scorecard como ferramenta, será realizada na unidade de negócio analisada, a área comercial, que atualmente já possui indicadores e metas na perspectiva financeira. Como forma de ampliar a análise do processo de vendas, será aplicado a ferramenta na perspectiva do cliente, processo interno e aprendizado e crescimento, e posterior elaboração dos indicadores de desempenho e metas.

Segundo Rummel, Branche (1994) *apud* Martins (2016), sem medição não se pode identificar adequadamente os problemas, nem estabelecer um conjunto de prioridades. Os autores reforçam também a importância da retroalimentação do processo visando melhorias e aperfeiçoamento.

A busca de métodos e técnicas para cobrir o hiato entre o processo de planejamento estratégico e o acompanhamento de sua implantação é de grande importância, conforme Junior, Regina (2019) *apud* Silva (2019). Ainda segundo o autor, resulta em um sistema de indicadores, relacionados uns aos outros e que Balanced Scorecard englobam as quatro perspectivas e estão associadas com os objetivos estratégicos, levando a visão estratégica até o nível operacional.

Quando se pensa em utilizar a ferramenta Balanced Scorecard em uma empresa, podemos aplicá-la a uma unidade de negócio na empresa e não somente na empresa como um todo. Muitas vezes a necessidade é levar a visão estratégia para uma unidade de negócio ou setor específico, onde se identifica a falta de medidas de desempenho na busca da melhoria contínua.

Mooraj et al (1999) *apud* Silva (2019 p. 153), reforçam que

Balanced Scorecard é um bem necessário para as organizações de hoje, sendo uma ferramenta que adiciona valor pela: geração de informação relevante e balanceada de maneira concisa para gerentes; criação de um ambiente que conduz a empresa ao aprendizado; e eliminação da necessidade de gerentes escolherem que tipo de sistema de controle irão utilizar em determinado momento. (Mooraj et al *apud* Silva, 2019 p. 153).

Tradicionalmente, os indicadores de desempenho originaram-se da análise financeira, e com o passar dos anos, o conceito de indicadores foi sendo ampliado incorporando indicadores não financeiros. Isso auxilia no processo de gestão que é, então, o conjunto de procedimentos e determinações que os gestores identificam como necessários para leva a empresa da atual situação à outra identificada como possível e desejada em um tempo futuro. (MARTINS, 2016).

Segundo Moreira (2002) *apud* Martins (2016), o indicador é o resultado de uma medida ou de mais medidas que tornam possíveis a compreensão da evolução do que se pretende avaliar a partir dos limites estabelecidos.

2.4 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

A satisfação do cliente é outro quesito importante e incluída na ferramenta Balanced Scorecard na perspectiva do cliente, pois a empresa precisa entender se a forma de atendimento está sendo satisfatória para o cliente.

Segundo Silva (2015), qualidade é o que as empresas devem buscar para a implantação de um bom atendimento, tendo como consequência a satisfação.

Ainda segundo Silva (2015), a satisfação do cliente pode ser definida a partir do momento em que a empresa fornecedora de produtos ou prestadora de serviços, atende as suas

necessidades com qualidade e competência, superando as expectativas relacionadas ao atendimento qualificado e prazo de entrega esperado.

2.5 FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

Cada vez mais, as empresas precisam se preocupar com a fidelização dos seus clientes, e isso deve ser um processo contínuo de forma a construir um diferencial competitivo no mercado.

O objetivo de fidelizar é reter os clientes, evitando que migrem para a concorrência, e aumentar o valor dos negócios que eles proporcionam. Oferecer aos clientes um relacionamento prazeroso e de confiança é investir na conquista da lealdade desses clientes, levando-os a pensar duas vezes antes de experimentar outra marca. (MOUTELLA, 2002).

Segundo Silva *et al.* (2009), vender sem conhecer as necessidades de cada cliente é tentar o mais difícil, dessa forma, é quase fazer mágica ou milagre. Ao contrário, trabalhar sabendo o que o cliente precisa, é apenas atender a essas necessidades.

A fidelização deve ser um compromisso de toda a empresa, abrangendo todas as etapas do processo de vendas. O processo de fidelização de clientes e capacitação profissional estão interligadas, pois na percepção do cliente o conhecimento é um benefício percebido de alto valor agregado com a empresa.

2.6 ATENDIMENTO AO CLIENTE

Atendimento ao cliente é importante para as empresas, pois é através do atendimento que o cliente terá o primeiro contato e impressão da empresa. Segundo Chiavenato (2014), um cliente satisfeito, fiel e constante não se conquista com facilidade, é preciso tratá-lo com desenvoltura, acessibilidade, constância e permanência, por meio de um abrangente conjunto de meios a sua disposição.

Investir no treinamento e monitorar o atendimento aos clientes é necessário, pois ele será a representação da empresa para o cliente.

De acordo com Kayth (2016), a qualidade no atendimento ao cliente é de suma importância para as pessoas e é um fator fundamental para as organizações, pois através dela se obtém satisfação desejada e se pode levar ao êxito e a excelência.

Para atingir o nível de qualidade no atendimento ao cliente, a empresa precisa entender e investir em treinamento de produtos, processo e na qualificação das pessoas, para com isso atingir a satisfação e conseguir fidelizar os seus clientes, assim como, mostrar aos novos clientes o seu diferencial, pois segundo Kotler (2000) apud Kayth (2016), a qualidade no atendimento é um fator que pode determinar o sucesso ou fracasso de um negócio.

2.7 SERVIÇO DE PÓS-VENDAS

Em um mercado tão competitivo, não basta que a empresa tenha somente uma boa área de vendas, é necessário se preocupar com todo o processo, que inclui o pós vendas, e segundo Chiavenato (2014), a pós vendas envolve todas as atividades posteriores ao processo de vendas, na verdade ela deve ser parte indispensável do processo de venda.

