



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE BACHAREL EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**MAPA ESTRATÉGICO APLICADO A UMA EMPRESA PRESTADORA DE
SERVIÇOS DE MANUTENÇÕES RESIDENCIAIS**

HELEN KARITE NOBELINO LIMA

CAMPINA GRANDE

2022

HELEN KARITE NOBELINO LIMA

**MAPA ESTRATÉGICO APLICADO A UMA EMPRESA PRESTADORA DE
SERVIÇOS DE MANUTENÇÕES RESIDENCIAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Coordenação do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba, campus Campina Grande, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Contabilidade.

Orientadora: Professora Dra. Roseane Patrícia de Araújo Silva

CAMPINA GRANDE

2022

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

L732m Lima, Helen Karite Nobelino.
Mapa estratégico aplicado a uma empresa prestadora de serviços de manutenções residenciais [manuscrito] / Helen Karite Nobelino Lima. - 2022.
17 p. : il. colorido.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2022.
"Orientação : Profa. Dra. Roseane Patrícia de Araújo Silva, Coordenação do Curso de Ciências Contábeis - CCHE."

1. Balanced Scorecard. 2. Mapa estratégico. 3. Planejamento estratégico. I. Título

21. ed. CDD 658.401

HELEN KARITE NOBELINO LIMA

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado a/ao Coordenação /Departamento do Curso Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba, campus Campina Grande, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Contabilidade.

Área de concentração: Contabilidade Gerencial.

Aprovada em: 19/07/2022.

BANCA EXAMINADORA

Roseane Patricia de Araújo Silva

Profª Dra. Roseane Patricia de Araújo Silva (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Adria Tayllo A. Oliveira

Profª Me. Ádria Tayllo Alves Oliveira
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Isabel

Profª Me. Isabel Joselita Barbosa da Rocha Alves
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Dedico este trabalho primeiramente à Deus, minha fortaleza, que fez com que meus objetivos fossem alcançados, durante todos os meus anos de estudos, a meus pais por nunca terem medido esforços para me proporcionar um ensino de qualidade durante todo o meu período escolar, além de ensinarem os caminhos certos da vida, aos meus familiares e amigos que sempre estiveram ao meu lado torcendo sempre a favor do meu desenvolvimento ao meu querido e amado noivo, e também aos meus professores que compartilharam seus conhecimentos e me fizeram crescer profissionalmente. Dedico.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1	<i>Balanced Scorecard</i>.....	7
2.2	Mapa estratégico.....	8
2.3	Análise de desempenho com indicadores de desempenho – KPI'S.....	8
2.4	Gestão empresarial.....	9
2.5	Prestação de serviço.....	10
2.6	Trabalhos correlatos.....	10
3	METODOLOGIA.....	11
3.1	Método e Tipo de Pesquisa	11
3.2	Estratégia de Pesquisa.....	11
3.3	Amostra da Pesquisa	11
3.4	Coleta de dados	12
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	12
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	14
	REFERÊNCIAS.....	15

MAPA ESTRATÉGICO APLICADO A UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE MANUTENÇÕES RESIDENCIAIS

Helen Karite Nobelino Lima¹

RESUMO

Este estudo teve como objetivo desenvolver um mapa estratégico para uma empresa prestadora de serviços residencial e predial, seguindo os aspectos literários do *Balanced Scorecard (BSC)*. Quanto aos metodológicos, essa pesquisa caracteriza-se como exploratória, descritiva e qualitativa. Para a amostra, optou-se por uma empresa prestadora de serviços de manutenções residenciais, sendo, dessa forma, um estudo de caso. A coleta de dados foi realizada pelo próprio investigador, através de observação direta, bem como, através de entrevistas não estruturadas com o diretor e o gerente da empresa estudada. Assim, pautando-se na literatura do BSC foram gerados a missão, visão, as perspectivas, os objetivos e os indicadores para o desenvolvimento da estratégia da empresa em estudo. No mapa estratégico formulado foram mantidas as quatro perspectivas básicas, preconizadas por Kaplan e Norton (1990) e para cada uma delas foram geradas seus objetivos estratégicos e indicadores. Assim os seguintes objetivos foram formulados para cada perspectiva: financeira – (i) maximizar a rentabilidade; (ii) crescimento da receita e; (iii) otimizar as despesas; clientes – aumentar a receita por clientes e volume de serviços; melhorar a satisfação dos clientes; ampliar e diversificar a atuação no mercado; processos internos - (i) otimizar o gerenciamento dos serviços e T.M.C; (ii) minimizar os retornos p/ conclusão de serviço; (iii) melhoria no controle de ferramentas, material de serviços, fornecimento e controle de uso dos EPI; (iv) controle e melhoria da mão-de-obra e; aprendizado e crescimento – (i) satisfação dos colaboradores; (ii) melhoria por meio de cursos de reciclagem; (iii) melhorar a moral e conduta ética dos colaboradores. Os indicadores de desempenho para cada objetivo estratégico foram devidamente elaborados conforme a operacionalização da estratégia operacional. Os resultados, de um modo geral, geraram uma forma de materializar a estratégia da organização estudada, permitindo que a mesma tenha êxito em seus resultados futuros.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*. Mapa Estratégico. Planejamento Estratégico.

STRATEGIC MAP APPLIED TO A COMPANY PROVIDING RESIDENTIAL MAINTENANCE SERVICES

ABSTRACT

This study aimed to develop a strategic map in a small company providing residential and building services, following the literary aspects of the *Balanced Scorecard (BSC)*. As for the methods, this research is characterized as exploratory, descriptive and qualitative. For the sample, a company that provides residential maintenance services was chosen, thus being a case study. Data collection was performed by the researcher himself, through direct observation, as well as through unstructured interviews with the director and manager of the company studied.

