

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
COORDENAÇÃO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

INGRIDY MARIA XAVIER MIRANDA

**APLICAÇÃO DA FERRAMENTA ESTRATÉGICA BALANCED
SCORECARD NA GESTÃO DE UMA EMPRESA JÚNIOR**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

MEDIANEIRA

2019

INGRIDY MARIA XAVIER MIRANDA

**APLICAÇÃO DA FERRAMENTA ESTRATÉGICA BALANCED
SCORECARD NA GESTÃO DE UMA EMPRESA JÚNIOR**

Projeto de Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação, em Engenharia de Produção, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, como requisito parcial à disciplina de TCC2.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Adelar Brun

MEDIANEIRA

2019



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
Câmpus Medianeira
DIRETORIA DE GRADUAÇÃO E EDUCAÇÃO PROFISSIONAL
Departamento Acadêmico de Produção e Administração
Curso de Graduação em Engenharia de Produção



TERMO DE APROVAÇÃO

APLICAÇÃO DA FERRAMENTA ESTRATÉGICA BALANCED SCORECARD NA GESTÃO DE UMA EMPRESA JÚNIOR

Por

INGRIDY MARIA XAVIER MIRANDA

Este projeto de trabalho de conclusão de curso foi apresentado às 10:20 do dia 18 de novembro de 2019 como requisito parcial para aprovação na disciplina de TCC2, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Medianeira. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o projeto para realização de trabalho de diplomação.

Prof^o. Dr. Sérgio Adelar Brun
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof^o. Dr. José Airton Azevedo dos Santos
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof^a. Me. Marcio Becker
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

O Termo de Aprovação assinado encontra-se na Coordenação do Curso -

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus pelo dom da vida, pelas forças fornecidas durante a jornada, pelas oportunidades recebidas e por ter colocado todas as pessoas, citadas abaixo no meu caminho.

Agradeço aos meus pais e irmãos, pela educação, apoio e coragem oferecidos durante a minha formação.

Aos meus amigos da UTFPR, que conheci durante esses anos, os que permaneceram e aos que tomaram caminhos diferentes. Obrigada pelo auxílio, dedicação, amizade e força.

A Staff Consultoria que fez parte da construção da profissional que me tornei hoje.

Finalmente agradeço a todos meus professores, a banca examinadora e, principalmente, ao meu orientador Sérgio Adelar Brun pela confiança e atenção.

Muito obrigada a todos.

“Não é preciso ter olhos abertos para ver o sol, nem é preciso ter ouvidos afiados para ouvir o trovão. Para ser vitorioso você precisa ver o que não está visível”

Sun Tzu

RESUMO

MIRANDA, Ingridy Maria Xavier. **Aplicação da ferramenta estratégica *Balanced Scorecard* na gestão de uma Empresa Júnior**. 2019. Monografia (Bacharel em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

As empresas vêm buscando se adaptar as rápidas mudanças do mercado. Portanto, as organizações devem ser mais flexíveis e atender as necessidades do cliente, buscando um posicionamento competitivo no mercado. Para que isto ocorra, é necessário que a gerência desenvolva estratégias competitivas, baseado em objetivos claros, pontuais e alcançáveis. Também o planejamento das formas de utilização dos recursos monetários e intelectual é de extrema importância. Assim, a empresa terá conhecimento dos procedimentos para atingir com eficiência o seu objetivo, garantindo sucesso na consolidação mercadológica. O principal objetivo do estudo é identificar pontos fortes e limitações de uma Empresa Júnior, elaborando estratégias para fortalecer a marca no meio competitivo. Para tal, foram realizados questionários para coleta de dados qualitativos relevantes para a pesquisa. Por fim, foi aplicada a ferramenta *Balanced Scorecard*. As coletas de dados apontaram para a necessidade de melhoria na estrutura interna, relacionado a gestão do conhecimento, comunicação interna e motivação. Assim, o BSC auxiliou na definição dos objetivos, indicadores, metas e ações, a fim de erradicar as dificuldades apresentadas pela Empresa Júnior. Para trabalhos futuros, recomenda-se detalhar os processos internos, aprimorando metodologias de planejamento e execução de projetos; e atração de novos clientes utilizando ferramentas mercadológicas.

Palavras-chave: Vantagem competitiva; Estratégias; Posicionamento.

ABSTRACT

MIRANDA, Ingridy Maria Xavier. **Application of the strategic Balanced Scorecard tool in the management of a Junior Enterprise**. 2019. Monografia (Bacharel em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal de Paraná.

Companies are seeking to adapt to the rapid changes in the market. Therefore, organizations must be more flexible and meet customer needs, seeking a competitive positioning in the market. For this to happen, management needs to develop competitive strategies based on clear, timely and achievable objectives. Also the planning of the ways of using the monetary and intellectual resources is of utmost importance. Thus, the company will have knowledge of the procedures to efficiently achieve its goal, ensuring success in market consolidation. The main objective of the study is to identify strengths and limitations of a Junior Enterprise, developing strategies to strengthen the brand in the competitive environment. To this end, questionnaires were conducted to collect qualitative data relevant to the research. Finally, the Balanced Scorecard tool was applied. Data collection pointed to the need for improvement in the internal structure, related to knowledge management, internal communication and motivation. Thus, BSC assisted in the definition of objectives, indicators, goals and actions in order to eradicate the difficulties presented by the Junior Enterprise. For future work, it is recommended to detail internal processes, improving project planning and execution methodologies; and attracting new customers using marketing tools.

Key-words: Competitive advantage; Strategies; Positioning.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Ferramenta <i>Balanced Scorecard</i>	23
Figura 2 – Pirâmide Hierárquica da EJ.....	28
Figura 3 – Diagramação da pesquisa.....	29
Figura 4 – Tipo de pesquisa	30
Figura 5 – Tipo de pesquisa utilizada no estudo	32
Figura 6 – Resultado em relação a clareza e formalização das atividades	35
Figura 7 – Resultado em relação a comunicação nos departamentos	36
Figura 8 – Resultado em relação a divisão de tarefas	37
Figura 9 – Resultado em relação a comunicação entre departamentos	38
Figura 10– Mapa estratégico da EJ.....	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Análise da cogestão	41
Quadro 2 – Análise dos treinamentos	42
Quadro 3 – Análise da gestão do conhecimento.....	44
Quadro 4 – Análise da rotatividade interna	45
Quadro 5 – Análise de planejamento de projetos.....	46
Quadro 6 – Análise de envolvimento da equipe	46
Quadro 7 – Síntese dos objetivos e estratégias	48