O pré-vendas tem várias etapas e podemos destacar a preparação e pesquisar as necessidades de cada cliente, e conforme Botelho (2006) apud Silva *et al* (2009, p. 4):

Preparação técnica: é importante questionar-se a respeito do conhecimento de todos os produtos ou serviços que a empresa vende, todas as suas vantagens, todos os benefícios que os clientes terão ao compra-los, todas as condições de vendas, preços e faturamento que terá a sua disposição, saber preencher corretamente todos os formulários para não ter problemas com a burocracia da venda, dominar todos os procedimentos de informática necessários para fazer a empresa funcionar corretamente, controlar cuidadosamente todos processos e procedimentos de trabalho a fim de identificar seus erros e corrigi-los, conhecer profundamente todas as alternativas que o cliente tem e estar de posse de todos os documentos, kit, amostras que irá precisar para realizar o trabalho.

Pesquisar as necessidades de cada cliente: para realizar um excelente trabalho de conquistar o cliente para sempre é necessário saber quais são as suas necessidades, ou caso contrário estará fazendo o serviço de forma mais difícil ou menos rendosa para a empresa. Conhecendo as necessidades do cliente, a venda torna-se mais fácil, mas quando não é conhecida, o produto apenas é explicado e raramente vendido.

Na empresa onde o estudo de caso está sendo elaborado, trabalha-se também com vendas de projetos que envolvem uma maior complexidade técnica e exige um maior acompanhamento. Por isso da importância de um serviço de pós-vendas capacitado e exclusivo para implantação de projetos, que irá envolver a área comercial e técnica da empresa.

2.8 TREINAMENTO

Com as rápidas transformações tecnológicas é de suma importância que as empresas invistam em capacitação profissional. Segundo Aguiar, Anjos (2017), capacitar os

colaboradores é uma forma de estratégia, porque são profissionais que possuem contato de primeiro grau com o principal agente de uma cadeia mercadológica, o cliente.

Ao analisar os conceitos atuais de treinamento, Carvalho (1999) *apud* Castro, Andrade (2004), pondera que, mesmo diante do avanço conceitual e da sofisticação da função organizacional, para atingir seus objetivos o processo básico do sistema de treinamento continua o mesmo: ter clareza do que vai ser ensinado, oferecer situações de ensino, diagnosticar necessidades e verificar resultados.

O foco do treinamento e desenvolvimento é a aprendizagem no nível dos indivíduos, assumindo que uma mudança nesse poderia produzir uma mudança no nível da organização, por meio de um fenômeno denominado emersão na abordagem multinível. Tal fenômeno teria sua base em conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs), ou simplesmente competências, inerentes aos indivíduos, mas que, por troca, interação social e amplificação, teriam propriedades que se manifestariam nos níveis superiores de equipe, organização ou redes de organizações (KOZLOWSKI ; KLEIN, *apud* CASTRO; ANDRADE, 2004, p.97).

Segundo Chiavenatto (2014), o treinamento tem sido entendido como o processo pela qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar.

Em um mundo mutável e competitivo, em uma economia globalizada e sem fronteiras, as organizações precisam se preparar continuamente para os desafios da inovação e da competitividade, e o capital humano é um dos diferenciais competitivos das empresas. (CHIAVENATO, 2014).

Por entender a importância da capacitação profissional, foi incluído na ferramenta Balanced Scorecard, na perspectiva de aprendizado e crescimento, a capacitação como forma de melhoria contínua no aprendizado e clima organizacional.

2.9 COMUNICAÇÃO CORPORATIVA

A comunicação corporativa é de suma importância para as empresas, e tornou-se essencial no processo de integração para as empresas, onde a confiança entre os diferentes níveis da empresa devem ser de confiança.

Segundo Tiburcio, Santana (2014, p.15):

Os desafios da competitividade global fazem que as organizações do século XXI precisem estar preparadas para atender os clientes de diferentes perfis, pois não basta ter uma equipe talentosa, altamente motivada, se esta não estiver bem alinhada com os negócios da empresa, se não se sentirem informados sobre o que ocorre na organização e se seus colaboradores não se comunicarem adequadamente. (Tiburcio, Santana, 2014, p.15)

A comunicação tem como função responsável pela comunicação efetiva entre os integrantes de uma organização, e o foco é alinhar e sincronizar as ferramentas de apoio, com as estratégias organizacionais conquistando o público interno e fidelizando o parceiro.

A empresa precisa proporcionar um ambiente favorável a produtividade, desempenho, inovação, criatividade e realização profissional de indivíduos e equipes.

A maior parte das tecnologias necessárias para uma comunicação mais eficaz entre empresa e clientela já está disponível para permitir um relacionamento mais duradouro e convidativo (CHIAVENATO,2014).

3 PROCECIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos são necessários para indicar a direção da pesquisa e sua relação com os fatos da realidade. Metodologia é o estudo do método, ou seja, é o corpo de regras e procedimentos estabelecidos para realizar uma pesquisa (GERHARD; SOUZA, 2009).

Segundo Asti Vera (1979) *apud* Dalfovo; Lana; Silveira (2008), para se começar uma pesquisa, defende a ideia de que o propulsor para um estudo é o problema pois sem ele não há razão de realizar a pesquisa.

O problema identificado nesse estudo de caso, é definir indicadores de desempenho que poderiam ser aplicados na área comercial da empresa, utilizando a ferramenta Balanced Scorecard, considerando as quatro perspectivas, e elaborado um plano de ação com base nesses indicadores, com o intuito de melhorar o gerenciamento e a visibilidade das ações do processo de venda.

Conforme Francischini, Francischini (2017, p.3), “os benefícios mais comuns que um sistema de indicadores trazem para uma empresa são: controle da empresa, comunicação dos objetivos e motivação dos funcionários, direcionamento de melhorias na empresa”.

