



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO**  
**CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE**  
**NÚCLEO DE GESTÃO**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**REGYHANA PEREIRA DE SALES RODRIGUES**

**UTILIZAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* PARA O PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO NO SETOR DE PRÉ-MOLDADOS EM CONCRETO: UM  
ESTUDO DE CASO NA CIDADE DE CARUARU-PE**

Caruaru

2020

REGYHANA PEREIRA DE SALES RODRIGUES

**UTILIZAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* PARA O PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO NO SETOR DE PRÉ-MOLDADOS EM CONCRETO: Um Estudo  
de Caso na Cidade de Caruaru-PE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

**Área de concentração:** Planejamento Estratégico.

**Orientador:** Profa. Dra. Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo.

Caruaru

2020

Catálogo na fonte:  
Bibliotecária – Simone Xavier - CRB/4 - 1242

R696u      Rodrigues, Regyhana Pereira de Sales.  
Utilização do balanced scorecard para o planejamento estratégico no setor  
de pré-moldados em concreto: um Estudo de caso na cidade de Caruaru-PE. / Regyhana  
Pereira de Sales Rodrigues. – 2020.  
103 f. ; il. : 30 cm.

Orientadora: Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo.  
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de  
Pernambuco, CAA, Administração, 2020.  
Inclui Referências.

1. Planejamento estratégico. 2. Qualidade. 3. Indicadores. I. Mélo, Maria  
Auxiliadora do Nascimento (Orientadora). II. Título.

CDD 658 (23. ed.)

UFPE (CAA 2020-160)

REGYHANA PEREIRA DE SALES RODRIGUES

**UTILIZAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* PARA O PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO NO SETOR DE PRÉ-MOLDADOS EM CONCRETO: UM  
ESTUDO DE CASO NA CIDADE DE CARUARU-PE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
ao Curso de Administração da Universidade  
Federal de Pernambuco, como requisito  
parcial para a obtenção do título de Bacharel  
em Administração.

Aprovada em: 03/12/2020.

---

Prof. Dr. Marconi Freitas da Costa  
Coordenador do Curso de Administração

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profa. Dra Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo  
Universidade Federal de Pernambuco – Centro Acadêmico do Agreste  
**Orientadora**

---

Prof. Dra. Luciana Cramer  
Universidade Federal de Pernambuco – Centro Acadêmico do Agreste  
**Banca**

---

Prof. Dra. Alane Alves Silva  
Universidade Federal de Pernambuco – Centra Acadêmico do Agreste  
**Banca**

*Ao meu filho Jefferson, a razão que me faz ser capaz  
de descobrir minhas limitações e superá-las todos os  
dias.*

## AGRADECIMENTOS

Este trabalho é o resultado de muita pesquisa e empenho. Gostaria de expressar minha profunda gratidão por todo o apoio e suporte que foram fundamentais para o encerramento deste ciclo na minha vida. Meus sinceros agradecimentos:

Primeiramente a Deus, que me abençoou, capacitou e me deu a força necessária durante toda a minha jornada acadêmica.

Aos meus pais Ester e Heleno e a minha irmã Syleia, pelo apoio e incentivo concedido durante toda a minha vida. Jamais serei capaz de expressar o tamanho da minha gratidão por vocês.

Ao meu filho, que é sem dúvida alguma a melhor parte de mim, e que me impulsiona a querer sempre o melhor por ele. Obrigada por fazer de mim uma pessoa melhor!

A meu esposo, que mesmo não estando mais presente, foi responsável por inúmeras contribuições que me permitiram chegar até este momento. Seu companheirismo e encorajamento me deram a força necessária para não desistir e por isso o amarei eternamente.

À minha madrinha Maria, pessoa pela qual tenho profundo respeito e admiração. Obrigada por ser essa mulher extraordinária.

À minha irmã Lúcia e sua filha Flávia, por todo carinho e atenção que essas pessoas incríveis muitas vezes demonstraram por mim e meu filho. Meu sincero agradecimento.

Ao irmão que a vida me presenteou, esse ser iluminado que é o meu cunhado Anderson. Obrigada por essa parceria e cumplicidade incríveis que criamos.

A todos os meus familiares que me acompanharam durante toda essa jornada como as minhas tias Juva e Nina.

Aos amigos que adotei como irmãos para minha vida, em especial aos meus grandes amigos Joelmir, Renatinha, Raíza e seu esposo Tércio obrigada pelo infinito apoio.

Às amizades construídas ao longo do curso, em especial à minha querida amiga Adriele, por tudo o que tivemos a oportunidade de vivenciar e aprender juntas.

A todos os professores, que contribuíram para todo o aprendizado obtido durante o meu tempo nessa instituição de ensino.

À empresa, e todos os seus funcionários que muito gentilmente contribuíram para o desenvolvimento dessa pesquisa.

Agradeço especialmente à Professora Dra. Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo, por toda atenção e apoio a mim concedidos, mas, sobretudo por seu voto de confiança em me conceder a honra de tê-la como orientadora.

A combinação desses elementos foi fundamental para a elaboração e conclusão dessa pesquisa.

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo realizar um estudo sobre os impactos que o *Balanced Scorecard*, possui sobre o planejamento estratégico de uma organização e as suas respectivas contribuições para o sucesso da empresa, com o propósito de desenvolver indicadores para promover e acompanhar melhorias. Ferramentas como o BSC agem como facilitadores durante o processo da tomada de decisão mostrando sob perspectivas financeiras e não-financeiras as causas e os efeitos que cada providência contemplada no plano de ação exerce. Utilizando como base um estudo de caso realizado numa empresa no segmento de artefatos de concreto na cidade de Caruaru – PE, a presente pesquisa visa mostrar, por meio da análise de dados provenientes da aplicação de um questionário semiestruturado na empresa supracitada, a identificação de Objetivos Estratégicos. Esclarecendo que, o nível de competitividade encontrado nos mercados atualmente, tornou-se imprescindível para o administrador contemporâneo conhecer e fazer uso de tais mecanismos para o alcance dos objetivos estratégicos almejados. A seguir, foi confeccionado um *Balanced Scorecard*, juntamente com indicadores para o acompanhamento e análise da eficácia deste processo, que possuem a tarefa de mensurar e quantificar a relação dada por “objetivo pretendido” *versus* “objetivo alcançado”. Diante dos objetivos estratégicos desenvolvidos e seus respectivos indicadores, acredita-se que a empresa irá obter as seguintes melhorias com a implantação e acompanhamentos destes: aumento do lucro, aumento do número de clientes, aumento da satisfação de clientes, garantia da qualidade do concreto, aumento do mix de produtos, automatização de processos operacionais e investimento da capacitação e motivação dos funcionários.

**Palavras-chaves:** Planejamento Estratégico. Qualidade. Análise SWOT. *Balanced Scorecard*. Indicadores.

## **ABSTRACT**

This work aims to carry out a study on the impacts the Balanced Scorecard, has on the strategic planning of an organization and its respective contributions to the success of the company, with the purpose of developing indicators to promote and monitor improvements. Tools such as the BSC act as facilitators during the decision-making process, showing under financial and non-financial perspectives the causes and effects that each action contemplated in the action plan has. Using as a base a case study carried out in a company in the segment of concrete artifacts in the city of Caruaru - PE, this research aims to show, through the analysis of data from the application of a semi-structured questionnaire in the aforementioned company, the identification of Objectives Strategic. Clarifying that, the level of competitiveness found in the markets today, it has become essential for the contemporary administrator to know and make use of such mechanisms to reach the desired strategic objectives. Next, a Balanced Scorecard was made, along with indicators for monitoring and analyzing the effectiveness of this process, which have the task of measuring and quantifying the relationship given by "intended objective" versus "objective achieved". In view of the strategic objectives developed and their respective indicators, it is believed that the company will obtain the following improvements with the implementation and monitoring of these: increased profit, increased number of customers, increased customer satisfaction, guarantee of the quality of the concrete, increasing the product mix, automating operational processes and investing in employee training and motivation.

**Keywords:** Strategic Planning. Quality. SWOT Analysis. Balanced Scorecard. Indicators.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|                                                                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Figura 1</b> – Ciclo do Planejamento Estratégico .....                                                         | 28 |
| <b>Figura 2</b> – Dimensões da Qualidade.....                                                                     | 40 |
| <b>Figura 3</b> – Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....                                                 | 44 |
| <b>Figura 4</b> – As quatro questões críticas relacionadas com as perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> ..... | 45 |
| <b>Figura 5</b> – Relação entre as Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....                                | 46 |
| <b>Figura 6</b> – Medidas Essenciais de Desempenho .....                                                          | 48 |
| <b>Figura 7</b> – Evolução das Necessidades Organizacionais.....                                                  | 50 |
| <b>Figura 8</b> – Mapa Estratégico do <i>Balanced Scorecard</i> .....                                             | 50 |

## LISTA DE QUADROS

|                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Quadro 1</b> – Síntese das Escolas e Suas Configurações .....                 | 23 |
| <b>Quadro 2</b> – Matriz de Análise Estratégica .....                            | 31 |
| <b>Quadro 3</b> – Resumo de Pontos Fortes e Fracos.....                          | 73 |
| <b>Quadro 4</b> – Classificação de Ameaças e Oportunidades.....                  | 74 |
| <b>Quadro 5</b> – Objetivos Estratégicos sob as Perspectivas do BSC .....        | 78 |
| <b>Quadro 6</b> – Indicadores de Acompanhamento dos Objetivos Estratégicos ..... | 80 |

## SUMÁRIO

|            |                                           |           |
|------------|-------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b>   | <b>INTRODUÇÃO .....</b>                   | <b>14</b> |
| <b>1.1</b> | <b>Objetivos.....</b>                     | <b>15</b> |
| 1.1.1      | Objetivo Geral .....                      | 16        |
| 1.1.2      | Objetivos Específicos .....               | 16        |
| <b>1.2</b> | <b>Justificativa .....</b>                | <b>16</b> |
| <b>1.3</b> | <b>Organização do Trabalho .....</b>      | <b>18</b> |
| <b>2</b>   | <b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>         | <b>19</b> |
| <b>2.1</b> | <b>Estratégias Competitivas .....</b>     | <b>19</b> |
| 2.1.1      | Conceito.....                             | 20        |
| 2.1.2      | O que Torna uma Empresa Competitiva?..... | 23        |
| 2.1.3      | Ambientes Hipercompetitivos .....         | 24        |
| <b>2.2</b> | <b>Planejamento Estratégico .....</b>     | <b>25</b> |
| 2.2.1      | Análise SWOT.....                         | 29        |
| <b>2.3</b> | <b>Qualidade .....</b>                    | <b>32</b> |
| 2.3.1      | William E. Deming.....                    | 34        |
| 2.3.2      | Joseph M. Juran .....                     | 35        |
| 2.3.3      | Kaoru Ishikawa.....                       | 35        |
| 2.3.4      | Philip B. Crosby .....                    | 37        |
| 2.3.5      | Armand Feigenbaum .....                   | 37        |
| 2.3.6      | David Garvin .....                        | 35        |
| 2.3.7      | Dimensões da Qualidade .....              | 37        |
| <b>2.4</b> | <b>Balanced Scorecard .....</b>           | <b>40</b> |
| 2.4.1      | Conceito.....                             | 41        |
| 2.4.2      | Perspectiva Financeira.....               | 46        |
| 2.4.3      | Perspectiva de Clientes.....              | 46        |

|        |                                                                             |           |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.4.4  | Perspectiva dos Processos Internos .....                                    | 47        |
| 2.4.5  | Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento .....                             | 48        |
| 2.5    | <b>Indicadores .....</b>                                                    | <b>50</b> |
| 3      | <b>METODOLOGIA.....</b>                                                     | <b>54</b> |
| 3.1    | <b>Delineamento da Pesquisa .....</b>                                       | <b>54</b> |
| 3.2    | <b>População e Amostra.....</b>                                             | <b>55</b> |
| 3.3    | <b>Tipo de Amostragem .....</b>                                             | <b>56</b> |
| 3.4    | <b>Instrumento de Coleta de Dados .....</b>                                 | <b>56</b> |
| 3.5    | <b>Caracterização da Empresa - Estudo de Caso .....</b>                     | <b>57</b> |
| 4      | <b>ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS .....</b>                                    | <b>59</b> |
| 4.1    | <b>Dimensão Desempenho e Durabilidade .....</b>                             | <b>60</b> |
| 4.2    | <b>Dimensão Confiabilidade .....</b>                                        | <b>61</b> |
| 4.3    | <b>Dimensão Características .....</b>                                       | <b>62</b> |
| 4.4    | <b>Dimensão Conformidade .....</b>                                          | <b>64</b> |
| 4.5    | <b>Dimensão Atendimento .....</b>                                           | <b>64</b> |
| 4.6    | <b>Dimensão Estética e Qualidade Percebida .....</b>                        | <b>66</b> |
| 4.7    | <b>Ameaças e Oportunidades .....</b>                                        | <b>67</b> |
| 4.8    | <b>Resumo das Análises .....</b>                                            | <b>70</b> |
| 4.9    | <b>Determinação de Objetivos Estratégicos a partir das Entrevistas.....</b> | <b>73</b> |
| 4.9.1  | Cruzamento 1: Forças X Ameaças .....                                        | 73        |
| 4.9.2  | Cruzamento 2: Forças X Oportunidades .....                                  | 74        |
| 4.9.3  | Cruzamento 3: Fraquezas X Ameaças.....                                      | 75        |
| 4.9.4  | Cruzamento 4: Fraquezas X Oportunidades.....                                | 75        |
| 4.10   | <b>Aplicação das Quatro Perspectivas do Balanced Scorecard .....</b>        | <b>76</b> |
| 4.11   | <b>Verificação de Eficácia .....</b>                                        | <b>80</b> |
| 4.11.1 | Aumentar o faturamento em 50% ao final de 2 anos .....                      | 80        |

|        |                                                           |            |
|--------|-----------------------------------------------------------|------------|
| 4.11.2 | Aumentar o Market Share (nº de clientes).....             | 80         |
| 4.11.3 | Aumentar satisfação do cliente .....                      | 81         |
| 4.11.4 | Garantir qualidade do Concreto.....                       | 81         |
| 4.11.5 | Aumentar o mix de produtos fabricados.....                | 82         |
| 4.11.6 | Automatizar processos operacionais .....                  | 82         |
| 4.11.7 | Investir na capacitação e motivação dos funcionários..... | 82         |
| 5      | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>                          | <b>84</b>  |
|        | <b>REFERÊNCIAS .....</b>                                  | <b>86</b>  |
|        | <b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO .....</b>                    | <b>95</b>  |
|        | <b>APÊNDICE B - ESTRUTURA DA EMPRESA .....</b>            | <b>102</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Hoje, um dos maiores desafios que o administrador contemporâneo possui é compreender a influência que a dinâmica de mercado possui frente ao sucesso ou fracasso dos resultados da empresa, uma vez que o perfil desse profissional deve atender às necessidades demandadas pelo ambiente corporativo moderno. Ser capaz de prever e antecipar as necessidades da empresa diante da competitividade e incerteza dos possíveis cenários tornaram-se características fundamentais para o êxito nessa função (NEUMANN; GALELLI, 2009).

Logo, entende-se que a função do administrador é conseguir otimizar a utilização de recursos físicos, humanos, tecnológicos e financeiros de modo mais efetivo, aproveitando da melhor maneira possível as oportunidades que se apresentam ao mesmo tempo que se minimiza os problemas organizacionais identificados no ambiente empresarial.

O aumento da competitividade, a constante evolução no setor tecnológico e as mudanças de ambiente provocadas pelo dinamismo de mercado, evidenciam a importância que o planejamento estratégico possui dentro do contexto empresarial, pois este indica o rumo que a empresa deve seguir a fim de alcançar seus objetivos previamente estabelecidos. Assim, para conquistar a eficácia organizacional, paulatinamente as empresas vêm recorrendo à utilização de ferramentas de gestão que lhes proporcionem melhores resultados e consequentemente vantagens competitivas frente à concorrência. Isto é, a utilização de metodologias que nas palavras de Porter (2004) devem, “[...] aplicar técnicas analíticas visando auxiliar a empresa a analisar sua indústria como um todo e a prever a sua futura evolução, compreender a concorrência e a sua própria posição e traduzir essa análise em uma estratégia competitiva para um determinado ramo de negócio.”

Cavalcanti (2001, p.75) assinala que na Era do Conhecimento:

Ter um plano não é suficiente, é preciso ter um plano com estratégia e que gere pressão constante nas organizações para que as pessoas pensem até coletivamente, em grupo, dentro da organização e que em verdade, desenvolvam a capacidade de pensamento dentro das organizações, aprendendo e passando a viver pensando por si e no lugar do outro.

“O papel da estratégia, nessa busca, é primeiro o de focalizar a atenção em áreas definidas pela estratégia e, em segundo lugar, o de excluir as possibilidades não identificadas que sejam incompatíveis com a estratégia” (CONTREAS, 2002, p.27).

[...] A estratégia é a ação ou o caminho mais adequado a ser executado para alcançar, preferencialmente desafios e metas estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente. É importante procurar subestabelecer estratégias alternativas para facilitar as alterações dos caminhos ou ações de acordo com as necessidades (OLIVEIRA, 2007, p. 53).

Conquistando cada vez mais espaço no setor da construção civil, o material pré-moldado começa a ganhar notoriedade sendo cada vez mais utilizado em grandes e pequenas construções. Esse segmento se destaca por sua diversidade de produtos, formatos, tamanhos e adequações. Por se tratar de peças pré-fabricadas, elas chegam prontas para serem trabalhadas nos canteiros de obras, garantindo mais agilidade, organização e segurança durante a entrega do produto, bem como um maior controle de qualidade durante e/ou após a sua utilização (MELLO; PREVEDELLO; MASUTTI, 2015). Alvenaria, pavimentação, muros, calçadas, objetos de decoração, telhas, lajes e postes, são apenas algumas das muitas possibilidades de utilização dos artefatos pré-moldados.

Com o uso da abordagem proposta pelo *Balanced Scorecard* o alinhamento entre a visão e missão da organização e seus objetivos e estratégias, tanto gerais como de cada área, torna-se um processo rápido e eficiente, permitindo que cada departamento, ou até mesmo cada pessoa, saiba exatamente o que tem que fazer para ajudar a organização a realizar sua estratégia (CRESPO; CAULLIRAUX, 2007, p.2).

Nesse contexto, esta pesquisa visa analisar as necessidades que demandam o desenvolvimento do planejamento estratégico, no setor de pré-moldados, na cidade de Caruaru, Estado de Pernambuco. Para isso, será empregado o uso dos conceitos do *Balanced Scorecard* (BSC), que utiliza indicadores e analisa a ligação existente entre estes indicadores e todas as perspectivas do BSC, visando o alcance das estratégias competitivas, objetivos organizacionais e os processos gerenciais.

## 1.1 Objetivos

Nesta seção será apresentado o objetivo geral do trabalho bem como os objetivos específicos, os quais funcionam como base para a realização dessa pesquisa.

### 1.1.1 Objetivo Geral

Realizar um estudo sob a perspectiva do *Balanced Scorecard* (BSC) a fim de desenvolver indicadores, numa organização de artefatos pré-moldados em concreto, de acordo com os objetivos organizacionais e estratégicos delineados.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Desenvolver a fundamentação teórica acerca dos temas principais que formam este estudo, tais como: Estratégias Competitivas, Planejamento Estratégico, Qualidade, Análise *SWOT*, *Balanced Scorecard*, Indicadores;
- Observar as principais características da organização do estudo de caso;
- Elaborar um roteiro de entrevista semiestruturado;
- Realizar as entrevistas;
- Realizar a análise dos dados coletados;
- Desenvolver a análise *SWOT*;
- Identificar os objetivos estratégicos propostos para a organização estudada;
- Classificar os objetivos estratégicos em um *Balanced Scorecard*;
- Elaborar indicadores para acompanhar os objetivos estratégicos;
- Desenvolver a conclusão do trabalho.

## 1.2 Justificativa

É um fato que o futuro das organizações possui uma relação direta com a capacidade que os seus gestores apresentam para realizar escolhas assertivas. Assim, é imprescindível que o bom profissional baseie todo o seu processo decisório em estratégias construídas sob a perspectiva dos objetivos organizacionais.

Recentemente, dado o nível de competitividade no mundo dos negócios, ser somente bom não é mais o suficiente. As empresas precisam garantir que a cada decisão realizada, os resultados obtidos a levarão para uma posição de mercado melhor do que a que se encontra o seu concorrente, bem como onde ela mesma se encontra atualmente.

Há algum tempo tem-se testemunhado uma onda crescente expandindo o ambiente urbano, o que consequentemente refletiu diretamente no segmento da construção civil e dos setores a ela adjacentes (BRENNER, 2015).

Com o alinhamento das estratégias, ações e indicadores aos objetivos da organização, o *Scorecard* proporciona ampla visão do desempenho, ao balancear perspectivas financeiras e não financeiras, de curto e longo prazo, envolvendo diretores e colaboradores em prol do alinhamento estratégico.

Tendo em vista a contribuição que o setor supracitado possui para a economia, é interessante a realização de um estudo sob o ponto de vista do BSC, visto que essa ferramenta proporciona uma visão sistêmica do desempenho da empresa, ao alinhar perspectivas financeiras e não financeiras, de curto e longo prazo, transformando os colaboradores de todos os níveis hierárquicos em agentes que identificam e transformam as oportunidades em retornos rentáveis para a organização (CRESPO; CAULLIRAUX, 2007, p. 5).

Considerando que um dos objetivos propostos por essa pesquisa é a criação de indicadores, o resultado desse estudo trará consigo informações valiosas para as indústrias do mesmo segmento, uma vez que será capaz de apresentar resultados práticos, obtidos por meio de uma pesquisa de campo e interpretado conforme a fundamentação teórica de autores conceituados da área, bem como também poderá ser de bom proveito para os estudantes da comunidade acadêmica que poderão se utilizar das informações aqui contidas para auxiliar pesquisas futuras.

Por conseguinte, a escolha deste tema é justificada diante da importância de se estudar um instrumento de gestão que é muito utilizado em todo o mundo por ser uma ferramenta capaz de compreender a estratégia organizacional e comunicá-la a toda a empresa, sendo, por esse motivo, de vital importância para as organizações modernas, estabelecendo de maneira concisa o caminho que a organização deve trilhar, bem como, o que deve fazer, diante das constantes e imprevisíveis mudanças mercadológicas dos ambientes altamente competitivos e complexos.

### 1.3 Organização do Trabalho

No primeiro capítulo, denominado introdução, foram apresentados os seguintes tópicos: a caracterização do tema, a descrição dos objetivos e a justificativa da pesquisa ao tema abordado.

O segundo capítulo, referente à fundamentação teórica, apresenta os temas que formam a base teórica deste trabalho de pesquisa, tais como: estratégia competitiva, planejamento estratégico, Qualidade, *Balanced Scorecard* (BSC), indicadores.

O terceiro capítulo discorre-se sobre o método utilizado para o desenvolvimento deste trabalho.

O quarto capítulo compreende na análise dos resultados através da interpretação dos dados coletados.

O quinto capítulo apresenta a conclusão deste trabalho, trazendo uma síntese das considerações mais relevantes para o seu desenvolvimento.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão discutidos alguns princípios importantes para a fundamentação teórica deste trabalho, tais como: Estratégias Competitivas, Planejamento Estratégico, Análise SWOT, Qualidade, *Balanced Scorecard* e Indicadores.