¹ Graduanda em Ciências Contábeis na Universidade Estadual da Paraíba. E-mail: lima-helen1@hotmail.com

Thus, based on the BSC literature, the mission, vision, perspectives, objectives and indicators were generated for the development of the company's strategy under study. In the formulated strategic map, the four basic perspectives, recommended by Kaplan and Norton (1990), were maintained, and for each of them, its strategic objectives and indicators were generated. Thus, the following objectives were formulated for each perspective: financial – (i) maximize profitability; (ii) revenue growth and; (iii) optimize expenses; customers; customers – increase revenue by customers and volume of services; improve customer satisfaction; expand and diversify its operations in the market; internal processes - (i) optimize the management of services and T.M.C; (ii) minimize returns for completion of service; (iii) improvement in the control of tools, service material, supply and control of the use of PPE; (iv) control and improvement of the workforce and; learning and growth – (i) employee satisfaction; (ii) improvement through refresher courses; (iii) improve employee morale and support. The performance indicators for each strategic objective were duly prepared according to the operationalization of the operational strategy. The results, in general, generated a way to materialize the strategy of the studied organization, allowing it to be successful in its future results.

Keywords: Balanced Scorecard. Strategic Map. Strategic planning.

1 INTRODUÇÃO

O crescimento das exigências na economia mundial, e o acirramento da competição são dois importantes pontos que determinam a necessidade de as empresas de serviços ou qualquer outro segmento, procurarem melhorar a qualidade, a eficiência e a eficácia dos serviços prestados. Os serviços de qualidade, contribuem para a redução de outros custos, como os de retornos de garantias, os consertos ou substituições, e o simples custo para administrar as queixas que não ocorreriam se a empresa fornecer o serviço de qualidade.

Conforme os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2021), 70% das empresas brasileiras oferecem algum tipo de serviço. É este alto número que justifica, inclusive, a sua representatividade atual no Produto Interno Bruto - PIB. Em 2019, o setor gerou mais de 382 mil vagas formais, de acordo com o Ministério da economia. Para fins de comparação, o comércio criou 145 mil vagas. A prestação de serviços também se destaca pela quantidade de empresas ativas. Ao todo, são 8,64 milhões, conforme levantamento do Data Sebrae. Em contrapartida, há 1,90 milhão de fábricas e 679 mil negócios agropecuários.

Todos esses dados demonstram que os serviços estão assumindo a linha de frente da economia. Tornando necessário, portanto, ampliar ainda mais o conhecimento e gestão sobre eles.

Observa-se que o desenvolvimento socioeconômico brasileiro tem sido importante para o crescimento dos serviços e deve manter-se, nos próximos anos, com a procura e expansão do mercado consumidor e diversificação dos negócios, segundo o IBGE (2021).

Visando aprimorar as práticas de gestão e o consequente desempenho operacional e financeiro das empresas, torna-se necessário o uso de artefatos gerenciais por parte das organizações. Pode-se destacar, nesse contexto, o BSC, o qual consiste em uma ferramenta com metodologia própria que apoia a gestão estratégica das empresas e fundamenta-se basicamente em indicadores, metas e perspectivas, como destacam-se as seguintes perspectivas: financeira, processos internos, clientes e aprendizagem e crescimento, tendo um foco primordial na atuação

dos ativos intangíveis para gerar valor a longo prazo para as organizações. O BSC para o fim a que se propõe faz uso do mapa estratégico, o qual oferece melhor qualidade no entendimento da estratégia, o processo põe as metas em destaque, sendo, estas, o foco de toda a organização.

Algumas empresas possuem suas práticas gerenciais, porém ainda não utilizam essas práticas associadas ao contexto teórico apresentado pela literatura. A empresa de serviços, objeto de estudo para esta pesquisa, faz uso de indicadores de desempenho, no entanto, esses indicadores se encontram desalinhados dos conceitos teóricos.

Dessa forma, esta pesquisa, tem como questão problema: **Diante da disponibilidade de indicadores de avaliação de desempenho já existentes na empresa, objeto de estudo dessa pesquisa, como dispô-los em um mapa estratégico, conforme preconiza a literatura, e que outros indicadores, objetivos e aspectos descritivos sobre o planejamento estratégico podem ser gerados para melhor conduzir a estratégia da organização estudada?**

Com isso, esta pesquisa tem como objetivo desenvolver, através das observações do pesquisador, bem como, de entrevistas não estruturadas com o gerente e diretor de uma empresa prestadora de serviços em manutenções residenciais, o mapa estratégico em conformidade com a literatura do *balanced scorecard*, estabelecendo sua missão, visão, objetivos e indicadores.

Para mais, a pesquisa pode contribuir com outros estudos, tornando-se mais um documento que agregue conhecimento em conjunto com outros trabalhos correlatos, servindo de fonte e comprovando os benefícios provenientes da utilização do *balanced scorecard* pelas empresas, mesmo sendo de pequeno porte.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 BALANCED SCORECARD

O *Balanced Scorecard (BSC)* pode ser definido como um sistema de avaliação de desempenho empresarial ou, em outras palavras, um instrumento dotado de uma funcionalidade comparável a uma “mesa de controle” ou a um “radar” organizacional para a compreensão das operações e posição da empresa. Sua abordagem estratégica de longo prazo, sustentada por uma metodologia que contempla um sistema de gestão empresarial, comunicação e medição de performance, permite criar um planejamento compartilhado e conjugado dos objetivos de negócio a serem atingidos por todos os níveis da empresa. (KAPLAN; NORTON, 1997).