LISTA DE SIGLAS

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
COMEJ	Conferência Mundial de Empresas Juniores
EJ	Empresa Júnior
ENEJ	Encontro Nacional de Empresas Juniores
FEJECE	Federação de Empresas Juniores do Ceará
FEJESP	Federação Estadual de Empresa Júnior
JADE	Confederação Europeia de Empresas Juniores
MEJ	Movimento Empresa Júnior
PLS	Projeto de Lei do Senado

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 JUSTIFICATIVA	13
3 OBJETIVOS	15
3.1 OBJETIVO GERAL	15
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
4 REVISÃO DE LITERATURA	16
4.1 MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR - (MEJ).....	16
4.1.1 Histórico	16
4.1.2 Movimento Empresa Júnior no brasil	16
4.1.3 Empresa Júnior	17
4.2 ESTRATÉGIA.....	18
4.3 FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS.....	20
4.3.1 <i>Balanced Scorecard</i> – (BSC)	21
4.3.1.1 Histórico do BSC	22
4.3.1.2 Perspectivas	23
5 MATERIAL E MÉTODOS	26
5.1 OBJETO DE ESTUDO	26
5.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	28
6 RESULTADOS E DISCUSSÃO	34
6.1 CENÁRIO ATUAL DA EMPRESA	34
6.1.1 Visão e expectativas dos membros	34
6.1.1 Pontos de melhoria	36
6.2 APLICAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	39
6.2.1 Cogestão	41
6.2.2 Treinamento	42
6.2.3 Gestão do conhecimento.....	43
6.2.4 Rodízio nos departamentos.....	44
6.2.5 Planejamento de projetos.....	45
6.2.6 Envolvimento dos membros com a empresa.....	46
6.3 ESTRATÉGIAS	47
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
REFERÊNCIAS	Erro! Indicador não definido.
APÊNDICE A	54

1 INTRODUÇÃO

Atualmente a sociedade está passando por mudanças sociais, culturais e políticas. O ritmo de desenvolvimento tecnológico e inovação estão aumentando constantemente, exigindo flexibilidade das empresas, assim como a necessidade de moldar-se, ganhando um posicionamento competitivo no mercado. Uma empresa que busca consolidar a marca, precisa ter uma visão abrangente do mercado e aproveitar as oportunidades que surgem, agregando valor ao seu produto e/ou serviço (PORTER, 1992).

Desse modo, as empresas transformam as formas de planejar e desenvolver-se, focam os investimentos em tecnologia e marketing, otimizam a eficiência das máquinas e equipamentos, apostam em qualificação profissional e, principalmente, no relacionamento e atendimento ao cliente. Além disso, uma organização precisa traçar, minuciosamente, os caminhos que levarão a atingir sucesso. Assim, uma empresa que conhece os seus pontos fortes e fracos, saberá optar pela melhor estratégia e conseguirá adaptar-se as mudanças do mercado.

A pesquisa será realizada em uma Empresa Júnior de consultoria que presta serviços a empresas públicas e privadas, onde o seu modelo de negócio é a venda de soluções por meio de projetos personalizados. Deste modo, a EJ apresenta dificuldades na gestão do conhecimento, comunicação interna e motivação dos membros. Estes fatores, se enquadra em duas perspectivas da ferramenta estratégica *Balanced Scorecard*. Logo, permite extrair os fatores de sucesso e insucesso, e auxiliar na busca e elaboração de novas estratégias na empresa.

Por fim, a aplicação da ferramenta competitiva pretende direcionar a Empresa Júnior, a fim de destacar pontos de melhoria e elaborar novas estratégias, agregando valor a empresa e qualidade nos projetos destinados aos clientes. Com isso, a organização se direcionará ao crescimento e desenvolvimento, alcançando um posicionamento e se consolidando no mercado.

2 JUSTIFICATIVA

Devido a alta competitividade mercadológica, as empresas necessitam constantemente tomar decisões e definir estratégias para manter um posicionamento. Conseqüentemente, a organização deverá ter um bom planejamento, adaptando-se as mudanças globais e permitindo o alcance dos objetivos futuros (PORTER, 1992).

Porém, o planejamento não se limita somente em visões a longo prazo e definições de metas e objetivos. Também está relacionado com o caminho a ser traçado e os recursos necessários para o seu sucesso. Assim, as ferramentas estratégicas têm a função de auxiliar no êxito organizacional (SANTOS, 1992).

As ferramentas estratégicas são de extrema importância no processo de planejamento, pois direcionam a melhor forma de aproveitar todos os recursos disponíveis pela empresa. Portanto, o responsável pelas tomadas de decisão terá uma perspectiva quanto aos desafios e oportunidades do mercado, táticas para a utilização do seu patrimônio e otimização da capacidade intelectual dos seus funcionários (SCATENA, 2010).

Para Oliveira (2011), as ferramentas são suporte para a análise interna e externa da organização, pontuando as suas limitações e as forças que a tornará competitiva, considerando comportamento dos clientes, fornecedores, mercado, concorrência, entre outros fatores correlatos. Além disso, permitem que a empresa tenha controle diário, verificando a eficácia das estratégias e sujeitando-se a alterações, quando necessário.

Segundo Santos (1992), as ferramentas estratégicas são voltadas ao desenvolvimento interno, a fim de proporcionar resultados significativos a empresa. Portanto, são utilizadas para agregar valor à marca, atuando no aumento da qualidade, redução de custos, mudanças em processos internos e gerenciais, revisão de estratégias de posicionamento, análise do desempenho dos concorrentes, entre outros.

Ainda o mesmo autor ressalta que os métodos permitem que as empresas adquiram padrões de excelência e, conseqüentemente, conquistem melhorias na produtividade e nos resultados. Desse modo, a companhia terá condições de superar os pontos fortes dos concorrentes e alcançará o nível de eficácia no mercado.

A empresa em estudo pretende modificar as suas estratégias de gerenciamento interno e melhorar o posicionamento mercadológico. Por isso, com a aplicação do *Balanced Scorecard*, a diretoria possuirá um panorama geral da empresa, considerando os pontos de sucessos e de fraquezas. Também, terá conhecimento de estratégias sugestivas, aprimorando a qualidade do serviço.

Para que a pesquisa ocorra, serão aplicados questionários e realizadas entrevistas com os membros da Empresa Júnior, buscando informações internas relevantes e conhecendo a organização sob as diferentes óticas. Após análise intrínseca, será apontado os principais pontos de melhoria e sugerido estratégias, demonstrando processos e metodologias que agregaram valor para o objeto de estudo.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Analisar estrategicamente uma Empresa Júnior em Engenharia de Produção na visão do *Balanced Scorecard*.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Diagnosticar o cenário atual da Empresa Júnior;
- b) Compreender a visão e expectativas dos membros da EJ;
- c) Associar a situação atual ao *Balanced Scorecard*.

