

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO
GRANDE DO SUL
CAMPUS FELIZ
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM PROCESSOS GERENCIAIS**

PEDRO AFONSO POERSCH GRIEBLER

**DESENVOLVIMENTO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM
O USO DO *BALANCED SCORECARD* PARA A EMPRESA
LABORATÓRIO CHIESA – MATRIZ SALVADOR DO SUL - RS**

**Feliz
2017**

PEDRO AFONSO POERSCH GRIEBLER

**DESENVOLVIMENTO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM
O USO DO *BALANCED SCORECARD* PARA A EMPRESA
LABORATÓRIO CHIESA – MATRIZ SALVADOR DO SUL - RS**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - *Campus* Feliz, como requisito parcial para a obtenção do título de Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Orientadora: Prof^a Ma. Cristina Ceribola Crespam

**Feliz
2017**

PEDRO AFONSO POERSCH GRIEBLER

**DESENVOLVIMENTO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM
O USO DO *BALANCED SCORECARD* PARA A EMPRESA
LABORATÓRIO CHIESA – MATRIZ SALVADOR DO SUL - RS**

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentado ao Curso de Tecnologia em
Processos Gerenciais do Instituto Federal
de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio
Grande do Sul como requisito para a
obtenção do título de Tecnólogo em
Processos Gerenciais.

Aprovado em 07 de julho de 2017.

BANCA EXAMINADORA:

Profª Ma. Cristina Ceribola Crespam

Profª Ma. Carin Maribel Koetz

Prof. Me. Bruno Cesar Brito Miyamoto

AGRACEDIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus pela vida, pela oportunidade de ingressar nesta universidade e por tantas outras oportunidades ao longo do tempo que me foram dadas.

Em segundo lugar gostaria de agradecer a minha família, principalmente meus pais Clademir José Griebler e Maria Ester Poersch Griebler, por terem me apoiado durante toda essa trajetória de dois anos e meio, não medindo esforços para me ajudar.

Agradeço também à empresa Laboratório Chiesa e aos sócios da mesma, por terem aberto as portas para que fosse possível a elaboração desse trabalho de conclusão.

Por fim, gostaria de agradecer à Professora Cristina Ceribola Crespam, pelo tempo dedicado a me orientar e ajudar na elaboração deste estudo.

“Muitas das falhas da vida acontecem quando as pessoas não percebem o quão perto do sucesso estão quando desistem.”

(Thomas Edison)

RESUMO

A empresa Laboratório Chiesa está em constante busca do melhoramento e da evolução das suas atividades realizadas, bem como da forma de agir frente a situações que necessitem de respostas rápidas. O intuito deste trabalho é o de desenvolver um planejamento estratégico, com o uso da ferramenta *balanced scorecard* na empresa referida. O scorecard permite monitorar o desempenho por meio de objetivos financeiros e não financeiros, além disso, busca alinhar a estratégia da empresa a partir de quatro perspectivas básicas que são financeira, dos clientes, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento. A partir dessas perspectivas é criado um mapa estratégico interligando os objetivos, as metas e as ações a serem tomadas, deixando claras as estratégias da empresa para os colaboradores e auxiliando os gestores na tomada de decisão. A pesquisa realizada é de caráter qualitativo e os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas. A partir dos resultados da pesquisa foi possível delinear os objetivos estratégicos que a empresa estudada pode seguir, quais sejam: lucro, qualidade e abrangência de atuação, o que possibilitou o desenvolvimento do mapa estratégico.

Palavras chave: *Balanced Scorecard*, planejamento estratégico, mapa estratégico.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Mapa estratégico do Laboratório Chiesa.....	30
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Perspectivas e indicadores do Laboratório Chiesa.....	28
---	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
1.1 TEMA.....	9
1.2 PROBLEMA.....	9
1.3 JUSTIFICATIVA.....	9
1.4 OBJETIVOS.....	10
1.4.1 OBJETIVO GERAL.....	10
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	10
2 HISTÓRICO DA EMPRESA.....	11
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
3.1 <i>BALANCED SCORECARD</i>	12
3.2 AS QUATRO PERSPECTIVAS BÁSICAS.....	13
3.2.1 <i>Perspectiva Financeira</i>	13
3.2.2 <i>Perspectiva dos clientes</i>	14
3.2.3 <i>Perspectiva dos processos internos</i>	15
3.2.4 <i>Perspectiva de aprendizado e crescimento</i>	16
3.3 MAPA ESTRATÉGICO.....	17
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	19
4.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA.....	19
4.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	19
4.3 ELEMENTOS DE PESQUISA.....	19
4.4 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	20
4.5 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS.....	20
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	22
5.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO DAS ENTREVISTAS.....	22
5.1.1 <i>Descrição da missão e da visão</i>	22
5.1.2 <i>Vantagens e desvantagens para cada perspectiva</i>	23
5.2 DEFINIÇÕES DOS INDICADORES PARA CADA PERSPECTIVA.....	24
5.3 ESTRUTURAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO.....	27
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	31
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	32
APÊNDICE A.....	34

1 INTRODUÇÃO

Prever, planejar, comandar, coordenar e controlar, essas foram as atividades que Henri Fayol na sua obra *Administração Industrial e Geral* em 1916 atribuiu a um gestor e que também estão atreladas à estratégia dentro de uma organização. As funções administrativas foram revistas pelos autores neoclássicos, mas de modo geral essas ações são responsáveis pelo rumo da organização, principalmente no que se refere à função de planejamento, pois no cenário competitivo atual as ações das organizações devem ser muito bem planejadas. Para Tavares (2005), o planejamento a longo prazo baseia-se na crença de que o futuro pode ser melhorado por uma intervenção ativa no presente.