### 2.1 Estratégias Competitivas

A competitividade é um mecanismo com a qual o ser humano convive desde muito antes de se estudar sobre o tema no âmbito corporativo. Darwin com a teoria da evolução, defendendo a sobrevivência do mais forte frente ao mais fraco, trouxe um claro exemplo disso. Deste modo, a competitividade poderia facilmente ser considerada um dos gatilhos mais eficazes para o desenvolvimento. Ela conduz a humanidade para dentro de um processo evolutivo que a obriga a progredir inevitavelmente. Essa evolução, por sua vez, pode acontecer de maneira de maneira espontânea sem que haja qualquer preparação para a sua chegada, ou pode acontecer de maneira planejada, onde estratégias são concebidas antecipando às mudanças de cenário vindouras (PORTER, 1986).

Cada empresa que compete em uma indústria possui uma estratégia competitiva, seja ela explícita ou implícita. Esta estratégia tanto pode ter se desenvolvido explicitamente por meio de um processo de planejamento como ter evoluído implicitamente através das atividades dos vários departamentos funcionais da empresa (PORTER, 1986, p.13).

Cada vez mais utilizado, o conceito de estratégia é tão amplamente difundido que se tornou difícil chegar a um consenso quanto a uma única definição, sendo o seu conteúdo e os processos pelos quais se constituem, objeto de estudo de muitos autores. Embora seja de comum acordo para muitos estudiosos da área que esse termo tenha de fato surgido no ambiente militar (NICOLAU, 2001, p.3).

De origem grega, o termo *strategos* significa a “arte do general”. Figura proeminente dentro do ambiente de guerra, o general era o indivíduo responsável por liderar o exército, mas, mais do que isso, ele era o tomador de decisões. Sua função consistia em analisar e decidir cada

movimento a ser realizado por suas tropas, antecipar a reação do inimigo, além de administrar os conflitos internos. Logo, não é de se admirar que muitas táticas de guerras tenham sido adaptadas ao ambiente corporativo (OLIVEIRA, 1988, p.146). Afinal, assim como na teoria de Darwin, no mundo dos negócios, o mais forte sempre predominará no ambiente no qual está situado.

### 2.1.1 Conceito

De acordo com Porter (2004), a estratégia competitiva é um princípio básico que os administradores precisam compreender. O seu entendimento é vital para o reconhecimento das indústrias e da concorrência. De acordo com o autor, uma indústria pode ser caracterizada como o grupo de organizações nos quais seus produtos ou serviços são considerados como bens substitutos uns dos outros. Por isso, é importante que toda empresa que queira se manter na disputa mercadológica, possua uma estratégia competitiva sólida. É por meio dessa metodologia que envolve técnicas analíticas abrangentes, que a organização é capaz de analisar o seu ambiente de mercado e prever a sua evolução numa determinada janela de tempo, compreendendo o comportamento dos seus competidores, bem como a sua própria posição no meio no qual está inserida, e por fim, traduzir essa análise em uma estratégia competitiva para um determinado nicho de mercado, garantindo assim, uma vantagem competitiva no seu modelo de negócio.

Para Kotler e Armstrong (1999), o foco das estratégias competitivas não deve ser limitado às necessidades do consumidor final, mas tão importante quanto, são as estratégias dos concorrentes. Logo, para que táticas que permitam a obtenção de vantagens competitivas sejam efetivamente cumpridas, a prioridade do estrategista corporativo deve consistir na análise e avaliação da indústria onde ele atua, sobretudo na sua concorrência.

Segundo Day e Reibstein (1999) a estratégia competitiva de uma empresa tem como finalidade obter qualquer tipo de vantagem sobre os seus concorrentes, à medida que também proporciona proteção contra qualquer vulnerabilidade que possa ser utilizada contra os seus interesses. Os autores ainda chamam atenção para a necessidade de revisar constantemente as estratégias concebidas, dada sua natureza mutável, poucas são as vantagens que podem ser sustentadas indefinidamente.

De acordo com Henderson (1998, p.7), os principais elementos da competição estratégica são: 1 – capacidade de compreender o comportamento competitivo como um sistema no qual competidores, clientes, dinheiro, pessoas e recursos interagem continuamente; 2 – capacidade de usar essa compreensão para prever como um dado movimento estratégico vai alterar o equilíbrio competitivo; 3 – recursos que possam ser permanentemente investidos em novos usos mesmo se os benefícios consequentes só apareçam no longo prazo; 4 – capacidade de prever riscos e lucros com exatidão e certeza suficientes para justificar o investimento correspondente; e 5 – disposição para agir. Esse mesmo autor afirma que “estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa” (HENDERSON, 1998, p.5).

Segundo Ansoff (1991, p. 93), de 1945 a 1965 o conceito de estratégia se popularizou entre os administradores, assim como o aumento na utilização do planejamento estratégico por esses profissionais. Ele afirma que “as novas regras para decisão, que orientam o processo de desenvolvimento de uma organização, têm sido chamadas de estratégia”.

No livro “Safári de Estratégia”, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), abordam a formação da estratégia a partir da metáfora no elefante, fragmentando o tema através de 10 escolas, categorizadas como prescritivas e/ou descritivas. O modelo prescritivo aborda a estratégia como uma receita que pode ser seguida e replicada para outras empresas do mesmo segmento. Ela parte do princípio no qual os conceitos estratégicos são pré-definidos, desta forma, se uma empresa aplica uma determinada estratégia e tem um resultado positivo, essa mesma estratégia poderá ser replicada para outras organizações que pertençam ao mesmo nicho de mercado aguardando resultados semelhantes. Ao contrário, a estratégia descritiva é entendida como algo que primeiro deve ser entendido e aprendido para que somente depois venha a ser implantada numa empresa, ela parte da premissa de que cada organização é única e como tal possui características próprias, o que por sua vez pode interferir diretamente nos resultados da implantação de uma estratégia. Ou seja, não correto presumir que só porque uma estratégia deu certo em uma organização, ela servirá como regra para bons resultados em outras empresas.

O quadro, a seguir, resume as escolas tratadas pelos autores Mintzberg et al. (2000) e traz as suas principais características, apresentando o pensamento estratégico, bem como o processo de cada uma, com o objetivo de sintetizar o que é tratado nas escolas.

**Quadro 1** – Síntese das Escolas da Formação de Estratégia e Suas Configurações

| <b>Categoria</b>                     | <b>Escolas</b>        | <b>Processo</b>            | <b>Características</b>                                                                                                                |
|--------------------------------------|-----------------------|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b><u>Prescritiva</u></b>            | <b>Design</b>         | Concepção e adaptação      | Processo conceitual, consciente e deliberado.<br>Estratégia como adequação de forças e fraquezas internas com ameaças e oportunidades |
|                                      | <b>Planejamento</b>   | Formalização               | Requer procedimentos formais e estruturados                                                                                           |
|                                      | <b>Posicionamento</b> | Analítico                  | Análises formalizadas e escolha deliberada da posição                                                                                 |
| <b><u>Descritiva</u></b>             | <b>Cognitiva</b>      | Mental (criação)           | Processo individual informal e intuitivo                                                                                              |
|                                      | <b>Aprendizagem</b>   | Aprendizagem (emergente)   | Processo emergente que surge com o aprendizado do estrategista                                                                        |
|                                      | <b>Poder</b>          | Político (negociação)      | Interesses coletivos são negociados e desvendados nos âmbitos macro e micro                                                           |
|                                      | <b>Ambiental</b>      | Reativo                    | As características ambientais definem a estratégia                                                                                    |
| <b><u>Prescritiva/Descritiva</u></b> | <b>Empreendedora</b>  | Visionário (previsão)      | Centralização no líder e em sua visão                                                                                                 |
|                                      | <b>Cultural</b>       | Coletivo                   | Processo social e interativo influenciado pela cultura da organização                                                                 |
|                                      | <b>Configuração</b>   | Transformação e integração | Processo de transformação resultante de uma síntese das escolas anteriores                                                            |

**Fonte:** Mintzberg et al. (2000) *apud* COSTA; TATTO (2009)

Segundo Fahey (1994, PIZZO; MELO, 2003, p.121), é o posicionamento competitivo de uma empresa, o responsável pela imagem diferenciada que ela transmite aos seus consumidores e dos seus competidores. Essa é a arma utilizada pelas companhias para agregar valor ao produto oferecido ao consumidor e muitas vezes o fator determinante no momento de escolha por aquele item ofertado aos mesmos. Esse valor pode ser encontrado em diversas dimensões, como as características do produto, a variedade no mix da empresa, a garantia de qualidade, a utilidade do produto, o preço competitivo, a segurança que o item oferece, o renome da marca, a disponibilidade do produto.

Escolher de que maneira a empresa irá agregar valor ao seu produto e assim estabelecer o nicho de mercado no qual ela atuará, isto é, quem serão os seus consumidores-alvo e como ela deseja ser reconhecida em seu mercado é o ponto chave na escolha da estratégia competitiva, pois é isso que garantirá o seu desempenho ótimo dentro de seu segmento de atuação. Para realizar tal escolha de maneira assertiva é crucial que a empresa possua um grande conhecimento sobre o seu segmento de atuação, sobre os seus competidores e clientes, mas, sobretudo, que tenha um conhecimento profundo sobre si mesma para assim ser capaz de

compreender de maneira efetiva o funcionamento dos mecanismos que controlam o ambiente de mercado e todas as suas complexidades (PIZZO; MELO, 2003).

### 2.1.2 O que Torna uma Empresa Competitiva?

Paulatinamente novas abordagens vêm sendo discutidas a respeito dos fatores que determinam a competitividade das organizações. Michael Porter é a principal referência nesse assunto com a sua abordagem sobre a análise da indústria e sobre o posicionamento estratégico. De acordo com Porter (1980, 1996 *apud* FLEURY, A.; FLEURY, M., 2003, p. 131)

Esta abordagem prioriza a análise dos mercados e da competição e o entendimento da posição relativa de cada empresa em sua indústria ou segmento produtivo como elementos primordiais no processo de formulação da estratégia. Os principais focos de análise são produtos, consumidores e competidores, e a estratégia da empresa deve ser resultante da identificação de tendências e de oportunidades. Nesse sentido, é considerada uma abordagem “de fora para dentro”.

Mais tarde essa abordagem foi melhorada pelo próprio Porter ampliando o seu foco com o conceito de cadeia de valor e sistema de valor, onde ele estabelece as "atividades da empresa" como a base para a vantagem competitiva (FLEURY, A.; FLEURY, M., 2003).

Decisões sobre o posicionamento competitivo que a empresa deve ter frente a questionamentos sobre quais atividades ela desempenhará, como elas serão estruturadas e principalmente como essas atividades se relacionarão entre si (PORTER, 1996), trazem consigo questões ligadas à estrutura interna da organização, reforçando a perspectiva “de fora para dentro”. A “Visão da Empresa Baseada em Recursos” (*Resources Based View of the Firm*) ou VBR como é popularmente conhecida, parte da análise interna da empresa (forças e fraquezas da matriz *SWOT*) e adota a seguinte premissa: as organizações, mesmo dentro de uma mesma indústria, são heterogêneas com respeito aos recursos estratégicos (físicos, financeiros, intangíveis, organizacionais e humanos) que controlam. Esses recursos não são perfeitamente distribuídos entre as empresas, o que faz com que a vantagem competitiva obtida por algumas delas possa durar por mais tempo. Assim, o estabelecimento de estratégias competitivas surge a partir da perfeita compreensão de como esses recursos podem ser utilizados de uma maneira efetiva pela empresa. Isto é o que fundamenta a abordagem estratégica sob a perspectiva “de dentro para fora”.

A esse respeito Proença (1999) diz que a VBR postula que as empresas com pessoas, estruturas e sistemas superiores são mais lucrativas, não porque invistam em barreiras de entrada para outras empresas ou porque ofereçam produtos diferenciados, mas sim porque elas se apropriam das rendas de recursos específicos da firma.

### 2.1.3 Ambientes Hipercompetitivos

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskinsson (2001, *apud* RIBEIRO et al., 2009, p.55), a revolução tecnológica trouxe consigo um importante elemento para o ambiente competitivo que a distingue de todas as revoluções que a precederam, o “e” de eletrônico antes de, praticamente todas as relações de negócio.

Os *e-Commerces* como são conhecidos, talvez já sejam a principal característica de nossa época. Hoje, mais do nunca, quando o assunto é relações de negócios não existem fronteiras, o que força as empresas a se reinventarem num ritmo super acelerado, isso é resultado da necessidade de criar produtos inovadores e de introduzir novos bens e serviços no mercado, gerando como consequência um ambiente hipercompetitivo (RIBEIRO et al., 2009, p.55).

Em pleno século XXI, outra característica muito marcante da nossa geração é a urgência para obtenção de resultados, tendo como consequência essa hipercompetitividade tida como fruto da revolução tecnológica (LIVERA; MORAES, 2002).

D’Aveni (1995), criador do modelo de hipercompetição, defende que dada a rapidez com que mudam os cenários mercadológicos, a maneira como as vantagens competitivas são concebidas é resultado da rápida compreensão de como esse mercado complexo e dinâmico funciona. Ele ressalta que tempos atrás, era possível uma empresa se manter no topo do seu segmento por muito tempo devido ao vagaroso tempo de resposta do seu concorrente.

Hoje, as empresas vivem uma nova realidade comparável a um jogo de xadrez, como quando o jogador realiza um movimento já se antecipando às próximas duas ou três jogadas de seu adversário, isto é, à medida que a empresa executa um movimento estratégico, ela o faz

com base nas possíveis reações de seus concorrentes, consumidores e do mercado como um todo, tudo isso sempre de maneira rápida e dinâmica (RABANAL; RAMIREZ, 2010).

Diante disto, os gestores atuantes nessa nova realidade perceberam que a maneira como o seu planejamento estratégico até então era idealizado, havia se tornado obsoleto, isso por que o seu foco em defender seus pontos fortes e tirar vantagens das fraquezas dos concorrentes já não era mais suficiente para lhes garantir vantagens competitivas. A necessidade de avançar para o próximo nível nessa disputa competitiva se fez presente, e partir desse momento as organizações abandonaram essa visão limitante e começaram a basear suas manobras a partir de um ponto de vista ofensivo, não se limitando a apenas se aproveitar das fraquezas dos seus oponentes, mas sobretudo, a de atacar seus pontos fortes e assim usar do elemento surpresa como uma de suas armas mais poderosas nessa corrida (RABANAL; RAMIREZ, 2010, p.3).

Porter (1980, p.45) diz que “Estratégias competitivas são ações ofensivas [...] para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.”

Com isso, no ambiente hipercompetitivo, tem a vantagem aquela empresa que está disposta a dar sempre o primeiro passo, aquela que age antes de todas as outras, que não se limita a reagir em resposta ao movimento do seu concorrente. Nessa perspectiva a proatividade pode ser um fator determinante para a sobrevivência e o crescimento da companhia, visto que aquele que sai na frente tende a conquistar melhores oportunidades de negócio e garantir maiores vantagens (SILVA, H. et al., 2017, p. 7).

## **2.2 Planejamento Estratégico**

Ambientes dinâmicos e de constantes mudanças, é nessa realidade em que vivemos. Atualmente os cenários mudam tão rapidamente que muitas vezes é até difícil de acompanhar a evolução vista nos mercados, tecnologias, concorrência e produtos. O planejamento estratégico, de acordo com Neumann e Galelli (2009), é uma ferramenta indispensável à sobrevivência e ao crescimento contínuo das organizações, pois este tem como função indicar qual a direção que a empresa deverá seguir rumo aos resultados pretendidos.

Nesta perspectiva, Silva e Leon (2013) afirmam que,

Planejamento é a determinação da direção a ser seguida para se alcançar um resultado desejado. É a determinação consciente de cursos de ação que engloba decisões com base em objetivos, em fatos e estimativa do que ocorreria em cada alternativa disponível (SILVA; LEON, 2013).

Considerado como uma ferramenta de orientação, o planejamento tem como função antecipar e reduzir quaisquer problemas que possam surgir no caminho da organização, assim como aumentar o seu desempenho através do uso eficiente dos recursos disponíveis, impulsionando à competitividade e levando ao consequente sucesso da empresa. Logo, esse mecanismo pode ser entendido como a capacidade de prever cenários desejados e/ou indesejados, ajudando assim no contingenciamento necessário para saber o que deve ser feito, como deve ser feito e quando deve ser feito. Sua estrutura consiste em decisões pensadas de modo a facilitar a resolução dos problemas que inevitavelmente surgirão ao longo do caminho.

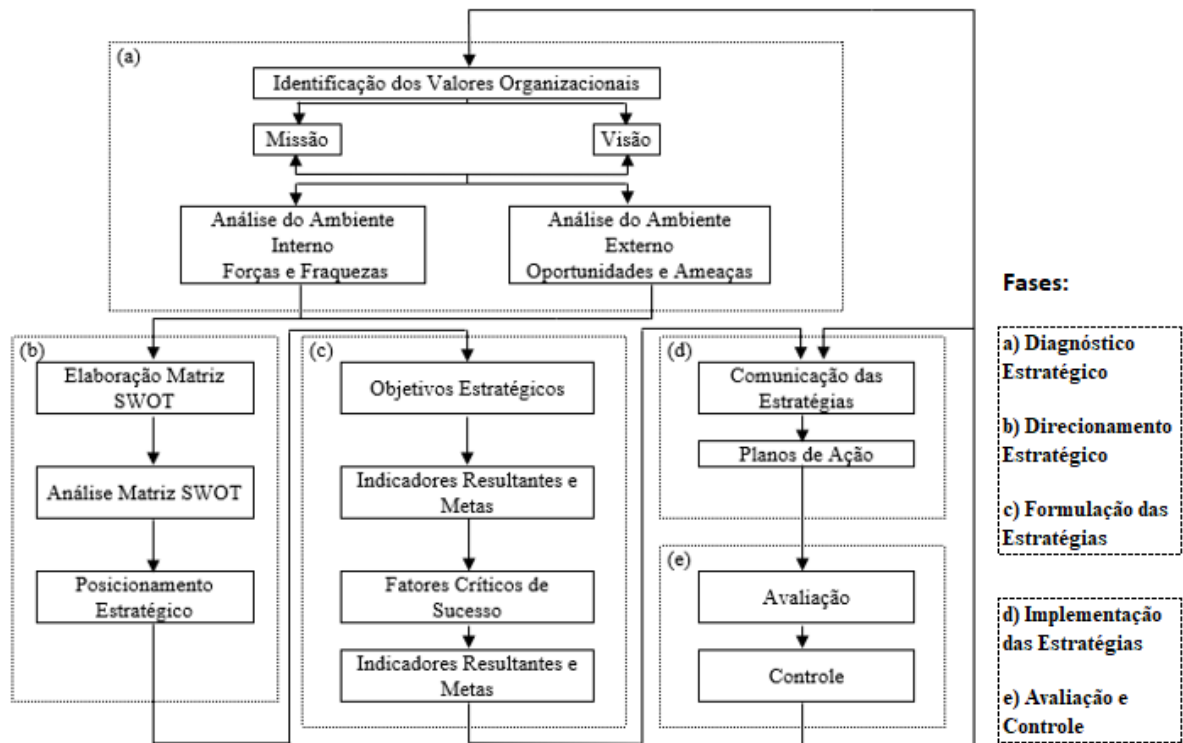
Segundo Silva e Leon (2013),

O planejamento é uma das funções principais do processo administrativo, possui conceitos mais amplos do que simplesmente organizar os números e adequar as informações, passando a ser um instrumento de administração estratégica, incorporando o controle de turbulências ambientais e possibilitando que a empresa conquiste mais competitividade e mais resultados organizacionais, pois é a função que indica a direção a ser consolidada pela empresa.

Silva e Leon (2013) afirmam também que “para que o planejamento realmente tenha resultados satisfatórios alguns fatores são essenciais, como a análise de cenários, análise da cultura organizacional, análise de ambientes e controle”.

A Figura 2.1 é uma boa representação das cinco fases necessárias para a elaboração do planejamento estratégico eficiente de uma organização.

Antes que o gestor possa tomar qualquer decisão, é vital que ele saiba com o que está lidando. Ressaltar a importância sobre conhecer bem a empresa a essa altura pode parecer redundante, entretanto, é essa falta de conhecimento que em muitos casos é responsável pela ineficácia de um planejamento previamente elaborado. Assim, sob uma primeira análise, o administrador por meio de um Diagnóstico Estratégico, pode conhecer melhor fatores importantes como a cultura organizacional, a missão e a visão da empresa. É com bases nessas informações iniciais que o profissional é capaz de delinear o perfil da companhia e mapear seus pontos fortes e fracos, bem como as ameaças e oportunidades inerentes ao mercado (FERNANDES, 2012).

**Figura 1** – Ciclo do Planejamento Estratégico

**Fonte:** Adaptado de Carvalho (2002) e Oliveira (2001) *apud* FERNANDES (2012).

Na fase seguinte, o Direcionamento Estratégico, como o nome já sugere, tem como propósito o de indicar o caminho que a empresa deve seguir, o estabelecimento de táticas, se embasando nos parâmetros anteriormente definidos, e agora visualmente disponíveis através de uma matriz. Essa matriz, popularmente conhecida como Matriz *SWOT*, é uma das ferramentas mais utilizadas no mundo corporativo desde a sua criação. A sua popularidade se deve a capacidade que possui de explorar os fatores internos e externos que possam exercer qualquer tipo de influência para o sucesso da empresa (FERNANDES, 2012).

Com o resultado advindo da matriz *SWOT*, é possível Formular as Estratégias por meio da definição dos objetivos e dos elementos críticos para o sucesso. Todas as decisões estratégicas se basearão nos objetivos definidos.

Após o estabelecimento dos objetivos estratégicos, é necessário implementá-los. Para que as ações originadas na fase do planejamento ocorram tal como esperado, é fundamental que a empresa se mova em uníssono, e isso só é possível quando todos os integrantes do quadro de pessoal compreendem que eles são como peças pertencentes à uma grande engrenagem e como tal exercem um papel muito importante, cada um em sua posição. O seu compromisso em atingir

as metas estabelecidas na fase do planejamento é o que permite o alcance do resultado esperado, e sem isso, fatores como a visão organizacional não sai do papel (FERNANDES, 2012).

Mesmo depois de seguir todas as etapas anteriormente explanadas, não é incomum que alguns gestores acabem ignorando a fase do monitoramento e controle. É por meio dessas ferramentas de acompanhamento que os planos de ação e indicadores anteriormente desenvolvidos têm a sua efetividade avaliadas. É nessa fase também que ocorrem os ajustes cabíveis no planejamento estratégico sempre que os resultados obtidos começam a divergir dos resultados esperados (FERNANDES, 2012).

Ademais, os especialistas da área de estratégia empresarial defendem que os processos organizacionais baseados em estratégias planejadas resultarão em entregas mais efetivas em termos de rentabilidade, inovação, performance, lucratividade, criação e competitividade (ANSOFF et al.; 1981; ROBINSON, 1982; FISCHMANN; ALMEIDA, 1991; CERTO; PETER, 1993; DAY, 1994; BERNDT; COIMBRA, 1995; POLICASTRO, 2000) enquadrando-se, portanto, como um investimento organizacional (DICKSON et al., 2001).

De acordo com Silva e Leon (2013),

Entender o planejamento estratégico, demanda conhecer seu conceito, considerando que é através dele que vem a compreensão dos resultados que podem ser obtidos através desse planejamento, uma vez que ele proporciona a base para a ação efetiva que resulta da capacidade da administração de prever e preparar-se.

Para Frezatti (2009, *apud* SILVA; LEON, 2013, p.7) “Planejar é quase uma necessidade intrínseca, como é alimentar-se para o ser humano. Não se alimentar significa enfraquecimento e o mesmo ocorre com a organização, caso o planejamento não afete o seu dia a dia dentro do seu horizonte mais de longo prazo”.