Um aspecto diferencial do conceito do BSC é reconhecer como fundamento que a análise de indicadores financeiros, exclusivamente, é insuficiente para determinar o desempenho de uma empresa, uma vez que se limita a indicar resultados de investimentos e atividades, não contemplando, assumindo, identificando e apresentando uniformemente para a organização os impulsadores de rentabilidade no longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 120).

Em contraposição aos sistemas de medição tradicionais, baseados quase que exclusivamente na vertente financeira, o BSC traduz e apresenta a estratégia corporativa em indicadores de gestão e os dispõem em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Ou seja, o BSC assume, como premissa fundamental e orientadora, um entendimento do negócio para sua gestão, monitorização e tomada de decisão, partindo de uma abordagem constituída por quatro dimensões de análise: financeira, de mercado, de processos e de aprendizado e crescimento.

Essas quatro dimensões de visão do negócio são a base da construção de indicadores para a gestão da organização e podem ser descritas como: (i) perspectiva financeira: representa

os aspectos, as condições e os objetivos financeiros das unidades de negócio, que podem diferir significativamente em função de seu ciclo de desenvolvimento, quando comparadas entre si; (ii) perspectiva do cliente: incorpora elementos, configuração e objetivos de negócio referentes aos segmentos de mercado onde a empresa atua ou pretende competir; (iii) perspectiva de processos internos: focaliza a operação (eficácia e eficiência) de geração de produtos, constituída basicamente pelos processos internos críticos para alcançar os objetivos da empresa, de seus acionistas e de seus clientes, e; (iv) perspectiva de aprendizado e crescimento: enfatiza e compreende aspectos como investimentos em profissionais, sistemas de informação e processos de desenvolvimento de competências organizacionais, orientados para os objetivos presentes nas perspectivas financeira, do cliente e dos processos internos (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 127).

O tópico a seguir descreve os principais aspectos relativos ao mapa estratégico, preconizado por Kaplan e Norton, em seu livro no ano de 2004.

2.2 MAPA ESTRATÉGICO

Segundo Kaplan e Norton (2004), o mapa estratégico do *Balanced Scorecard* explicita a hipótese da estratégia, e cada indicador se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia. O mapa estratégico descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, por conseguinte, em resultados financeiros. Essa ferramenta fornece aos executivos um referencial para a descrição e gerenciamento da estratégia.

Dessa forma, verifica-se, no mapa estratégico, que a responsabilidade social dentro e fora da organização contribui para o alcance dos objetivos em todas as demais perspectivas do BSC, a promoção do desenvolvimento profissional, através da elaboração de um plano de cargos e salários e realização de cursos e treinamentos, pode contribuir para ter uma mão-de-obra melhor qualificada, que poderia auxiliar na produção de bens e serviços com qualidade superior, maior valor agregado e inovações, que por sua vez, contribuiriam para elevar o grau de satisfação dos clientes no que diz respeito à qualidade dos produtos e serviços fornecidos, sendo que clientes satisfeitos, normalmente, elevam as vendas, consequentemente, aumentando o retorno sobre o investimento.

No livro *Organização Orientada para Estratégica* (KAPLAN; NORTON, 2000), a mensagem basicamente é: estratégia para todos. Na segunda publicação, apresentam o conceito de mapas estratégicos, que seriam a materialização da estratégia, seu entendimento descrito explicitamente, essa talvez seja a melhor visão da aplicação do BSC, tido como uma ferramenta de comunicação e não de mensuração da estratégia. Os mapas estratégicos retratam a dinâmica oferecida pelo BSC, pois se utiliza das mesmas perspectivas.

Os mapas explicitam uma lógica de gestão com o uso do BSC, onde há uma hierarquização dos objetivos organizacionais. A perspectiva financeira permanece no topo, tendo seus resultados alavancados pela perspectiva de clientes, que, por sua vez, assim como a de finanças, tem seus resultados alavancados pela perspectiva de processos internos, que também teve seus resultados alavancados pela perspectiva de aprendizado e crescimento.

Os mapas oferecem essa hierarquização, na verdade uma lógica, onde o aprendizado e o crescimento geram, ao longo dos mapas, resultados que, por meio de melhores e mais precisos processos de trabalho, permitirão à organização atender mais eficazmente seus clientes, trazendo para ela melhores resultados financeiros (NEVES; PALMEIRA FILHO, 2002).

2.3 ANÁLISE DE DESEMPENHO COM INDICADORES DE DESEMPENHO – KPI’S

A utilização de indicadores nas organizações permite estabelecer padrões, assim como o acompanhar sua evolução com o passar do tempo. Conquanto o uso de um único indicador isoladamente não permite o conhecimento da complexidade da realidade sistêmica da organização. A associação de vários deles, e a comparação entre diferentes indicadores, facilitam a sua interpretação e compreensão (BISBE; MALAGUENO, 2015).

KPI é a sigla em inglês para *Key Performance Indicators*, ou traduzindo para o português, Indicadores-Chave de Desempenho. Trata-se, na verdade, de uma ferramenta de gestão para medir o desempenho e o sucesso de uma organização (SHANA; VENKATACHALAM, 2011). Por meio dessa ferramenta, é possível compreender o que está funcionando e o que não está, e fazer as modificações necessárias para atingir os objetivos estabelecidos.