De acordo com Kaplan e Norton (2000), as organizações de hoje necessitam de uma linguagem para a comunicação tanto da estratégia como dos processos e sistemas que contribuam para a implementação da estratégia e que geram feedback sobre a estratégia.

Um dos desafios atuais é conseguir transmitir ideias e pensamentos dos gestores para os níveis operacionais da organização. E também mensurar os objetivos financeiros e não financeiros da organização. Para isso existem várias ferramentas de gestão, uma delas é o *balanced scorecard*, também conhecido como BSC.

Conforme retratam Kaplan e Norton (2000), o *balance scorecard* capacitou as primeiras empresas adeptas a focalizar e alinhar suas equipes executivas, unidade de negócio, pessoas, tecnologia da informação e recursos financeiros na estratégia da organização.

O BSC desenvolve-se como uma ferramenta para medir o desempenho da organização frente a quatro perspectivas básicas, que são: a) perspectiva financeira, b) perspectiva dos clientes, c) perspectiva dos processos internos e d) perspectiva de aprendizado e crescimento. Essas perspectivas possibilitam que se crie uma visão mais abrangente da organização, auxiliando assim os gestores na tomada de decisão, sendo elas ações de medidas imediatas ou não.

1.1 Tema

Esta pesquisa teve como intuito o desenvolvimento de um planejamento estratégico com o uso do *balanced scorecard* na empresa Laboratório Chiesa – matriz Salvador do Sul - RS, para um melhor diagnóstico do desempenho e melhoramento do mesmo.

1.2 Problema

Como deve ser estruturado um plano estratégico com o uso do *balanced scorecard* para a empresa Laboratório Chiesa?

1.3 Justificativa

As informações geradas são essenciais para o andamento de uma empresa, dessa forma é preciso saber utilizá-las de forma correta. Informações passadas de um setor para o outro ou de um colaborador para o outro, muitas vezes acabam sendo distorcidas ou perdidas.

Desde a compra do Laboratório Chiesa pelos atuais gestores em 2008, nunca antes havia sido realizado um planejamento estratégico dentro da organização. Ao conversar com o sócio Clademir, responsável pela matriz em Salvador do Sul, o mesmo mostrou interesse na criação de uma ferramenta capaz de mensurar os objetivos financeiros e não financeiros, para isso foi sugerido pelo autor a elaboração de um *balanced scorecard*.

O *balanced scorecard* é uma ferramenta criada para mensurar os objetivos da organização, com o intuito de deixar claras as estratégias da empresa para seus colaboradores e gestores.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo Geral

A pesquisa teve por objetivo geral desenvolver um plano estratégico com o uso do *balanced scorecard* para a empresa Laboratório Chiesa.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Desenvolver o *balanced scorecard*, alinhando a estratégia da empresa às suas quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento);
- Criar o mapa estratégico, interligando os objetivos, as metas e as ações a serem tomadas;
- Definir metas que sirvam como referência para a correta avaliação dos indicadores propostos;

1.5 Estrutura do trabalho

Este trabalho foi desenvolvido em cinco capítulos, sendo que a introdução contempla o tema, o problema de pesquisa, a justificativa, e os objetivos. Na sequência há a apresentação do referencial teórico que aborda os seguintes temas: *balanced scorecard*, as quatro perspectivas básicas e o mapa estratégico. No terceiro capítulo há a apresentação dos procedimentos metodológicos e no quarto capítulo analisam-se e discutem-se os resultados do estudo. Este trabalho encerra-se com as considerações finais, em que são apresentadas as limitações encontradas para a realização deste estudo e as sugestões de novas pesquisas.

2 HISTÓRICO DA EMPRESA

Essa pesquisa tem por objeto de análise a empresa laboratório Chiesa que, segundo informações coletadas no site da empresa, atua há 20 anos no ramo de exames laboratoriais. O laboratório foi fundado em 1996 pelo farmacêutico bioquímico Horácio Luis Chiesa, trabalhando por muitos anos com sede no hospital São Salvador na cidade de Salvador do Sul.

Em novembro de 2007 foi adquirida pelos sócios Clademir José Griebler e Rosiana Lucia Tissot e mudou-se para onde hoje é o atual endereço da empresa, no centro de Salvador do Sul. Em maio de 2008, o Laboratório Chiesa inaugurou a sua filial na cidade de Feliz, na rua Tiradentes.

Conforme informações obtidas com um dos sócios, hoje o laboratório Chiesa conta com duas unidades técnicas - Salvador do Sul e Feliz e mais seis postos de coleta na região, nas cidades de Tupandi, Bom Princípio, Alto Feliz e Vale Real. Para o próximo ano (2018), a empresa pretende abrir uma unidade técnica na cidade de Bom Princípio, podendo assim atender uma maior parte da região e aumentar sua capacidade de análise de exames.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na fundamentação teórica foram apresentados alguns conceitos como *balanced scorecard*, as perspectivas básicas e o mapa estratégico.