Deste modo, podemos perceber que assim como um organismo vivo, a empresa precisa ser adaptável e capaz de responder de imediato às mudanças de ambiente provocadas pelo mercado. A capacidade de se reinventar a todo o momento é uma das características mais importantes para as companhias modernas. Atualmente avanços podem e geralmente são rapidamente copiados, acrescidos de algum detalhe diferenciador, deste modo, percebemos que nessa nova realidade as vantagens competitivas são temporárias, tão logo a característica antes considerada como diferencial, já foi superada pela concorrência ou até pela própria empresa. Essa é uma dinâmica muito comum dentro do segmento tecnológico, mas igualmente aplicável

a qualquer outro setor. Desta forma, é imprescindível que os gestores possuam um excelente conhecimento sobre as suas organizações, seus pontos fortes e suas fraquezas para que possam enxergar as oportunidades antes da concorrência, e sobretudo, para que possam atuar diante das ameaças apresentadas dentro do contexto interno e externo.

Conforme diz Fernandes (2012, p. 58) “Conhecer os fatos é uma contribuição especial que os profissionais podem dar a organização. Antecipar-se a eles é uma contribuição fundamental, guardada para aqueles que têm visão de futuro e pensamento sistêmico.”

### 2.2.1 Análise SWOT

A análise *SWOT* é amplamente utilizada por empresas dos mais variados tamanhos por possibilitar um olhar preciso dos fatores considerados importantes para análise do ambiente interno e externo à organização. É por meio dos resultados obtidos nessa análise que os gestores são capazes de conceber em seu planejamento estratégico ações que permitam o alcance de vantagens competitivas e o aprimoramento do desempenho corporativo.

A sigla *SWOT* é o resultado da combinação das palavras *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). A sua praticidade de interpretação lhe garantiu o reconhecimento em escala global, sendo considerada uma das ferramentas de gestão mais utilizadas até hoje.

Segundo Weihrich (1982 *apud* FUSCALDI; MARCELINO, 2008, p.8),

a análise *SWOT* é um modelo conceitual para efetuar análises sistemáticas que facilitem o cruzamento entre os fatores externos (oportunidades e ameaças) e internos (forças e fraquezas). Ela pode ser aplicada a uma nação, região, território, indústria ou empresa.

Conforme mostrado na Figura 2.1, uma das entregas previstas na fase do Diagnóstico Estratégico, é a análise do ambiente interno e externo à organização. Para que a realização de uma análise ambiental seja bem sucedida é de se esperar que o estrategista possua inicialmente um alto conhecimento sobre a organização objeto da análise. Entender quais são as forças e as fraquezas da companhia auxilia o gestor no processo de tomar decisões mais assertivas, possibilitando a escolha de melhores estratégias para o aproveitamento de oportunidades ou

mesmo da mitigação de ameaças que se fizerem presentes e possam, de alguma maneira, fragilizar o caminho da empresa. Essa análise tem como objetivo “averiguar os processos, a capacidade e a infraestrutura da organização.” (FUSCALDI; MARCELINO, 2008, p.8). Compreender como a empresa enxerga as suas fraquezas e seus pontos fortes é tão importante quanto estar preparado para lidar com as ameaças e as oportunidades que se apresentarem em seu percurso.

Do mesmo modo, a análise do ambiente externo tem como propósito identificar todos os fatores ou grupos que possam de alguma maneira exercer qualquer tipo de influência, seja ela direta ou não sobre a organização. Reconhecer quais são as variáveis que podem impactar a empresa, seja de modo positivo ou negativo é essencial para o administrador, afinal uma das suas tarefas mais importantes consiste em estar preparado para lidar com cenários futuros sejam eles otimistas ou pessimistas (FUSCALDI; MARCELINO, 2008, p.8).

**Quadro 2 – Matriz de Análise Estratégica**

| Ambiente<br>interno \<br>Ambiente<br>externo | Oportunidades | Ameaças |
|----------------------------------------------|---------------|---------|
|                                              |               |         |
| Forças                                       | I             | II      |
| Fraquezas                                    | III           | IV      |

**Fonte:** Tachizawa e Freitas (2004) *apud* FERNANDES (2012)

As principais vantagens do uso de uma matriz *SWOT* são: o seu baixo custo visto a sua simples utilização, o que faz com que o estrategista necessite apenas de uma visão abrangente da organização e da indústria onde ela atua, tornando-a bastante flexível, sem a necessidade de complexos sistemas de informações, a matriz *SWOT* também promove a integração e o intercâmbio de informações entre as diversas áreas funcionais da empresa (gerentes seniores, gerentes de linha, supervisores, diretoria, entre outros), (Ferrell et al., 2000 *apud* MOURA et al., 2008, p.84).

Contudo, é importante ressaltar que tanto o cenário interno quanto o externo são ambientes dinâmicos, e como tal, estão constantemente mudando. Por essa razão, as variáveis (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) analisadas por uma matriz *SWOT* são vislumbres em momentos específicos no tempo. Assim, para que a acuracidade da análise seja garantida, os dados da matriz devem ser verificados e corrigidos de tempos em tempos ou sempre que

houver a necessidade de apuração de um diagnóstico atualizado (FUSCALDI; MARCELINO, 2008).

- **Oportunidades**

São fenômenos ou condições externas, atuais ou potenciais, capazes de contribuir, substancialmente e por longo tempo, para o êxito da missão e/ou objetivos estratégicos e da organização.

- **Ameaças**

São fenômenos ou condições externas, atuais ou potenciais, capazes de prejudicar ou dificultar substancialmente e por longo tempo, a missão e/ou objetivos estratégicos da organização.

- **Pontos Fortes ou Forças**

São características internas, atuais ou potenciais que auxiliam substancialmente e por longo tempo o cumprimento da missão e/ou objetivos da organização.

- **Pontos Fracos ou Fraquezas**

São características ou deficiências internas, atuais ou potenciais, que prejudicam ou dificultam, substancialmente, e por longo tempo, o cumprimento da missão e/ou objetivos estratégicos e da organização. (Marcelino, 2004 *apud* FUSCALDI; MARCELINO, 2008, p.8)

O intuito dessa análise é poder proporcionar à empresa a possibilidade de desfrutar das oportunidades que se apresentarem em conjunto com as suas forças existentes. Ao mesmo tempo em que, se as fraquezas que a organização possui ou as ameaças que cruzarem o seu caminho não puderem ser convertidas em oportunidades ou forças, o gestor deverá atuar objetivando a eliminação ou pelo menos a minimização dos danos decorrentes delas (MOURA L. R.; CUNHA; MOURA L. E., 2010).

O cruzamento dos fatores internos com os externos resulta na determinação do tipo de estratégia que a organização deverá adotar de acordo com seu potencial. Embora esse cruzamento resulte em resultados diversos, todos eles são igualmente importantes. De acordo com Macroplan (2010), Tachizawa e Freitas (2004), os quadrantes da matriz *SWOT* podem, de maneira geral, serem compreendidos da seguinte forma:

- **O quadrante I** indica a existência de potencialidade de ação ofensiva ou capacidade ofensiva, apontando o quanto as forças podem ajudar a aproveitar as oportunidades do mercado.

- **O quadrante II** indica o potencial da capacidade defensiva demonstrando o quanto o conjunto de forças está preparado para rechaçar as ameaças que se aproximam.
- **O quadrante III** identifica o nível de debilidade da capacidade ofensiva indicando o quanto as fraquezas podem causar problemas para o aproveitamento das oportunidades.
- **O quadrante IV** apresenta o nível de vulnerabilidade da organização indicando o quanto o conjunto de fraquezas pode amplificar o efeito das ameaças.

As principais vantagens do uso de uma matriz *SWOT* são: o seu baixo custo, a sua simples utilização, o que faz com que o estrategista necessite apenas de uma visão abrangente da organização e da indústria onde ela atua, sua flexibilidade, pois não demanda complexos sistemas de informações, a matriz *SWOT* também promove a integração e o intercâmbio de informações entre as diversas áreas funcionais da empresa (gerentes seniores, gerentes de linha, supervisores, diretoria, entre outros) (Ferrell et al., 2000).

Contudo, é importante ressaltar que tanto o cenário interno quanto o externo são ambientes dinâmicos, e como tal, estão constantemente mudando. Por essa razão, as variáveis (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) analisadas por uma matriz *SWOT* são vislumbres de momentos específicos no tempo. Assim, para que a acuracidade da análise seja garantida, os dados da matriz devem ser verificados e corrigidos de tempos em tempos ou sempre que houver a necessidade de apuração de um diagnóstico atualizado (FUSCALDI; MARCELINO, 2008).

## 2.3 Qualidade

Uma das palavras mais utilizadas no dia a dia das pessoas é também um dos termos mais difíceis de definir até os dias de atuais. Muito embora a qualidade tenha sido objeto de estudo de inúmeros estudiosos, o seu conceito é ainda hoje variável de um autor para outro, a depender do contexto no qual está situada (REEVES; BEDNAR, 1994).

A sua importância é inquestionável quando o foco é o crescimento da organização, e a sua contribuição tanto para o segmento de produtos quanto para o de serviços, tornou-se um dos principais diferenciais competitivos numa organização, sobretudo, nos dias de hoje onde as empresas estão cada vez mais competitivas.

A definição de Qualidade varia de autor para autor conforme dito anteriormente. De acordo com Hirschner et al. (2009, p.8), “Qualidade é o atendimento de exigências e expectativas de clientes”.

Segundo Deming (1986 *apud* CARPINETTI, 2012), qualidade é tudo aquilo que melhora o produto do ponto de vista do cliente, dessa forma, para ele, qualidade é algo que tem que mudar constantemente para se manter, já que o ponto de vista do cliente também muda.

Deste modo, percebe-se que o conceito de qualidade engloba vários elementos, com diferentes graus de relevância. Faz-se necessário que a empresa entenda que o consumidor precisa ser atendido em todos os aspectos que ele julgar relevante e não somente em alguns destes, do contrário a empresa fica estrategicamente vulnerável. Com isso, a definição de qualidade passa por um processo de desenvolvimento, no qual se transforma ao longo do tempo a fim de acompanhar a evolução das necessidades e predileções dos clientes.

A fim de melhor compreender o que significa Gestão da Qualidade, deve-se primeiramente, entender como se deu a sua evolução ao longo tempo para somente então captar a transformação que o seu conceito teve ao longo do caminho (CARVALHO, 2005).

Antes da grande revolução industrial, toda produção era baseada na manufatura, e por assim ser, o artesão era o responsável por toda a dinâmica que constituía o processo produtivo. Muito, além disso, esse artesão cuidava desde os preparativos que antecederiam à criação do seu produto até o pós-venda. Deste modo, o pequeno produtor se via com a tarefa de garantir a satisfação do seu cliente, essa satisfação, por sua vez era alcançada por meio da proximidade existente entre esse produtor e o consumidor, possibilitando com isso, uma adequação do produto às necessidades do cliente (CARVALHO, 2005).

Foi esse tipo de proximidade e flexibilidade para com o cliente que permitiram ao artesão, mesmo que de maneira involuntária, aplicar um dos pilares da qualidade enquanto conceitos como tolerância, confiabilidade, especificação, metrologia e conformidade, ainda não se achavam prontos. Até esse momento, o foco do controle da qualidade ainda pairava sobre o produto e não no processo em si (CARVALHO, 2005).

A chegada da Revolução Industrial trouxe consigo uma das principais mudanças para as organizações do período: a especialização em tarefas, decorrente da divisão de trabalho. Essa mudança evidenciou a necessidade do atendimento a uma demanda latente há muito existente, isto é, a importância da criação de mecanismos para a padronização e controle dos processos de produção em larga escala. Um novo segmento de mercado iniciava-se bem ali, com a necessidade de máquinas capazes de produzir grandes volumes a fim de atender às crescentes demandas provenientes do salto que a indústria acabara de dar (CARVALHO, 2005).

O próximo ponto a ser identificado pelas organizações após esse movimento foi a necessidade de melhorar – de maneira contínua – a eficiência das operações. Clareza durante o planejamento estratégico garantiam planos de ações que resultavam em vantagens competitivas sobre os concorrentes. Esse planejamento, na maioria das vezes, consistia em ações voltadas para o incentivo à inovação nos produtos e processos, a conscientização da importância da responsabilidade social da empresa e a implementação do sistema de gestão da qualidade (CARVALHO, 2005).

Ao longo do tempo, inúmeros autores deram a sua contribuição à área da gestão da qualidade, dentre eles, os mais citados no meio acadêmico são: W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, Armand Feigenbaum, Philip B. Crosby e Kaoru Ishikawa. Abaixo um resumo das principais contribuições de cada um deles.

### 2.3.1 William E. Deming

Uma das principais referências para a área da qualidade, William Edwards Deming ficou conhecido, principalmente, por sua contribuição para o progresso da indústria japonesa. Dentre seus muitos ensinamentos compartilhados com todos os gestores que tiveram a oportunidade de aprender com ele, sobretudo os japoneses, Deming ensinava sobre a importância de direcionar a atenção para os problemas de variabilidade, bem como suas possíveis origens. Ele buscava entender e segmentar as falhas existentes no processo operacional, isto é, os problemas “causas comuns”, como por exemplo, as falhas das matérias-primas que acabavam se generalizando em diversos setores e por isso passava a ser uma responsabilidade do gerente. Com isso, sua abordagem sobre a resolução dos percalços existentes, consistia numa abordagem sistemática que mais tarde ficou conhecida como PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) (DEMING, 1990).

Segundo Marshall (2003, p. 78):

O ciclo PDCA (planejar, executar, verificar e agir corretamente) é um método gerencial para a promoção de melhoria contínua e reflete, em suas quatro fases, a base da filosofia de melhoramento contínuo. Praticando-as de forma cíclica e ininterrupta, acaba-se por promover a melhoria contínua e sistemática na organização, consolidando a padronização de práticas.

Além do ciclo PDCA, Deming também foi o responsável por criar alguns princípios direcionadores de atitudes a fim de promover um sistema de melhoria contínua na organização, mostrando a importância, por exemplo, de fatores como a motivação dos colaboradores para o desenvolvimento da organização (CARPINETTI, 2012).

Os 14 princípios de Deming (CARPINETTI, 2012, p. 18):

- 1- Estabeleça constância de propósitos para a melhoria do produto e do serviço, objetivando tornar-se competitivo, manter-se em atividade e gerar empregos.
- 2- Adote a nova filosofia. A administração deve acordar para o desafio, conscientizar-se de suas responsabilidades e assumir a liderança na transformação.
- 3- Não dependa da inspeção para atingir a qualidade. Incorpore qualidade desde o começo.
- 4- Abandone a prática de aprovar orçamentos com base somente no preço.
- 5- Melhore constantemente e continuamente cada processo. Melhore a qualidade e a produtividade, em consequência, os custos diminuirão.
- 6- Instrua treinamento no local de trabalho.
- 7- Adote e institua a liderança. O papel da liderança deve ser de ajudar as pessoas e os recursos tecnológico a trabalharem melhor.
- 8- Elimine o medo para que todos trabalhem de modo eficaz.
- 9- Elimine as barreiras entre departamentos de forma que as pessoas possam trabalhar em equipes.
- 10- Elimine metas numéricas, *slogans* e exortações para os trabalhadores que causem relações adversárias.
- 11- Elimine quotas numéricas e gerenciamento por objetivos. Substitua por liderança.
- 12- Remova as barreiras que roubam das pessoas a satisfação e orgulho pelo trabalho.
- 13- Adote programa de educação, treinamento e auto melhoria.
- 14- Faça a transformação um trabalho de todos e ponha todos para trabalhar nisso.

### 2.3.2 Joseph M. Juran

Juran explica a qualidade como sendo a adequação de um produto ou serviço à finalidade desejada. Ele acreditava que essa característica poderia ser observada através do

reconhecimento dos problemas da organização, bem como das suas respectivas soluções, obtidas por meio de processos bem definidos, com ênfase na trilogia que leva o seu nome: planejamento, controle e melhoria da qualidade (GOMES, 2004).

O planejamento, primeiro passo do programa sugerido por Juran, chama à atenção para a necessidade de conhecer bem o cliente e suas necessidades, definindo os objetivos e os parâmetros de qualidade, desenvolvendo o planejamento e disponibilizando os recursos necessários para o alcance da qualidade almejada (GOMES, 2004).

O segundo pilar, baseia-se na implementação de mecanismos que mensurem os resultados observados na etapa anterior e promovam insumos para ações que visem à melhoria da qualidade na empresa (GOMES, 2004).

Por fim, a melhoria da qualidade segundo Juran, diz respeito à instauração de mecanismos que remetam à melhoria contínua do processo como um todo, para isso, é necessário se fazer valer de programas, políticas e instrumentos que possam potencializar a satisfação dos clientes internos e externos, bem como reduzir os desperdícios existentes no processo (GOMES, 2004).

### 2.3.3 Kaoru Ishikawa

Assim como Juran, Ishikawa defende que a instituição de um programa eficaz para o desenvolvimento da qualidade consiste na resolução de problemas diretamente ligados ao assunto. Para corroborar com o seu argumento, Ishikawa desenvolveu a ferramenta que de imediato é geralmente associada ao seu nome, o diagrama de causa e efeito que como o próprio nome já sugere, consiste numa análise aprofundada de um determinado problema e de todas as suas possíveis causas e os efeitos decorrentes das mesmas, bem como as causas das causas primárias e os seus efeitos e assim por diante (GOMES, 2004).

O diagrama de causa e efeito tem como objetivo chegar à causa raiz da falha originalmente apresentada. Também foi dele a ideia de criar círculos de qualidade no ambiente corporativo, que consistia na reunião periódica de indivíduos com o propósito de discutir e solucionar problemas identificados no dia a dia (GOMES, 2004).

### 2.3.4 Philip B. Crosby

Como principal contribuição, Philip Crosby foi o desenvolvedor do conceito “zero defeito”, que tinha como fundamento “fazer certo” os produtos ou serviços já na primeira vez. Assim como Deming, ele definiu qualidade em termos de conformidade do produto com as suas especificações técnicas. Muitas empresas foram adeptas desse sistema de gestão, dentre elas, empresas militares norte-americanas fabricantes de mísseis. Defendendo a ideia de que sistemas de gestão de qualidade baseados em mecanismos de inspeção eram ineficientes, Crosby, pregava que a solução para esse problema caro consistia numa boa gestão dos recursos humanos da empresa, estimulando uma consciência coletiva para a necessidade de garantir produtos com a qualidade esperada já na primeira vez, dispensando a necessidade de conferências e retrabalhos (GOMES, 2004).

### 2.3.5 Armand Feigenbaum

Feigenbaum argumenta que o “controle da qualidade total” depende diretamente do compromisso e cooperação de todos os setores da organização e não somente dos que fazem parte, diretamente, do processo produtivo, mas também de departamentos como marketing, financeiro e suporte (GOMES, 2004).

Sua sugestão de melhoria é baseada no aperfeiçoamento da comunicação entre os setores funcionais da empresa, em especial: Controle de Novos Projetos, Controle de Recebimento de Material, Controle de Produto e Estudo de Processos Especiais de materiais e produção, como forma de promover melhorias da qualidade.

“Para que esse sistema seja efetivo, é preciso observar todo ciclo produtivo, que começa e termina no cliente, para obter produtos e serviços mais econômicos, mas que levem em conta a satisfação total do cliente. Destaca-se, contudo, que esse sistema consiste em uma estrutura e procedimentos, gerenciais e técnicos, devidamente documentados, que serviram de guia referencial para garantir a satisfação dos clientes, mas com custos da qualidade adequados” (FEIGENBAUM, 1987 apud CARVALHO, 2005).

### 2.3.6 David Garvin

David Garvin estudou os conceitos já existentes e desenvolveu uma definição própria sobre qualidade que foi ganhando notoriedade à medida que o significado do termo se estendia para além dos muros organizacionais. Na sua concepção, a qualidade deveria ser analisada sob oito perspectivas, cada uma com o seu devido grau de importância e contribuição para o sucesso da empresa. Deste modo, os integrantes envolvidos na dinâmica do mercado, isto é, as empresas, os colaboradores e os clientes, seriam aproximados e com a isso a discussão sobre questões relacionadas à qualidade dos produtos e/ou serviços seriam cada vez mais incentivadas e mais eficazes (GOMES, 2004).

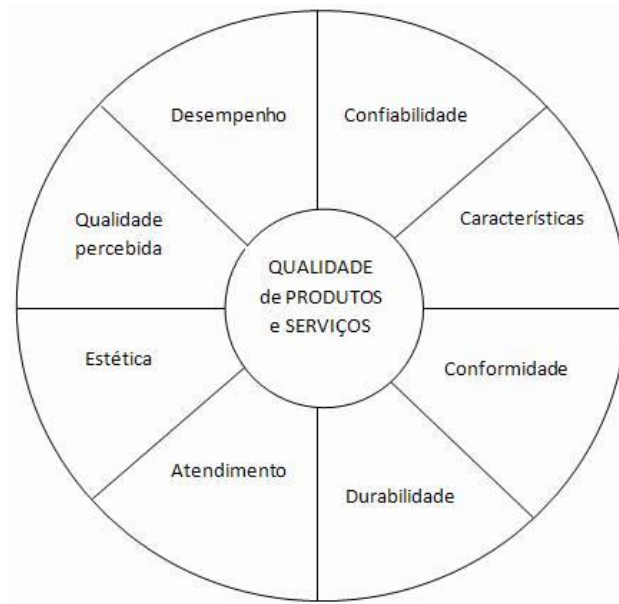
Além disso, o desagrupamento do termo sob vários pontos de vista, possibilita às empresas uma visão mais apurada sobre cada uma das perspectivas que ela julgar ser mais importante, permitindo que a empresa elabore planos de ações e atue de maneira direcionada, diferentemente das abordagens genéricas sugeridas pelos modelos anteriores.

### 2.3.7 Dimensões da Qualidade

Para mensurar a qualidade oferecida por uma empresa é imprescindível que se faça uma análise afim de saber qual o aspecto, em termos de qualidade, será avaliado. Por exemplo, considere que um consumidor realiza uma compra em determinada empresa e que em termos de desempenho do produto, ele fica satisfeito com o que lhe foi entregue, porém em termos de durabilidade, o produto adquirido não o atende de maneira satisfatória. Isso significa dizer que a empresa precisa investir mais energia melhorando essa dimensão do seu produto.

Com base nessa premissa, fica mais fácil compreender a importância da contribuição dos conceitos desenvolvidos por Garvin, uma vez que a fragmentação da qualidade em dimensões distintas possibilita às empresas entender quais são os *gaps* que precisam ser corrigidos.

A seguir apresenta-se os pontos mais relevantes dessas dimensões, que estão ilustradas na figura 2.2, abaixo:

**Figura 2 – Dimensões da Qualidade**

**Fonte:** CASTELLI (1996)

**Desempenho** – diz respeito à performance do produto e seus atributos básicos, bem como da empresa também. Essa característica é um tanto complicada de se avaliar devido ao fato de que muitas vezes essa avaliação está diretamente ligada às preferências pessoais do consumidor.

**Confiabilidade** – é medido pela probabilidade de o produto desenvolver algum tipo de defeito que atrapalhe ou impossibilite o funcionamento do produto adquirido num intervalo menor que o tempo médio programado.

**Características** – nesta dimensão Garvin aponta que o consumidor avalia as características excedentes do produto, assim, nesta dimensão também há influência das preferências do consumidor e nessa perspectiva que a empresa pode desenvolver mais facilmente vantagens competitivas atribuindo mais valor ao seu produto do que a concorrência.

**Conformidade** – baseado nos conceitos difundidos por Deming e Juran, essa dimensão utiliza como ferramenta o controle estatístico para analisar e definir o nível de conformidade do produto às especificações divulgadas por seu fabricante.

**Durabilidade** – consiste na medição da vida útil real do produto. Para o consumidor, não é viável realizar a aquisição de um produto cuja durabilidade seja baixa, mesmo considerando um ótimo desempenho, na verdade quanto mais “durável” o produto se mostra, mais provável é que o cliente opte por adquiri-lo, uma vez que o seu *turnover* diminui.