Segundo Diehl (2004) *apud* Dalfovo, Lana, Silveira (2008), a escolha do método se dará pela natureza do problema, bem como de acordo com o nível de aprofundamento. Esse trabalho trata-se de um estudo de caso elaborado através de uma pesquisa aplicada, descritiva e qualitativa.

Segundo Fernandes, Gomes (2003), pesquisa descritiva pode ser descrita como:

Uma modalidade de pesquisa cujo objetivo principal é descrever, analisar ou verificar as relações entre fatos e fenômenos (variáveis), ou seja, tomar conhecimento do que, com quem, como e qual a intensidade do fenômeno em estudo. A pesquisa descritiva pode também ser utilizada para avaliação de programas; sendo que tais estudos podem ou não trabalhar com a formulação de hipóteses e muitas vezes podem servir de base para estudos de relações causais. (FERNANDES, GOMES, 2003)

O presente trabalho é uma pesquisa descritiva pois tem objetivo descrever as características e relação do referencial teórico estudado no mercado em questão.

Para Gerhard, Souza (2009), pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Sendo assim, esse trabalho é uma pesquisa aplicada, pois serão aplicados conhecimentos levantados para auxiliar no direcionamento das ações na área comercial melhorando gerenciamento do setor.

“A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas sim, com os aprofundamentos da compreensão de um grupo social, de uma organização etc.”. (GERHARD, SOUZA, 2009, p.31).

Os pesquisadores que utilizam os métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores. Assim sendo, essa pesquisa é qualitativa pois busca aprofundar as informações em relação aos indicadores de desempenho, ferramenta Balanced Scorecard, e suas aplicações na área comercial.

Diehl (2004) *apud* Dalfovo, Lana, Silveira (2008), apresenta um esboço acerca destas duas estratégias: a pesquisa qualitativa, por sua vez, descreve a complexidade de determinado problema, sendo necessário compreender e classificar os processos dinâmicos vividos nos grupos, contribuir no processo de mudança, possibilitando o entendimento das mais variadas particularidades dos indivíduos.

O propósito de um estudo de caso é reunir informações detalhadas e sistemáticas sobre um fenômeno (PATTON, 2002 *apud* FREITAS; JABBOUR, 2011).

Um estudo de caso permite que os investigadores foquem no “caso” e retenham um perspectiva holística e do mundo real – como no estudo dos ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos, a mudança de vizinhança, o desempenho escolar, as relações internacionais e a maturação das indústrias.(YIN, 2015).

Na seção precedente foram apresentados fundamentos teóricos referente a planejamento estratégico, aos indicadores de desempenho e a ferramenta Balanced Scorecard, e nessa seção a metodologia da pesquisa utilizada para verificação do problema e como forma de atingir os objetivos desse trabalho. Este estudo conta com levantamento bibliográfico, pesquisa de campo através de pesquisa semiestruturada, definição de indicadores e ferramenta indicadas para o estudo de caso.

O levantamento bibliográfico foi realizado para contextualizar os indicadores de desempenho e da ferramenta Balanced Scorecard, para após sugerir novos indicadores de desempenho para as perspectivas analisadas com auxílio da ferramenta Balanced Scorecard.

Atualmente a empresa já possui indicadores de desempenho para a perspectiva financeira, que está relacionado com o resultado. Cada consultor possui uma carteira de clientes, para os quais foi estabelecido uma meta de vendas baseada no resultado. Além disso, dentro do mix de produtos, é definido uma meta de volume de vendas considerando a quantidade de equipamentos e modelos vendidos.

Para esse estudo de caso, o intuito é ampliar o número de indicadores de desempenho, abrangendo outras perspectivas da ferramenta Balanced Scorecard, melhorando assim as informações acerca do processo de vendas e resultados. Como a empresa já possui indicadores para a perspectiva financeira, a análise dessa perspectiva não fará parte desse trabalho.

Para estabelecer a ferramenta balanced scorecard, foi realizado uma avaliação das três perspectivas que atualmente são pouco avaliadas, verificando assim a situação atual da empresa, para após estabelecer os objetivos estratégicos para cada perspectiva, conforme Tabela 1.

Tabela 1 - Objetivos Estratégicos elaborados

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
CLIENTES	Satisfação dos Clientes; Fidelização de Clientes; Captação novos Clientes
PROCESSOS INTERNOS	Atendimento diferenciado; Serviço de Pós Vendas
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Treinamentos; Melhoria Comunicação Interna

Fonte: Aatoria Própria

Na perspectiva de clientes, os objetivos estratégicos são focados na satisfação dos clientes, fidelização, captação de novos clientes com intuito de crescimento no mercado. A empresa possui uma carteira de clientes, e os indicadores serão estabelecidos com base na fidelização e satisfação desses clientes, assim como a prospecção e captação de novos clientes.

Na perspectiva de processo interno, o objetivo é a melhoria dos processos do setor para agregar novas opções e formas de atendimento, disponibilizando para isso serviço de pós-vendas, estabelecendo atendimento diferenciado aos clientes, apoio para projetos e implantações.

Tanto para a perspectiva de clientes e processo interno, é importante a integração com o setor de marketing, para divulgação dos diferenciais, produtos, promoções e sites.

Na perspectiva de aprendizado e crescimento, o objetivo é a capacitação das pessoas através de treinamentos e melhoria de comunicação interna, pois com colaborador treinado e capacitado tanto em produtos quanto em processos, conseguirá prestar atendimento diferenciado passando segurança aos clientes.

Conforme Silva (2019), o processo de elaboração do balanced scorecard deve ser desenvolvido de acordo com as características de cada organização. Não existe uma sequência padrão dos passos a cumprir, devendo ser adaptada conforme a aplicação.