3.1 BALANCED SCORECARD

Segundo Angeloni e Mussi (2008), o *balanced scorecard*, ou BSC, é uma ferramenta que permite acompanhar os objetivos financeiros e não financeiros de uma organização. Foi criado pelos pesquisadores David Norton e Robert Kaplan, e publicado em um artigo na Harvard Business Review no início da década de 1990. Essa ferramenta permite que a estratégia fique no centro do processo de avaliação de desempenho através de indicadores coerentes.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2009), inicialmente o *balanced scorecard* constituiu um sistema de avaliação de desempenho baseado em indicadores financeiros, assim como os outros tradicionais, e que não refletia perfeitamente a eficácia da organização. Posteriormente tornou-se uma ferramenta útil para a estratégia organizacional de longo prazo.

Tavares (2005) diz que, adotar medidas não financeiras está relacionado ao fato de que alguns elementos importantes para o desempenho empresarial não são captados pelas medidas financeiras de hoje, o uso dessas medidas está relacionado ao fato de que elas representam valor de longo prazo aos acionistas e para a sustentabilidade da empresa.

Os sistemas gerenciais tradicionais, segundo Angeloni e Mussi (2008), fundamentam-se em indicadores financeiros que apresentam pouca relação com os objetivos estratégicos. O *balanced scorecard* traz quatro novos processos que auxiliam as empresas a ligar os objetivos de longo prazo com as ações de curto prazo.

Estes quatro novos processos, ainda para Angeloni e Mussi (2008), são o de traduzir a visão, para auxiliar os gerentes a construir uma visão única dos objetivos estratégicos da empresa; o de comunicação e articulação que possibilita que a estratégia seja passada e alinhada para os demais níveis da empresa; o de

planejamento de negócios, que permite a integração entre o planejamento estratégico e o orçamento organizacional, assegurando assim, que os orçamentos suportem a estratégia; e o Feedback e aprendizado que desenvolve uma visão compartilhada da empresa, definindo os objetivos que ela pretende alcançar, e que deve ser capaz de testar, validar e modificar hipóteses da estratégia. Tudo isto facilita a revisão da estratégia.

O BSC busca alinhar o planejamento estratégico da empresa com as atividades que ela exerce e criar uma rede de relacionamento entre os níveis operacionais. Chiavenato e Sapiro (2009), dizem que cada organização tem os seus objetivos e que, muitas vezes, esses objetivos conflitam entre eles. Assim, a redução de custos influencia na qualidade do produto e o aumento de preços conflita na competitividade.

3.2 AS QUATRO PERSPECTIVAS BÁSICAS

Pelo fato de o BSC não avaliar apenas os indicadores financeiros de uma empresa, não é uma ferramenta indicada para contadores, mas sim para os gerentes e diretores da organização que precisam tomar decisões em diversas áreas da empresa.

O alinhamento estratégico e equilíbrio organizacional estão baseados em quatro perspectivas, que podem ser medidas financeiras ou não financeiras. Segundo Chiavenato (2003), o BSC busca ações que afetem todas as áreas da organização, permitindo assim que a energia gasta seja dirigida para as áreas de maior competência e eliminando as áreas não competentes. As quatro perspectivas são: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

3.2.1 Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira diz respeito à lucratividade da organização. Para Chiavenato (2003) envolve os indicadores e medidas financeiras que permitem avaliar o comportamento da organização frente a itens como retorno sobre investimentos, valor agregado ao patrimônio, lucratividade, entre outros relevantes para o negócio.

Para Kaplan e Norton (1997), qualquer medida selecionada deve manter uma relação causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro. O BSC deve montar a estratégia começando com os objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os à sequência de ações que devem ser tomadas nas próximas três perspectivas.

Pode-se definir a fase do ciclo de vida da organização a partir de seus objetivos financeiros. Segundo Kaplan e Norton (1997), de forma simples, as três fases principais são a do crescimento, a da sustentação e a da colheita dos resultados.

Kaplan e Norton (1997), também dizem que o crescimento é a fase inicial da empresa e possuir produtos e serviços com potencial para crescer, mas para aproveitar esse potencial, talvez a empresa tenha que comprometer recursos consideráveis com o pensamento de aperfeiçoar novos produtos, construir e ampliar novas instalações, gerar capacidades operacionais, investir em sistemas e infraestrutura e desenvolver relacionamento com os clientes.

Ainda segundo Kaplan e Norton (1997), a maioria das unidades de negócio de uma empresa estão na fase de sustentação, em que ainda conseguem atrair investidores, mas são obrigadas a obter excelentes retornos sobre o capital investido. Já na fase de colheita, uma fase de maturidade no ciclo de vida, as empresas colhem os investimentos feitos nas duas fases anteriores. Nessa fase não há mais investimentos significativos, apenas o suficiente para manter equipamentos e capacidade.

Para essa perspectiva os autores definem como principais os seguintes indicadores: lucratividade e retorno sobre o investimento realizado.