4 REVISÃO DE LITERATURA

Nesta seção, será explanado o histórico e expansão mundial do Movimento Empresa Júnior. Além disso, será descrito sobre o conceito de empresa júnior e a sua finalidade. Também, todo o estudo proposto terá embasamento nas teorias organizacionais e estratégicas, desenvolvidas pelos principais autores da área.

4.1 MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR - (MEJ)

4.1.1 Histórico

A história do MEJ iniciou-se em 1967, na França, onde surgiu a primeira Empresa Júnior. Os alunos da ESSEC – L' École sentiram a necessidade de colocar em prático, todo o conhecimento adquirido na sala de aula, antes do término da graduação (DNA JÚNIOR, 2015).

Ainda o documento do DNA Júnior (2015) relata que em 1969, com a disseminação e o surgimento de mais de 20 EJ's, o movimento adquiriu reforços dos empresários. Assim, foi criada a Confederação Francesa de Empresas Juniores pelos executivos nacionais, buscando ofertar suporte aos acadêmicos empreendedores.

O movimento começou a ganhar força e conquistar outros países europeus como a Bélgica, Holanda, Alemanha, Portugal e Itália, onde já iniciaram a criação de EJ's. Também o movimento estava composto por cerca de 100 empresas formadas por graduandos e surgiu a Confederação Europeia de Empresas Juniores, representada pela sigla JADE (DNA JÚNIOR, 2015).

4.1.2 Movimento Empresa Júnior no Brasil

A primeira Empresa Júnior teve início em 1987, na Fundação Getúlio Vargas em São Paulo. A EJ recebeu o nome de EJFGV e era composta por alunos do curso de administração, na qual foi orientada pelo diretor da Câmara de Comércio Franco-Brasileira (DNA JÚNIOR, 2015).

O DNA Júnior (2015) relata também que em 1990, em São Paulo, surge a FEJESP, primeira Federação Estadual de Empresas Juniores do Brasil. Em 1993, no mesmo estado é realizado o primeiro evento, onde iria se concentrar os empresários Juniores de todo o Brasil. O evento foi denominado de ENEJ – I Encontro Nacional de Empresas Juniores.

Também o DNA Júnior (2015) comenta que a confederação Brasileira de Empresas Juniores teve origem em 2003, no Salvador, Bahia, durante o XI ENEJ. No próximo ano, foi realizado a I Conferência Mundial de Empresas Juniores (COMEJ) em Fortaleza, organizada pela Federação de Empresas Juniores do Ceará (FEJECE).

Em 2009, foi elaborado o planejamento estratégico da rede pelo presidente da Brasil Júnior, Diego Calegari, explanando as diretrizes do MEJ. Apesar da propagação, somente em 2012, foi apresentado o Projeto de Lei do Senado (PLS) 437/2012, regulamentando a fundação, estruturação e funcionamento das EJ's dentro das instituições ensino superior, sendo criado pelo senador José Agripino (DNA JÚNIOR, 2015).

O número de empresários juniores aumentou de forma significativa em 2016, sendo cerca de 15777 espalhados pelo Brasil. Atualmente, o MEJ completa 30 anos no Brasil e a Brasil Júnior 15 anos, desde a fundação, no qual é constituída por mais de 600 EJ's, 25 federações, cerca de 11 mil projetos executados e 20 mil empresários juniores (BRASIL JÚNIOR, 2015).

A missão do MEJ é modificar o país, através da experiência empresarial, tornando os graduandos em empreendedores envolvidos. Já os valores que regem o movimento é compromisso com os resultados, sinergia, postura empreendedora, transparência e orgulho de ser MEJ (BRASIL JÚNIOR, 2015).

4.1.3 Empresa Júnior

De acordo com a Brasil Junior (2003), as Empresas Júniores são instituições formadas por graduandos que ofertam projetos para empresas privadas e públicas de todos os portes. O principal objetivo é colocar em prática todo o conhecimento adquirido em sala de aula, oportunizando o estudante a ter um primeiro contato com o mercado de trabalho e desenvolvendo habilidades empreendedoras.

Segundo a Confederação Brasileira de Empresas Júniores (2015, p.1), as EJ's são:

“são constituídas pela união de alunos matriculados em cursos de graduação em instituições de ensino superior, organizados em uma associação civil com o intuito de realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento do país e de formar profissionais capacitados e comprometidos com esse objetivo”.

Ainda a confederação (2015) descreve as Empresas Júniores com o objetivo de aperfeiçoamento profissional das pessoas que compõem a EJ; desenvolvimento social, através da execução de projetos nas diversas empresas; e estimular a carreira empreendedora nos estudantes envolvidos com a Empresa Júnior.

A FEJEPAR (2017) apresenta a Empresa Júnior com características e particularidades de uma empresa real, onde o seu carro chefe é a oferta de projetos personalizados e moldados conforme o cliente. Também, o empresário júnior dispõe de seu conhecimento técnico, durante a execução do projeto, e desenvolve as suas habilidades profissionais.

4.2 ESTRATÉGIA

Antigamente, as estratégias eram relacionadas ao exército, contribuindo, principalmente, em manter vantagens em relação aos inimigos, na guerra. De acordo com o grande filósofo, Sun Tzu (2007, p.20), “fazer muitos cálculos conduz a vitória e poucos, à derrota”.

As estratégias começaram a ganhar espaço no ambiente empresarial no início do século XX (SCATENA, 2010). Ainda o mesmo autor, relata que ações como

o planejamento, implementação, monitoramento e controle surgiram na era da administração empresarial em 1970.

O mundo globalizado exige que, cada vez mais, as empresas que queiram continuar no mercado compreendem a necessidade do planejamento e da determinação de estratégias para se tornarem organizações competitivas nesse mercado cada vez mais acirrado e complexo (SCATENA, 2010, p.133)

Segundo Santos (1992), as estratégias são caminhos definidos por uma organização, a fim de atingir os objetivos e metas determinados, podendo ser para resolução de impasses ou favorecimento mercadológico. Oliveira (1991) afirma que são métodos a serem utilizados pela empresa para obter os resultados estabelecidos.

Para Chiavenato (2011), as estratégias são ações globais referentes a organização por um longo período de tempo. Logo, ressalta que são práticas incertas, sendo necessárias realizar no tempo presente, resultando em perspectivas futuras. Ainda, Porter (1992), afirma que são as estratégias genéricas que determinará a direção, destinando a empresa para a vantagem competitiva.

A estratégia tem por finalidade determinar uma maneira de manter a empresa rentável e suportar os “ataques” da concorrência que afetam o seu negócio. Assim, a estratégia competitiva busca estabilizar a organização em uma posição favorável no mercado (PORTER, 1992).