3.1 COLETA DE DADOS

Para esse estudo de caso foi utilizado para a coleta de dados, pesquisa semiestruturada com o responsável comercial da unidade de negócio, além da experiência vivenciada. Através da pesquisa, foi possível coletar dados referente a unidade de negócio onde será aplicado a ferramenta, e entender de que forma a aplicação da ferramenta Balanced Scorecard e quais indicadores poderiam auxiliar no direcionamento das ações no processo de vendas, além de agregar informação e facilitar a análise dos dados da área comercial.

As entrevistas foram realizadas em setembro de 2019, para levantamento de informações e referente ao processo de vendas, pontos fracos e fortes, e qual a expectativa em relação a unidade de negócio. A outra entrevista foi realizada em outubro de 2019, para definição dos objetivos, indicadores e metas para as perspectivas da ferramenta Balanced Scorecard. Dessa forma foi possível desdobrar a estratégia da empresa em objetivos para a unidade e estabelecer os indicadores de desempenho. Após definidos, foi confirmado na entrevista se estavam alinhados com o planejamento estratégico da empresa, pois a elaboração de indicadores e uso da ferramenta Balanced Scorecard, isso é de suma importância.

A definição de uma unidade na qual a ferramenta será aplicada inicialmente, que será em uma unidade de negócio da empresa e não na empresa como um todo, ocorreu pois a empresa possui pelas diferentes unidades de negócio, com diferentes linhas de produtos, e para delimitar a área de atuação do presente estudo de caso, foi definido por uma unidade de negócio da empresa.

Foram levantadas informações do material básico da empresa, a missão, visão e estratégia, e a relação da unidade de negócio com a empresa.

O roteiro da entrevista foi elaborado com intuito de levantar informações através de perguntas relacionadas aos objetivos específicos deste estudo, conforme tabela 2. Estes questionamentos deram origem a outras questões complementares à entrevista para melhor compreensão dos dados.

Tabela 2 - Questões formuladas para a entrevista

OBJETIVOS	QUESTOES FORMULADAS PARA A ENTREVISTA
Expor as ferramentas de avaliação em uso na área comercial	De que forma é feita a avaliação de desempenho da área comercial? Quais aspectos são avaliados? Com qual frequência os dados são coletados?
Evidenciar a necessidade do uso de indicadores de desempenho em diferentes perspectivas	Em sua opinião, implantar indicadores de desempenho analisando outras perspectivas além das analisadas, seriam importante? As informações obtidas com essas análise poderá gerar diferencial competitivo?
Entender a expectativa da empresa em relação aos objetivos a serem estabelecidos para as perspectivas da ferramenta Balanced Scorecard.	Qual a expectativa da empresa em relação ao nível de satisfação, fidelização e captação de novos clientes? Sobre a perspectiva de processos internos, oque a empresa espera em relação ao atendimento comercial, pre e pos vendas? Quanto ao aprendizado, qual expectativa em relação a treinamento e comunicação interna? Qual a meta desejada em relação a perspectiva do cliente, processos internos e aprendizado?

Fonte: Autoria Própria

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE RESULTADOS

A apresentação e análise dos resultados foram divididos em dois subcapítulos, sendo o primeiro explicando a forma de avaliação e indicadores utilizados atualmente no setor comercial da unidade de negócio em estudo, e o segundo a sugestão de indicadores levando em consideração as demais perspectivas da ferramenta Balanced Scorecard.

4.1 INDICADOR UTILIZADO

A unidade de negócio em estudo, é a área comercial responsável pela comercialização de equipamentos de telecomunicações. A empresa atende a nível nacional, atuando através de seus canais credenciados, e possui uma equipe de cinco consultores que atendem uma carteira de clientes em diferentes regiões do país. O portfólio de equipamentos conta com diversos modelos, que são configurados conforme capacidade e tecnologia desejada.

Atualmente a empresa utiliza indicadores financeiros para acompanhamento do processo de vendas, como meta de vendas, meta de volume de vendas considerando a quantidade de equipamentos x modelos vendidos e margem líquida. Esses dados são coletados mensalmente após fechamento do mês vigente.

Com essas informações, a empresa consegue tomar decisões, através do monitoramento desses resultados financeiros, identificando pontos fortes e fracos e sabe onde pode investir mais e onde pode melhorar.

Para um melhor acompanhamento do processo de vendas, com maior número de informações acerca do processo e resultado, percebeu-se a necessidade de implantar novos indicadores sobre outras perspectivas, como clientes, processo interno e aprendizado.

4.2 SUGESTÃO DE INDICADORES

Foi sugerida a implantação de indicadores sobre a perspectiva do cliente, processo interno e aprendizado, que são abordadas na ferramenta Balanced Scorecard, conforme tabela 3. Esses indicadores foram elaborados e sugeridos com base nas informações obtidas na entrevista e alinhados com o planejamento da empresa. A empresa atualmente já possui indicadores para a perspectiva financeira, por esse motivo não foi incluída nesse trabalho.

Tabela 3 - Balanced Scorecard elaborado com indicadores e metas sugeridos

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	METAS
CLIENTES	Satisfação dos Clientes; Fidelização de Clientes; Captação novos Clientes	Satisfação de Clientes % Clientes crescentes Nº Novos Clientes	Elevar nível de satisfação em relação ao atendimento comercial; Aumento de 5% clientes crescentes; Aumento de 5% novos Clientes.
PROCESSOS INTERNOS	Atendimento diferenciado; Serviço de Pós Vendas	Nível de Atendimento Comercial Serviço de Pós Vendas	Aumento do nível dos atendimentos; Aumento Nível de Satisfação do serviço de Pós Vendas.
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Treinamentos; Melhoria Comunicação Interna	Nº treinamentos Nº Reuniões; Nº Encontros para debates sobre comunicação	Aumento no nº treinamentos ; Aumento no nº Reuniões; Aumento nº de encontros da equipe para debates.