3.2.2 Perspectiva dos clientes

Na perspectiva dos clientes segundo Kaplan e Norton (1997), as empresas identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir e investir o seu negócio. Essa perspectiva permite que as empresas alinhem suas medidas de resultado com as dos clientes (satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade).

As empresas geralmente selecionam dois conjuntos de medidas para essa perspectiva. Segundo Angeloni e Mussi (2008), a primeira medida são as essenciais, que contém as medidas genéricas que praticamente todas as empresas utilizam. Participação de mercado, captação, retenção e satisfação dos clientes, e lucratividade de clientes são algumas delas.

O segundo conjunto de medidas, ainda para Angeloni e Mussi (2008), contém os vetores de desempenho (diferenciadores) dos resultados fornecidos aos clientes. São eles que dizem o que a empresa deve oferecer aos clientes para alcançar níveis satisfatórios de retenção, captação, satisfação e participação de mercado.

Os indicadores selecionados para essa perspectiva são a fidelização do cliente com a empresa, satisfação com os serviços prestados e retenção dos clientes.

3.2.3 Perspectiva dos processos internos

Kaplan e Norton (1997) dizem que na perspectiva dos processos internos da organização, os executivos devem identificar os pontos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas. São medidas que focalizam no melhoramento da qualidade dos processos operacionais. Esses processos para Chiavenato (2003) são a inovação, a criatividade, a capacidade de produção, o alinhamento com as demandas, a logística e a otimização de fluxos.

Segundo Angeloni e Mussi (2008), cada empresa segue um conjunto específico de processos, pensando criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros. No entanto, constatou-se que existe uma cadeia genérica de conjuntos que podem ser usados como modelo para construir a perspectiva de seus processos internos.

Esse modelo inclui três processos principais, que segundo Angeloni e Mussi (2008) são o de inovação, de operações e de serviço pós-venda:

No processo de inovação, a organização pesquisa as necessidades emergentes ou latentes dos clientes e cria produtos ou serviços que irão suprir. É um processo interno crítico para o futuro da organização.

O processo de operação começa com a realização do pedido pelo cliente e termina com a entrega do serviço ou produto. Nesse processo é enfatizada a entrega eficiente, regular e pontual.

O terceiro processo é o serviço pós-venda, está relacionado com a garantia e conserto, correção de defeitos, devoluções, processamento de pagamentos. Esse serviço deve ocorrer o mais rápido possível e de forma confiável, reduzindo o transtorno ocasionado.

Para essa terceira perspectiva, os indicadores selecionados são entrega no prazo, eficiência no serviço e retrabalhos a serem feitos.

3.2.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento

Na quarta perspectiva do *balanced scorecard* é relacionada à orientação para o aprendizado e crescimento operacional. De acordo com Kaplan e Norton (1997), os objetivos estabelecidos nas três perspectivas anteriores revelam onde a empresa deve se destacar para ter um desempenho esperado. Esta quarta perspectiva oferece a infraestrutura necessária para que se consigam os objetivos das outras três.

Ainda para os autores, os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento são os vetores de resultados excelentes nas perspectivas de finanças, clientes e processos internos.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2009), as perspectivas utilizadas são traduzidas no mapa da estratégia em termos de objetivos estratégicos, indicadores para mensurar os resultados, bem como definir metas específicas e as respectivas ações a serem tomadas individualmente.

Para Angeloni e Mussi (2008), o aprendizado e o crescimento provêm de três fontes principais: as pessoas, os sistemas e os procedimentos organizacionais. E essas são áreas do futuro em que se deve investir, não apenas em áreas tradicionais como equipamentos, pesquisa e desenvolvimento de produtos, para que se possa alcançar objetivos de crescimento financeiro a longo prazo.

A maioria das empresas traça objetivos para os colaboradores a partir de três medidas de resultados que são essenciais. De acordo com Kaplan e Norton (1997),

são a satisfação, a retenção e a produtividade dos colaboradores. Normalmente a satisfação com o emprego é considerado o vetor mais importante para a retenção do colaborador na empresa e o aumento da produtividade.

Na última perspectiva, os indicadores abordados pelos autores são retenção de pessoas chave, melhorias sugeridas e inovação.

Com base nas quatro perspectivas básicas e como seus indicadores é possível a criação de um mapa estratégico, que “explicita a hipótese da estratégia” (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 81).

3.3 MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico, para Angeloni e Mussi (2008), é uma representação visual dos objetivos críticos da empresa e a relação entre eles, impulsionando o desempenho da organização. Ele mostra em uma página as ações e seus recursos em resultados tangíveis, e deixa claro para os funcionários os objetivos da organização. Também mostra para os colaboradores como suas funções são importantes no sistema organizacional.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2009), significa desdobrar as perspectivas básicas. Para cada perspectiva são selecionadas metas de negócios e indicadores correspondentes que devem mostrar se essas metas estão correspondidas ou não. Ainda para os autores, as estratégias devem ser interligadas e integradas, a sinergia é o objetivo do desenho organizacional. As organizações devem vencer as barreiras tradicionais e novos formatos organizacionais são necessários.