Os KPI’s são indicadores que auxiliarão os gestores a acompanhar a evolução das operações, evitando assim o acúmulo e a utilização de informações irrelevantes. É por meio desta ferramenta que as organizações mantêm o foco direcionado às metas. Ou seja, um KPI é capaz de medir atividades cujo efeito é significativo no desempenho futuro e influenciam os resultados das operações da empresa (YIN *et al.*, 2014).

Outra função importante dos KPI’s é facilitar a transmissão da visão e da missão de uma empresa aos funcionários que não estão em cargos elevados. Afinal, ao estabelecer e compartilhar os que vão medir o sucesso de um processo, deixa-se claro para os colaboradores o que realmente importa na administração (EL-MONGY *et al.*, 2013), facilitando ainda a análise do desempenho da empresa. A avaliação de desempenho é utilizada pelas organizações como um instrumento que busca analisar o desempenho dos colaboradores, focando no alcance de melhores resultados. Além disso, é através desta avaliação que as pessoas conseguem se desenvolver no ambiente de trabalho (CRUZ; ARAÚJO; OLIVEIRA, 2014; SANTOS; PINHEIRO, 2017).

2.4 GESTÃO EMPRESARIAL

Gestão é um processo que é usado para atingir metas organizacionais. Comporta-se assim, como elemento fundamental na garantia de vantagem competitiva frente ao ambiente acirrado no qual as organizações encontram-se (GUPTA; RAMESH, 2015). Nesse sentido, as organizações são induzidas a nortear seus esforços numa administração com foco na eficiência, com vistas a atingir os objetivos estabelecidos (TATARYNOWICZ *et al.*, 2016).

A gestão, como função administrativa, deve ser capaz de identificar necessidades locais que permitam a empresa evoluir, atendendo a demandas apresentadas e criando qualidade em forma de melhoria contínua (GHOUMRASSI; TIGU, 2017). Para Daft (2005) a palavra gestão, em geral, pode ser tratada como a ação de atingir metas definidas para a organização, sendo este curso eficaz por meio de planejamento, organização, liderança e controle de recursos organizacionais. Sendo assim, Certo (2003, p. 3) afirma que a gestão pode ser compreendida como uma “série de atividades contínuas e relacionadas, implica alcançar os objetivos da empresa e se concentra nisso, alcança esses objetivos fazendo uso do trabalho com e por meio de pessoas e outros recursos da empresa”.

A gestão é, em suma, um plano de gerenciamento dos processos de negócio. Os gestores têm, em seu favor, a possibilidade de empregar uma combinação de diferentes estratégias para

atingir os objetivos organizacionais. Para tanto, pode-se observar que este comportamento envolve a análise do produto, cliente, valores, localização, concorrentes, habilidades e recursos disponíveis, oportunidades e riscos, desempenho e outros (MÜNCHHAUSEN *et al.*, 2016; SANTOS; ROCHA, 2017).

2.5 PRESTAÇÃO DE SERVIÇO

A prestação de serviço é uma atividade econômica em que não existe, efetivamente, um resultado tangível. Como regra, este modelo de atuação conta sempre com um prestador, que é aquele que oferece o serviço em si, e um tomador, que é aquele que recebe a prestação de serviço mediante o pagamento de algum tipo de remuneração previamente combinado entre as partes. É importante ressaltar que a característica base da prestação de serviço é o aluguel de uma mão de obra física ou intelectual por parte do prestador. Por fim, é válido destacar, que este tipo de negociação comercial deve ser realizado mediante um contrato de prestação de serviço (SOUZA RENATO, 2018).

Existem questões estratégicas para que o segmento de prestação de serviços esteja em alta. Em geral, a principal estratégia envolvida se refere a diminuição dos custos. Isso acontece porque uma empresa especializada em determinado serviço já conta com profissionais qualificados para resolver os problemas que, caso o tomador queira resolver por si, deveria investir fortemente em sua própria qualificação, o que, mesmo assim, não iria garantir que os serviços fossem realizados com excelência, especialmente se considerada a falta de experiência com a qual o tomador deveria lidar (SOUZA RENATO, 2018).

A expectativa do tomador, como quais os profissionais que deverão ser envolvidos na entrega do serviço, quais as tecnologias necessárias, quais os recursos que deverão ser utilizados, quais os custos relacionados a prestação do serviço e como efetivamente será realizado o trabalho, são alguns dos pontos que deverão ser consideradas na busca pela entrega do valor ao tomador. (SOUZA RENATO, 2018)

Sendo assim, como é de se imaginar, as empresas prestadoras de serviços precisam se organizar se quiserem, além de garantir o controle dos custos, gerenciar os processos internos, demandas, eficiência, eficácia e ainda se tornar uma empresa destaque. Para esse propósito, é fundamental que o prestador conte com uma gestão que auxilie no controle das premissas e na gestão empresarial do negócio como um todo.

2.6 TRABALHOS CORRELATOS

O estudo de Amaral e Petri (2015) teve o intuito implantar um BSC para uma pequena empresa prestadora de serviços de segurança privada, constatando as contribuições desse sistema de gestão estratégico como ferramenta auxiliar no desempenho da organização. Devido à existência premente de aplicação de medidas de desempenho não mais direcionada ao controle, entretanto focalizadas na visão estratégica optou-se por um método que busca traduzir a visão estratégica empresarial. Para alcançar tal objetivo, adotou-se por base o planejamento estratégico da empresa realizado em 2014/2015.