Scatena (2010) ressalta que “as estratégias são as linhas que unem os pontos, dando contorno à estrada, a qual se inicia na situação atual e desemboca na situação futura, que será a visão tornando-se realidade presente”. Já Oliveira (2011) declara que as estratégias estão relacionadas a consolidação da empresa no mercado, conhecendo as fraquezas dos concorrentes e ganhando vantagem competitiva.

De acordo com Sun Tzu (2007, p.29), “a garantia contra a derrota implica táticas defensivas; a capacidade de derrotar o inimigo significa tomar a ofensiva”. Portanto, é necessário que a organização conheça os principais fatores que atinjam negativamente a concorrência e elaborar estratégias que mantenha o posicionamento no mercado (PORTER, 1991).

Oliveira (1991) destaca que as estratégias devem ser moldadas conforme as mudanças da empresa. Além disso, Scatena (2010) afirma que as estratégias devem estar alinhadas com os processos da empresa, gerando resultados satisfatórios. Também Porter (1992) aponta que há alto risco basear-se em parcelas

de mercado para indicar o seu posicionamento perante as concorrentes, sendo que a melhor forma sugerida é a vantagem competitiva que a empresa possui.

“Há seis riscos de atrair a derrota: negligenciar o cálculo da força do inimigo; falta de autoridade; treinamento imperfeito; ira injustificável; não observância da disciplina; e incapacidade de usar homens escolhidos” (SUN TZU, 2007, p.72).

Portanto, para que a estratégia escolhida seja eficaz é necessário que a alta gerência conte com a sua experiência e conhecimento técnico, assim com a demais equipe da empresa. Uma boa gestão estratégica, podem gerar resultados técnicos, mercadológicos e financeiros, impulsionando o negócio positivamente (OLIVEIRA, 1992).

Santos (1992) ressalta que a percepção e a visão empreendedora do responsável pela empresa são extremamente importantes na tomada de decisão de uma estratégia. Porém, mesmo sem uma equipe experiente, é possível obter uma probabilidade de sucesso.

4.3 FERRAMENTA ESTRATÉGICA

Segundo Scatena (2010), todas as estratégias definidas pela empresa podem ser implementadas e monitoradas paralelamente. Ainda o mesmo autor ressalta que esta prática só é possível graças a uma série de ferramentas originadas da teoria da contingência.

Oliveira (2011) ressalta que há diversos fatores que auxiliam no êxito de uma estratégia. Para Chiavenato (2011), “os indicadores de desempenho são os sinais vitais de uma organização, pois permitem mostrar o que ela está fazendo e quais os resultados de suas ações”. Além dos resultados, o mesmo autor aponta que, pode ser mensurado, o desempenho e os fatores críticos de sucesso.

Desse modo, era preciso uma ferramenta que auxiliasse no alinhamento e gestão das estratégias, envolvendo todos os membros da empresa a acompanhar as metas e atingir o objetivo a longo prazo. Através desta necessidade, surgiu a *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1997).

4.3.1 *Balanced Scorecard* – (BSC)

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de planejamento estratégico muito utilizada para analisar a situação atual da empresa e onde pretende chegar. Estas análises podem ser quantitativas e qualitativas, podendo ou não envolver aspectos econômicos (SCATENA, 2010).

Segundo Chiavenato (2011), o BSC é um método contínuo utilizado para supervisionar as diversas perspectivas de uma organização, inclusive as não financeiras. Além do mais, ressalta que é um conjunto de medidas e indicadores que reconhece novos caminhos para atingir propósitos organizacionais, alcançando o alinhamento da empresa como um todo.

“O *Balanced Scorecard* é, para os executivos, uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 23). Ainda o mesmo autor ressalta que, atualmente, para que o empresário se sobressaia no campo competitivo, é vital a definição e conhecimento de seus objetivos, principalmente a forma de atingi-los.

Assim, o BSC auxilia na mensuração de produtos, capital intelectual e produtividade, diretrizes de sustentabilidade, variáveis relacionadas ao ponto de vista do cliente e dos funcionários e métricas particulares de cada processo (SCATENA, 2010).

Ainda é destacado por Chiavenato (2011) que, atualmente, alinhamento e foco está diretamente relacionado ao objetivo do *Balanced Scorecard*, implantando a determinação para atingir as metas na equipe executiva e demais colaboradores. Kaplan e Norton (2004), relatam que o sucesso do BSC é proveniente da forma que as estratégias são explanadas e facilmente transformadas em um modelo de gerenciamento, resultando no alinhamento interno e da organização como um todo.

Os fundamentos do BSC estão relacionados com o direcionamento das estratégias, empregando 5 concepções: Transmitir as estratégias a equipe de forma possam transforma-las em resultados financeiros; integração das estratégias com a estrutura organizacional; tornar as estratégias em ações cotidianas na empresa; converter os métodos em planos contínuos; impulsionar nos responsáveis do empreendimento, o envolvimento nas intervenções institucionais (CHIAVENATO, 2011).

4.3.1.1 Histórico do BSC

Até o século XX, os índices de desempenho das empresas eram somente financeiros. Esta ação, resultava no investimento em processos superficiais e ágeis, em um período curto de tempo, excluindo as estratégias de desenvolvimento interno e externo. Logo, não havia “investimento em desenvolvimento de produtos, melhorias de processos, desenvolvimento de recursos humanos, tecnologia da informação, banco de dados e sistemas, além do desenvolvimento de clientes e mercados” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.8).

Desde então, profissionais da área começaram a demonstrar insatisfação em relação a esta prática. Porém, somente em 1990, o empresário David Norton e o acadêmico Robert Kaplan começaram a se reunir e estudar medidas de desempenho nos demais ramos da empresa (KAPLAN; NORTON, 1997).

De acordo com Kaplan e Norton (1997), um dos estudos cruciais para o desenvolvimento da ferramenta foi na empresa *Analog Devices*, onde conheceram a metodologia *scorecard* utilizada pela organização para medir desempenho não-financeiros, como prazos de entrega ao cliente, qualidade e ciclos de processos de produção e a eficácia do desenvolvimento de novos produtos.

A partir disto, os envolvidos na pesquisa aprimoraram o método da *Analog* e desenvolveu o “*Balanced Scorecard*”, podendo ser descrito utilizando o termo “BSC”, que significa “Indicadores Balanceados de Desempenho”. Esta ferramenta é classificada em quatro perspectivas diferentes: financeiro, cliente, processos internos e aprendizagem e inovação (KAPLAN; NORTON, 1997).