A construção do mapa estratégico, conforme Angeloni e Mussi (2008), deve ser feita de cima para baixo, ou seja, partindo do destino e mapeando as rotas que levarão para tal ponto. Deve ser analisada pelos executivos a missão e os valores essenciais, para só então desenvolver a visão estratégica e por fim, como chegar ao destino desejado.

Ainda para os autores, precisam ser observados alguns pontos na construção do mapa estratégico. Deve-se começar pela perspectiva financeira, passa-se pela perspectiva dos clientes e dos processos internos, e por fim, pela perspectiva de aprendizado e crescimento.

Para obter o máximo de benefício, a equipe executiva deve compartilhar sua visão estratégica com toda a empresa, bem como os principais autores externos. Comunicando a estratégia e vinculando-a às metas pessoais, o scorecard cria entendimento e um comprometimento compartilhado entre todos os integrantes da organização. Quando todos compreendem as metas de longo prazo da unidade de negócios, bem como a estratégia para alcançá-las, os esforços e iniciativas da empresa se alinham aos processos necessários de transformação. (KAPLAN; NORTON,1997, p. 208).

Para os autores Kaplan e Norton (2000), o mapa estratégico do *balanced scorecard* é uma arquitetura genérica para a descrição da estratégia.

Apresentado o referencial teórico pertinente ao tema, no capítulo a seguir detalham-se os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento deste estudo.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo deste capítulo é mostrar os métodos utilizados para a elaboração da pesquisa. Segundo Andrade (2010, p. 117), “metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”.

4.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA

Este estudo apresentou abordagem qualitativa de caráter exploratório. Estudos exploratórios, segundo Marconi e Lakatos (2011), enfatizam a descoberta de ideias e discernimentos. A abordagem qualitativa, segundo Gonçalves e Meirelles (2004), oferece informações de natureza mais subjetiva e latente, implicando não só em uma análise do discurso do entrevistado, como também sua postura mais global, diante das questões que lhe são colocadas. Ainda segundo os autores, esse método não tem preocupação estatística.

4.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados foram elaboradas entrevistas semiestruturadas com o sócio da empresa e com dois colaboradores que ocupam cargos de gestão dentro da empresa. Já para Marconi e Lakatos (2011), a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional.

O roteiro utilizado para as entrevistas pode ser consultado no Apêndice A deste trabalho.

4.3 ELEMENTOS DE PESQUISA

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com o sócio da empresa, com um colaborador da área do faturamento, e com um colaborador da área técnica que realiza a análise dos exames.

O sócio da empresa Clademir José Griebler é responsável pelas atividades gerais dentro da organização, gerenciando pagamentos, contratações, tomadas de decisões e gestão da empresa. Na análise dos resultados ele é identificado como “entrevistado 1”.

A biomédica Fabiane Christ trabalha no laboratório desde 2012 e é responsável pela área técnica e responde por todos os resultados e análises emitidas pelo laboratório. É identificada como “entrevistado 2”.

Trabalhando na empresa desde outubro de 2014, fica identificado como “entrevistado 3” a biomédica Daniela Schmitz, que hoje é responsável pelo faturamento dos convênios. Quando necessário, realiza também as coletas dos exames.

4.4 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

As entrevistas foram desenvolvidas no período de 22 de maio a 9 de junho de 2017.

As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas com o uso do aplicativo Speechnotes, para melhor compreensão e para posterior análise de todos os dados coletados com os entrevistados.

4.5 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

A partir de uma análise de conteúdo foram analisados os dados coletados nas entrevistas com os sócios e os colaboradores. Essa análise de conteúdo permitiu que se fizesse uma união entre todas as entrevistas e em cima disso, formulasse o estudo.

Análise de conteúdo, para Vergara (2010), é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo tratado a respeito de um determinado tema. No início do século XX era utilizado, sobretudo, para o tratamento de materiais jornalísticos. Hoje, a análise de conteúdo abraça transcrições de entrevistas, documentos institucionais, entre outros. Ainda para a autora, a análise de conteúdo compreende três etapas básicas, a pré-análise, a exploração do material e o tratamento e interpretação dos dados. A primeira etapa refere-se à

seleção do material e definição dos procedimentos a serem seguidos. A exploração do material diz respeito à implementação desses procedimentos. E a terceira etapa, tratamento e interpretação, refere-se à geração de inferências e dos resultados da investigação.

Para o desenvolvimento da análise de conteúdo definiram-se as seguintes categorias: missão e visão; vantagens e desvantagens a partir das perspectivas, definição dos indicadores para cada perspectiva e estruturação do mapa estratégico.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO DAS ENTREVISTAS

A seguir são apresentadas análises e retratados trechos das entrevistas realizadas, baseadas nas quatro perspectivas do *balanced scorecard*, e que a partir disso possibilitou o desenvolvimento da visão e da missão da empresa e também as percepções quanto às vantagens e às desvantagens da organização em relação ao mercado.

5.1.1 Descrição da missão e da visão

Não há missão e visão definidas atualmente pela empresa, no entanto, a partir das entrevistas foi possível identificá-las. Assim, referem-se alguns trechos das entrevistas que tratam deste tema.

O entrevistado 1 menciona que “visão é ser o melhor laboratório de análises clínicas da região. E a missão é continuar com a tradição, a confiança e a qualidade”.