O trabalho de Bilato e Andrade (2021) teve como objetivo geral implementar a ferramenta de gestão estratégica BSC em uma empresa Transportadora de Cargas e avaliar sua eficácia sobre a visualização do desempenho da companhia. O BSC foi aplicado por meio de uma metodologia que visou abranger tanto o cenário interno à empresa quanto externo, na qual

extraiu-se os objetivos a partir de uma análise SWOT e assim criou-se os indicadores de desempenho. A implementação foi acompanhada a partir de uma base de dados para que fossem definidas as metas, e então analisou-se as possíveis melhorias para o BSC. De forma geral, a execução da metodologia foi eficiente e o gestor avaliou satisfatoriamente a aplicação dos indicadores.

A pesquisa de Ferrcin e Visentin (2021) teve a finalidade de elaborar uma proposta de planejamento estratégico para uma prestadora de serviços no ramo de administração de condomínios em Luziânia/GO, em virtude da empresa não possuir planejamento e buscar a solução de todas as questões com base na experiência dos profissionais envolvidos. Para remodelar este cenário, foi desenvolvido uma proposta para definição da visão, valores, bem como a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), a missão, a matriz BSC e a matriz BCG (*Boston Consulting Group*). Oferecendo à empresa novos planos, metas e objetivos para a saúde e crescimento da empresa.

3 METODOLOGIA

Neste trabalho utilizou-se como estratégia de pesquisa o estudo de caso e o método qualitativo aplicado a uma empresa no setor de serviços de manutenções residencial e predial. Nesse tópico estão apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados na pesquisa.

3.1 Método e Tipo de Pesquisa

O método utilizado nessa pesquisa foi o qualitativo e, a natureza é aplicada e o objetivo descritivo. Sendo classificada também como pesquisa-ação. Os métodos qualitativos são apropriados quando o fenômeno em estudo é complexo, de natureza social e não tende à quantificação. Assim foi escolhido para essa pesquisa por se tratar de um estudo de caso e não caber aplicação de técnicas estatísticas.

3.2 Estratégia de Pesquisa

O estudo de caso foi adotado como estratégia de pesquisa, pois a metodologia do BSC foi aplicada em uma empresa com a intenção de produzir e aplicar o mapa estratégico e com isso alavancar a gestão da empresa. O estudo de caso é geralmente usado para contribuir com o aprofundamento do conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados (DENZIN; LINCOLN, 2011).

Este tipo de estudo possibilita uma investigação empírica que avalia um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes (YIN, 2005).

De acordo com Prodanov e Freitas (2013) a coleta e análise de dados de um indivíduo pré-estabelecido com o objetivo de estudar o ambiente em geral que o mesmo está inserido, é constituído como um estudo de caso. Este trabalho é caracterizado como um estudo de caso, pois vem com o objetivo de analisar as informações disponibilizadas pela empresa JHNOBELINO, a fim de extrair dados que possibilitem uma análise da empresa, visualizar suas necessidades e a partir dos dados disponibilizados possa ser desenvolvido a estruturação do seu Mapa Estratégico e indicadores.

3.3 Locus da pesquisa

Para desenvolver essa pesquisa, foi utilizada a empresa JHNOBELINO, EI – Empresa Individual, de caráter familiar, que atua no mercado campinense desde 1996, no ano de 2013 foi aberta o CNPJ da empresa. A escolha se deu por proximidade por parte do investigador.

A empresa estudada oferece serviços nos setores de manutenções residencial e predial, e conta com um quadro de funcionários formado por seis técnicos (encanador, electricista, pintor, chaveiro, vidraceiro, jardineiro, etc.), como também o atendente, gerente e diretor. Além do quadro fixo de funcionário a empresa sempre contrata mão -de – obra (MDO) terceirizada. A empresa possui sua maior quantidade de funcionários em CG por conseguir fazer uma melhor gestão e distribuição dos seus técnicos nos serviços espalhados na Paraíba, Pernambuco, Rio Grande do Norte, e os demais estados da região nordeste.

3.4 Coleta de dados

Para coleta de dados foram utilizadas entrevistas não estruturadas com o diretor e o gerente da empresa objeto deste estudo acerca de suas percepções quanto aos aspectos indispensáveis para o desenho do mapa estratégico, como por exemplo: sua missão, visão, perspectivas, objetivos, indicadores. Ademais, fez-se uso da observação direta por parte da pesquisadora desse trabalho, sendo ela sujeito partícipe do ambiente estudado. Esta amostra fora intencionalmente direcionada aos principais gestores da empresa JHNOBELINO, pois foram estes os principais atores envolvidos na implantação do mapa estratégico - BSC. Outro aspecto a ser considerado é que, com a implantação mapa estratégico, os gestores teriam à sua disposição, uma ferramenta de gestão estratégica moderna e eficiente.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Segundo os autores, Andruchechen, Belli, Petri e Alberton (2013) a fase do planejamento estratégico é a análise ambiental, que inclui a avaliação de fatores internos e externos que afetam, positiva ou negativamente, a organização. Neste sentido, a missão seria as atividades prestadas pela empresa. Já a visão é uma projeção futura em que a empresa procura ultrapassar a atual situação dos negócios. Assim, a estratégia é utilizada para extrair informes que deliberaram os planos de ação para atingir os objetivos eleitos.

Assim, em concordância com as observações e os relatos acerca das percepções dos investigados na pesquisa, foram desenvolvidas as características do planejamento estratégico da empresa estudada, conforme o quadro 1, os quais se tornam base para a constituição do mapa estratégico do BSC.