**Atendimento** – quando se trata de avaliação de qualidade, a importância desta dimensão é incontestável, visto que uma avaliação ruim nessa perspectiva pode afetar completamente a maneira como o consumidor percebe não só o produto, mas a organização como um todo, pois avalia como a empresa reage às reclamações e soluciona os problemas trazidos pelo cliente. Questões como cortesia, agilidade no atendimento e rapidez na resolução dos problemas apresentados, são grandes responsáveis por conquistarem os consumidores.

**Estética** – essa dimensão explica a influência que os aspectos sensoriais possuem para uma boa avaliação do produto. Fatores diretamente ligados à forma, estilo e outras características táteis estão associados aos padrões de beleza cultivados individualmente por cada consumidor, por esse motivo, essa dimensão é também muito subjetiva.

**Qualidade Percebida** – está associada à credibilidade que a marca transmite devido à qualidade dos produtos ou serviços oferecidos, assim como a importância que os serviços de marketing possuem para a consolidação dela.

## **2.4 *Balanced Scorecard***

Desenvolvido inicialmente por Kaplan e Norton em 1992, o *Balanced Scorecard* (BSC) vem sendo frequentemente utilizado nos mais diferentes tipos de segmentos de mercado. Sendo a sua abordagem cada vez mais popular, ele consiste em um sistema de avaliação de desempenho empresarial, onde o seu principal diferencial está na utilização de informações de cunho financeiro e não financeiro, a fim de traduzir a visão da empresa em possibilidades de ações factíveis, por meio de metas definidas e indicadores de desempenho (COSTA, 2003).

A metáfora da “receita” utilizada pelos autores em seu livro para explicar de maneira sucinta do que se trata esse modelo é bastante simples e de fácil compreensão na verdade. Dentro desta ótica, o BSC é comparado à receita de uma refeição, que conduz à transformação de ingredientes tangíveis (alimentos, utensílios de cozinha, fogão, forno, etc.) e intangíveis (mão de obra humana, gás, eletricidade, etc.) em um novo elemento dotado de valor no longo prazo resultante da combinação destes componentes já existentes na organização, mas sem muito valor agregado quando considerados isoladamente (COSTA, 2003).

A partir da análise deste núcleo de pensamento, constata-se que assim como no ambiente gastronômico, no mundo corporativo, diversas empresas possuem os componentes necessários para a produção de um bom produto, entretanto, isso não lhes garante o sucesso na execução desta tarefa. Por quê? Falta-lhes o guia de preparo, a receita anteriormente mencionada vista como o elemento chave, crucial para o êxito da tarefa.

Em síntese, “a receita corresponde à estratégia da empresa, que combina os recursos e as capacidades internas na criação de proposições de valor sem igual para os clientes e segmentos de mercado almejados” (KAPLAN; NORTON, 2001, p. 20). De acordo com Gilles (2016), o principal objetivo do BSC é proporcionar uma visão sistêmica da organização, onde todos os parâmetros de negócio da empresa sejam agrupados em objetivos estratégicos e que possuam entre si uma relação de causa e efeito.

#### 2.4.1 Conceito

Visto o alto nível de complexidade exigido para realizar a definição dos objetivos organizacionais que serão responsáveis por delinear os esboços das principais estratégias da empresa, origina-se a necessidade de identificação e priorização dos principais *stakeholders* e da estruturação de um plano estratégico que garanta de alguma maneira o comprometimento de todos aqueles envolvidos na execução dos processos tidos como críticos relacionados à sobrevivência da organização ou das vantagens competitivas.

O BSC aparece como uma alternativa que visa ajudar no trabalho de elaboração e monitoramento das estratégias organizacionais, esquematizando e associando fatores de desempenho, isto é, indicadores que mostram a perspectiva dos clientes, do processo produtivo e da capacidade de crescimento e desenvolvimento da empresa, aos indicadores que analisam resultados financeiros.

Com isso, o BSC se torna uma ferramenta eficaz de gestão, podendo o seu uso garantir a identificação, integração e acompanhamento dos fatores que possibilitam a impulsão do desempenho da empresa através do alinhamento entre ações internas e as estratégias adequadas que possibilitam uma visão sistêmica do negócio.

Durante o período industrial, os indicadores financeiros foram considerados pelos gestores da época como os principais mecanismos de mensuração do sucesso empresarial. Entretanto, com a chegada da Era da Informação, o processo administrativo baseado apenas em relatórios financeiros foi pouco a pouco mostrando a sua ineficiência a medida em que os ambientes organizacionais evoluíam para cenários cada vez mais complexos e incertos. Desta forma, somente reconhecer se os passos dados pela empresa estavam na direção correta já era mais o suficiente, mas passou a ser igualmente importante entender a origem desses resultados. Foi a partir deste momento que os indicadores não-financeiros (relacionados com a análise dos processos operacionais e mercadológicos) mostraram a sua importância proporcionando ao gestor uma visão completa de todos os resultados alcançados e suas origens (KRAEMER, 2002).

Em 1992, através do artigo intitulado “Balanced Scorecard: indicadores que impulsionam o desempenho” os autores David P. Norton e Robert S. Kaplan apresentaram pela primeira vez o termo “Balanced Scorecard” na Harvard Business Review. A princípio apresentado como um mecanismo de mensuração complementar ao estudo tradicional de avaliação de resultado, a abordagem do BSC objetivava integrar os indicadores financeiros com indicadores não-financeiros (GALINDO, 2016).

A proposta do BSC assume o pressuposto básico de que os fatores impulsionadores do desempenho não são plenamente retratados pelas medidas contábeis e financeiras clássicas (como índices de liquidez e rentabilidade), devendo haver uma interligação que denote relações de causalidade entre indicadores financeiros e operacionais. Esta relação de causa-efeito estabelecida pelo BSC proporciona melhor alinhamento organizacional com a Visão-Missão da empresa, na medida em que estabelece uma base de indicadores interligados em quatro perspectivas estratégicas, identificadas como: Perspectiva do Cliente; Perspectiva Interna; Perspectiva de Inovação e Aprendizado e Perspectiva Financeira (Kaplan e Norton, 2000a *apud* GALINDO, 2016, p.7).

Diante disso, tem-se:

- **Perspectiva Financeira:** avalia se as estratégias da empresa estão contribuindo para a lucratividade e para o retorno dos investimentos a longo prazo. Segundo Kaplan e Norton, (1997) os planos de ações são em sua grande maioria, os responsáveis por garantir que as empresas consigam atingir os objetivos financeiros contemplados no planejamento estratégico.

- **Perspectiva dos Clientes:** avalia se os clientes estão satisfeitos com os produtos e serviços oferecidos. O foco é voltado para identificar a segmentação de mercados e clientes que a empresa deseja atender. As estratégias tendem a estar associadas a fatores como: captação e retenção, nível de satisfação, ações de mercado, qualificação, rentabilidade e satisfação”. (Kaplan e Norton, 199).
- **Perspectiva dos Processos Internos:** avalia quais processos são mais relevantes para os resultados da empresa, identifica maneiras de melhorá-los e verifica se há necessidade de criar outros processos.
- **Perspectiva do Aprendizado e Crescimento:** avalia de que maneira é possível agregar conhecimento e convertê-lo em crescimento para a empresa a longo prazo. Assim, visa-se analisar a capacitação e a motivação do capital humano, a qualidade dos sistemas de informação, as tecnologias e a capacidade de mudanças da empresa.

**Figura 3** – Perspectivas do *Balanced Scorecard*



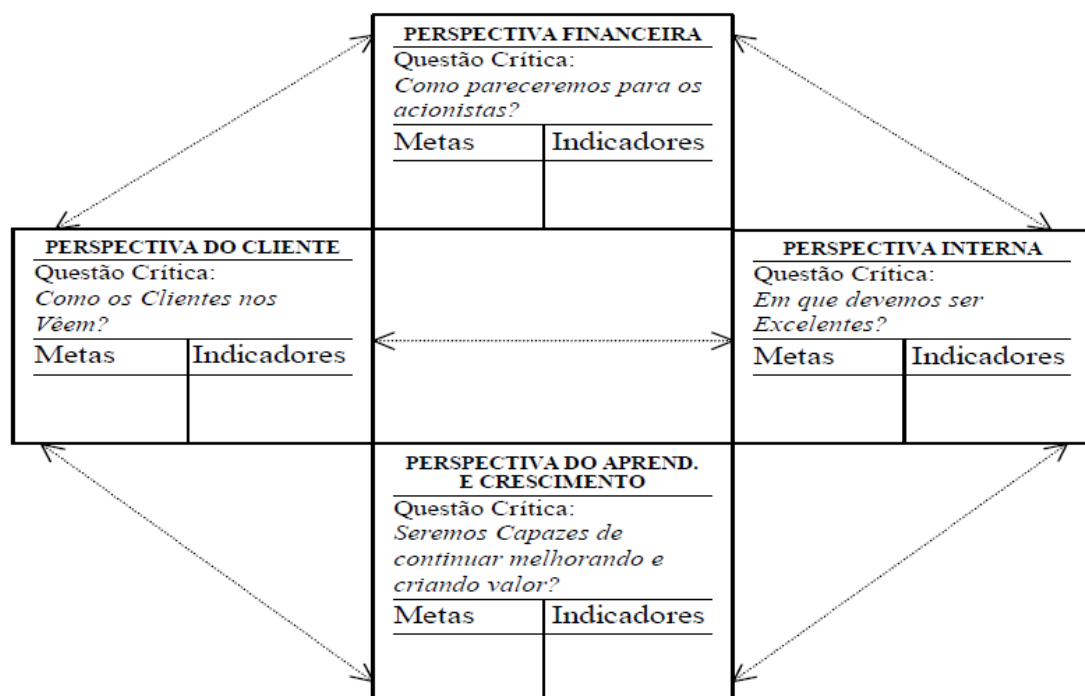
**Fonte:** Paula, Gilles B. (2016)

A figura 2.3, ilustra que cada dimensão é responsável por identificar um ponto crítico sob a sua perspectiva de modo a contribuir com os objetivos estratégicos. Esses pontos servirão como guia para que o gestor possa elaborar e acompanhar tanto os indicadores quanto os planos de ações decorrentes dos resultados alcançados (GILLES, 2016). Deste modo, o BSC age como um mecanismo que integra e mobiliza todos os setores da organização a agirem como se fossem

um único organismo, muito embora, seus resultados sejam analisados sob uma perspectiva individualizada (GALINDO, 2016).

Gilles (2016) nos leva a observar que para cada uma das perspectivas do BSC devem existir questões críticas (figura 2.4) associados a esta perspectiva, para que posteriormente seja possível a associação de indicadores de desempenho que venham a ser utilizados como métrica a fim de se saber o quanto do objetivo está sendo alcançado, e para concluir o planejamento, realizar o estabelecimento de metas para cada um destes indicadores.

**Figura 4** – As quatro questões críticas relacionadas com as perspectivas do *Balanced Scorecard*



**Fonte:** Kaplan e Norton (2000)

Paralelamente, alguns autores defendem que o modelo tradicional explanado por Kaplan e Norton não é amplo o suficiente para atender aos diversos segmentos existentes no mercado. Deveriam ser consideradas outras perspectivas igualmente importantes durante a composição dos objetivos estratégicos. Corroborando com essa ideia Kagioglou (2001, apud COSTA, 2003 p. 40) afirma que um claro exemplo disso é a indústria da construção civil que agrega um número grande de clientes internos bem como de fornecedores, e dentro desse segmento seria de grande valor haver a também a perspectiva de “empreendimento” e “fornecedores”. Outros autores que citam o seu descontentamento com a formação original do

BSC são Nelly e Adams (2001), os quais destacam que o BSC não analisa as perspectivas de outros agentes influenciadores como, por exemplo, a cadeia de suprimentos e a comunidade.

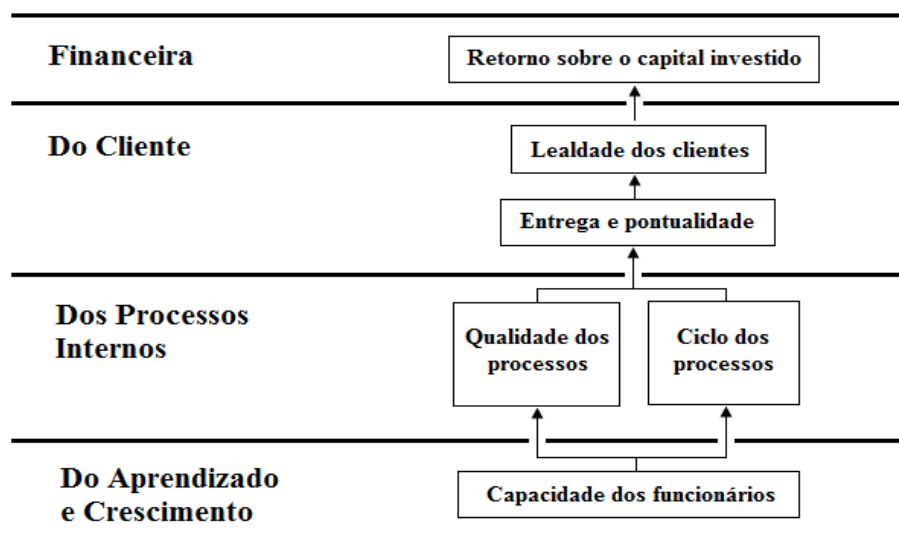
Kaplan e Norton (1997) afirmam ainda que apesar das críticas realizadas à ferramenta que delimita a quatro o número de perspectivas analisadas, não existe uma fórmula precisa capaz de determinar a quantidade exata de perspectivas utilizadas para a construção do BSC. Elas podem variar de acordo com as circunstâncias do setor e da estratégia utilizada.

A esse respeito, encontra-se a seguinte colocação:

Uma das principais vantagens do BSC é o seu processo de construção, pois permite às pessoas envolvidas entenderem a atual situação da organização e o que deve ser feito para atingir os objetivos necessários para ser competitiva no longo prazo. Esses autores também recomendam que o BSC seja utilizado como uma ferramenta adaptável a diferentes situações, para que possibilite a discussão e comunicação da visão e das estratégias da organização (Olve et al. *apud* COSTA, 2003 p. 41).

Kaplan e Norton (2001) apontam ainda que o sistema de medição deva ser elaborado de modo a deixar evidente a relação que existe entre os objetivos e as perspectivas. A criação da cadeia de causa e efeito pode ser representada por uma reta vertical que transpasse as quatro perspectivas do modelo BSC (figura 2.5). Deste modo, é possível construir uma espécie de gestão a vista, que permite uma análise sistêmica e dinâmica para que os gestores das organizações possam ter uma visão do quadro geral.

**Figura 5 – Relação entre as Perspectivas do *Balanced Scorecard***



**Fonte:** Kaplan e Norton (1997)

Diante disso, agora que já foi explicado o que são as perspectivas do BSC e suas relações de causa efeito, apresenta-se um detalhamento em cada uma delas.

#### 2.4.2 Perspectiva Financeira

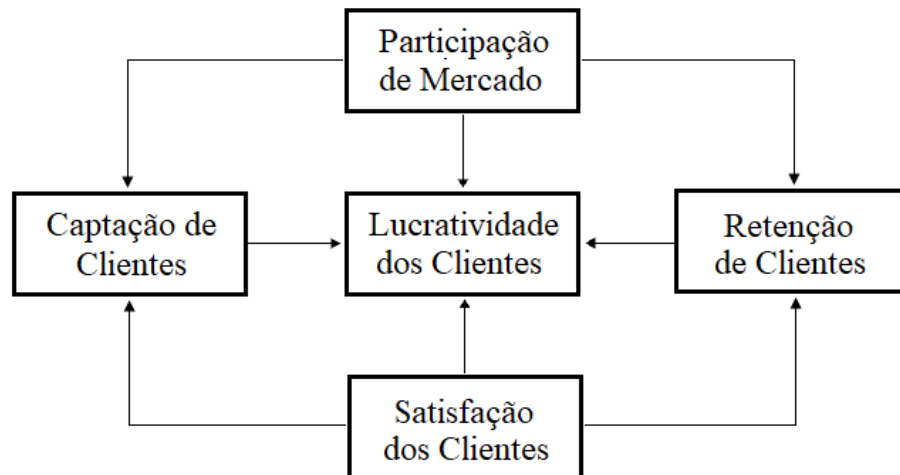
Começando pela Perspectiva Financeira, existe a parte do planejamento onde estão contidos os objetivos e as metas da empresa que indicam se a estratégia da empresa, sua implementação e sua execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Entre estes resultados pode-se citar alguns exemplos como:

- Faturamento Bruto;
- Ticket Médio;
- Margem de Contribuição;
- Ponto de Equilíbrio;
- Lucro Líquido;
- Mark-up.

Em conformidade com Gilles (2016), para que a Perspectiva Financeira faça sentido, ela deve ser fruto de um planejamento orçamentário bem elaborado, contemplando todos os planos de receitas, despesas e investimentos que a empresa projeta para o próximo ano (ou anos). A partir desta projeção, é preciso definir os valores que devem servir como referência para acompanhar o sucesso da empresa.

#### 2.4.3 Perspectiva de Clientes

O BSC permite que os gestores identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a empresa deverá competir, bem como as medidas essenciais de desempenho (figura 2.6) neste segmento. Esta perspectiva está diretamente relacionada à perspectiva financeira além de lhe dar suporte, uma vez que são as relações comerciais com os clientes que geram o faturamento e permite a empresa atingir os resultados financeiros planejados (GILLES, 2016).

**Figura 6** – Medidas Essenciais de Desempenho

**Fonte:** Kaplan e Norton (1997)

Nesta perspectiva, devem estar principalmente, os objetivos relacionados a resultados de vendas e marketing e para medir isto se deve utilizar indicadores como:

- Volume Total de Vendas;
- Volume de Vendas por Regional;
- Custo de Aquisição por Cliente (CAC);
- Taxa de Churn;
- NPS (*Net Promoter Score*).

Sobre isso, Gilles (2016) diz o seguinte:

Na prática, as metas, objetivos e indicadores da perspectiva dos Clientes devem ser montados a partir dos resultados financeiros planejados, identificando os principais objetivos comerciais e de relacionamento que devem ser atingidos para conseguir o retorno desejado. A partir desta linha de raciocínio, a empresa deve definir os resultados que quando atingidos, ajudarão a empresa a atingir os objetivos financeiros.

#### 2.4.4 Perspectiva dos Processos Internos

Segundo Gilles (2016), para que uma organização consiga atingir os objetivos de mercado definidos, é necessário que ela tenha seus processos internos funcionando de maneira eficiente. Isto implica em melhorar constantemente a comunicação e as decisões que ocorrem entre os setores. Uma comunicação alinhada garantirá a melhoria na operação da empresa como

um todo, uma vez que os *gaps* e pontos de melhoria poderão ser mapeados e sanados a partir desta perspectiva. Logo, é na perspectiva dos processos internos que ficam os objetivos relacionados à eficiência de processos, como por exemplo:

- Logística;
- Cumprimento de prazos;
- Disponibilidade de mercadorias;
- Experiência de compra inesquecível;
- Gerenciamento da marca;
- Liderança em estilo;
- Liderança em fornecedores.

Tendo em vista as especificidades da perspectiva dos processos internos, para alcançar os objetivos dentro deste quadrante de maneira efetiva é preciso entender que muitos dos desafios identificados dentro da perspectiva dos clientes, estão em sua maioria diretamente relacionados a pontos em que o processo produtivo não está ocorrendo de maneira eficiente e, portanto, impedindo que os resultados obtidos sejam impulsionados e assim possam contribuir para os resultados gerais da empresa.

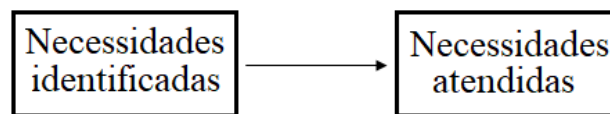
#### 2.4.5 Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento

Por último, tem a perspectiva da aprendizagem e crescimento, que visa identificar a infraestrutura que a empresa deve possuir para gerar crescimento e retenção do conhecimento e dos recursos humanos da empresa no longo prazo. Deste modo, assim como a perspectiva dos processos internos serve de base para a dos clientes, a perspectiva da aprendizagem e crescimento também é como um alicerce para a perspectiva dos processos internos, uma vez que todo e qualquer processo necessita da execução e/ou supervisão das pessoas. Como objetivos relevantes para esta perspectiva, são citados como exemplos:

- Capacitação dos funcionários;
- Capacidade dos sistemas de informação;
- Motivação, *empowerment* e alinhamento.

Na prática, para que os objetivos dentro da perspectiva do aprendizado e conhecimento sejam alcançados, deve-se ter como princípio os desafios deparados na perspectiva dos processos. Ou seja, é necessário saber se as pessoas estão de fato evoluindo no mesmo contexto que a empresa espera. No momento em que se estabelecem as melhorias esperadas pelas pessoas que os executam, é que se pode estabelecer também quais são os resultados pretendidos (figura 2.7).

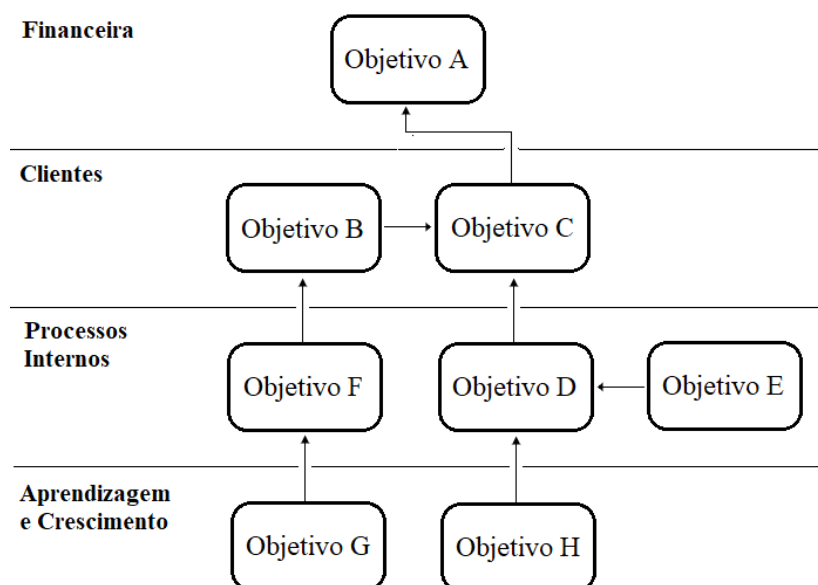
**Figura 7** – Evolução das Necessidades Organizacionais



**Fonte:** Kaplan e Norton (1997)

Em resumo, tudo tem início com a explanação das metas e objetivos financeiros. (Gilles, 2016) A partir disso, analisam-se os objetivos e metas da perspectiva de clientes. Embasando o desenvolvimento previsto na perspectiva de clientes, é necessário realizar o planejamento para a perspectiva de processos internos. Finalizando com a perspectiva do aprendizado e crescimento que vai dar suporte aos desafios que surgirão nesta etapa. E é por esse motivo que o BSC é representado por um mapa estratégico, onde suas perspectivas ficam na horizontal e os objetivos estratégicos se encontram dentro da mesma (figura 2.8).

**Figura 8** – Mapa Estratégico do *Balanced Scorecard*



**Fonte:** Paula, Gilles B. (2016)

Em síntese, com a utilização do mapa estratégico é possível enxergar como os objetivos estratégicos se conectam. A direção das setas permite identificar a relação de causa e efeito que esses objetivos possuem, e qual a influência que eles exercem uns sobre os outros. Com isso, o gestor é capaz de mapear e realizar o acompanhamento de perto dos objetivos mais críticos para o alcance dos resultados e mitigar seus esforços na direção daqueles que não representam um impacto direto de acordo com o planejamento estratégico.