Fonte: Autoria Própria

Para levantar informações em relação aos seus clientes, foi sugerida na perspectiva do cliente da ferramenta Balanced Scorecard, estabelecer indicadores levando em consideração três objetivos estratégicos: Satisfação de clientes, Fidelização de clientes e Captação de novos clientes.

4.2.1 Satisfação de Clientes

A empresa trabalha através de seus canais, que são credenciados junto aos fabricantes para comercialização dos produtos, e possui concorrentes no segmento de atuação, comercializando a mesma marca de equipamentos e concorrentes de outras marcas. Para se diferenciar no mercado competitivo, a empresa busca disponibilizar um atendimento comercial de qualidade, e fornecer apoio em ações de marketing.

Para atingir o objetivo estratégico de satisfação foi sugerido a utilização de um indicador com uma meta de elevar o nível de satisfação, e no plano de ação, que fossem realizadas pesquisa de satisfação semestrais ou anuais conforme necessidade da empresa. Dessa forma a empresa terá informações dos pontos que precisam melhorar, o valor que é entregue e identificado por esse cliente.

4.2.2 Fidelização de Clientes

Além de manter a satisfação dos clientes, a empresa possui objetivo estratégico de fidelização de clientes. Para esse objetivo foi sugerido indicador de número de clientes crescentes, que possuem recorrência nas compras mensais e sugerido a meta de aumento em 5% de clientes crescentes. Para isso será realizado acompanhamento dos principais clientes e a recorrência de compras mensalmente, para após realizar comparativos e verificar se está

atingindo a meta proposta. Foi proposta um programa de fidelização aos clientes, onde poderiam propor descontos adicionais, bônus, benefício extra e visitas mensais do consultor.

4.2.3 Captação de novos Clientes

A empresa busca captação de novos clientes, e foi sugerido o indicador de número de novos clientes. As ações estarão relacionadas as visitas, e contatos com os clientes e divulgação dos diferenciais via ferramentas de marketing. A empresa acompanhará mensalmente número de novos clientes cadastrados na empresa em relação ao mês anterior e conseguirá acompanhar se está atingindo a meta de crescimento de 5% de novos clientes.

Para a perspectiva de processos internos da ferramenta Balanced Scorecard, foi sugerida estabelecer indicadores levando em consideração dois objetivos estratégicos: Atendimento diferenciado e Serviço de pós vendas.

4.2.4 Atendimento diferenciado

É importante para as empresas em um ambiente competitivo, disponibilizar um bom atendimento aos clientes. O objetivo da empresa é disponibilizar um atendimento diferenciado para os seus clientes. Esse indicador será medido através da pesquisa da satisfação ou entrevistas aos clientes, onde será verificado se o cliente percebe que a empresa possui um atendimento com maior conhecimento e valor agregado. Será feito comparativo entre as pesquisas realizadas para analisar se o nível de atendimento aumentou na perspectiva do cliente.

4.2.5 Serviço de Pós Vendas

A empresa busca fidelizar seus clientes e captar novos, para isso precisa contar com um atendimento de qualidade de todos os setores envolvidos: vendas e pós-vendas. O serviço de pós-vendas é de suma importância para a empresa, pois é a continuidade da venda, onde a empresa desempenhando um bom serviço, consegue se diferenciar dos concorrentes. Os indicadores estabelecidos foram em relação ao nível de satisfação dos clientes. No plano de ação foi proposto sistema de abertura de chamados e pesquisa de satisfação após cada atendimento para analisar o nível atual em relação ao serviço de pós vendas. Será extraído um relatório mensal com número de chamados abertos e dados da pesquisa de satisfação, para após realizar comparativo mensal e analisar se está conseguindo obter o crescimento proposto.

Para a perspectiva de aprendizado e crescimento da ferramenta Balanced Scorecard, foi sugerida estabelecer indicadores levando em consideração dois objetivos estratégicos: Treinamentos e Melhoria comunicação interna.

4.2.6 Treinamento

Na perspectiva de aprendizado foi estabelecido o objetivo de treinamentos para os quais foram definidos indicadores em relação ao número treinamentos realizados.

A relação entre bom atendimento ao cliente e treinamentos aos colaboradores é grande, pois para desempenhar um bom atendimento é necessário que o colaborador tenha conhecimentos dos produtos, processos da empresa, e para isso há necessidade de treinamento de novos produtos, processos e atualizações. Com treinamento o consultor de vendas conseguirá atender seus clientes com mais segurança, e isso é perceptível ao cliente, que sente mais confiança no atendimento que lhe é prestado. O indicador proposto foi a realização mensal de treinamentos com avaliação, e a empresa conseguirá mensurar a percepção do cliente quanto ao aprendizado do colaborador através da pesquisa de satisfação.

4.2.7 Melhoria da Comunicação Interna

A comunicação é primordial em uma empresa, pois as informações precisam fluir entre os diversos níveis, para que a empresa possa atingir seus objetivos. Os indicadores estabelecidos para melhoria da comunicação na unidade de negócio em estudo, foram número de reuniões comerciais, e encontros para debater formas de melhorias na comunicação no dia a dia dos consultores. Foi proposto realização de reuniões comerciais mensais com a equipe, disponibilizar caixas de sugestão e encontros (café da manhã) para troca de informações. O indicador será o número de reuniões e encontros realizados mensalmente, e a empresa poderá mensurar o retorno da ação através de uma pesquisa de satisfação interna.

Tão importante quanto a elaboração do mapa estratégico, é a comunicação desse para os funcionários, pois eles precisam absorver a ideia e acreditar que será usado para melhorias e se sintam motivados a alcançar os resultados esperados.

Atingindo os objetivos da perspectiva de aprendizado, que são treinamentos e melhoria comunicação interna, fica mais fácil atingir os objetivos da perspectiva de processos, atendimento diferenciado e serviço de pós-vendas, pois os colaboradores estarão treinados e aptos a prestar atendimento de qualidade na etapa de venda e pós-vendas. O ciclo continua na

perspectiva de clientes cujo objetivo são satisfação, fidelização e captação de clientes, que consequentemente reflete na perspectiva financeira que são os resultados de metas e rentabilidade.