Para Cimino e Silveira (2008), no processo, o confronto dos conhecimentos entre o empresário e o aplicador enriquece a discussão auxiliando na definição da missão, na visão e estratégia que sustentam todo o desdobramento na implantação do mapa estratégico - BSC.

Quadro 1: Aspectos descritos acerca do Planejamento estratégico empresa JHNOBELINO.

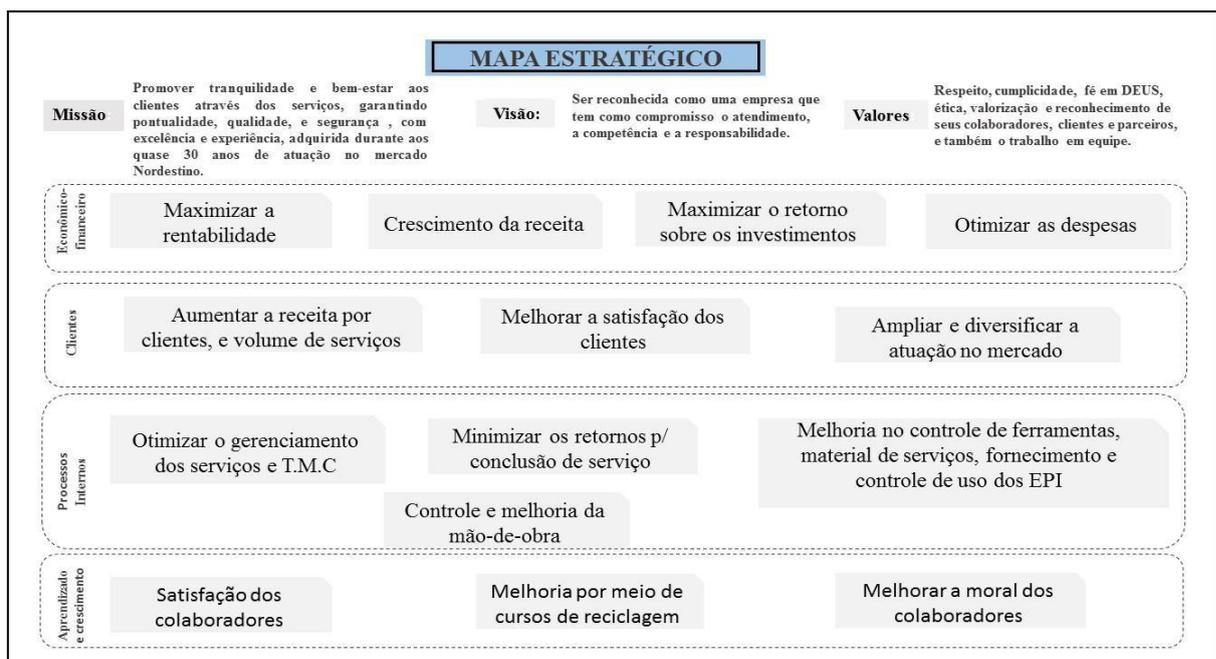
Negócio da empresa	Fornecer atendimento de qualidade em manutenções residencial e predial.
--------------------	-------------------------------------------------------------------------

Missão	Promover tranquilidade e bem-estar aos clientes através dos serviços, garantindo pontualidade, qualidade, e segurança, com excelência e experiência, adquirida durante os quase 30 anos de atuação no mercado Nordestino.
Visão	Ser reconhecida como uma empresa que tem como compromisso o atendimento, a competência e a responsabilidade.
Valores	Respeito, cumplicidade, fé em DEUS, ética, valorização e reconhecimento de seus colaboradores, clientes e parceiros, e também o trabalho em equipe.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2022).

Fundamentado nos resultados do quadro um há possibilidade de estruturar o mapa estratégico, o qual, de acordo com Kaplan e Norton (2004), auxilia as empresas a construir alicerces ao sistema gerencial na implantação estratégica de forma integrada e sistemática. Portanto, a figura 1 evidencia as estratégias e as expectativas referentes à empresa.

Figura 1: Mapa estratégico da empresa JHNOBELINO.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2022).

Após serem identificados no mapa estratégico os principais objetivos da entidade, servirá de referência e orientar as ações a serem realizadas pela entidade. Segundo Kaplan e Norton (1997), a partir deste aspecto tem-se a necessidade de mensurar indicadores financeiros e não-financeiros que traduzam o desempenho e as iniciativas necessárias para a realização dos objetivos estratégicos. Assim sendo para os autores, cada indicador se alinha como parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito, relacionados aos resultados desejados da estratégia com os vetores que levarão a essas decorrências, uma vez que indicadores isolados são limitantes ao descrever a criação de valor da entidade.

No quadro 2, as quatro perspectivas contrabalançam finalidades de curto e longo prazo, tendo cada perspectiva relacionada entre si, ou seja, estabelecendo uma relação de causa e efeito. Segundo as análises feita neste estudo, o BSC mostrou-se flexível a diversas circunstâncias, e foram de suma importância na definição da estratégia, uma vez que a construção dos objetivos estratégicos retém tempo e, ainda há uma cultura de se ater aos aspectos pontuais e operacionais.

Acerca das discussões das perspectivas, a empresa deve ter uma atenção especial na perspectiva de clientes, já que o objetivo estratégico final é realizar serviços, assegurando a satisfação dos clientes, no qual afluem os resultados de outros objetivos, devido à relação de causa e efeito.

QUADRO 2: Indicadores para os objetivos estratégicos da empresa JHNOBELINO.