## 2.5 Indicadores

Uma das estratégias paulatinamente utilizadas pelas organizações na busca pela conquista de vantagens competitivas é ter uma boa gestão das estratégias executadas. Deste modo, é natural que o gestor recorra às ferramentas de sistematização capazes de indicar se o desempenho que a empresa apresenta é proveniente de um comportamento coerente com as estratégias anteriormente definidas (FISCHMANN; ZILBER, 2015).

Em síntese, de uma maneira geral, a resposta para esse questionamento é obtida por meio do monitoramento das atividades críticas do negócio. Esse acompanhamento, por sua vez, é realizado através da análise dos resultados dos indicadores da organização. Esses instrumentos avaliam as táticas estratégicas sob os mais variados ângulos, visto que a perspectiva na qual se concentra essa investigação não se limita a mensurar somente o nível de desempenho.

Normalmente a utilização de indicadores tem como principal objetivo a verificação da utilização eficiente dos recursos disponíveis pela empresa. Sendo mais comuns os indicadores voltados para a produtividade, o retorno sobre os investimentos, o custo padrão, entre outros fatores, normalmente, com impactos contábeis diretos. É importante salientar que as mudanças no âmbito tecnológico, competitivo e ambiental (interno e externo), possuem forte influência sobre o que é medido, o modo como é medido e, sobretudo, nos resultados dessas análises, indicando se existe ou não a necessidade de adequação dos indicadores vigentes (MARTINS; NETO, 1998).

Sistemas de medidas de desempenho são uma parte integral do controle da administração. O sistema, reflete a filosofia e cultura organizacionais e descreve o quanto o trabalho é bem feito em termos de custo, tempo e qualidade. Para serem efetivas, as medidas de desempenho necessitam refletir variações ocorridas na

competitividade (Tatikonda, R. e Tatikonda, L., *apud* FISCHMAN; ZILBER, 2015 p. 2).

De acordo com Campbell (1997, *apud* FISCHMAN; ZILBER, 2015 p. 5) a função de monitorar a operação das empresas é tanto dos administradores como dos empregados. Entretanto, o fato de que nem sempre todas as medidas fundamentais podem ser encontradas nos relatórios financeiros tradicionais, reforça ainda mais a importância e necessidade crescente sobre a utilização de ferramentas como o *balanced scorecard* para o estabelecimento dos indicadores. Afinal esse sistema possibilita a análise de dados de caráter financeiro e não financeiro num formato integrado, indicando o que é mais importante para o sucesso da companhia de uma maneira geral.

Essa ferramenta, como explanado na seção anterior, pode medir basicamente de tudo, desde a área financeira, como serviços ao consumidor, gestão de pessoas, desenvolvimento de produtos, processos logísticos, *turnover* de colaboradores, entre outros. Refletindo assim, a essência do negócio bem como a sua estratégia. Para cada organização, um *scorecard* “personificando” o planejamento estratégico a ele atribuído.

A respeito das falas apresentadas, os autores Takashina e Flores (1996) afirmam que os indicadores são indispensáveis aos processos de planejamento e controle das organizações, pois é por meio deles que os gestores são capazes de estabelecer metas cujos resultados determinarão a necessidade de alterações no planejamento estratégico, bem como acompanhar o nível de maturidade da empresa em relação aos seus objetivos.

De acordo com esses autores, os indicadores devem ser associados às áreas da companhia onde os seus desempenhos exerçam maior impacto para o sucesso da organização, além de permitir avaliações num intervalo de tempo, em relação às metas e outras variáveis.

Com base nessa estratégia, eles [os indicadores] contribuirão para a tomada de decisão, tendo indicativos de níveis, tendências e comparações, conforme abaixo:

- **Níveis** – patamar em que os resultados se situam no período;
- **Tendência** – variação do nível dos resultados em períodos consecutivos; e
- **Comparação** – feita em relação a indicadores compatíveis de outros produtos, outras unidades de negócio ou outras organizações, visando parâmetros de referência para os resultados obtidos (TAKASHINA; FLORES, 1996).

A partir dos valores obtidos através dos indicadores é possível, segundo esses autores, determinar a taxa de melhoria alcançada, sua amplitude e relevância, salientando a necessidade de que eles sejam gerados de maneira criteriosa, a fim de garantir a disponibilidade das

informações e os resultados mais importantes no menor intervalo de tempo com o menor custo possível.

A maioria dos indicadores são estabelecidos dentro das próprias organizações, requerendo tão somente, informações internas, mas, outras por outro lado, estão passíveis às informações externas, pertinentes ao ambiente no qual está inserida ou mesmo do ecossistema. Assim, faz-se necessário que essas informações estejam disponíveis aos administradores, para que eles por sua vez, possam tomar suas decisões baseadas em fatos sólidos podendo exercer em tempo hábil a função de resolver os contratempos, readequar os métodos, antecipar os problemas e quando necessário redesenhar o processo, seja ele planejamento ou do seu controle (FISCHMANN; ZILBER, 2015 p. 5).

Dito isso, uma informação consistente é essencial para a acurácia do resultado. E essa é uma dificuldade, infelizmente, comum para aqueles precisam recorrer a dados externos à organização. Problemas como informações descontínuas ou com mudanças metodológicas são as responsáveis, em sua grande maioria, pela inconsistência ou ilegitimidade desses dados. Esses vieses podem conduzir a análises distorcidas e implicar em desvios na interpretação das avaliações, uma vez que os indicadores são normalmente baseados nessas informações. A tendência às falhas e inevitável inoperância do sistema de acompanhamento do desempenho organizacional seriam eminentes (FISCHMANN; ZILBER, 2015 p. 6).

Fischmann e Zilber salientam que,

Outra dificuldade é a impossibilidade de se obter dados que reflitam períodos menores como mensais, semanais e, eventualmente, diários. Essas situações inibem, na verdade, não apenas a eficácia ou a viabilidade de um sistema de indicadores, mas a própria gestão estratégica (FISCHMANN; ZILBER, 2015 p. 6).

Sendo assim, é importante salientar que mecanismos de planejamento, gestão estratégica e, sobretudo, exigem a preexistência de dados contínuos e confiáveis. “Por outro lado, a determinação de um indicador, quantificável e mensurável, pode exigir antes de sua implantação, a sistematização de dados, determinando-se formas de sua obtenção e tratamento ao longo do tempo” (FISCHMANN; ZILBER, 2015 p. 6). A sua estrutura, dependerá inteiramente do setor de atuação, da estratégia corporativa e, acima de tudo, da consistência dos dados.

Segundo Paladini (1995) um indicador para ser perfeitamente elaborador precisa estar associado a dois conjuntos de dados: 1) a relação existente entre o indicador com o ambiente

avaliado; 2) a estrutura do indicador que precisa contemplar três componentes básicos: elemento, fator, medida. Já a sua avaliação precisa abranger elementos básicos de avaliação da qualidade como: 1) precisam ser mensuráveis; b) precisam medir o impacto das ações na satisfação dos consumidores e clientes.

Analisando as informações até aqui fornecidas, pode-se concluir que, a priori, o sistema de indicadores deve ser inserido na alta cúpula da companhia, sendo este utilizado como um recurso de gestão para o planejamento estratégico e, gradativamente, difundido nas demais áreas da empresa, visando alcançar os objetivos estratégicos, por meio de uma visão sistêmica sob a ótica da organização pretendida (FISCHMANN; ZILBER, 2015).

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo será explicado como foi realizada a pesquisa, bem como as entrevistas e o instrumento utilizado para a coleta de dados.

#### 3.1 Delineamento da Pesquisa

A palavra “método” do grego *methodos*; *met'hodos* significa, literalmente, “caminho para chegar a um fim” é, assim, o caminho em direção a um objetivo, já metodologia é o estudo do método, isto é, o conjunto de regras e procedimentos definidos para se realizar uma pesquisa. Da mesma forma, a palavra “científica” deriva de ciência, a qual engloba o conjunto de conhecimentos específicos e sistematicamente ordenados em relação a um determinado domínio do saber (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). “Por conseguinte, metodologia científica é o estudo sistemático e lógico dos métodos empregados nas ciências, seus fundamentos, sua validade e sua relação com as teorias científicas” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 11).

Para atingir o objetivo pretendido, realizou-se um estudo qualitativo, descritivo, do tipo estudo de caso. A fase qualitativa tem por objetivo obter conhecimento a fim de elaborar a ferramenta base para a realização da coleta dos dados a serem analisados.

A pesquisa qualitativa não tem interesse na representação numérica, mas, com o entendimento de um grupo social, de uma organização, entre outros. Deste modo, esse tipo de pesquisa está voltado para aspectos da realidade que não podem ser mensurados quantitativamente, se concentrando, assim, na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

A pesquisa descritiva requer do pesquisador um conjunto de informações sobre o que deseja investigar. Entretanto, algumas vezes o investigador deixa de realizar uma avaliação crítica dos dados, resultando na análise de resultados equivocados, uma vez que as técnicas de coleta de dados, como questionários, escalas e entrevistas, costumam ser subjetivas, tendendo à imprecisão (TRIVIÑOS, 1987).

O presente estudo de caso se constituiu em uma tentativa de compreender a utilização de ferramentas como o BSC e indicadores nas estratégias competitivas da organização

analisada. Para Alves-Mazzotti (2006, p. 640), os exemplos mais comuns para esse tipo de estudo são:

“[...] os que focalizam apenas uma unidade: um indivíduo (como os casos clínicos descritos por Freud), um pequeno grupo (como o estudo de Paul Willis sobre um grupo de rapazes da classe trabalhadora inglesa), uma instituição (como uma escola, um hospital), um programa (como o Bolsa Família), ou um evento (a eleição do diretor de uma escola).

### 3.2 População e Amostra

De acordo com Oliveira (1997, p. 160), universo ou população “é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”. Enquanto amostra “é uma porção ou parcela convenientemente selecionada da população”.

Partindo da premissa que a confiabilidade da amostra exerce um impacto direto no resultado da análise, essa pesquisa priorizou ter como o seu objeto de estudo, uma organização cujas informações tenham procedência segura, onde os seus profissionais estejam aptos a responder aos questionamentos que servirão como base para a posterior elaboração do BSC bem como dos seus indicadores, objetivando contribuir com sugestões de melhorias para a empresa.

A amostra da pesquisa foi baseada nas respostas de 13 *stakeholders* da empresa estudo de caso. Das quais 11 são funcionários da empresa e 2 são clientes. O estudo foi realizado numa fábrica de produtos pré-moldados, situada na cidade de Caruaru – PE, sob os preceitos da amostra por conveniência.

Os participantes foram introduzidos ao contexto da pesquisa e foram convidados em seus locais de trabalho a responderem o questionário semiestruturado (disponível no Apêndice 1), onde foram informados sobre a garantia de confidencialidade dos dados resultantes de suas respectivas respostas. Os participantes foram selecionados para a pesquisa, tendo como critérios para participação o grau de escolaridade (mínimo ensino fundamental completo), dada a natureza do instrumento utilizado e da necessidade de um bom nível de interpretação de texto, como também a sua função no quadro de pessoal, uma vez que obter um alto nível de

representatividade dos setores da empresa aumentam as chances de se alcançar acurácia durante a análise dos resultados. No que concerne à escolha dos clientes, foi utilizado como critério de análise, o porte dos mesmos e a representatividade que volume mensal demandado possuem para o faturamento da empresa analisada no estudo de caso.

### **3.3 Tipo de Amostragem**

A amostragem por conveniência mostrou-se, dentre as opções existentes, a mais indicada para a coleta e compilação das informações desta pesquisa. Isso porque sua técnica consiste na seleção de uma amostra da população que seja acessível e prontamente disponível para a resolução do questionário a eles apresentado.

Amostras por conveniência podem ser facilmente justificadas em um estágio exploratório da pesquisa, como uma base para geração de hipóteses e *insights*, e para estudos conclusivos onde o gerente aceita os riscos da imprecisão dos resultados do estudo (KINNEAR; TAYLOR, 1979 p. 187).

Esse tipo de amostra é indicado quando o intuito é construir uma base de dados de maneira rápida e econômica, isso porque os participantes desse tipo de pesquisa, normalmente são pessoas de interesse da população, cujo denominador em comum relevante baseia-se no conhecimento do produto e/ou serviço pesquisado, dispensando a necessidade de um alto rigor para a seleção dos participantes (KINNEAR; TAYLOR, 1979).

Amplamente aceita e regularmente utilizada como fonte para a geração de ideias, hipóteses em pesquisas, geralmente investigativas, bem como para estudos conclusivos nos quais o pesquisador compreende e aceita o risco de resultados ambíguos, a amostragem por conveniência é de cunho estritamente qualitativo, uma vez que nesse tipo de pesquisa, o investigador seleciona dentre os recursos dos quais têm acesso, reconhecendo que estes podem constituir um universo (KINNEAR; TAYLOR, 1979). Esse modelo é empregado quando o pesquisador tem por finalidade obter informações de maneira rápida e barata.

### **3.4 Instrumento de Coleta de Dados**

A coleta de dados é a procura por informações para a comprovação do fenômeno ou fato que o pesquisador quer desvendar (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). A forma de coleta de dados desta pesquisa ocorreu através de questionário semiestruturado, bem como de observações espontâneas.

Este é um momento muito importante para a pesquisa, pois quando bem-feita, é o que garantirá que a fase seguinte, isto é, a construção da problemática, seja feita de maneira concisa. Uma investigação bem conduzida do tema analisado, quase que garante ao pesquisador a elaboração do problema.

### **3.5 Caracterização da Empresa - Estudo de Caso**

A empresa iniciou as suas atividades no ano de 2010, sendo a sua atuação voltada para o segmento da construção civil. Sua produção concentra-se na fabricação de artigos pré-moldados em concreto possuindo em seu mix, produtos como: blocos, pisos, meio-fio, placas para muros, estacas para muros, dentre outros artigos manufaturados. A empresa analisada se destaca dos concorrentes locais devido ao seu credenciamento junto ao selo de qualidade da Associação Brasileira de Cimento Portland – ABCP (requisito obrigatório exigido pelas instituições financiadoras de crédito) e pelo seu raio de atuação mais abrangente (150km)<sup>1</sup>.

No ano de 2017 a empresa foi adquirida por uma das maiores construtoras do Estado de Pernambuco, que na época era o maior cliente em sua base, passando a fazer parte de um dos maiores grupos econômicos do polo industrial do país.

A empresa conta com um efetivo de 37 funcionários, sendo: 01 gerente industrial, 02 supervisores de produção, 01 supervisor de manutenção, 02 mecânicos industriais, 04 operadores de máquinas, 16 auxiliares de produção, 01 laboratorista, 01 técnico de segurança do trabalho, 01 analista comercial, 01 assistente administrativo, 02 aprendizes, 02 operadores de empilhadeiras, 01 operador de pá carregadeira, 02 auxiliares de serviços gerais, além de 13 prestadores de serviço.

Seus principais produtos, a saber blocos e pisos intertravados, são resultados de duas máquinas importadas de grande porte. A QT10 com uma capacidade produtiva para um pouco mais de 460.000 unidades de blocos/mês e a EVO responsável por uma produção de quase

133.000m<sup>2</sup> de pisos intertravados/mês. Além da sua linha de produção manufaturada que contempla uma produção média mensal de aproximadamente 2.250 unidades de placas para muros, 2.900 unidades de estacas do tipo mourão, 653m de vergas de sustentação, 320 unidades de anéis para fossa séptica e 320 unidades de tampas para caixa de inspeção<sup>1</sup> (fotos disponíveis no Apêndice 2).

Em função da grande capacidade produtiva das máquinas, o foco da organização consiste em atender construções em larga escala, com produtos de alto padrão de qualidade e atendendo às normas técnicas vigentes no país.

<sup>1</sup> Comunicação proferida pela Supervisora Administrativa, em 20 de outubro de 2020.

#### 4 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Para o exame das informações reunidas foi utilizada a técnica da análise de conteúdo. Esse tipo de estudo consiste na classificação das respostas referentes a questões abertas. Deste modo, as questões analisadas nesta pesquisa foram classificadas de acordo com a abordagem de Garvin sobre as oito dimensões da qualidade (Desempenho, Durabilidade, Confiabilidade, Característica, Conformidade, Atendimento, Estética e Qualidade Percebida) onde os participantes da pesquisa indicaram o que consideravam ser uma força ou uma fraqueza para a empresa sobre os tópicos indicados.

A análise do ambiente de uma organização permite ao gestor o reconhecimento de características capazes de lhe garantir vantagens competitivas ou indicar pontos de vulnerabilidade frente aos seus concorrentes. Essas características muitas vezes são provenientes de recursos e capacidades que a empresa possui ligados à marca dos produtos, participação de mercado, vantagem de custos, localização, fontes exclusivas de matérias-primas, entre outras. Além disso, essa análise também tem como intuito antecipar estratégias dos concorrentes, e é por esse motivo que a obtenção de informações sobre os cenários interno e externo são determinantes para uma análise efetiva. Sobre esse assunto Miller (2002 p. 116) diz o seguinte: “o primeiro passo para um bom estudo do tipo SWOT é colher e absorver informação secundária sobre a empresa que se está analisando e sobre o setor econômico que integra”.

O critério utilizado para selecionar os respondentes desta pesquisa foi baseado no grau de importância que a contribuição de cada um representa para a organização e sua manutenção no mercado. No total foram selecionados 13 (treze) participantes, sendo eles distribuídos da seguinte forma: o gerente, o supervisor de produção (máquinas), o supervisor de manutenção, 02 (dois) operadores de máquina (EVO e QT10), o laboratorista, um operador de empilhadeira, a analista comercial, 02 (dois) auxiliares de produção, o técnico de segurança do trabalho e os 02 (dois) maiores clientes da base.

O resultado da análise foi estruturado baseando-se nas respostas equivalentes e discordantes do questionário por cada um dos entrevistados no que se refere às dimensões estudadas.

No questionário foi disponibilizada para os entrevistados, além das alternativas propostas pelo autor, a possibilidade de incluir outros aspectos não abordados originalmente na pesquisa, mas que o respondente julgasse de igual importância, além da solicitação de classificar por ordem de importância cada questão respondida.

O material obtido foi classificado tendo como base as perspectivas estudadas nas dimensões da qualidade. Desta forma, esta pesquisa visa analisar os dados a fim de relacioná-los e classificá-los de acordo com as dimensões da qualidade, destacando os pontos fortes e os pontos fracos (ambiente interno), bem como as ameaças e as oportunidades (ambiente externo) citadas no décimo terceiro quesito das entrevistas realizadas.

Seguem, a seguir, as análises dos dados coletados.

#### **4.1 Dimensão Desempenho e Durabilidade**

Nesta dimensão da pesquisa somente os itens Resistência dos Produtos e Vida Útil dos Produtos foram avaliados como ponto forte por todos os participantes. Uniformidade dos Produtos e Qualidade dos Produtos foram avaliados por 11 (onze) participantes como sendo pontos fortes, enquanto 02 (dois) discordaram dessa avaliação classificando-os como pontos fracos da organização. Preços Competitivos e Capacidade Produtiva foram classificados por 10 (dez) participantes como sendo dois pontos fortes e por 03 (três) como sendo dois pontos fracos.

Em seguida, foram solicitados que fossem enumerados os pontos em grau de importância. Para essa pergunta, as respostas foram bastante diversificadas, entretanto, o item Qualidade dos Produtos conseguiu arrecadar 05 (cinco) dos treze votos elegendo-o como o item mais importante, 06 (seis) pessoas disseram que esse item tem importância de grau 2 e 02 (duas) pessoas disseram que ele possui importância de grau 3 em critério de avaliação. Já o item considerado como sendo o de menor importância pelos participantes foi Capacidade Produtiva que foi votado por 05 (cinco) respondentes afirmando que esse quesito tem grau de importância 6, 04 (quatro) disseram que esse é o quinto item mais importante, enquanto que 02 (duas) pessoas concordam que ele tem importância de grau 4 e 02 (duas) disseram que ele tem importância de grau 3.

Em relação Uniformidade dos Produtos, 03 (três) pessoas disseram ser este o item mais importante, 01 (uma) afirma que ele seja o segundo mais importante, 04 (quatro) acreditam que

ele venha em seguida ocupando o terceiro lugar, 04 (quatro) concordam que ele tenha grau 4 de importância e 01 (uma) pessoa respondeu que ele tem grau 6 de importância vindo por último em seu critério de avaliação.

Referente à Resistência dos Produtos, 04 (quatro) participantes informaram que esse é o item mais importante, atribuindo a ele o grau de importância 01, 05 (cinco) respondentes concordam que ele possui grau 2 de importância, 02 (duas) disseram que esse aspecto vem em terceiro lugar e 01 (uma) informou que ele é o quarto mais importante e outra o classificou como tendo grau 5.

Quanto à Vida Útil dos Produtos, 02 (duas) o colocaram ocupando o terceiro lugar em critério de importância, 05 (cinco) concordam que esse seja o quarto item mais importante, 03 (três) disseram que o consideram como sendo o quinto item mais importante e 03 (três) também disseram que considera esse o item menos importante, atribuindo o grau 6 a esse aspecto.

Por fim, o quesito Preços Competitivos, foi classificado da seguinte maneira: 01 (uma) pessoa o considera como item mais importante, 02 (duas) pessoas o consideram como o segundo item mais importante, 01 (uma) pessoa afirma que esse é o terceiro item mais importante, 01 (uma) afirma que esse é o quarto item em critério de avaliação, 04 (quatro) disseram que esse é o quinto item mais avaliado e por último 04 (quatro) pessoas acreditam que esse item deva vir por último na avaliação.

## 4.2 Dimensão Confiabilidade

Esse item está diretamente ligado à capacidade que a empresa possui de fidelizar os seus clientes, uma vez que quanto maior o nível de confiança do consumidor naquela empresa/marca, maior é a chance de ele permanecer fiel à organização.

Nessa dimensão ficou claro quanto à concordância dos participantes da pesquisa quando todos classificam como a Reputação da Empresa como sendo um ponto forte. Em contrapartida existe uma divergência quanto ao que seria o ponto fraco nesta dimensão, pois embora o item Responsabilidade Social-Ambiental, tenha somado 03 (três) votos considerando-o como ponto fraco, ainda assim pouco mais que  $\frac{3}{4}$  dos respondentes avaliaram esse item como

sendo um ponto forte da organização. E dos 13 (treze) participantes da pesquisa, somente 01 (um) avaliou Resistência dos Produtos (avaria) como sendo um ponto fraco.

Em relação a enumeração por grau de importância não há unanimidade de colocação em nenhum dos pontos fornecidos. O item Reputação da Empresa obteve seis indicações para o primeiro lugar, 04 (quatro) foi o número de pessoas que indicaram que esse seria o segundo critério de avaliação e 03 (três) afirmaram que esse seria o aspecto menos importante para avaliação.

O item Resistência dos Produtos (avaria) foi classificado da seguinte forma, 03 (três) votos afirmam que esse é o aspecto mais importante nessa dimensão, 08 (oito) afirmam que ele é o segundo elemento a ser avaliado, enquanto 02 (duas) concordam que esse pode vir em último numa avaliação.

Já o tópico Responsabilidade Social-Ambiental, recebeu 04 (quatro) votos para ocupar o primeiro lugar, 01 (um) voto como sendo o segundo item mais importante e 08 (oito) votos como sendo o menos importante.

#### **4.3 Dimensão Características**

Esse item é de suma importância para a organização pois avalia se ela está ou não conseguindo estabelecer vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes. Nesta dimensão apresenta-se novamente uma conformidade nas respostas concernentes aos itens Selo de Qualidade ABCP e Variedade do Mix de Blocos, onde todos responderam que ambos são pontos fortes da empresa. Já com relação ao que seria o ponto fraco da empresa existe uma discordância, uma vez que 09 (nove) pessoas afirmam ser a Disponibilidade de Produtos, discordando das 04 (quatro) que a consideram isso como um ponto forte da empresa. Vale salientar que ambos os clientes entrevistados, concordam com a maioria dos respondentes que apontam a indisponibilidade de produtos como sendo de fato uma fraqueza a ser corrigida pela organização.