O entrevistado 2 diz que o objetivo geral é a qualidade dos resultados que são liberados “o resultado deve ser o mais fidedigno ao paciente possível”.

Já o entrevistado 3 revela que o objetivo principal da empresa é dar um retorno ao paciente, seja realizando exames de rotina, prevenção ou para tratamento. Para o entrevistado é importante “conseguir fazer todos os exames” aumentando assim a gama de exames realizados pelo laboratório para “oferecer um melhor trabalho ao cliente”. Além disso, “quanto mais exames a gente pode ofertar, mais lucro a empresa tem, para assim investir em qualidade”.

A partir da análise das entrevistas, sugere-se a seguinte descrição da missão e da visão da empresa:

Missão: Realizar exames clínicos com um alto padrão de qualidade e de confiança, prezando pela fidelização do cliente.

Visão: Ser o melhor laboratório de análises clínicas da região do Vale do Cai e da Serra, em termos de abrangência da gama de exames e da qualidade na realização dos exames com fidedignidade dos resultados.

5.1.2 Vantagens e desvantagens para cada perspectiva

As entrevistas possibilitaram a identificação de vantagens e desvantagens tendo como balizadoras as perspectivas do BSC, a seguir estão relacionadas para cada uma delas.

Identificou-se que para a **perspectiva financeira** uma das vantagens é que o laboratório realiza uma grande gama de exames na própria empresa, sem precisar enviar para análise no laboratório de apoio, localizado em Minas Gerais, gerando gastos excessivos. Segundo o entrevistado 1, “hoje o laboratório chegou em um ponto ótimo de produção, com qualidade, com tecnologia e com os melhores insumos”. Referente a desvantagens desta perspectiva, percebeu-se que os custos dos exames quando comparados com os concorrentes são em geral mais elevados, justamente pelo fato de a empresa priorizar a qualidade do serviço. O entrevistado 2 afirma que “uma das maiores desvantagens seria o custo, a qualidade e o custo muitas vezes não trabalham juntos”.

Para a segunda perspectiva, que se refere **aos clientes**, pode-se apontar como vantagem a boa relação do cliente com a empresa. Não há um programa de fidelização, porém o entrevistado 1 ressalva “Não se tem um programa. A fidelidade vem através da qualidade. Pelo número de vezes que tu acertou o resultado do exame da pessoa”.

Relacionado **aos processos internos**, a empresa está bem organizada, cada funcionário tem sua função bem definida e os serviços prestados são de ótima qualidade. Segundo o entrevistado 2, “Acho que toda a empresa, como um todo, é um lugar muito bom de se trabalhar...o ambiente em si não poderia ser melhor, a organização e a logística que a gente tem é boa, funciona”. Referente ao tempo necessário para a entrega de exames varia muito para cada exame. Ainda segundo o entrevistado 2, “os exames que a gente faz aqui, esses eu consigo liberar no mesmo dia... Já os exames que vão para o laboratório de apoio, que a gente não faz aqui, daí leva de 3 a 4 dias. Alguns 5 e outros até 10 dias”. Um ponto negativo

reconhecido pelo entrevistado 3 é que a forma de retirada dos exames pelos pacientes não está bem organizada, podendo ela ser pelo site ou pessoalmente, segundo ela “As meninas (funcionárias) pedem, ‘quer tirar no site ou por aqui’. Talvez a gente ainda não tem a estrutura pronta e as meninas não estejam preparadas, e na minha opinião, todos os exames deveriam ser liberados pelo site, e se o paciente vem na empresa, as meninas imprimem na hora”.

Com base nos indicadores apontados anteriormente, para a última perspectiva, **aprendizado e crescimento**, não foram encontradas desvantagens conforme relata o entrevistado 1, pelo fato de a empresa pagar um salário na média ou acima da média do mercado. “Mas não basta somente salário, o ambiente de trabalho é importante, a qualidade do trabalho... se o funcionário tiver que trabalhar com maquinário precário, não vai funcionar. Trabalhar em local insalubre, sem EPI’s, não funciona”. Quanto a parte da inovação a empresa está muito bem posicionada, o entrevistado 2 diz, “Acho que a gente sempre está tentando buscar o que é de mais novo que tem no mercado, para poder oferecer tanto novos exames, quanto uma melhora nos mesmos”.

O entrevistado 1 ainda explica que a empresa adere a muitas sugestões que são dadas pelos funcionários “na maioria das vezes a sugestão de melhoria do serviço vem do funcionário, porque ele está diretamente ligado ao sistema de produção ou de orientação dos exames”.

5.2 DEFINIÇÕES DOS INDICADORES PARA CADA PERSPECTIVA

Tendo como base o referencial teórico utilizado para este estudo foi possível definir os indicadores a serem utilizados como forma de mensurar o alcance dos objetivos organizacionais, pois como referem Chiavenato e Sapiro (2009), para cada perspectiva são selecionadas metas de negócios e indicadores correspondentes que devem mostrar se essas metas serão correspondidas ou não.

Esta definição foi feita a partir de cada uma das perspectivas, assim os indicadores selecionados para mensurar o alcance dos objetivos organizacionais foram:

Perspectiva financeira: aumento da produção com novo equipamento e manter os investimentos para manutenção da qualidade.