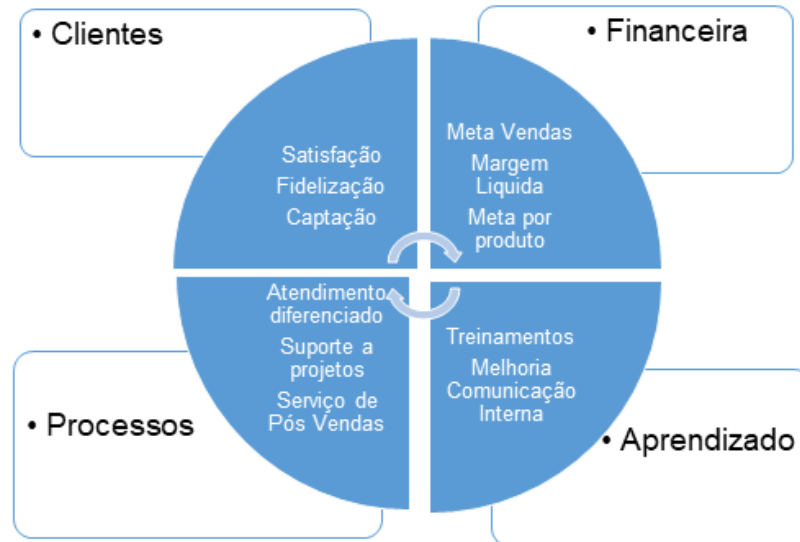


Figura 1 - Mapa de objetivos das quatro perspectivas

Fonte: Autoria Própria

No mapa estratégico da Figura 1 podemos observar a relação de causa efeito entre as perspectivas, ou seja, melhorando uma das perspectivas, teremos efeito positivo nas demais e vice-versa.

4.3 PLANO DE AÇÃO

Após identificação das possíveis melhorias através da implantação dos indicadores definidos, será demonstrado através da ferramenta 5w2h, como poderá ser elaborado um plano de ação para implantar o Balanced Scorecard.

A aplicação dessa ferramenta é descrita por Simões, Ribeiro (2007, p.6):

A ferramenta 5w2h é utilizada para analisar ou planejar as ações propostas. A nomenclatura 5W2H é relacionada a 7 perguntas básicas a serem respondidas:

1. What: o que deve ser feito?
2. Why: por que deve ser feito?
3. Who: quem deverá fazer?
4. When: quando deverá ser feito?
5. Where: aonde deverá ser feito?
6. How: como deverá ser feito?
7. How much: quanto custará (SIMÕES, RIBEIRO, 2007, p.6)

Conforme Behr, Moro, Estabel (2008), a ferramenta 5w2h ajuda a melhorar a segregação de tarefas, dentro de um processo e a ver, de maneira gerencial, como os processos estão se desenvolvendo.

Com a definição dos objetivos, indicadores e metas, precisa-se definir como será colocado em prática, definir responsabilidades, prazos, para que seja possível acompanhar a implantação. Com as perguntas utilizadas na ferramenta 5w2h deve-se levar consideração as seguintes situações:

- a) algo está sendo planejado: quando se planeja algo então as perguntas devem ser feitas no futuro;
- b) algo presente está sendo avaliado: quando se avalia algo existente as perguntas devem ser adequadas para a situação (presente ou passado). (SIMÕES, RIBEIRO, 2007, p.7)

Para esse estudo, será elaborado o plano de ação para algo que está sendo planejado, pois estão sendo sugeridos indicadores e plano ação, mas não será possível realizar acompanhamento da implantação e resultados na prática do projeto.

Abaixo está representado o quadro das variáveis e ações geradas com a aplicação da ferramenta 5w2h, para implantação dos objetivos definidos no Balanced Scorecard. Através da ferramenta será possível visualizar e acompanhar as etapas necessárias para implantação, e a empresa já consegue planejar suas ações e investimentos necessários.

<i>Ações</i>	<i>O que? (What) Objetivos</i>	<i>Onde? (Where)</i>	<i>Porque? (Why)</i>	<i>Quando? (When)</i>	<i>Quem? (Who)</i>	<i>Como? (How)</i>	<i>Quanto? (How Much)</i>
1.	Satisfação dos clientes	Na Empresa	Manter clientes satisfeitos, entender como a empresa é percebida pelo clientes.	A partir de 01/2020	Marketing e comercial	Pesquisa de satisfação eletrônica via internet	A empresa já possui software
2.	Fidelização de clientes	Na Empresa	Reter clientes e aumentar número de clientes com recorrência de compra.	A partir de 01/2020	Marketing e comercial	Programa de fidelização com descontos adicionais, bônus, benefício extra, visitas mensais	A definir
3.	Captção novos clientes	Na Empresa	Captar novos clientes, para aumentar número de clientes ativos.	A partir de 01/2020	Marketing e comercial	Fornecer diferencial em relação aos concorrentes, apoio de marketing	A definir
4.	Atendimento diferenciado	Na Empresa	Disponibilizar atendimento comercial com maior nível de conhecimento, com colaboradores capacitados	A partir de 01/2020	Comercial	Atendimento no primeiro nível com maior conhecimento, podendo prestar maior apoio em negociações	A definir
5.	Serviço de Pós Vendas	Na Empresa	Disponibilizar serviço de pós vendas com qualidade aos clientes	A partir de 01/2020	Técnica	Atraves de software de abertura de chamado e pesquisa de satisfação após atendimento	A empresa já possui software
6.	Treinamento	Na Empresa	Manter colaboradores capacitados, com conhecimento dos produtos e processos, em busca de aumento da produtividade	A partir de 01/2020	Marketing e comercial	Treinamento mensal ou sempre que se fizer necessário com as áreas envolvidas	A empresa possui espaço disponível
7.	Melhoria da comunicação interna	Na Empresa	Facilitar o fluxo das informações, novidades e tudo que for importante para o setor, e que seja de fácil interpretação a todos envolvidos	A partir de 01/2020	Comercial	Disponibilizar caixa de sugestões, Reuniões mensais e encontros (café da manhã) para troca de informações e debates	A definir