Mais do que mensurar desempenho, o *Balanced Scorecard* pode ser considerado um sistema gerencial de estratégias, onde auxilia no controle e monitoramento das metas, mostrando o progresso interno referente a métricas não financeiras, crucial para o desenvolvimento organizacional (KAPLAN; NORTON, 1997). A figura 1 apresenta a ferramenta BSC e os pilares a serem analisados para a construção de objetivos.

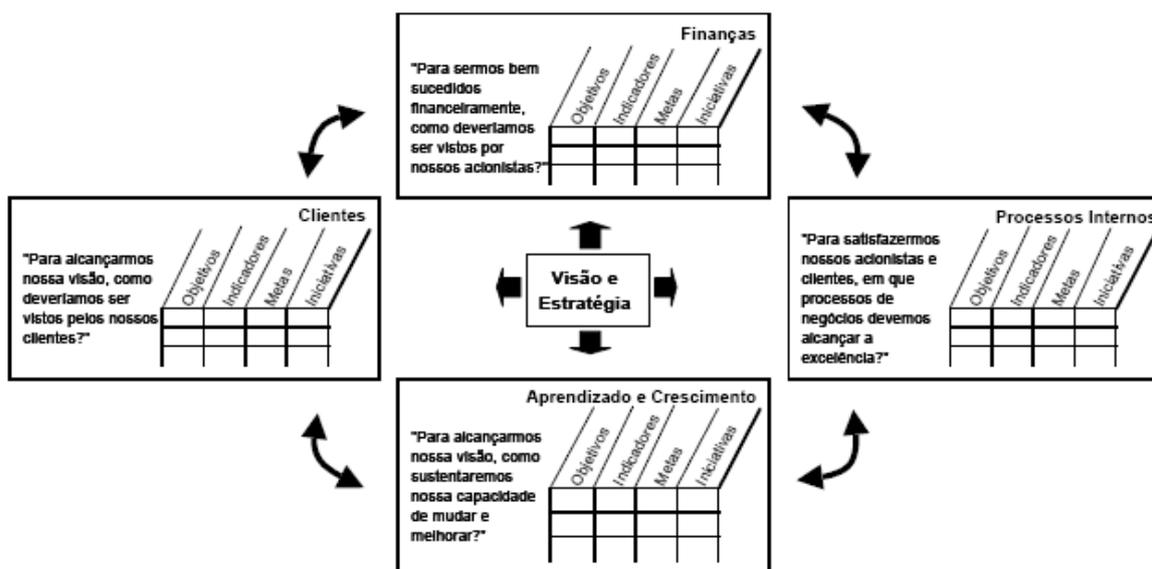


Figura 1- Ferramenta Balanced Scorecard
 Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.10)

Kaplan e Norton (1997) relatam que cada chave é orientada de tal forma que a empresa responderá às perguntas dispostas. As respostas nortearão os objetivos e ações organizacionais, e direcionará as metas a serem alcançadas. Assim, toda a empresa estará envolvida diretamente no sucesso e na filosofia BSC, sendo pregada por ela os tópicos a seguir:

- a) Estabelecer e traduzir a visão e a estratégia;
- b) Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- c) Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- d) Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

4.3.1.2 Perspectivas

Kaplan e Norton (1997), descrevem que o *Balanced Scorecard* determina as estratégias e objetivos mensuráveis que regem uma organização, sendo fundamentadas em 4 perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento. A perspectiva financeira é as análises e as tomadas de

decisões, relacionadas a lucratividade, investimentos, valor agregado, entre outros indicadores contábeis (CHIAVENATO, 2011).

Na perspectiva financeira, são verificadas a eficácia das estratégias e das ações da organização, através da evolução monetária. Para que haja impacto financeiro a longo prazo, são necessárias uma série de práticas a serem executadas nas demais áreas. Portanto, as metas financeiras são rapidamente alcançadas quando todos os pontos fracos presentes nas demais perspectivas forem extintos ou amenizados (KAPLAN; NORTON; 1997).

Segundo Kaplan e Norton (1997), a perspectiva do cliente envolve todas as variáveis responsáveis pela definição do público consumidor, tendo em vista o índice de competitividade da empresa. Assim, as organizações devem proporcionar produtos e serviços que agreguem valor ao cliente, satisfazendo um desejo ou uma necessidade. Fatores como tempo, qualidade e preço, são análises essenciais.

Ao focar na percepção do cliente em relação a empresa, as métricas que auxiliam nesta perspectiva são:

“a satisfação, participação no mercado, tendências, retenção de clientes e aquisição de clientes potenciais, bem como valor agregado aos produtos/serviços, posicionamento no mercado, nível de serviços agregados à comunidade pelos quais os clientes indiretamente contribuem etc” (CHIAVENATO, 2011, p. 428).

Do ponto de vista interno da organização, são identificados os pontos positivos e negativos que afetam na perspectiva financeira e do cliente, buscando progredir os processos realizados na empresa (KAPLAN; NORTON; 1997). Segundo os autores Kaplan e Norton (1997), sugere-se que a análise interna inicie mapeando os processos que agregam valor ao produto, levantando em consideração o que o cliente precisa atualmente e o que será necessário no futuro. Estudando o processo operacional, segue-se com a entrega do produto e o serviço de pós-vendas, identificando as ações que interferem no tempo de produção, qualidade e custo.

De acordo com Chiavenato (2011), há vários indicadores internos que auxiliam no estudo, podendo ser “produtos e processos, a inovação, a criatividade, a capacidade de produção, o alinhamento com as demandas, a logística e a otimização dos fluxos, assim como a qualidade das informações, da comunicação interna e das interfaces”.

Na perspectiva de aprendizagem e crescimento, são analisados fatores básicos que garantem a consolidação da empresa no mercado, como a gestão do conhecimento, alinhamento e estrutura organizacional (CHIAVENATO, 2011). Kaplan e Norton (1997) definem que são todos os fatores relacionados ao desenvolvimento e evolução durante um longo tempo, sendo necessário a edificação da infraestrutura para o atingir o objetivo.

Todos os estudos realizados nas demais perspectivas apontam os fatores críticos de sucesso da empresa. Portanto, a ideologia apresentada pela perspectiva de aprendizagem e conhecimento são as práticas necessárias para alcançar as metas determinadas nas três primeiras, envolvendo habilidades e capacidades dos recursos humanos, sistemas de informações e processos organizacionais (KAPLAN; NORTON;1997).

Conforme Chiavenato (2011), a quantidade de perspectiva varia de acordo com a empresa e as suas necessidades. Ainda o mesmo autor, aponta que o BSC deve atuar estrategicamente em todas as áreas que influenciam no andamento da empresa, seja para potencializar os pontos fortes ou extinguir fraquezas.