O objetivo final e que sempre é esperado em uma empresa é o lucro. E esse é gerado a partir de um aumento da produção e de da manutenção dos investimentos em qualidade. No que se refere ao aumento da produção, a empresa Laboratório Chiesa pretende atingir esse objetivo aumentando sua gama de exames investindo em um aparelho de imunologia. Segundo o entrevistado 2, a empresa já está fazendo um levantamento para avaliar se é possível ou não a implementação desse novo maquinário, analisando se haverá um retorno sobre esse investimento.

Na análise referente a desvantagens desta perspectiva, no item anterior percebeu-se que os custos dos exames quando comparados com os concorrentes são em geral mais elevados, pois a empresa prioriza a qualidade do serviço. Portanto se deve tentar manter este nível de qualidade no serviço.

Perspectiva dos clientes: fidelização e retenção do cliente com a empresa, e satisfação com os serviços prestados.

O cliente tem uma grande importância para uma organização, por isso a empresa deve conseguir mantê-los, e o principal, os clientes devem estar satisfeitos com os serviços. Segundo o entrevistado 1, a fidelização do cliente com a empresa é dada a partir da qualidade dos serviços que são prestados. O entrevistado 3 diz que mesmo o preço ser em geral mais elevado, os pacientes acabam optando por realizarem os exames no Laboratório Chiesa pela qualidade e garantia de que os resultados estão corretos.

Perspectiva dos processos internos: criar procedimentos de operação padrão e padronizar a entrega de exames.

Os processos dentro do laboratório estão muito bem organizados, faltando apenas alguns ajustes. Para o entrevistado 3, o que falta é um procedimento de operação padrão (POP), para que quando ocorra um erro ou imprevisto, os funcionários já saibam exatamente o que fazer. É a partir desses processos que a empresa cria o valor em seu produto ou serviço, e o fato da empresa prezar pela qualidade nos serviços e nos processos acaba sendo refletida nos custos. Ainda para o entrevistado 3, “o preço que tu coloca é em cima da qualidade”.

Além disso, no item acima foi descrito pela entrevistada 3 que há a necessidade de organizar o processo de entrega dos exames.

Algo que sempre a empresa deve buscar é a diminuição dos retrabalhos, pois são eles que geram custos desnecessários e atrapalham o processo de produção dentro da empresa. Segundo o entrevistado 2, a questão de retrabalhos não é muito comum, poucas vezes acontecem “tem um que outro caso que se pede para confirmar que o resultado deu muito alterado e a gente não tem o histórico do paciente”. Como explicado na entrevista, caso o paciente tenha um histórico salvo no sistema que confirme que sempre deu alterado o exame, não há motivos para pedir recoleta, pois é um resultado que condiz com o paciente. Por mais que ocorra retrabalhos, não é pelo motivo de falha no processo.

Perspectiva de aprendizagem e crescimento: oferecer treinamento aos colaboradores e implementar sugestões.

Essa perspectiva está relacionada com as três perspectivas anteriores. Normalmente a satisfação do colaborador é um vetor importante para sua produtividade e permanência na empresa. Conforme relata o entrevistado 2, “eu acho que a empresa, como um todo, é um lugar muito bom de se trabalhar”. Os entrevistados 2 e 3 falam também que a empresa aceita as sugestões dadas por eles e pelos demais colaboradores. O entrevistado 1 conta que a empresa está em uma constante inovação dos processos e do maquinário com que trabalham, sempre avaliando em grupo a viabilidade das questões sugeridas. Uma vez que a empresa preza por inovação há necessidade de se desenvolverem treinamentos e cursos para que os colaboradores possam prestar um melhor serviço para o cliente.

Neste sentido, apresenta-se no Quadro 1 a seguir, os indicadores que foram selecionados para cada perspectiva estudada.

Perspectivas	Indicadores
Financeira	Aumento da produção com novo equipamento Manter Investimentos para manutenção da qualidade
Clientes	Fidelização do cliente com a empresa Satisfação com os serviços prestados Retenção dos clientes
Processos internos	Criar procedimento de operação padrão (POP) Padronizar entrega de exames
Aprendizado e crescimento	Oferecer treinamento aos colaboradores Implementar melhorias sugeridas pelos funcionários

Quadro 1. Perspectivas e indicadores do Laboratório Chiesa.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Desenvolvida a análise dos resultados, no que se refere à declaração das diretrizes organizacionais, o entendimento das vantagens e desvantagens, bem como a designação dos indicadores para cada perspectiva do BSC, desenvolve-se no item a seguir deste capítulo a estruturação do mapa estratégico.

5.3 ESTRUTURAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO

A elaboração do mapa estratégico deve ser iniciada de cima para baixo, conforme ensinado por Angeloni e Mussi (2008), partindo do destino e mapeando as rotas que levarão para tal ponto. Segundo os mesmos autores, deve ser analisada a missão e os valores essenciais, para só então desenvolver a visão estratégica e por fim, como chegar ao destino desejado. Inicia-se pela perspectiva financeira, passa-se pela perspectiva dos clientes e dos processos internos, e por fim, pela perspectiva de aprendizado e crescimento.