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Indicadores
Financeira	Maximizar a rentabilidade	Rentabilidade (Lucro líquido/Patrimônio líquido)
	Crescimento da receita	Inadimplência/Lucro líquido
	Otimizar as despesas	(Total de serviços do ano- Total de serviços do ano anterior) /Total de serviços do ano anterior
Clientes	Aumentar a receita por clientes, e volume de serviços	Índice cobertura despesas financeiras (EBTIDA/Despesas financeiras)
	Melhorar a satisfação dos clientes	Lucro líquido por clientes e nº de serviços - despesas necessárias para ter esses clientes e atendimentos
		% de clientes que se declaram satisfeitos
	Ampliar e diversificar a atuação no mercado	Números de serviços não atendidos no prazo
Processos internos	Otimizar o gerenciamento dos serviços e T.M.C	Números de reclamações
	Minimizar os retornos para conclusão de serviço	Aumentar o nº de indicações por clientes
	Melhoria no controle de ferramentas, material de serviços, fornecimento e controle de uso dos EPI	% dos serviços realizados no Tempo médio de chegada (T.M.C)
	Controle e melhoria da mão-de-obra	% dos serviços com retornos de conclusão
Aprendizado e crescimento	Satisfação dos colaboradores	Nº de ferramentas, material e EPI, como também fiscalização do uso dos EPI
	Melhoria por meio de cursos de reciclagem	Medidas de satisfação dos clientes e as características do serviço
	Melhorar a moral e apoio dos colaboradores	Índice de demissões voluntárias
		Média de horas de treinamento por colaboradores
		Número de indicação de novos clientes por colaboradores

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Conforme descrito no referencial – tópico 2.3 para construção do mapa estratégico se faz necessário determinar uma missão, visão, valores e alinhar as perspectivas de acordo com seus objetivos e indicadores, bem como considerando a relação causa e efeito, entre os objetivos e indicadores, e o quadro 2 descreve todos os indicadores necessários para medir a evolução das operações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo apresentar o planejamento estratégico, indicadores de desempenho e o desenho do mapa estratégico em conformidade com a literatura do *balanced*

scorecard para uma empresa prestadora de serviços em manutenções residenciais. Para tal, fez-se uso de observações diretas por parte do pesquisador, bem como, do uso de entrevista não estruturada com o gerente e o diretor da empresa estudada,

A princípio, para alcançar o objetivo deste estudo, foi verificado se a empresa possuía algum instrumento de monitoramento estratégico, após isso, se esse instrumento estava alinhado com os conceitos BSC, conforme acervo literário disponível. Dessa maneira, a investigação buscou aprimorar o conhecimento sobre o uso do *Balanced Scorecard* dentro das prestadoras de serviços, identificando sua atuação e adaptação.

Nesse cenário, ressalta-se a relevância para utilização de ferramentas que contribuam para a melhoria contínua nos processos de gestão, assegurando a competitividade no mercado.

Com isso, a análise dos indicadores de desempenho sob a ótica do BSC serve como norteador de estratégia, pois por meio de suas quatro perspectivas proporciona à empresa uma visão em longo prazo de sua real situação desempenhando uma melhora na eficácia dos processos de gestão. Diante desse contexto, a pesquisa abordou a avaliação de desempenho em uma empresa do setor de serviços residencial e predial.

Esse estudo atendeu aos seus objetivos, propondo um alinhamento nas estratégias de gestão por meio da aplicação do *Balanced Scorecard*. Apesar da empresa não possuir uma sistemática estruturada e formalizada de indicadores de desempenhos para as estratégias do negócio, demonstrou grande potencial de melhoria. A principal barreira a ser quebrada para a implementação do BSC na empresa é a falta de cultura de planejamento. Acredita-se que com a elaboração do processo de gestão, com estabelecimento de estratégias de longo prazo, a utilização dos indicadores sugeridos, e o mapa estratégico, a organização consiga alinhar sua gestão.

Dessa forma, o estudo apontou os benefícios para utilização do BSC, e principalmente do mapa estratégico, confirmando a importância do modelo proposto por Kaplan e Norton (2000). Portanto, o BSC se alinhado aos indicadores de desempenho, planejamento e mapa estratégico, oferece as empresas, independente do seu porte, vantagens competitivas e desenvolvimento organizacional. Além de proporcionar ferramentas que auxiliam os gestores a acompanharem o desempenho financeiro, o conhecimento do cliente, a análise dos processos internos e, ao mesmo tempo, o progresso no aprendizado e crescimento, independente do porte da empresa.

Essa pesquisa contribui com o acervo literário acerca da temática sobre BSC em empresas prestadoras de serviço. Como proposta para futuras investigações propõem-se avaliar como o mapa estratégico, aqui desenvolvido, está sendo implementado e colaborando para o desenvolvimento da empresa estudada.

REFERÊNCIAS

AMARAL, B. G. do; PETRI, S. M. **O Processo de Implantação do Balanced Scorecard na Gestão Estratégica de uma Pequena Empresa Prestadora de Serviços. Congresso nacional de contabilidade.** Artigo científico. UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina, Trindade, Florianópolis – SC, 2015.

ANDRUCHECHEN, J. R.; BELLI, A. P.; PETRI, S. M.; ALBERTON, L. **Proposta de implementação do planejamento estratégico e balanced scorecard: um estudo em uma microempresa de manufatura.** Revista de estudos contábeis, Londrina, v. 4, n. 7, p. 57-76, jul./dez. 2013. Disponível em:

<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/rec/article/view/16305>. Acesso em: 20 jun. 2022.