Em muitas empresas, não são necessárias a utilização das quatro perspectivas. Porém, em outras, este número é insuficiente, sendo possível aumentar a quantidade. O *Balanced Scorecard* é um modelo flexível para embasar e nortear o acompanhamento das estratégias (KAPLAN; NORTON; 1997).

5 MATERIAL E MÉTODOS

Segundo Tartuce (2006), a metodologia científica é o sistema ordenado e coerente dos procedimentos utilizados na pesquisa, assim como identificar o seu embasamento, veracidade e relacionamento com o referencial científico. Ainda o mesmo autor afirma que é a direção para atingir uma finalidade.

5.1 OBJETO DE ESTUDO

O estudo foi realizado em uma Empresa Júnior localizada no Oeste do Paraná, onde atua no ramo da consultoria em Engenharia de Produção. A EJ foi fundada no dia 28 de fevereiro de 2013 por um grupo de estudantes do curso de Engenharia de Produção, buscando colocar em prática o conhecimento adquirido em sala de aula.

A EJ vende projetos para corporações privadas e públicas, solucionando problemas e/ou satisfazendo necessidades dos clientes. Assim, a qualidade dos projetos é uma das principais premissas da EJ.

Os serviços oferecidos pela empresa são divididos em 6 áreas da Engenharia de Produção:

a) Planejamento de negócios: tem como objetivo definir de forma clara ao contratante o modelo do seu negócio, auxiliando o empresário a observar em diferentes perspectivas e a traçar estratégias para se consolidar no mercado. Os serviços ofertados nessa área são de planejamento estratégico, plano de marketing e pesquisa de mercado.

b) Gestão financeira: permite que o empreendedor tenha conhecimento minucioso sobre o quadro financeiro da sua empresa, demonstrando as entradas e saídas monetárias e a lucratividade periódica. Também detalha o custo direto e indireto do negócio, e o quanto cobrar do cliente sem comprometer as vendas. Além do mais, ao realizar um investimento, é possível analisar a taxa e o tempo de retorno. Assim, realizam-se projetos de análise financeira, fluxo de caixa, precificação e viabilidade econômica.

c) Estoques: auxilia na previsão de demanda, na escolha do fornecedor e na disposição do produto ao cliente. Este serviço é de extrema importância para as empresas, pois diminui o período de tempo do giro de estoque, aponta quando e a quantidade de produtos a ser pedido, e mantém a organização física do estoque. Assim, os serviços são subdivididos em fluxo e gestão do estoque.

d) Gestão da produção: são realizados projetos de mapeamento de processos, cronoanálise e diagnóstico de produção. Busca identificar se a empresa está produzindo dentro da sua capacidade produtiva e os gargalos existentes. Também, mapear o processo produtivo detectando as atividades que agregam valor ao produto e os desperdícios.

e) Qualidade: atualmente, a qualidade não é mais um diferencial e, sim, uma exigência dos clientes. Por isso, são oferecidos consultoria em análise de qualidade e 5's. Estes serviços auxiliam no diagnóstico da qualidade, demonstrando ao contratado quais os principais defeitos no serviço/produto que afetam diretamente nas finanças da empresa. Também é avaliado o ambiente de trabalho verificando o quanto está interferindo negativamente na produção. Assim, são sugeridas melhorias, aumentando o nível de satisfação do cliente.

f) Logística e cadeia de suprimentos: Nessa área são executados projetos de previsão de demanda, roteirização e cadeia de suprimentos. Assim, são definidas as melhores rotas até o cliente, otimizando tempo, capacidade do veículo e custos. Auxiliam em prever o quanto será vendido em um intervalo de tempo, baseando nas decisões relacionadas ao planejamento e controle da produção.

Também, a empresa preza pelo aprimoramento pessoal e profissional dos membros. Portanto, os lucros provenientes das vendas são utilizados para a manutenção da empresa e para o desenvolvimento dos membros, através de treinamentos e capacitações.

A Empresa Júnior objeto da presente pesquisa é dividida em setores e disposta em uma hierarquia, onde é comandada por 2 membros da presidência, responsáveis por direcionar e acompanhar os departamentos e representar externamente. Conforme pode-se observar na figura 2, seguindo a pirâmide, os diretores auxiliam a presidência nas tomadas de decisões e no alinhamento da empresa, defendem os interesses da respectiva área, auxiliam no desenvolvimento pessoal e profissional da equipe. Já os demais membros, executam as atividades

determinadas para a sua função e assessoram a diretoria, aprimorando o desempenho e a qualidade do setor.



Figura 2- Pirâmide Hierárquica da EJ
Fonte: Autoria própria (2018).

5.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Para Demo (2000), no campo científico e educacional, a pesquisa é importante para a edificação do conhecimento e ensino. Também Gerhardt e Silveira (2009) destaca que a pesquisa está relacionada a busca de uma resposta diante de uma indagação.

Gil (2007, p.17) ressalta que a pesquisa é o “procedimento racional e sistemático, que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. Portanto, a pesquisa tem como objetivo apontar caminhos para o conhecimento integral ou parcial, através de processos metódicos com embasamento científico (LAKATOS E MARCONI, 2007).

Segundo Prodanov e Freitas (2013), para realizar uma pesquisa é necessário planejar todas as etapas, buscando a eficácia na execução. Entretanto, é necessário que o pesquisador tenha um conhecimento prévio sobre o assunto, além de recursos humanos, materiais e financeiros (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

De acordo com Gil (2007), para a elaboração de uma pesquisa é fundamental seguir uma série de etapas. Assim, torna-se mais fácil o acompanhamento através de esquemas visuais, como apresentado na figura 3.

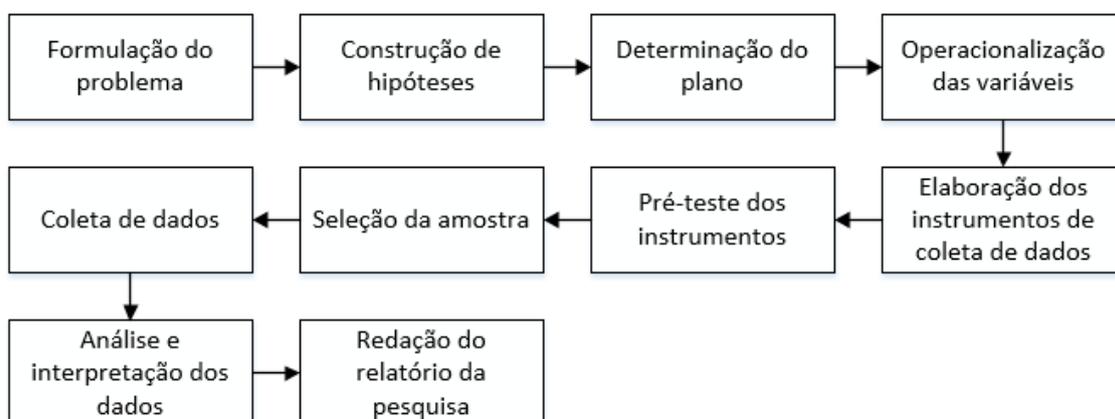


Figura 3- Diagramação da pesquisa
Fonte: Gil (2002, p. 21).