No que se refere à enumeração por ordem de importância, a maioria dos respondentes concordam que o item mais importante é Selo de Qualidade ABCP recebendo 09 (nove) dos 13 votos, 01 (um) afirma que esse item é o segundo mais importante, 02 (dois) dizem que esse é o

terceiro aspecto mais importante, enquanto 01 (um) entrevistado disse que esse seria o item menos importante.

O ponto Variedade do Mix De Blocos foi classificado por 05 (cinco) pessoas que como o segundo critério de análise, 01 (uma) votou como sendo o terceiro item em grau de importância, 05 (cinco) votaram como o quarto critério para julgamento e 02 (duas) disseram que esse elemento viria em quinto lugar durante uma análise.

O item Variedade do Mix de Pisos, foi enumerado por 05 (cinco) pessoas como o terceiro em grau de importância, 01 (uma) apenas um participante que esse fator ocuparia o quarto lugar numa análise, 05 (cinco) o elegeram como o quinto critério de avaliação e por fim 02 (dois) respondentes disseram que esse seria o sexto em grau de importância.

No quesito Variedade do Mix de Meio-Fio 05 (cinco) foram os que disseram que esse seria o quarto critério, 01 (uma) o classificou como o quinto critério, 05 (cinco) afirmaram que esse seria o sexto item em grau de importância e 02 (duas) pessoas falaram que esse seria o último item avaliado numa análise sobre qualidade.

Preços Acessíveis foi classificado da seguinte maneira, 02 (dois) participantes afirmaram que esse seria o item mais importante numa avaliação, 01 (um) informou que essa seria a segunda coisa a ser avaliada, 01 (uma) afirmou que esse viria em quarto lugar, 04 (quatro) disseram que esse seria o quinto item em grau de importância, 02 (duas) falaram que esse item seria o segundo menos importante e 03 (três) afirmaram que esse aspecto seria o último a ser avaliado.

O próximo ponto da avaliação foi Garantia Vitalícia que recebeu os seguintes votos, apenas 01 (um) voto para primeiro e 01 (um) para segundo lugar, 03 (três) votos como o terceiro item mais importante, 02 (dois) votos o elegeram como o sexto item mais importante, enquanto 06 (seis) afirmaram que esse item é o menos importante numa análise.

E por fim essa dimensão encerra sua análise com a classificação do elemento Disponibilidade de Produtos da seguinte forma, com apenas um voto para cada posição, 04 (quatro) pessoas disseram que esse item deveria ocupar o primeiro, quarto, quinto e sétimo lugar em graus de importância, a maioria dos votos foi dada por aqueles que disseram que esse elemento deveria ser o segundo ponto mais importante e com 02 (dois) votos para cada ponto, quatro pessoas afirmaram que esse deveria respectivamente o terceiro e o sexto item na classificação.

#### 4.4 Dimensão Conformidade

Nesta dimensão avalia-se a capacidade que a empresa tem de entregar o produto ou serviço conforme divulgado em suas especificações. Dentro desta perspectiva, têm-se novamente uma unanimidade quanto a avaliação do Atendimento Às Normas Técnicas onde todos os participantes concordam que esse é um ponto forte da empresa. A Capacitação da Força de Trabalho foi o item escolhido como a principal fraqueza da organização com 07 (sete) votos contra 06 (seis) que votaram como ponto forte.

A classificação por ordem de relevância ficou da seguinte forma, 10 (dez) dos treze entrevistados concordam que o Atendimento Às Normas Técnicas deve ser o primeiro elemento avaliado numa avaliação nesta dimensão os 03 (três) votos restantes concordam que esse item seja avaliado em segundo lugar.

A Resistência dos Produtos (Mpa) recebeu 02 (dois) votos como sendo o item mais importante, 10 (dez) como sendo o segundo mais importante e 01 (um) como o terceiro mais importante.

A classificação do item Habilidade Técnica de Produção foi bem equilibrada, recebendo 07 (sete) votos como sendo o terceiro item mais importante e 06 (seis) votos como o de menor importância em relação aos demais.

Por fim, a Capacitação da Força de Trabalho obteve 01 (um) voto como sendo o item mais importante, 05 (cinco) indicações como o terceiro mais importante e 07 (sete) votos como sendo o menos importante em relação aos demais.

#### 4.5 Dimensão Atendimento

Essa dimensão é diretamente responsável pela maneira como o consumidor percebe a empresa, podendo aproximá-lo ou afastá-lo de acordo com a atuação da empresa nesta dimensão.

Houve divergência na maior parte das respostas e na maioria dos itens propostos, mas após análises, percebe-se que o item classificado como ponto forte é por fim Eficiência no

Atendimento recebendo 04 (quatro) dos treze votos como sendo o item mais importante, 04 (quatro) também foi o número de votos que colocaram esse item como sendo o segundo mais importante, 03 (três) pessoas disseram que esse item vem em terceiro lugar e com 01 (um) voto cada, duas pessoas disseram que esse elemento viria em quinto e oitavo lugar durante uma análise. A fraqueza da empresa nesta dimensão definiu com 05 (cinco) votos que Assertividade e Segurança das Informações é o item menos importante, 03 (três) pessoas disseram que essa é a primeira coisa a ser avaliada, 01 (uma) pessoa votou como esse sendo o quinto elemento por ordem de importância, 03 (três) pessoas disseram que esse é o sexto item avaliado e 01 (um) respondente afirmou que esse é o segundo item menos importante.

Em enumeração por ordem de importância em relação à Eficiência no Atendimento 04 (quatro) pessoas concordam que esse é o critério mais importante, outras 04 (quatro) afirmam que esse seria o segundo ponto avaliado, 03 (três) afirmam que esse fator viria em terceiro lugar, e as outras duas pessoas atribuíram a esse item o grau de importância 5 e 8 respectivamente.

A Cordialidade da Equipe Comercial recebeu a seguinte classificação, com 01 (um) voto apenas, duas pessoas o elegeram como o item de importância grau 1 e grau 7, 05 (cinco) participantes disseram que esse item é o segundo mais importante, 04 (quatro) pessoas informaram que ele tem importância de grau 3, e com apenas 02 (dois) votos esse item recebeu importância de grau 4.

Prontidão e Disponibilidade dois participantes informaram que esse tópico deve vir em primeiro e sétimo lugar, recebendo 01 (um) voto cada, 02 (duas) pessoas concordam que esse item é o segundo mais importante, 03 (três) o colocam em terceiro lugar em grau de importância, 04 (quatro) votaram que esse item possui importância de grau 4 e 02 (duas) o elegeram como o quinto critério de avaliação.

O próximo item avaliado foi Domínio do Mix de Produtos Ofertados que recebeu a seguinte classificação, quatro respondentes afirmam que esse item deva vir em primeiro, segundo, terceiro e último lugar no qual cada um desses recebeu 01 (um) voto respectivamente, 04 (quatro) pessoas votaram nesse aspecto como sendo o quarto mais importante, 03 (três) votaram nesse item como ele tendo importância de grau 6 e 02 (duas) afirmam que ele é o segundo menos importante.

A classificação do item Pós-Venda se deu da seguinte maneira, 01 (uma) pessoa afirmou que esse é o item mais importante numa pesquisa, 01 (uma) afirmou que esse elemento tem importância de grau 2 e outra o classificou como tendo grau 4, 04 (quatro) pessoas o

classificaram com grau 5 de relevância e outras 04 (quatro) com grau 7 e por fim 02 (duas) disseram que esse é o último item numa análise.

Cobertura Geográfica foi o próximo tópico classificado, recebendo 02 (dois) duas pessoas o elegeram como o item mais importante, com 01 (um) voto esse item foi eleito em terceiro lugar como o mais importante e quinto lugar por outra, 04 (quatro) participantes informaram esse é o sexto elemento mais importante, com 02 (dois) votos duas pessoas o elegeram como sendo o segundo menos importante e 03 (três) concordaram que esse seria o último item avaliado numa pesquisa.

O item Prazo de Entrega, foi classificado da seguinte maneira, com apenas 01 (um) voto para cada, quatro pessoas disseram que esse item teria sob sua perspectiva uma importância de graus 1, 3, 4 e 8 respectivamente, com 04 (quatro) votos, quatro pessoas concordam que esse seria o quinto item avaliado, 02 (duas) concordam que esse seria o sexto item e 03 (três) afirmam que esse seria o penúltimo item numa avaliação.

E por fim Assertividade e Segurança das Informações foi o último item avaliado nesta dimensão e para essa perspectiva a classificação foi da seguinte forma, 03 (três) respondentes concordaram que esse é o item mais importante nesta dimensão, 01 (uma) atribuiu um grau de importância nível 5, 03 (três) pessoas concordaram de que esse item é o sexto mais importante, 01 (uma) afirmou que esse seria o penúltimo numa avaliação e 05 (cinco) concordam que esse item viria por último.

#### **4.6 Dimensão Estética e Qualidade Percebida**

Em conformidade com Paladini (1995, p.5) “a avaliação da qualidade hoje ocupa função estratégica nas organizações produtivas. Essa constatação fica evidente se observarmos que da plena aceitação pelo mercado e pela sociedade de bens tangíveis e serviços produzidos depende a sobrevivência da empresa”.

Nesta dimensão avalia-se os padrões estéticos do produto ofertado e fatores ligados a estilo e forma são os principais pontos em julgamento nesse aspecto. Devido a isso é uma dimensão muito subjetiva, sobretudo a qualidade percebida, uma vez que a definição de beleza e qualidade são conceitos muito próprios de cada indivíduo. Nesta dimensão houve

unanimidade quanto a definição de Aparência dos Produtos como a característica representante para a força da empresa. A fraqueza foi definida como sendo Promoção da Marca (Marketing) com 09 (nove) votos contra os 04 (quatro) que o elegeram como força.

Quando solicitado que enumerassem os pontos em ordem de importância, logo fica claro que não há um consenso. Iniciando pela Promoção da Marca (Marketing), 06 (seis) pessoas concordaram que esse seria o ponto mais crítico numa análise, enquanto 02 (duas) disseram que esse seria o segundo ponto avaliado e outras 05 (cinco) concordaram que esse tópico viria em terceiro lugar. Aparência dos Produtos obteve 03 (três) votos elegendo-o como mais importante e 10 (dez) o colocando como segundo mais importante. Em seguida Preços Acessíveis foi eleito com 03 (três) votos como o primeiro fator avaliado, 01 (uma) pessoa afirmou que esse item viria em segundo lugar, outro participante informou que esse seria o último critério avaliado fazendo com que recebesse apenas 1 (um) voto também, enquanto a maioria concorda que esse deveria ser o terceiro critério avaliado numa pesquisa atribuindo ao mesmo 08 (oito) votos. E por fim a Logística obteve apenas 01 (um) voto o colocando como item mais importante enquanto todos os outros 12 (doze) respondentes concordam que esse seria o último item avaliado.

#### **4.7 Ameaças e Oportunidades**

O intuito de uma análise externa é estabelecer a relação existente entre a empresa e o meio no qual ela está situada identificando quais são as oportunidades e as ameaças que os fatores externos representam e seus respectivos impactos para a organização (FERNANDES, 2012).

Evidenciou-se uma divergência no que se refere às oportunidades e às ameaças, visto que, a maior parte dos itens propostos não obteve unanimidade nas respostas, exceto Alta do Dólar, Novos Concorrentes, Crise Econômica, Incentivos do Governo e Programas do Governo (ex: Minha Casa, Minha Vida).

Iniciando por Mudança de Governo, 07 (sete) pessoas concordam que se trata de uma oportunidade, discordando das 06 (seis) que consideram esse tópico uma ameaça.

O item Alta do Dólar obteve unanimidade sendo considerado por todos como uma ameaça.

O próximo analisado foi Mudança de Preferência dos Clientes que foi considerado por 06 (seis) pessoas como oportunidade e uma ameaça pelas 07 (sete) restantes.

O item seguinte foi Surgimento de Novas Tecnologias também foi considerado por todos como uma oportunidade.

O próximo foi Novos Concorrentes foi eleito por 07 (sete) pessoas como uma oportunidade enquanto as outras 06 (seis) o classificaram como sendo uma ameaça.

Aumento de Preço dos Insumos foi considerado por somente 02 (dois) participantes como sendo uma oportunidade, enquanto todos os outros classificaram esse item como uma ameaça.

O item seguinte Novos produtos (novas marcas), foi considerado por 07 (sete) respondentes como sendo uma oportunidade, enquanto os outros 06 (seis) o elegeram como uma ameaça.

O item Crise Econômica, também foi outro dos elementos cuja votação obteve unanimidade, pois todos os participantes da pesquisa o elegeram como uma ameaça.

O tópico seguinte foi Pandemia, que foi considerado por 05 (cinco) pessoas como uma oportunidade e uma ameaça pelas 08 (oito) restantes.

Os dois últimos itens da pesquisa leiam-se, Incentivos do Governo e Programas do Governo foram unanimemente considerados como uma oportunidade para a empresa.

No que se refere a enumeração por grau de importância, fica evidente que não houve nenhuma convergência nas respostas. Mudança de Governo apresenta a seguinte classificação: primeiro lugar na visão de 04 (quatro) pessoas, segundo lugar da visão de 02 (duas) pessoas, terceiro lugar na opinião de 01 (uma) pessoa, quarto lugar na visão de 02 (duas) pessoas, quinto lugar na visão de 01 (uma) pessoa, sexto lugar na opinião de 02 (duas) pessoas e por fim o sétimo lugar na visão de 01 (uma) pessoa.

Alta do Dólar foi classificado da seguinte maneira, 03 (três) pessoas disseram que esse item é o mais importante, 04 (quatro) disseram que esse item é o segundo mais importante, 01

(uma) pessoas o classificou com grau de importância 4, 03 (três) pessoas com grau de importância 5, 01 (uma) com grau de importância 6 e outra com grau de importância 7.

Mudança de Preferência dos Clientes, recebeu as seguintes indicações, 01 (uma) pessoa indicou como sendo o item mais importante, 03 (três) indicaram como o terceiro item mais importante, outras 03 (três) indicaram sua importância como sendo de grau 3, 01 (uma) pessoa voltou o quarto item mais importante, 03 (três) votos foram dados atribuindo a esse item um grau 5 de importância e 02 (duas) disseram que esse seria o sexto item mais importante.

O próximo item foi Surgimento de Novas Tecnologias, 02 (duas) pessoas afirmaram que esse item seria o mais importante, 03 (três) pessoas o elegeram com o segundo mais importante, outras 04 (quatro) disseram que esse seria o terceiro item mais importante, mais 04 (quatro) disseram que esse item teria importância de grau 4.

Em seguida foi a vez de Novos Concorrentes, no qual 01 (uma) pessoa afirmou que esse seria o item mais importante, 02 (duas) pessoas atribuíram o segundo lugar, outras 02 (duas) lhe deram a terceira posição, mais 02 (duas) lhe atribuíram o grau 4 de importância, 04 (quatro) respondentes afirmaram que esse item viria em quinto lugar e os 02 (dois) últimos disseram que esse seria o último item avaliado.

O item Aumento de Preço dos Insumos, teve a seguinte pontuação, 03 (três) participantes da pesquisa afirmaram que esse seria o item mais importante, 01 (uma) pessoa afirmou que esse era o segundo item mais importante, 04 (quatro) pessoas lhe atribuíram o terceiro lugar, 03 (três) pessoas informaram que esse seria o quarto item em suas respectivas avaliações e as duas últimas pessoas votaram cada uma delas nas posição de número 5 e 6 em graus de relevância.

O próximo item avaliado foi Novos Produtos (Novas Marcas), onde 01 (uma) pessoa afirmou ser esse o item mais importante, 03 (três) pessoas afirmaram que esse item seria o terceiro mais importante, outras 03 (três) disseram que ele ocuparia o quarto lugar, mais 03 (três) lhe atribuíram o quinto lugar e as últimas 03 (três) pessoas deram seu último voto lhes atribuindo a sexta, sétima e oitava classificação.

O item Crise Econômica foi outro dos itens que teve votação unânime e sua classificação ficou da seguinte forma, 05 (pessoas) acreditam ser este o item mais importante numa avaliação externa, 01 (uma) lhe concedeu o segundo lugar, 02 (duas) o terceiro, 04

(quatro) respondentes afirmaram ser este o quarto item mais relevante e por fim somente 01 (uma) pessoa lhe atribuiu o grau de importância de número seis.

O próximo item, Pandemia, ficou com a seguinte classificação, 01 (um) voto como o mais importante, 02 (dois) votos lhe conferiram o segundo lugar, outros 02 (dois) votos lhe atribuíram o quarto lugar, 03 (três) votos como o quinto mais importante, 02 (dois) com grau de relevância seis, outros 02 (dois) votos lhe atribuindo o sétimo lugar e o último voto que conferiu a posição de número oito.

O item Incentivo do Governo foi ordenado da maneira a seguir, 03 (três) votos o elegeram como item mais importante, 04 (quatro) votos lhe atribuíram o segundo lugar, 03 (três) votos afirmaram que ele seria o terceiro mais importante e os últimos 03 (três) votos foram distribuídos conferindo a esse item a quarta, sexta e sétima posição.

Por fim o último item avaliado foi Programas do Governo e foi classificado conforme mostra abaixo, 02 (dois) votos como item mais importante, 04 (quatro) votos como o segundo mais importante, 03 (três) votos o colocando em terceiro lugar, 02 (dois) votos lhe garantindo o quinto lugar e finalizando os últimos 02 (dois) dois votos lhe atribuiu o grau de relevância oito e nove.

#### **4.8 Resumo das Análises**

De modo geral, conclui-se que de acordo com os dados coletados a análise comparativa entre as percepções dos respondentes da pesquisa, mostra que mesmo havendo divergência nas respostas de maneira geral, a maioria dos participantes convergem numa direção que indica que a empresa analisada é detentora de mais forças somando um total de 329 do que fraquezas com um número de 87. O que muito embora não queira dizer que apesar da diferença desproporcional a organização não deva observar atentamente esses pontos críticos afim de corrigi-los.

Já análise dos resultados obtidos referente ambiente externo mostrou um resultado bastante equilibrado, pontuando 73 oportunidades para 70 ameaças, o que indica que embora a empresa esteja bem avaliada no que diz respeito ao ambiente interno, ela precisa monitorar bem

de perto tanto suas oportunidades a fim de fortalecer a organização e torná-la mais evidente e competitiva no mercado, quanto às ameaças que se apresentarem em seu caminho, uma vez que a falta de acompanhamento dessas variáveis podem contribuir para o desencadear de uma série de problemas que normalmente se traduzem em uma baixa no faturamento e outras falhas observadas pela concorrência que se mantém vigilante à espera do momento que lhe favoreçam para a aquisição de novas fatias no mercado.

Essa discordância fica ainda mais evidente no que se refere a classificação por ordem de relevância, em que se conclui que cada participante da pesquisa tem um ponto de vista diferente no qual respeito ao grau de importância de cada item para a organização. Essa diferença é clara tanto em relação às forças e fraquezas, como em relação às oportunidades e ameaças. Para melhor entendimento dos resultados obtidos segue o quadro abaixo com o resumo dos principais itens analisados:

O Quadro 4.1 refere-se às Forças e Fraquezas da organização estudada relacionadas com as Dimensões da Qualidade obtidas a partir das entrevistas realizadas, enquanto o Quadro 4.2 refere-se às Oportunidades e Ameaças da organização.

**Quadro 3** – Resumo de Pontos Fortes e Fracos

| Dimensões da Qualidade         | Pontos Fortes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Pontos Fracos                                                                                    |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Desempenho e Durabilidade      | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Uniformidade dos produtos (11 pessoas)</li> <li>✓ Resistência dos produtos</li> <li>✓ Qualidade dos produtos (11 pessoas)</li> <li>✓ Vida útil dos produtos</li> <li>✓ Preços competitivos (10 pessoas)</li> <li>✓ Capacidade Produtiva (10 pessoas)</li> </ul>                                                                                                                                                               |                                                                                                  |
| Confiabilidade                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reputação da empresa</li> <li>✓ Resistência dos produtos (avaria) (12 pessoas)</li> <li>✓ Responsabilidade social-ambiental (10 pessoas)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                  |
| Características                | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Selo de qualidade ABCP</li> <li>✓ Variedade do mix de blocos</li> <li>✓ Variedade do mix de pisos (9 pessoas)</li> <li>✓ Variedade do mix de meio-fio (11 pessoas)</li> <li>✓ Preços acessíveis (8 pessoas)</li> <li>✓ Garantia vitalícia (11 pessoas)</li> </ul>                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Disponibilidade de produtos (9 pessoas)</li> </ul>      |
| Conformidade                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atendimento às normas técnicas</li> <li>✓ Resistência dos produtos (Mpa) (11 pessoas)</li> <li>✓ Habilidade técnica de produção (10 pessoas)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacitação da força de trabalho (7 pessoas)</li> </ul> |
| Atendimento                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Eficiência no atendimento (10 pessoas)</li> <li>✓ Cordialidade da equipe comercial Prontidão (11 pessoas)</li> <li>✓ Prontidão e disponibilidade (7 pessoas)</li> <li>✓ Domínio do mix de produtos ofertados (10 pessoas)</li> <li>✓ Pós-venda (9 pessoas)</li> <li>✓ Cobertura Geográfica (10 pessoas)</li> <li>✓ Prazo de entrega (11 pessoas)</li> <li>✓ Assertividade e segurança das informações (11 pessoas)</li> </ul> |                                                                                                  |
| Estética e Qualidade Percebida | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aparência dos produtos</li> <li>✓ Preços acessíveis (8 pessoas)</li> <li>✓ Logística (11 pessoas)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Promoção da marca (marketing) (9 pessoas)</li> </ul>    |

**Fonte:** A Autora (2020)

**Quadro 4** – Classificação de Ameaças e Oportunidades

|                                                      | Ameaças | Oportunidades |
|------------------------------------------------------|---------|---------------|
| Mudança de governo                                   | 6       | 7             |
| Alta do Dólar                                        | 13      | 0             |
| Mudança de preferência dos clientes                  | 7       | 6             |
| Surgimento de novas tecnologias                      | 0       | 13            |
| Novos concorrentes                                   | 6       | 7             |
| Aumento de preço dos insumos                         | 11      | 2             |
| Novos produtos (novas marcas)                        | 6       | 7             |
| Crise Econômica                                      | 13      | 0             |
| Pandemia                                             | 8       | 5             |
| Incentivos do Governo                                | 13      | 0             |
| Programas do Governo<br>(Ex: Minha Casa, Minha Vida) | 13      | 0             |

**Fonte:** A Autora (2020)

#### 4.9 Determinação de Objetivos Estratégicos a partir das Entrevistas

Depois de coletados e definidos os principais pontos de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, a etapa seguinte consistirá na determinação de objetivos estratégicos a partir do cruzamento dos pontos identificados e considerados de maior relevância para organização tendo como precedente o impacto que uma alteração em qualquer uma delas teria para empresa.

##### 4.9.1 Cruzamento 1: Forças X Ameaças

*Força:* Eficiência no Atendimento

*Ameaça:* Mudança de Preferência dos Clientes

*Objetivo Estratégico:* Manter e melhorar o ótimo atendimento e evitar que os clientes recorram a bens substitutos;

*Força:* Selo de Qualidade ABCP

*Ameaça:* Crise Econômica

*Objetivo Estratégico:* Utilizar Selo de Qualidade como vantagem competitiva e se assegurar frente a uma crise econômica.