BILATO, G. A.; ANDRADE, H. de S. **Aplicação do Balanced Scorecard como Ferramenta de Gestão Estratégica em uma Empresa Transportadora de Cargas**. Artigo científico. Universidade de São Paulo, Escola de Engenharia de Lorena. SP, Brasil. 2021.

BISBE, J.; MALAGUENO, R. Using strategic performance measurement systems for strategy formulation: Does it work in dynamic environments? **Management Accounting Research**, v. 23, p. 296-311, 2012.

CARPINETTI, L. C. R. *et al.* **Gestão da Qualidade ISO 9001:2008: princípios e requisitos**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CERTO, S. C. **Administração moderna**. 9. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CIMINO, J. C. da S; SILVEIRA, C. de S. **Implantação do Balanced Scorecard (BSC) em pequenas empresas**. XV Congresso Brasileiro de Custos – Curitiba, PR, Brasil, 12 a 14 de novembro de 2008. Disponível em:
<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/1172>. Acesso em: 03 jun. 2022.

CRISTINA, Í. do B.; KEBLER S. **Setor de serviços cresce 1,2%, diz pesquisa do IBGE**. Agência Brasil, 2021. Disponível em:
<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-07/setor-de-servicos-cresce-12-diz-pesquisa-do-ibge>. Acesso em: 14 set. 2021.

CRUZ, C. A. B. da; ARAÚJO, A. da S; OLIVEIRA, I. J. de. Avaliação de desempenho como ferramenta de apoio ao desenvolvimento profissional dos colaboradores nas organizações. **Revista Científica Itpac**, 7, v. 7, n. 3, p.1-7, jul. 2014.

DAFT, R. L. **Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage, 2011.

EL-MONGY, A. M. A.; HAMOUDA, A. E.; NOUNOU, A. A. N. Wahdan Design of prediction system for key performance indicators in balanced scorecard. **International Journal of Computer Applications**, v. 72, n. 8. 2013.

FERRCIN, M. E.; VISENTIN, I. C. Elaboração de um planejamento estratégico para uma prestadora de serviços do ramo de administração de condomínios em Luziânia/GO. **HUMANIDADES & TECNOLOGIA (FINOM)**, v. 29, abr./jun. 2021.

GUPTA, U.; RAMESH, A. Analyzing the barriers of healthcare supply chain in India: the contribution and interaction of factors. **Procedia-Social and Behavioural Sciences**, v. 189, p. 22-217, 2015.

HERRERO FILHO, E. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: Uma Abordagem Prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em resultados tangíveis (Strategy Maps)**. Trad. Afonso Celso de Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Tradução de Filho, Luiz Euclides Trindade Frazão. 19. Ed. Rio de Janeiro: 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 Celso de Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

MARCHESAN NETO, A. **Sistema de Avaliação de Desempenho: Implantação do Balanced Scorecard em uma empresa de serviços**. 2002. 175 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, Santa Bárbara d'Oeste, 2002. Disponível em: https://www.unimep.br/phpg/bibdig/pdfs/docs/22092011_163039_armandomarchesanneto02.pdf. Acesso em: 02 jun. 2022.

MÜNCHHAUSEN, V. S.; HÄRING, A. M.; KNICKEL, K. **The concept of the business logic for the management of values-based food businesses and chains** - Task 2 report, HealthyGrowth WP5, 2016.

NEVES, M.; PALMEIRA FILHO, P. **Balanced scorecard como catalisador da gestão estratégica: remédio ou placebo? In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22º, Anais do XXII ENEGEP**. Curitiba: ENEGEP, 2002.

PARMENTER, D. **Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs**. John Wiley & Sons, 2010.

PASSARINHO, A. **Ferramentas de contabilidade Gerencial Adotadas Por Micro e Pequenas Empresas: Um Estudo Multi Caso**. 2016 Disponível em: <https://repositorio.bc.ufg.br/xmlui/bitstream/handle/ri/11361/TCCG%20%20Ci%C3%Aancia%20Cont%C3%A1beis%20%Alessandra%20Sales%20Passinho.pdf?sequence=5&isAllowed=y>. Acesso em: 25 ago. 2021.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. Ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SANTOS, P. V. S.; ROCHA, M. F. de B. Inovação no processo de desenvolvimento de estratégias competitivas em pequenas e médias empresas. **Revista Mundi Engenharia, Tecnologia e Gestão**, v. 2, n. 2, p. 1-48, 2017.

SEBRAE. **Cartilha Saiba Mais: Custos na prestação de serviços**. 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/cartilha-saiba-mais-custos-na-prestacao-de-servicos,6670b88efc047410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 14 set. 2021.

SHANA, J.; VENKATACHALAM, T. Identifying key performance indicators and predicting the result from student data. *International Journal of Computer Applications*, 2011.

SOUZA, R. **O que é prestação de serviço?** Disponível em: <https://prox.com.br/o-que-e-prestacao-de-servico/>. Acesso em: 19 maio. 2022.

TATARYNOWICZ, A.; SYTCH, M.; GULATI, R. **Environmental demands and the emergence of social structure: Technological dynamism and interorganizational network forms.** Administrative Science Quarterly. v. 61, n. 1, p. 52-86. 2016

YIN, S.; WANG, G.; YANG, X. **Robust PLS approach for KPI-related prediction and diagnosis against outliers and missing data.** International Journal of Systems Science, v. 45, n. 7, p. 1375-1382. 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre, RS: Bookman. 2005.