Para classificar a pesquisa, é necessária a utilização de critérios, sendo usualmente fundamentada pelos seus objetivos gerais (GIL, 2007). Logo, Kauark, Manhães e Medeiros (2010) apontam que o pesquisador deve ter conhecimento sobre os tipos de pesquisas, afim de obter precisão na metodologia e classificar corretamente conforme a natureza, abordagem, objetivo e procedimento. Na figura 4, pode-se observar os tipos de pesquisa:

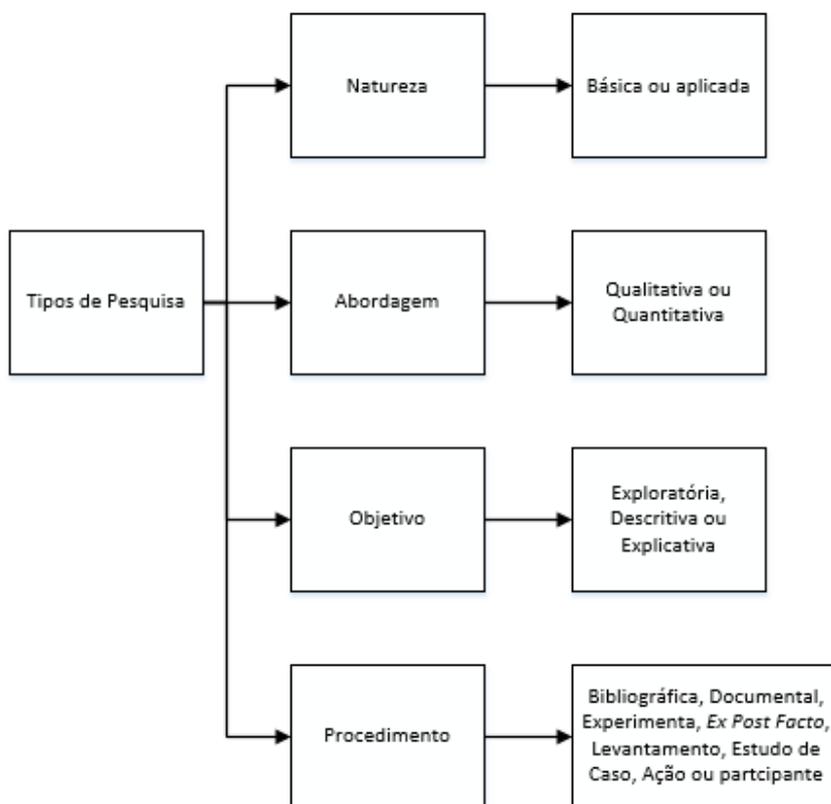


Figura 4- Tipo de pesquisa
Fonte: Autoria própria (2018).

Quanto a natureza da pesquisa, Gerhardt e Silveira (2009) destacam que há a básica e a aplicada. O estudo básico tem como objetivo apontar respostas sem desenvolvimento prático, contribuindo para Ciência com informações globais. Ainda os autores definem a pesquisa aplicada como a resolução de impasses pontuais e específicos, desenvolvendo os processos envolvidos no estudo, através da prática. Portanto, devido a utilização da ferramenta do planejamento estratégico, como o *Balanced Scorecard*, em uma Empresa Júnior, esta pesquisa classifica-se de natureza aplicada.

Em relação a abordagem, nos estudos qualitativos são dispensadas quaisquer informações de caráter numérico, baseando-se em esclarecer a causa de algum fenômeno existente e analisando o comportamento do objeto a ser analisado (GOLDENBERG, 1997). Entretanto, Fonseca (2002) relata que a abordagem quantitativa analisa um número significativo de amostras e relaciona os resultados com a realidade do objeto pesquisado, sendo fundamentado com dados numéricos.

Assim, a abordagem deste estudo foi qualitativa, pois foi aplicado um questionário estruturado com os membros da EJ estudada, buscando extrair o máximo de informações relevantes para o desenvolvimento da pesquisa.

Os objetivos classificam a pesquisa em exploratória, descritiva e explicativa. Gil (2007) define o estudo exploratório como “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa descritiva é a retratação da situação atual, predominando a imparcialidade do pesquisador. Já na explicativa é a descrição exata dos motivos que levam os fatos que ocorrem (GIL, 2007). Portanto, o presente estudo tem objetivos classificados como descritivos.

Gerhardt e Silveira (2009) relatam que são necessários definir com precisão o método para realizar a pesquisa, levando-se em conta que os procedimentos utilizados devem ser analisados, sob a ótica do desenvolvimento da pesquisa. Assim, Gil (2002) aponta que os procedimentos são constituídos por pesquisa experimental, bibliográfica, documental, campo, *es-post facto*, levantamento, *survey*, estudo de caso, participante e pesquisa de ação.

O estudo experimental é embasado na observação dos fatores que é capaz de influenciar o objeto de estudo e mensurar os efeitos, sendo realizado normalmente em laboratório (GIL, 2007). Desse modo, o mesmo autor descreve que a pesquisa bibliográfica é fundamental em estudos publicados em diversos meios físicos e digitais.

Fonseca (2002) afirma que a pesquisa documental “recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, (...) etc.” Esta pesquisa está atrelada ao estudo de campo, porém há a associação de recursos humanos na coleta de dados e outros tipos de pesquisa.

Na pesquisa *ex post facto*, a pesquisa ocorre depois que o fato ocorreu, estudando todos os fatores envolvidos no fenômeno e seu impacto no objeto de estudo (GIL, 2002). Já na pesquisa de levantamento, são realizadas análises em amostras ou os chamados censos, que descrevem a pesquisa realizada atrás de dados quantitativos e tratamentos estatísticos (FONSECA, 2002).

Santos (1999) ressalta que em pesquisa *survey* tem um estudo mais pontual direcionado a um nicho, buscando conhecer profundamente e delimitar

características predominantes. Prodanov e Freitas (2013) defendem que o estudo de caso é busca de informações em uma determinada organização pública ou privada, pessoa, unidade social, entre outros. Devido aos métodos interativos e contato direto entre o objeto de estudo e o pesquisador, o estudo de caso é análogo a pesquisa participante (FONSECA, 2002).