*Força:* Eficiência no Atendimento

*Ameaça:* Pandemia

*Objetivo Estratégico:* Aproveitar a parada no segmento construção civil decorrente da pandemia para aprimorar a eficiência no atendimento;

*Força:* Preços Competitivos

*Ameaça:* Mudança de Preferência dos Clientes

*Objetivo Estratégico:* Utilizar os preços competitivos para captar clientes pertencentes a outros nichos de mercado;

#### 4.9.2 Cruzamento 2: Forças X Oportunidades

*Força:* Preços Competitivos

*Oportunidade:* Surgimento de Novas Tecnologias

*Objetivo Estratégico:* Utilizar novas tecnologias para continuar a oferecer preços competitivos.

*Força:* Selo de qualidade ABCP

*Oportunidade:* Programas do Governo

*Objetivo Estratégico:* Utilizar o Selo de Qualidade como diferencial para obtenção de parceria com o governo em outras modalidades de projetos habitacionais;

*Força:* Eficiência no Atendimento

*Oportunidade:* Novos produtos (novas marcas)

*Objetivo Estratégico:* Antecipar as necessidades do mercado inserindo novos produtos na linha de produção

*Força:* Selo de qualidade ABCP

*Oportunidade:* Surgimento de Novas Tecnologias

*Objetivo Estratégico:* Implementar novas tecnologias em artefatos de concreto trazidas pela ABCP;

#### 4.9.3 Cruzamento 3: Fraquezas X Ameaças

*Fraqueza:* Disponibilidade de produtos

*Ameaça:* Pandemia

*Objetivo Estratégico:* Aproveitar a parada no segmento construção civil decorrente da pandemia para aumentar o estoque de produtos disponíveis;

*Fraqueza:* Promoção da marca (marketing)

*Ameaça:* Crise Econômica

*Objetivo Estratégico:* Aumentar a exposição da marca para tentar combater a crise econômica.

*Fraqueza:* Capacitação da força de trabalho

*Ameaça:* Pandemia

*Objetivo Estratégico:* Utilizar o momento de baixa demanda durante a pandemia para investir na capacitação e qualificação da força de trabalho;

*Fraqueza:* Disponibilidade de produtos

*Ameaça:* Mudança de preferência dos clientes

*Objetivo Estratégico:* Aumentar a variedade de produtos ofertados a fim de melhor atender o mercado e às mudanças de preferências dos consumidores.

#### 4.9.4 Cruzamento 4: Fraquezas X Oportunidades

*Fraqueza:* Capacitação da força de trabalho

*Oportunidade:* Programas do Governo

*Objetivo Estratégico:* Buscar programas federais gratuitos de qualificação técnica para a capacitação dos colaboradores;

*Fraqueza:* Promoção da marca (marketing)

*Oportunidade:* Surgimento de novas tecnologias

*Objetivo Estratégico:* Incluir no plano de Marketing a utilização de novas tecnologias.

*Fraqueza:* Disponibilidade de produtos

*Oportunidades:* Novos produtos (novas marcas)

*Objetivo Estratégico:* Incluir na linha de produção novos produtos manufaturados em resposta à indisponibilidade de blocos e pisos;

*Fraqueza:* Disponibilidade de produtos

*Oportunidades:* Surgimento de novas tecnologias

*Objetivo Estratégico:* Utilizar novas tecnologias como ferramenta auxiliar durante a programação de produção.

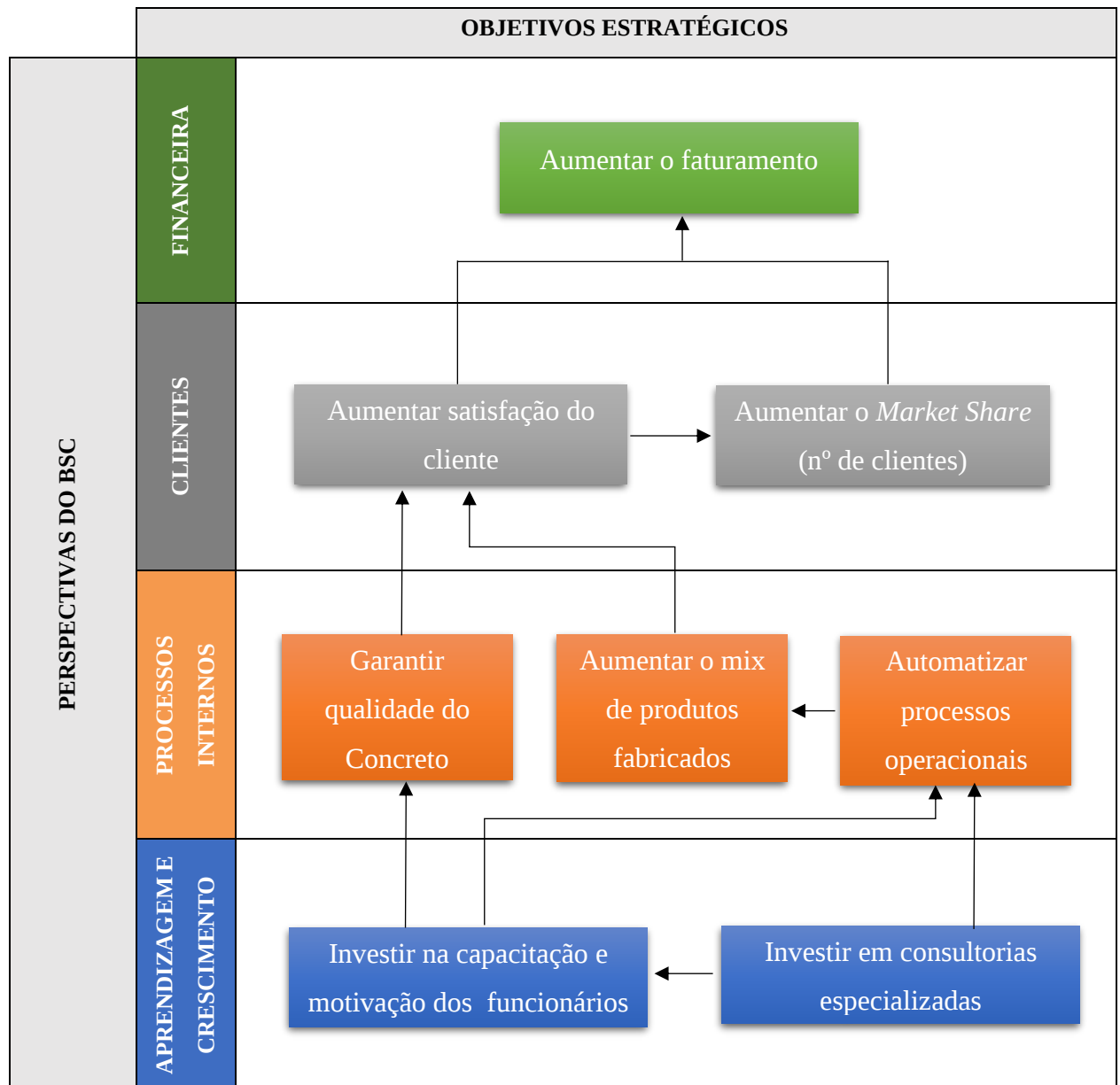
#### **4.10 Aplicação das Quatro Perspectivas do *Balanced Scorecard***

O *Balanced Scorecard* traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados através de indicadores para informar aos funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar os objetivos de longo prazo (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 25).

Em síntese, de acordo com Kaplan e Norton (1997), um *Balanced Scorecard* bem elaborado deverá ser estruturado de modo a mostrar a sequência da estratégia definida pela organização, evidenciando explicitamente as relações de causa e efeito entre as medidas de resultado e os vetores de desempenho desses resultados.

Deste modo, utilizando os dados extraídos do questionário aplicado na empresa objeto de estudo desta pesquisa, originou-se, a partir dos cruzamentos da análise *SWOT*, oito objetivos estratégicos que representam um resumo do desempenho ótimo esperado pela organização sob a perspectiva do BSC utilizado como ferramenta de gestão conforme mostra o quadro 4.3.

Quadro 5 – Objetivos Estratégicos sob as Perspectivas do BSC



Fonte: A Autora (2020)

Dito isto, tão importante quanto definir bons objetivos estratégicos, é a realização do seu devido acompanhamento, haja vista que esta ferramenta gerencial auxilia na definição de metas e representa um passo fundamentalmente importante na formulação dos planos de ações, além de mensurar variáveis como o desempenho, o nível de eficácia e qualidade das decisões tomadas no nível estratégico da empresa (GUIMARÃES et al., 2016).

Do ponto de vista de políticas públicas, os indicadores são instrumentos que permitem identificar e medir aspectos relacionados a um determinado conceito, fenômeno, problema ou resultado de uma intervenção na realidade. A principal finalidade de um indicador é traduzir, de forma mensurável, determinado aspecto de uma realidade

dada (situação social) ou construída (ação de governo), de maneira a tornar operacional a sua observação e avaliação. (BRASIL, 2009:21).

Os indicadores estão associados ao uso de três componentes.

**Elemento:** Refere-se ao contexto, situação, assunto ou natureza que caracteriza o indicador e suas condições de fronteira (sua validade, aplicação ou utilidade). Ex.: Erros.

**Fator:** Refere-se à combinação de componentes em um mesmo contexto, relacionando duas ou mais variáveis, em um mesmo elemento (Ex.: falhas por período).

**Medida:** É a medida com a qual se medem os fatores, segundo o Sistema Internacional de Medidas (Ex.: unid/h).

Quadro 6 – Indicadores de Acompanhamento dos Objetivos Estratégicos

|                     |                            | Objetivo Estratégico                                 | Elemento                  | Fator                                                                                          | Medida                                                                                                                             |
|---------------------|----------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PERSPECTIVAS DO BSC | FINANCEIRA                 | Aumentar o faturamento em 50% ao final de 2 anos     | Aumento do Faturamento    | Margem de lucro após 2 anos – Margem de lucro atual                                            | R\$                                                                                                                                |
|                     | CLIENTE                    | Aumentar o <i>Market Share</i> (nº de clientes)      | Novos Clientes            | Qtd de clientes prospectados / qtd de clientes em potenciais x 100                             | %                                                                                                                                  |
|                     |                            | Aumentar satisfação do cliente                       | Pesquisa de Satisfação    | Pesquisa com escala: Péssimo, ruim, bom, muito bom, ótimo                                      | Péssimo ( $\leq 20\%$ )<br>Ruim (entre 21% e 40%)<br>Bom (entre 41% e 60%)<br>Muito bom (entre 61% e 80%)<br>Ótimo ( $\geq 80\%$ ) |
|                     | PROCESSOS INTERNOS         | Garantir qualidade do Concreto                       | Qualidade do Concreto     | Quantidade de corpos de prova aprovados / (total de corpos de provas testados) x 100           | %                                                                                                                                  |
|                     |                            | Aumentar o mix de produtos fabricados                | Novos produtos            | Qtd de produtos criados / qtd total produtos x 100                                             | %                                                                                                                                  |
|                     |                            | Automatizar processos operacionais                   | Aumento de produtividade  | Qtd de paletes embalados/dia após a automação / qtd de paletes embalados/dia manualmente x 100 | %                                                                                                                                  |
|                     | APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO | Investir na capacitação e motivação dos funcionários | Treinamentos operacionais | Qtd de treinamentos realizados no mês / qtd de treinamentos previstos no mês x 100             | %                                                                                                                                  |

Fonte: A Autora (2020)

#### 4.11 Verificação de Eficácia

Os indicadores são instrumentos de gestão essenciais nas atividades de monitoramento e avaliação das organizações, assim como seus projetos, programas e políticas, pois permitem acompanhar o alcance das metas, identificar avanços, melhorias de qualidade, correção de problemas, necessidades de mudança etc. (BRASIL, 2009, p.13).

Com base na definição acima apresentada e objetivando o detalhamento sobre cada um dos indicadores propostos no quadro 4.4, seguem, abaixo, as principais vantagens da sua utilização.

##### 4.11.1 Aumentar o faturamento em 50% ao final de 2 anos

Indicadores de faturamento ou lucro são importantes para qualquer gestão administrativa, pois indicam como está a “saúde financeira” da organização. Saber quanta receita entrou no caixa da empresa é uma das informações mais importantes para o gestor poder tomar decisões que estejam alinhadas com os propósitos organizacionais (GUIMARÃES et al., 2016).

O indicador proposto para a empresa avalia a taxa de crescimento do seu faturamento (volume de vendas) dentro de uma determinada janela de tempo (2 anos) a fim de comparar o cenário desejado com o cenário inicial e realizar os devidos ajustes para o alcance da meta pretendida.

##### 4.11.2 Aumentar o Market Share (nº de clientes)

O *Market Share* é um dado percentual que indica a relevância da empresa diante dos seus concorrentes dentro do seu segmento de mercado. Ele pode configurar o valor de mercado que a empresa possui, o tamanho da fatia de mercado representada pelos seus consumidores, o

seu volume de vendas ou outros aspectos que sejam pertinentes para a organização mensurar (GUIMARÃES et al., 2016).

A orientação sugerida à empresa foi a realização de uma análise comparativa entre o número de clientes prospectados dentre de um determinado período com a sua base de clientes atual. Tal análise visa fornecer informações sobre a capacidade da empresa de conquistar novos clientes, de reter os clientes existentes em sua base, da eficácia do seu plano de *marketing*, bem como o seu nível de competitividade dentro do mercado no qual atua.

#### 4.11.3 Aumentar satisfação do cliente

Uma das informações de maior relevância para o ótimo desempenho da empresa é também uma das mais negligenciadas pelos gestores de diversos setores: a satisfação do cliente. Conhecer o seu público, saber quais são as suas preferências e as suas necessidades podem configurar numa valiosa vantagem competitiva uma vez que a empresa pode sair à frente dos concorrentes (GUIMARÃES et al., 2016).

O indicador proposto para a organização remete ao reconhecimento do seu valor percebido de mercado e ao nível de satisfação que o seu cliente possui tanto para com o seu produto/serviço quanto com a qualidade do atendimento prestado.

#### 4.11.4 Garantir qualidade do Concreto

Indicadores de qualidade normalmente não são diretamente ligados às metas financeiras, porém a sua influência sobre eles é inegável (GUIMARÃES et al., 2016). Deste modo, para uma organização cujo todos os seus produtos são baseados na utilização de um mesmo insumo básico (concreto), garantir a sua qualidade representa não somente obter a satisfação do cliente que adquirirá um produto de ótima qualidade, mas também na economia de matéria-prima que não será desperdiçada por não ter alcançado os padrões de resistência estabelecidos nas normas técnicas vigentes.

#### 4.11.5 Aumentar o mix de produtos fabricados

Indisponibilidade de estoque pode ser uma das principais causas que levam os consumidores a procurarem a concorrência. Considerada uma fraqueza por 09 (nove) das 13 (treze) pessoas entrevistadas no estudo de caso desta pesquisa, o acompanhamento dessa informação é de extrema importância para o gestor, não somente por indicar quais seriam os *gaps* em sua linha de produção e/ou no seu planejamento produtivo, mas sobretudo por dar indícios, mesmo que sutis, sobre possíveis mudanças nas preferências dos consumidor.

#### 4.11.6 Automatizar processos operacionais

Existe uma premissa que rege o mundo dos negócios muito popular que diz: “tempo é dinheiro”, por essa razão, fazer mais em menos tempo é sinônimo de maiores taxas de retorno num menor intervalo de tempo. Com isso, os indicadores de produtividade estão diretamente ligados à eficiência das pessoas e à utilização de recursos de maneira eficaz. Medir o tempo utilizado nos processos com o intuito de identificar e solucionar possíveis gargalos pode ajudar a estabelecer parâmetros mínimos de eficiência esperada. (GUIMARÃES et al., 2016).

O indicador proposto para a empresa pesquisada contempla justamente uma análise comparativa que mostra os ganhos de produtividade decorrente da automatização de processos até então realizados manualmente.

#### 4.11.7 Investir na capacitação e motivação dos funcionários

Por mais que uma empresa possua os seus processos operacionais bem definidos, ter uma equipe bem treinada capaz de executar suas atribuições conforme instruído é essencial para garantir que suas entregas sejam realizadas conforme o esperado e de maneira bem sucedida. Com isso, os indicadores de desempenho são importantes ferramentas que auxiliam no processo

de mensuração da eficácia dos treinamentos aplicados no ambiente organizacional, bem como do nível de assimilação destes pelos colaboradores (GUIMARÃES et al., 2016).

O indicador sugerido à organização tem como principal objetivo acompanhar e propor ações concretas que contribuam para o crescimento e desenvolvimento da organização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como intuito principal demonstrar a relevância da utilização do *Balanced Scorecard* como ferramenta de apoio na tomada de decisão gerencial. A pesquisa bibliográfica apresentada permite concluir que, muito embora o BSC tenha sido concebido com o propósito de servir como um mecanismo para medir o desempenho organizacional, a sua utilização ao longo do tempo mostrou sua efetividade como método gerencial estratégico tornando-se, rapidamente, uma vantagem competitiva necessária àqueles que diante da constante necessidade de adequação às demandas de mercado, pretendem se manter à frente dos seus concorrentes.

Com a pretensão de alcançar os objetivos gerais inicialmente propostos, pode-se afirmar que os objetivos específicos foram devidamente atingidos, baseados em uma pesquisa bibliográfica, bem como na realização de um estudo de caso que somados, possibilitaram a demonstração da contribuição dessa ferramenta na prática. Para isso foi utilizado um questionário semiestruturado, que serviu como base para construção e respectiva análise de uma matriz *SWOT* construída sob os preceitos das dimensões da qualidade.

Os objetivos estratégicos por sua vez, foram concebidos por meio de um estudo comparativo entre as respostas dos participantes da pesquisa. Esses dados resultaram no cruzamento das variáveis analisadas na matriz *SWOT* e permitiram, portanto, identificar objetivos estratégicos para a empresa objeto do estudo de caso.

É importante ressaltar que o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que tem por finalidade integrar os setores e seus respectivos integrantes presentes na organização em um só propósito, desde os funcionários de nível operacional aos gestores e conselheiros, para que todos estejam em harmonia quanto ao que cada um precisa fazer para que o planejamento estratégico seja por fim realizado.

Constituído sob os preceitos de quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento), o BSC age como uma espécie de mapa indicando ao gestor um caminho de causa e efeito para cada medida contemplada no plano de ação, visando o alcance do objetivo estratégico inicialmente determinado. Deste modo, é indicado que a utilização desta ferramenta seja acompanhada do uso de algum instrumento de controle, normalmente indicadores, que têm como principal propósito fornecer orientações que permitam

ao gestor interpretar, quantificar, ajustar e monitorar os resultados obtidos, uma vez que esse mecanismo permite evidenciar a competência da organização bem como dos seus respectivos líderes em alcançar os objetivos planejados (GUIMARÃES et al., 2016).

Objetivando o aumento do desempenho e da eficiência da empresa, espera-se que ao fazer uso do planejamento estratégico a organização seja capaz de se estabelecer como líder de mercado em seu segmento. Para isso, tão importante quanto planejar as estratégias é acompanhá-las, a fim de mensurar o nível de adequação das ações à realidade da organização, e realizar os possíveis ajustes necessários para o êxito dessa tarefa.

Diante dos objetivos estratégicos desenvolvidos e seus respectivos indicadores, acredita-se que a empresa irá obter as seguintes melhorias com a implantação e acompanhamentos destes: aumento do lucro, aumento do número de clientes, aumento da satisfação de clientes, garantia da qualidade do concreto, aumento do mix de produtos, automatização de processos operacionais e investimento da capacitação e motivação dos funcionários.

Todavia, faz-se necessário frisar a relevância que o nível de comprometimento dos funcionários possui para que o planejamento estratégico seja de fato alcançado, do contrário, se não existir um alinhamento de propósito entre os planejadores e os executores, qualquer que seja a estratégia elaborada, tenderá ao fracasso. Esse comportamento tende a se tornar evidente à medida que os indicadores de resultados atribuem um valor ao comportamento das pessoas. Visto que,

“Indicadores são variáveis definidas para medir um conceito abstrato, relacionado a um significado social, econômico ou ambiental, com a intenção de orientar decisões sobre determinado fenômeno de interesse. Indicadores funcionam como um termômetro, permitindo balizar o entendimento e o andamento das ações e são fundamentais para avaliar os objetivos, metas e resultados propostos, quantitativa e qualitativamente.” (SESI-PR, 2010:11).

Por fim, espera-se que esta pesquisa sirva como base para outras organizações ou pesquisadores da temática de modo que possam compreender a importância e a contribuição que a utilização de ferramentas de gestão pode representar rumo à obtenção de vantagens competitivas e do sucesso da empresa de modo geral.

## REFERÊNCIAS

ALVES-Mazzotti, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 1998.

\_\_\_\_\_. Usos e abusos dos estudos de caso. *Cadernos de Pesquisa* (online), v. 36, n. 129, p. 637-51, 2006.

ALVES, R. M. **Desenvolvimento de Estratégias Competitivas no Setor Alimentício: Um Estudo de Caso Na Cidade de Caruaru-PE**. Disponível em: [\[https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/37102/1/ALVES%2C%20Rozimary%20Maria%20da%20Concei%C3%A7%C3%A3o.pdf\]](https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/37102/1/ALVES%2C%20Rozimary%20Maria%20da%20Concei%C3%A7%C3%A3o.pdf). Acesso em: abril de 2020.

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

**BRASIL**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Orçamento Federal. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. **Guia Referencial Para Medição de Desempenho e Manual Para Construção de Indicadores** – Brasília: MP, 2009. Disponível em: [\[http://www.gespublica.gov.br/content/guia-referencial-para-medi%C3%A7%C3%A3o-de-desempenho-e-manual-para-constru%C3%A7%C3%A3o-de-indicadores\]](http://www.gespublica.gov.br/content/guia-referencial-para-medi%C3%A7%C3%A3o-de-desempenho-e-manual-para-constru%C3%A7%C3%A3o-de-indicadores). Acesso em: setembro de 2020.

BRENNER, R. **A Construção Civil Sustentável e as Cidades**. Disponível em: [\[http://www.isaebrasil.com.br/artigo/construcao-civil-sustentavel-e-cidades/\]](http://www.isaebrasil.com.br/artigo/construcao-civil-sustentavel-e-cidades/). Acesso em: setembro de 2019.

CARPINETTI, L. C. **Gestão da Qualidade: Conceitos e Técnicas**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CARVALHO, M. M.; *et al.* **Gestão da qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CAVALCANTI, M. **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

CONTREAS, H. E. **Gestão empresarial / Fae School.** Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Bom Jesus, 2002.

COSTA, D. L.; TATTO, L. **Prática e Teoria da Estratégia: Um Estudo a Partir do Modelo Proposto por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel.** Disponível em:

[<file:///C:/Users/tc%20seguran%C3%A7a/Downloads/10965-Texto%20do%20artigo-43231-1-10-20101104.pdf>]. Acesso em: fevereiro de 2020.

COSTA, D. B. **Diretrizes para a Concepção, Implementação e Uso de Sistemas de Indicadores de Desempenho para Empresas da Construção Civil.** Disponível em:

[<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3457/000388633.pdf?sequence=1&isAllowed=y>]. Acesso em: outubro de 2019.

CRESPO, I. C.; CAULLIRAUX, H. M. **Proposta De BSC E Indicadores de Desempenho para a Área da Vice diretoria de Qualidade de Bio-Manguinhos/Fiocruz.** Disponível em: [[https://www.arca.fiocruz.br/bitstream/icict/6081/2/Izabel\\_Crespo.pdf](https://www.arca.fiocruz.br/bitstream/icict/6081/2/Izabel_Crespo.pdf)]. Acesso em: setembro de 2019.