O processo para a elaboração do mapa estratégico com base nos ensinamentos obtidos por meio do referencial teórico e dos dados coletados através das entrevistas pode ser descrito da seguinte forma.

Relembrando a visão da empresa que foi definida como: Ser o melhor laboratório de análises clínicas da região do Vale do Caí e da Serra, em termos de abrangência da gama de exames e da qualidade na realização dos exames com fidedignidade dos resultados.

A partir desta visão foram selecionados os seguintes objetivos estratégicos: Lucro, qualidade e abrangência de atuação. Decorrendo destes objetivos estratégicos foram definidos os objetivos operacionais para cada perspectiva. Além disso, foi feita a conexão entre os mesmos, pois segundo Chiavenato e Sapiro (2009), as estratégias devem ser interligadas e integradas, a sinergia é o objetivo do desenho organizacional.

Deste modo apresenta-se o mapa estratégico que foi desenvolvido:



Figura 1. Mapa estratégico do Laboratório Chiesa.
 Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

No capítulo a seguir são apresentadas as considerações finais do estudo, bem como limitações e sugestões para pesquisas futuras.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa Laboratório Chiesa é líder em qualidade na prestação de serviços na região, porém não tinha um sistema para avaliar o desempenho e interligar os processos. O objetivo deste trabalho foi a construção de um *balanced scorecard* para orientar a empresa e os gestores a respeito do desempenho da organização e auxiliá-los a transmitir as estratégias selecionadas aos colaboradores, deixando-as mais claras para estes.

Além disso, o BSC foi desenvolvido com o propósito de alcançar os objetivos estratégicos que foram delineados a partir da visão. São eles: lucro, qualidade e abrangência de atuação.

As metas deste trabalho foram alcançadas, foi possível concluir a pesquisa, que por objetivo principal tinha a construção do *balanced scorecard*, e que por objetivos secundários tinha a elaboração de um Mapa Estratégico e definir os indicadores que serviram como alicerce para a criação do Mapa.

Uma das limitações encontradas ao elaborar este estudo, foi de que a empresa Laboratório Chiesa conta com a matriz em Salvador do Sul, a filial localizada na cidade de Feliz e os postos de coletas espalhados pelas cidades da região. Então ao escolher o tema, foi definido que seria um estudo realizado apenas na matriz de Salvador do Sul, pelo fato de que a matriz e a filial são geridas por sócios diferentes, com estratégias diferentes para cada mercado e com necessidades organizacionais diferentes.

Sugere-se para uma próxima pesquisa a elaboração de um *balanced scorecard* para a filial de Feliz, ou talvez um estudo que interligue as duas empresas, a filial e a matriz. Também pode ser levado em consideração um estudo que avalie o mercado em que cada uma das empresas (contando com os postos de coleta) estão inseridas, analisando os clientes, o que eles mais prezam em geral (qualidade/preço/organização), o poder econômico da região, entre outros fatores.

A pesquisa será apresentado para a empresa, de forma que as conclusões encontradas na análise possam ser estudadas pelos gestores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ANGELONI, M. T.; MUSSI, C. C. (orgs) **Estratégias: formulação, implementação e avaliação: o desafio das organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

GONÇALVES, Carlos Alberto; MEIRELES, Anthero de Moraes. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. 17 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000,

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 13 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LABORATÓRIO CHIESA. **Sobre o Chiesa**. Disponível em: <<http://laboratoriochiesa.com.br/historia>>. Acesso em: 5 de abr. 2017.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 2 ed., São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

APÊNCICE A

ROTEIRO DA ENTREVISTA

- 1- Quais são as funções que você exerce dentro da empresa? Desempenhou diferentes funções? Há quanto tempo trabalha na empresa?
- 2- Qual é a missão da empresa? Qual é a visão da empresa?
(NÃO SEI. Onde que a empresa pretende chegar? Qual é o principal objetivo da empresa?)
- 3- Quais são as vantagens da empresa em comparação aos concorrentes? E as desvantagens? (POSICIONAMENTO/ LIDERANÇA EM CUSTOS/ DIFERENCIAÇÃO/ QUALIDADE DO SERVIÇO)
- 4- O que poderia ser melhorado na empresa?
- 5- Em sua opinião o que está bom?
- 6- Como você vê a comunicação interna? Todas as informações necessárias chegam ao local que deveriam? (de um setor para o outro)
- 7- Como é o ambiente organizacional da empresa? (arrumado/fornece ferramentas)
- 8- Uma das quatro perspectivas básicas do BSC é a Perspectiva Financeira. Em sua opinião haveria algo que pudesse ser cortado para evitar gastos (aumentar o lucro)? E haveria algum setor em que deveria existir um investimento?
- 9- Como é a relação da empresa com os clientes? Tem uma gama de clientes formados? Tem algum programa de fidelização? Já foi feita alguma pesquisa de satisfação (como foi)? Os clientes variam muito?
- 10- Quanto tempo demora para ser entregue os exames (em média)? Ocorre atrasos com a entrega? Há retrabalhos (com que frequência)?
- 11- É feito algo para reter as pessoas chave? É dado algum estímulo?
- 12- Referente a parte de inovação, como a empresa se posiciona? Investe ou não? E a empresa aceita melhorias sugeridas pelos funcionários?