Quadro 1 – Plano de ação

Fonte: Autoria Própria

No plano de ação, foi considerado os objetivos estratégicos, e estabelecidos prazos e formas de efetuar o levantamento das informações necessárias para que a empresa possa medir através dos indicadores sugeridos. Após a implantação desse plano de ação, a empresa conseguirá ter as informações para analisar o desempenho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo limitou-se a definição de indicadores de desempenho para área comercial de uma unidade de negócio de uma empresa, através da ferramenta Balanced Scorecard atendendo o objetivo geral de estabelecer indicadores de desempenho, com base na análise dos objetivos estratégicos da área comercial. A empresa trabalha com a comercialização de produtos de tecnologia e comunicação, e a unidade de negócio onde foi efetuado o estudo, foi a área comercial de uma linha de produtos.

Os objetivos estratégicos estabelecidos, foram elaborados de forma alinhada com o planejamento estratégico da empresa, e levando em consideração os pontos que poderiam ser melhorados e medidos da unidade de negócio.

O uso de indicadores de desempenho é uma necessidade para a maioria das empresas, e saber o que analisar, acompanhar e medir é importante para que as empresas consigam se manter competitivas no mercado cada vez mais concorrido.

Foi realizado pesquisa bibliográfica sobre o assunto, pesquisa de campo através de pesquisa semiestruturada e cumpriu o objetivo específicos: levantar informações da área comercial através da ferramenta Balanced Scorecard; definir os indicadores de desempenho e sugerir ações para melhoria.

O assunto indicador de desempenho e ferramentas de gestão é muito amplo, e nesse estudo limitou-se a definição dos indicadores utilizando a ferramenta Balanced Scorecard, pois avaliou-se a mais adequada para o trabalho.

Com a utilização dos indicadores espera-se que facilitará para a empresa identificar a sua fonte de diferenciação no mercado, potencializar os resultados das ações adotadas, favorecendo assim o crescimento do negócio. Não foi possível acompanhar a implantação dos indicadores de desempenho sugeridos e resultados obtidos na prática do projeto.

Os desafios para a empresa são grandes, pois implantar e manter uma ferramenta precisa de comprometimento de todos os envolvidos, comunicação interna, acompanhamento e avaliação constante dos resultados buscando melhorar sua atuação e resultado. Para auxiliar foi proposto plano de ação, com algumas ações que podem ser implantadas a partir do próximo ano.

Com esse trabalho verificou-se que o campo de informações referente ao assunto abordado é amplo e com muitas alternativas, e que não há fórmula pronta, pois, cada empresa possui as suas características, qualificações, colaboradores, recursos, e o que serve para uma pode não servir para outra. Por isso é importante entender a história da empresa, missão, visão,

estratégia, e em conjunto com a gestão elaborar os indicadores mais apropriados e condizentes com a realizada e objetivos da empresa.

Considero como contribuição prática desse estudo, a possibilidade de disponibilizar mais exemplos de aplicação da ferramenta e de indicadores para uma empresa, e como projeto futuro, apresentar os resultados obtidos após a implantação do plano de ação.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, I.R.S; FRAZÃO, M.F.A. **Estratégia em Ação: Planejamento Estratégico e Balanced Scorecard na Osid.** Dez 2011. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4045708>>. Acesso em: 31 jul. 2020.
- AGUIAR, R.M; ANJOS, M.A.D. A importância de um bom atendimento ao cliente em um posto de combustível: Um estudo de caso no posto Vila Nova em Monte Carmelo MG. **Revista GETEC.** Minas Gerais, v.6, n.11, 2017.
- BEHR, A; MORO, E.L.S; ESTABEL, L.B. **Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramenta de gestão e serviços de biblioteca.** Maio/agosto 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v37n2/a03v37n2>>. Acesso em: 13 nov. 2019.
- BRANDÃO, H.P; ZIMMER, M.V; PEREIRA, C.G; MARQUES, F; COSTA, H.V; CARBONE, P.P; ALMADA, V.F. Gestão de Desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360°. **Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro, p. 875-98, 2008.
- CALLADO, A.A.C; CALLADO, A.L.C Um estudo da significância das relações entre a elaboração das metas estratégicas e o uso de indicadores de desempenho. jun.2013. Disponível em: <http://www.observatorio-iberoamericano.org/ricg/N%C2%BA_21/Antonio_Cunha,_Eulino_Mendes_y_Aldo_Cunha.pdf>. Acesso em: 07 set. 2019.
- CASTOR, B. V.J. Planejamento Estratégico em condições de elevada Instabilidade. **Revista FAE.** Curitiba, v.3, n.2, p.1-7, maio/agosto 2000.
- CASTRO, P.M.R; ANDRADE, J.E.B Identificação das necessidades de capacitação profissional: o caso dos assistentes administrativos da Universidade de Brasília. **Revista Administração.** São Paulo, v.39, n.1, p.96-108, jan/fev/mar.2004
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Edição 4°. Rio de Janeiro: Manole, 2014.
- _____. **Gestão de Vendas: Uma abordagem introdutória.** Transformando o profissional de vendas em um gestor de vendas. Edição 3°. Barueri, SP: Manole, 2014.
- DALFOVO, M.S.; LANA, R.; SILVEIRA, A. Métodos Quantitativos e Qualitativos: um resgate teórico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada.** Blumenau, v., n. 1, p.1-13, 2008
- ESTRADA, R.J.S; ALMEIDA, M.I.R; FERNANDES, D.R. A eficiência e eficácia da Gestão Estratégica: do Planejamento Estratégico à mudança organizacional. **Revista da Ciência da Administração,** Florianópolis v.9, n. 9, p.147-178, 2007.
- FERNANDES, D.R. Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. **Revista da FAE,** Curitiba, v.7, n. 1, p.1-18, 2004.
- FERNANDES, L. A.; GOMES, J. M. M. **Relatórios de pesquisa nas Ciências Sociais.** ConTexto, Porto Alegre, v. 3, n. 4, 1º semestre 2003. Disponível em: <<https://www.seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/11638>>. Acesso em: 31 jul. 2020.