DAY, G. S; REIBSTEIN, D. J. **A dinâmica da estratégia competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DIAS, D. T. **Impactos dos Modelos Mentais no Desempenho Organizacional: Um Estudo no Setor Metalmeccânico de Caxias do Sul.** Disponível em:

[<https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/982/Dissertacao%20Deise%20Taiana%20de%20Avila%20Dias.pdf?sequence=1&isAllowed=y>]. Acesso em: dezembro 2019.

D'AVENI, R.. **Hipercompetição.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

DEMING, W. E. **Qualidade: A Revolução da Administração.** Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990;

FERNANDES, D. R. **Uma Visão Sobre a Análise da Matriz SWOT Como Ferramenta Para Elaboração da Estratégia**. Disponível em:

[<https://revista.pgsskroton.com/index.php/juridicas/article/view/720>]. Acesso em: janeiro de 2020.

FERNANDES, I. G.; FIGUEIREDO, H. M.; JUNIOR, H. L.; SANCHES, S. G.; BRASIL, A. **Planejamento Estratégico: Análise SWOT**. Disponível em:

[<http://www.aems.edu.br/conexao/edicaoanterior/Sumario/2013/downloads/2013/3/88.pdf>]. Acesso em: setembro de 2019.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D.; LUCAS JR., GEORGE, H.; LUCK, D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

FISCHMANN, A. A.; ZILBER, M. A. **Utilização de Indicadores de Desempenho Como Instrumento de Suporte à Gestão Estratégica**. Disponível em:

[[https://www.researchgate.net/profile/Moises\\_Zilber/publication/267559505\\_UTILIZACAO\\_DE\\_INDICADORES\\_DE\\_DESEMPENHO\\_COMO\\_INSTRUMENTO\\_DE\\_SUORTE\\_A\\_GESTAO\\_ESTRATEGICA/links/55005d560cf2de950a6d613f.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Moises_Zilber/publication/267559505_UTILIZACAO_DE_INDICADORES_DE_DESEMPENHO_COMO_INSTRUMENTO_DE_SUORTE_A_GESTAO_ESTRATEGICA/links/55005d560cf2de950a6d613f.pdf)]. Acesso em: outubro de 2019.

FLEURY, A. C.; FLEURY, M. T. **Estratégias Competitivas e Competências Essenciais: Perspectivas para a Internacionalização da Indústria no Brasil**. Disponível em:

[[https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2003000200002&script=sci\\_abstract&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2003000200002&script=sci_abstract&tlng=pt)]. Acesso em: outubro de 2019.

FREGA, J. R.; LEMOS, I. S.; SOUZA, A. **Relação Dinâmica Entre as Estratégias Competitivas e os Sistemas de Gestão de Custos: um Estudo de Caso**. Disponível em:

[[http://www.anpad.org.br/diversos/down\\_zips/33/CON-B2465.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/33/CON-B2465.pdf)]. Acesso em: fevereiro de 2020.

FUSCALDI, K. C.; MARCELINO, G. F. **Análise Swot: O Caso da Secretaria de Política Agrícola**. Disponível em: [<https://ageconsearch.umn.edu/record/110046/>]. Acesso em: abril de 2020.

GALINDO, A. G. **Concepção do Balanced Scorecard Como Sistema de Alinhamento e Controle Estratégico da Gestão: Breve Análise Sobre os Conceitos Fundamentais.**

Disponível em:

[<https://periodicos.unifap.br/index.php/administracao/article/view/1961/1184>]. Acesso em: junho de 2020.

GASPARINI, A. **O Desenvolvimento de Vantagem Competitiva na Prestação de Serviços de Apoio Logístico Offshore: O Caso da Companhia Portuária Vila Velha – CPVV.**

Disponível em:

[[http://legado.fucape.br/premio\\_excelencia\\_academica/upld/trab/5/andre\\_05.pdf](http://legado.fucape.br/premio_excelencia_academica/upld/trab/5/andre_05.pdf)]. Acesso em: fevereiro de 2020.

GERHARDT, T.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa.** Disponível em:

[<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>]. Acesso em: outubro de 2019.

GOMES, P. J. **A Evolução do Conceito de Qualidade: dos Bens Manufaturados aos Serviços de Informação.** Disponível em:

[<https://www.bad.pt/publicacoes/index.php/cadernos/article/view/826>]. Acesso em: outubro de 2020.

GUIMARÃES, P. H.; DIAS, A. S.; YOKOKURA, J. S.; SILVA, P. L. **Manual de Elaboração de Indicadores.** 2016. Equipe da Coordenadoria de Métodos Estatísticos, de Pesquisa e de Indicadores. Governo do Estado de Mato Grosso Secretaria de Estado de Planejamento – SEPLAN. Disponível em:

[<http://www.mti.mt.gov.br/documents/363424/0/Manual+de+indicadores+-+2016..pdf/3d322fe0-5c73-4a8a-9ef5-58f839469a2b>]. Acesso em: setembro de 2020.

HENDERSON, H. **Construindo um mundo onde todos ganhem.** São Paulo: Cultrix, 1998.

CASTELLI, G. **Excelência em Hotelaria: Uma Abordagem Prática.** Rio de Janeiro: Ed, 1996.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard.** 10. ed. São Paulo: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização Orientada para a Estratégia: Como as Empresas que Adotam o Balanced Scorecard Prosperam no Novo Ambiente de Negócios**. Tradução Afonso Serra. Rio Janeiro: Campus, 2001.

\_\_\_\_\_. **Balanced Scorecard: indicadores que impulsionam o desempenho**. Harvard Business Review: medindo o desempenho empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 2000a. p.117-136.

KINNEAR T. C; TAYLOR J. R. **Marketing Research: An Applied Approach**. New York: MC Graw-Hill, 1979

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999. Disponível em: [<https://www.passeidireto.com/arquivo/52128254/livro-fundamentos-de-marketing-kls-unopar-completo/32>]. Acesso em: fevereiro de 2020.

KRAEMER, M. E. **O Impacto do Balanced Scorecard na Contabilidade Gerencial**. Revista de Contabilidade Vista e Revista, Dep. de Ciências Contábeis da Faculdade de Ciências Econômicas-UFMG, Belo Horizonte, v.13, n.3, 2002.

LIVERA, O. R.; MORAES, W. F. **Hipercompetição na Indústria de Telefonia Móvel Celular**. Disponível em: [<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo2002-11.pdf>]. Acesso em: fevereiro de 2020.

MARSHALL, I. J. **Gestão da Qualidade**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003;

MACROPLAN. **Apostila do curso Planejamento Estratégico, módulo Análises e Interpretações - SWOT**. jul. 2010.

MARTINS, R. A.; NETO, P. L. **A Gestão Pela Qualidade Total: Uma Proposta de Sistematização**. Disponível em: [[http://www.roseillimite.com.br/wpcontent/uploads/2017/03/ARTIGO.IND\\_DESEMPENHO.pdf](http://www.roseillimite.com.br/wpcontent/uploads/2017/03/ARTIGO.IND_DESEMPENHO.pdf)]. Acesso em: outubro de 2019.

MASUTTI, G. C.; MELLO, T.; PREVEDELLO, V. A. **Estruturas Pré-Moldadas na Construção Civil: Vantagens e Desvantagens de Seu Uso.** Disponível em:

[<https://home.unicruz.edu.br/mercosul/pagina/anais/2015/2%20-%20RESUMOS/ESTRUTURAS%20PREMOLDADAS%20NA%20CONSTRUCAO%20CIVIL%20VANTAGENS%20E%20DESVANTAGENS%20DE%20SEU%20USO.PDF>].

Acesso em: setembro de 2019.

MILLER, J. P. **O Milênio da Inteligência Competitiva.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

MOURA, L. R.; CUNHA, N. R.; MOURA, L. E. **Elaboração de um Diagnóstico Estratégico: O Estudo de Caso da Brilho e Cia.** Disponível em:

[[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010\\_tn\\_sto\\_119\\_778\\_15113.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_sto_119_778_15113.pdf)]. Acesso em: janeiro de 2020.

MOURA, L. R.; ANTONACCI, P. D.; MOURA, L. E.; CUNHA, N. R.; VEIGA, R. T.

**Elaboração de um Diagnóstico Estratégico: O Estudo de Caso da Siematec Informática.**

Disponível em: [<file:///C:/Users/tc%20seguran%C3%A7a/Downloads/236-434-1-PB.pdf>].

Acesso em: abril de 2020.

NEUMANN, S. E. **Planejamento Estratégico: Uma Investigação da Prática nas Empresas do Setor Metalmeccânico da Serra Gaúcha.** Disponível em:

[<https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/441/Dissertacao%20Susana%20Elisabeth%20Neumann.pdf?sequence=1&isAllowed=y>]. Acesso em: setembro de 2019.

NICOLAU, I. **O Conceito de Estratégia.** Disponível em:

[[http://arquivos.eadadm.ufsc.br/somente-leitura/EaDADM/UAB\\_2008\\_1/Modulo\\_9/Direcao\\_estrategica/Material\\_didatico/conceito\\_20estrategia%20%281%29.pdf](http://arquivos.eadadm.ufsc.br/somente-leitura/EaDADM/UAB_2008_1/Modulo_9/Direcao_estrategica/Material_didatico/conceito_20estrategia%20%281%29.pdf)].

Acesso em: outubro de 2019.

OLIVEIRA, D. P. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** São Paulo: Atlas, 1988.

OLIVEIRA, D. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de Metodologia Científica**: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografia, dissertações e teses. Revisão: Maria Aparecida Bessana. São Paulo: Pioneira, 1997.

PALADINI, E. P. **Avaliação Estratégica da Qualidade**. 2. Ed. São Paulo: atlas, 1995.

PAULA, G. B. **Como as Diferentes Perspectivas do BSC (*Balanced Scorecard*) Podem Ajudar a Enxergar sua Empresa de uma Forma Diferente!** Disponível em: [\[https://www.treasy.com.br/blog/perspectivas-do-bsc-balanced-scorecard/\]](https://www.treasy.com.br/blog/perspectivas-do-bsc-balanced-scorecard/). Acesso em: outubro de 2019.

PIZZO, M. S.; MELO, M. A. **A Incerteza e a Postura Estratégica no Processo Decisório**. Disponível em: [\[http://www.din.uem.br/sbpo/sbpo2003/pdf/arq0049.pdf\]](http://www.din.uem.br/sbpo/sbpo2003/pdf/arq0049.pdf). Acesso em: fevereiro de 2020.

PORTER, M. E. **Estratégia – A busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. 18ª ed., Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para a Análise de Indústrias e da Concorrência**. 2ª ed., Rio de Janeiro. Elsevier, 2004.

PORTER, M. E. **What is strategy?** Harvard Business Review, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

PROENÇA, A. **Dinâmica estratégica sob uma perspectiva analítica: refinando o entendimento gerencial**. Rio de Janeiro: Universidade Cândido Mendes, ARCHÉ, 1999. ano VIII, n. 23.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. **Manuel de recherche en sciences sociales**. Paris: Dunod, 1995.

RABANAL, S. B.; RAMIREZ, P. A. **Alinhamento Estratégico de Negócios e TI em Ambiente de Hipercompetição**. Disponível em:

[[https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/461\\_publicacao\\_Seget\\_2010.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/461_publicacao_Seget_2010.pdf)]. Acesso em: fevereiro de 2020

REEVES, C.; BEDNAR, D. **Defining Quality: Alternatives And Implications**, Academy of Management Review, Vol. 19, n° 3, pp. 419-445, 1994.

RIBEIRO, J. A.; GONÇALVES, C. A.; SOUZA, G. F.; BORGES, F. R.; BARAKAT, L. L.; VEIGA, R. T. **Competências Essenciais Como Fator Determinante de Competitividade em Ambientes Hipercompetitivos: Um Estudo do Setor de Telefonia Celular de Minas Gerais**. Disponível em:

[<file:///C:/Users/tc%20seguran%C3%A7a/Downloads/36661-Article%20Text-43198-1-10-20120808.pdf>]. Acesso em: fevereiro de 2020

SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA. Departamento Regional do Estado do Paraná. Observatório Regional Base de Indicadores de Sustentabilidade. **Construção e Análise de Indicadores**. / Serviço Social da Indústria. Departamento Regional do Estado do Paraná. Observatório Regional Base de Indicadores de Sustentabilidade. – Curitiba: [s.n.], 2010.

SILVA, E. C.; LEON, M. C. **A Importância do Planejamento Para o Sucesso Empresarial**. Disponível em:

[<http://www.aems.edu.br/conexao/edicaoanterior/Sumario/2013/downloads/2013/3/5.pdf>]. Acesso em: setembro de 2019.

SILVA, H. C.; ARAÚJO, M. A.; MELO, F. J.; SIQUEIRA, A. O. **Ambientes Hipercompetitivos Para Pequenas e Médias Empresas: Os Papéis das Iniciativas Agressivas, da Integração do Time Gestor e da Hiperflexibilidade**. Disponível em:

[[https://www.researchgate.net/profile/Humberto\\_Silva12/publication/331564547\\_AMBIENTES\\_HIPERCOMPETITIVOS\\_PARA\\_PEQUENAS\\_E\\_MEDIAS\\_EMPRESAS\\_OS\\_PAPEIS\\_DAS\\_INICIATIVAS\\_AGRESSIVAS\\_DA\\_INTEGRACAO\\_DO\\_TIME\\_GESTOR\\_E\\_DA\\_HIPERFLEXIBILIDADE/links/5c80fcb8458515831f8b55dd/AMBIENTES-HIPERCOMPETITIVOS-PARA-PEQUENAS-E-MEDIAS-EMPRESAS-OS-PAPEIS-DAS-](https://www.researchgate.net/profile/Humberto_Silva12/publication/331564547_AMBIENTES_HIPERCOMPETITIVOS_PARA_PEQUENAS_E_MEDIAS_EMPRESAS_OS_PAPEIS_DAS_INICIATIVAS_AGRESSIVAS_DA_INTEGRACAO_DO_TIME_GESTOR_E_DA_HIPERFLEXIBILIDADE/links/5c80fcb8458515831f8b55dd/AMBIENTES-HIPERCOMPETITIVOS-PARA-PEQUENAS-E-MEDIAS-EMPRESAS-OS-PAPEIS-DAS-)

INICIATIVAS-AGRESSIVAS-DA-INTEGRACAO-DO-TIME-GESTOR-E-DA-HIPERFLEXIBILIDADE.pdf]. Acesso em: março de 2020.

TACHIZAWA, T.; FREITAS, A. A. **Estratégias de negócios: lógica e estrutura do universo empresarial**. Rio de Janeiro: Pontal, 2004.

TAKASHINA, N. T., FLORES, M. C. **Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

TRIVIÑOS, A. N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO DE PESQUISA

Presado (a) senhor (a), peço a sua colaboração para responder o presente questionário semiestruturado, cuja finalidade é unicamente acadêmica. A sua contribuição é de suma importância, por isso peço que seja franco em suas respostas, elas serão mantidas sob sigilo absoluto. Não é necessário identificar-se. Antecipadamente agradeço a sua atenção e colaboração.

1 - Na dimensão **desempenho** e **durabilidade**, marque o que você considera como ponto forte ou ponto fraco desta empresa.

|                              | <b>Ponto forte</b> | <b>Ponto fraco</b> |
|------------------------------|--------------------|--------------------|
| a) Uniformidade dos produtos | [   ]              | [   ]              |
| b) Resistência dos produtos  | [   ]              | [   ]              |
| c) Qualidade dos produtos    | [   ]              | [   ]              |
| d) Vida útil dos produtos    | [   ]              | [   ]              |
| e) Preços competitivos       | [   ]              | [   ]              |
| f) Capacidade Produtiva      | [   ]              | [   ]              |
| Outros: _____                |                    |                    |
| _____                        |                    |                    |

2 – Em relação ao **desempenho** e **durabilidade** da pergunta anterior, enumere os pontos em ordem de importância:

|                              |       |
|------------------------------|-------|
| a) Uniformidade dos produtos | [   ] |
| b) Resistência dos produtos  | [   ] |
| c) Qualidade dos produtos    | [   ] |
| d) Vida útil dos produtos    | [   ] |

e) Preços competitivos [   ]

f) Capacidade Produtiva [   ]

Outros: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3 – Na dimensão **confiabilidade** e **durabilidade**, marque o que você considera como ponto forte ou ponto fraco.

|                                      | <b>Ponto forte</b> | <b>Ponto fraco</b> |
|--------------------------------------|--------------------|--------------------|
| a) Reputação da empresa              | [   ]              | [   ]              |
| b) Resistência dos produtos (avaria) | [   ]              | [   ]              |
| c) Responsabilidade social-ambiental | [   ]              | [   ]              |

Outros: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4 – Em relação a **confiabilidade** e **durabilidade** na pergunta anterior, enumere os pontos em ordem de importância:

|                                      |       |
|--------------------------------------|-------|
| a) Reputação da empresa              | [   ] |
| b) Resistência dos produtos (avaria) | [   ] |
| c) Responsabilidade social-ambiental | [   ] |

Outros: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5 – Na dimensão **características**, marque o que você considera como ponto forte ou ponto fraco.

**Ponto forte**

**Ponto fraco**

- |                                 |       |       |
|---------------------------------|-------|-------|
| a) Selo de qualidade ABCP       | [   ] | [   ] |
| b) Variedade do mix de blocos   | [   ] | [   ] |
| c) Variedade do mix de pisos    | [   ] | [   ] |
| d) Variedade do mix de meio-fio | [   ] | [   ] |
| e) Preços acessíveis            | [   ] | [   ] |
| f) Garantia vitalícia           | [   ] | [   ] |
| g) Disponibilidade de produtos  | [   ] | [   ] |

Outros: \_\_\_\_\_

6 – Em relação às **características** na pergunta anterior, enumere os pontos em ordem de importância:

- |                                 |       |
|---------------------------------|-------|
| a) Selo de qualidade ABCP       | [   ] |
| b) Variedade do mix de blocos   | [   ] |
| c) Variedade do mix de pisos    | [   ] |
| d) Variedade do mix de meio-fio | [   ] |
| e) Preços acessíveis            | [   ] |
| f) Garantia vitalícia           | [   ] |
| g) Disponibilidade de produtos  | [   ] |

Outros: \_\_\_\_\_

7 – Na dimensão **conformidade**, marque o que você considera como ponto forte ou ponto fraco.

- |                                   | <b>Ponto forte</b> | <b>Ponto fraco</b> |
|-----------------------------------|--------------------|--------------------|
| a) Atendimento às normas técnicas | [   ]              | [   ]              |

- |                                     |       |       |
|-------------------------------------|-------|-------|
| b) Resistência do produto (Mpa)     | [   ] | [   ] |
| c) Habilidade técnica de produção   | [   ] | [   ] |
| d) Capacitação da força de trabalho | [   ] | [   ] |

Outros: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8 – Em relação à **conformidade** na pergunta anterior, enumere os pontos em ordem de importância:

- |                                     |       |
|-------------------------------------|-------|
| a) Atendimento às normas técnicas   | [   ] |
| b) Resistência do produto (Mpa)     | [   ] |
| c) Habilidade técnica de produção   | [   ] |
| d) Capacitação da força de trabalho | [   ] |

Outros: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9 – Em relação ao **atendimento**, marque o que você considera como ponto forte ou ponto fraco.

- |                                                        | <b>Ponto forte</b> | <b>Ponto fraco</b> |
|--------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|
| a) Eficiência no atendimento                           | [   ]              | [   ]              |
| b) Cordialidade da equipe comercial                    | [   ]              | [   ]              |
| c) Prontidão e disponibilidade                         | [   ]              | [   ]              |
| d) Domínio do mix de produtos ofertados                | [   ]              | [   ]              |
| e) Assertividade e segurança das informações prestadas | [   ]              | [   ]              |
| f) Pós-venda                                           | [   ]              | [   ]              |
| g) Cobertura Geográfica                                | [   ]              | [   ]              |

h) Prazo de entrega [   ] [   ]

Outros: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10 – Em relação ao **atendimento** na pergunta anterior, enumere os pontos em ordem de importância:

a) Eficiência no atendimento [   ]

b) Cordialidade da equipe comercial [   ]

c) Prontidão e disponibilidade [   ]

d) Domínio do mix de produtos ofertados [   ]

e) Assertividade e segurança das informações prestadas [   ]

f) Pós-venda [   ]

g) Cobertura Geográfica [   ]

h) Prazo de entrega [   ]

Outros: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11 – Na dimensão **estética** e **qualidade percebida**, marque o que você considera como ponto forte ou ponto fraco.

|                                  | <b>Ponto forte</b> | <b>Ponto fraco</b> |
|----------------------------------|--------------------|--------------------|
| a) Promoção da marca (marketing) | [   ]              | [   ]              |
| b) Aparência dos produtos        | [   ]              | [   ]              |
| c) Preços acessíveis             | [   ]              | [   ]              |
| d) Logística                     | [   ]              | [   ]              |

Outros: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12 – Em relação à **estética** e **qualidade percebida** na pergunta anterior, enumere os pontos em ordem de importância:

a) Promoção da marca (marketing) [   ]

b) Aparência dos produtos [   ]

c) Preços acessíveis [   ]

d) Logística [   ]

Outros: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

13 – Marque o que você considera **ameaça** ou **oportunidade** para esta empresa:

|                                        | <b>Ameaça</b> | <b>Oportunidade</b> |
|----------------------------------------|---------------|---------------------|
| a) Mudança de governo                  | [   ]         | [   ]               |
| b) Alta do Dólar                       | [   ]         | [   ]               |
| c) Mudança de preferência dos clientes | [   ]         | [   ]               |
| d) Surgimento de novas tecnologias     | [   ]         | [   ]               |
| e) Novos concorrentes                  | [   ]         | [   ]               |
| f) Aumento de preço dos insumos        | [   ]         | [   ]               |
| g) Novos produtos (novas marcas)       | [   ]         | [   ]               |
| h) Crise Econômica                     | [   ]         | [   ]               |
| i) Pandemia                            | [   ]         | [   ]               |
| j) Incentivos do Governo               | [   ]         | [   ]               |

k) Programas do Governo [   ] [   ]

(Ex: Minha Casa, Minha Vida)

Outros: \_\_\_\_\_

14 - Em relação **as ameaças e oportunidades** na pergunta anterior, enumere os pontos em ordem de importância:

|                                        | <b>Ameaça</b> | <b>Oportunidade</b> |
|----------------------------------------|---------------|---------------------|
| a) Mudança de governo                  | [   ]         | [   ]               |
| b) Alta do Dólar                       | [   ]         | [   ]               |
| c) Mudança de preferência dos clientes | [   ]         | [   ]               |
| d) Surgimento de novas tecnologias     | [   ]         | [   ]               |
| e) Novos concorrentes                  | [   ]         | [   ]               |
| f) Aumento de preço dos insumos        | [   ]         | [   ]               |
| g) Novos produtos (novas marcas)       | [   ]         | [   ]               |
| h) Crise Econômica                     | [   ]         | [   ]               |
| i) Pandemia                            | [   ]         | [   ]               |
| j) Incentivos do Governo               | [   ]         | [   ]               |
| k) Programas do Governo                | [   ]         | [   ]               |

(Ex: Minha Casa, Minha Vida)

Outros: \_\_\_\_\_

## APÊNDICE B - ESTRUTURA OPERACIONAL DA EMPRESA



Pátio de Armazenamento (estoque de blocos de concreto)



Máquina QT10 (visão externa)



Máquina QT10 (visão interna)



Máquina EVO (visão externa)



Máquina EVO (visão interna)



Estoque de Artefatos Manuais

## PRINCIPAIS PRODUTOS



Bloco de Vedação 09x19x39cm – 3Mpa



Paver Tátil Retangular 10x20x06cm – 35Mpa  
(Cor: Vermelho)



Paver Retangular 10x20x08cm – 35Mpa  
(Cor: Natural)