FERREIRA, M.A.D; SILVA, M.E; SOUZA, R; RIGUEIRO, V; MIRANDA, I.T.P. A importância do Planejamento Estratégico para o crescimento das empresas. **Revista de Ciências Empresariais**, Maringá, v.2, n.1, p.34-39, 2005.

FILHO, E.H. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica**: Uma abordagem prática. Edição 3°. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FILHO, J. R. **Definição e implantação de KPIs para auxiliar a gestão de uma empresa de softwares**. 2017. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Uberlândia-MG.

FRANCISCHINI, A. S. N; FRANCISCHINI P. G. **Indicadores de desempenho**: Edição Compacta. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

FREITAS, W.R.S; JABBOUR, C.J.C. Utilizando Estudo de Caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: Boas Práticas e Sugestões. **Estudo & Debate**, Lajeado, v.18, n.2, p.07-22, 2011.

GERHARD, T.E; SILVEIRA, D.T **Método de pesquisa**: Edição EAD Série Educação a distância. Rio Grande do Sul: UFRGS, 2009.

JUNIOR, V. H. **Quais indicadores comerciais devo medir?** Set.2017. Disponível em: <<http://actavox.com.br/wp-content/uploads/2014/05/Actavox-artigo-Que-indicadores-comerciais-devo-medir.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2019.

KAPLAN, R.S; NORTON, D.P. **A Estratégia em Ação**. Balanced Scorecard: Edição 21°. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAYTH, K. **A qualidade no atendimento ao cliente como fator de crescimento**. Mar. 2016. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/a-qualidade-no-atendimento-ao-cliente-como-fator-de-crescimento-empresarial>>. Acesso em: 18 out. 2019.

MARTINS, D. A importância dos indicadores para a gestão do desempenho organizacional. **Administradores.com**. Jul.2016. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-dos-indicadores-para-a-gestao-do-desempenho-organizacional>>. Acesso em: 15 abr. 2019.

MARTINS, M.A. **Avaliação de desempenho empresarial como ferramenta para agregar valor ao negócio**. Jul.2016. Disponível em: <<https://ser.ufrgs.br>>. Acesso em: 29 ago. 2019.

MARTINI, C. J; ZAMPIN I. C; RIBEIRO, S. L. Indicadores de desempenho: uma análise em pequena empresa do ramo metalmeccânico. **Unifia, Gestão em foco**, São Paulo, 2015, p. 118-138. Disponível em: <http://unifia.edu.br/revista_eletronica/revistas/gestao_foco/artigos/ano2015/indicadores_desempenho.pdf>. Acesso em: 26 abr. 2019.

MOUTELLA, C. **Fidelização de clientes como diferencial competitivo**. 2002. Disponível em: <<https://www.brasilpostos.com.br/wp-content/uploads/2013/10/Curso-de-Fidelizacao-Download.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2019.

PACE, E. S. U; BASSO, L. F. C; SILVA, M. A. Indicadores de Desempenho como

direcionadores de valor. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.7, p. 37-65, 2003.

SILVA, A.K; CAMPOS, V.A.S; VENDRAME, F.C; SARRACENI, J.M; VENDRAME, M.C.R. **Técnicas de vendas: uma ferramenta para alavancar as receitas**. 2009. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/encontro2009/trabalho/aceitos/CC36962906889.pdf>>. Acesso em: 07 nov. 2019.

SILVA, E. H. D. R.; LIMA, E. P. O estudo de indicadores de desempenho sob o enfoque da gestão estratégica organizacional. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, Ano 10, nº 3, jul-set/2015, p. 159-175. Disponível em: <<https://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/download/1211/678>>. Acesso em: 01 abr. 2019.

SILVA, C.R.M. **Administração, Empreendedorismo e Inovação**. Edição 1º. Ponta Grossa: Atenas, 2019.

SILVA, V.B. Marketing no Pós-Vendas, 2015. Disponível em: <<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1211390102.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2019.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**: Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 2006.

SIMÕES, L.; RIBEIRO, M. C. **O Ciclo PDCA como ferramenta da Qualidade Total**. Araçatuba/SP, 2007. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/encontro2007/trabalho/aceitos/CC04099565629B.pdf>>. Acesso em: 13 nov. 2019.

TIBURCIO, J.S; SANTANA, L.C. A comunicação interna como estratégia organizacional. **Revista de Iniciação Científica**. Cairu, 2014

TODESCO, B; BOGONI, L. **Análise da utilização de indicadores de desempenho na gestão de obras de construtoras da Região Metropolitana de Curitiba**. 2011. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnologia Federal do Paraná, Curitiba-PR.

UCHOA, C. E. Elaboração de Indicadores de Desempenho Institucional. **Apostila da Escola Nacional de Administração Pública**, p.4-38, 2013.

ZANGIROLAMO, A; SOUZA, Y.R.F; CORRER, I. Elaboração e Implementação de um plano de ação visando aumento na qualidade da coleta de dados dos indicadores de desempenho: Pesquisa – Ação em uma empresa do setor Sucroenergético. **XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, p. 1-25, 215, 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.