Devido aos métodos adotados pelo pesquisador, a pesquisa é um estudo de caso com levantamento. Assim, a figura 5 demonstra a classificação da pesquisa:

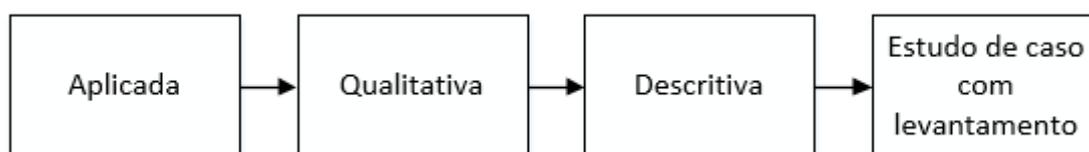


Figura 5- Tipo de pesquisa utilizada no Estudo
Fonte: Autoria própria (2018).

Portanto, foram realizadas observações detalhadas do objeto de estudo, aplicação do questionário online, via *Google Forms* (Apêndice A) com 41 membros da Empresa Júnior. Este questionário era composto por perguntas de múltipla escolha e descritivas, buscando conhecimento real dos principais problemas enfrentados. Também foi determinado um prazo máximo para os membros responderem, sendo de uma semana após a disponibilizar o acesso ao questionário.

A fim de obter maior precisão nos dados, o questionário foi aplicado em dois momentos distintos. O primeiro momento foi considerado um pré-teste, verificando a eficiência do questionário e pontos de ajuste. Além do mais, neste período, continham membros com mais de 3 anos de atuação, com visões mais acentuadas e globais da EJ. Neste questionário, dos 24 membros, foram obtidas 19 respostas.

Após um intervalo de 6 meses, o questionário foi aplicado novamente, identificando possíveis mudanças ocorridas devido a nova gestão. Ainda, foi dado enfoque para a percepção e expectativas dos novos membros em relação a EJ como um todo. Por fim, foi verificado que 22 empresários responderam o questionário de uma população de 24 membros.

A cada semestre, são realizadas reuniões com pautas voltadas a ações positivas realizadas até o momento e melhorias para a próxima gestão. Assim, pode-

se coletar mais detalhes sobre a EJ e justificativas das respostas mostradas no questionário.

Após a análise dos dados, foram avaliados todos os aspectos que impactam o objeto de estudo, diagnosticando os principais pontos fortes e fracos. Portanto, a partir da visão e expectativas dos membros, determinou-se os objetivos a serem atingidos pela EJ, sendo apresentado através do mapa estratégico.

Baseado no modelo de Kaplan e Norton (1997), elaborou-se o *Balanced Scorecard*, definindo os indicadores, metas e ações. Logo, dentro de cada perspectiva, foram delineados os caminhos a serem seguidos e as formas de acompanhamento para o alcance dos objetivos.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresentará os dados e as análises realizadas baseadas nos questionários e entrevistas. Portanto, a primeira sessão irá apresentar os resultados dos questionários, identificando as forças e fraquezas da empresa. Logo após, na segunda sessão, foi aplicado o BSC através do mapa estratégico, apontando melhorias e sugerindo ações.

6.1 CENÁRIO ATUAL DA EMPRESA

Com as respostas dos questionários e entrevistas presenciais, foi identificado pontos positivos e de melhorias na EJ. Desta forma, a próxima seção será dividida em dois tópicos, explanando detalhes assertivos e desfavoráveis que prejudicam a consolidação da empresa no mercado.

6.1.1 Visão e expectativas dos membros

No questionário de teste e no aplicado após a mudança da gestão, os percentuais foram próximos em todas as respostas. A primeira pergunta do questionário foi discursiva, onde o membro descrevia qual era a sua visão em relação a Staff para os próximos 5 anos. A perspectiva foi positiva e de crescimento constante para a EJ.

Assim, 57,89% dos entrevistados almeja que, a longo prazo, a empresa seja referência regional e estadual. Também 47,36% dos membros mencionou a consolidação da estrutura organizacional, alcançando novos mercados, principalmente fora da cidade onde a empresa se situa.

Atualmente, a todos os clientes da EJ são micro e pequenas empresas. Por isso, 31,57% dos empresários juniores pontuou que uma das expectativas é a realização de projetos de alto impacto e para empresas de grande porte. Além disso,

26,31%, acreditam que a empresa é capaz de aumentar o faturamento anual, acarretando, conseqüentemente, o alcance do cluster máximo (cluster 5).

Outro ponto assertivo destacado por 66,7% dos membros, é a clareza e formalização das atividades para cada cargo dentro da EJ. Logo ao ser introduzido, o membro tem conhecimento da função que irá desempenhar e acesso ao estatuto contendo as descrições sobre o funcionamento da empresa. Ainda, durante o período de férias letiva, há um contato constante com o diretor e os membros do departamento, instruindo e treinando sobre as atividades a serem realizadas.

A figura 6 demonstra a distribuição dos percentuais em relação as atividades, na qual os índices regulares e ruins foram apontados por membros novos. A justificativa apresentada foi a falta de entendimento e clareza nas atividades que irão executar.

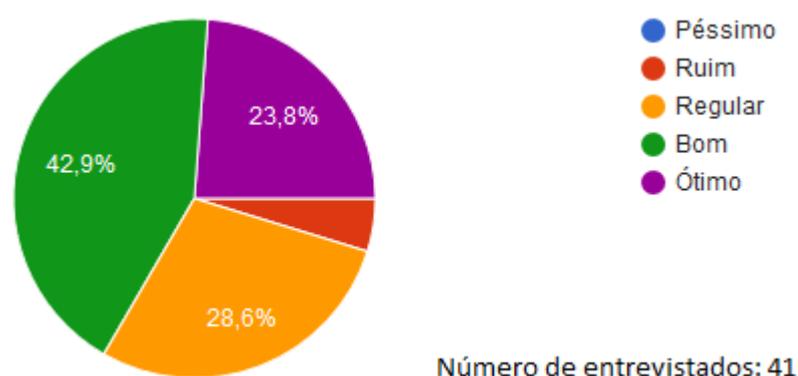


Figura 6- Resultado em relação a clareza e formalização das atividades
Fonte: Autoria própria (2019).

Nas entrevistas, os membros foram questionados sobre motivação, abertura para atuar na EJ e projeção de futuro. Logo, em relação a motivação dos empresários, a 66,6% possui um alto nível e 100% acredita ter uma projeção de futuro na Staff. Deste modo, 100% dos membros destacaram que sentem liberdade para sugerir melhorias e atuar de forma ativa na EJ.

Segundo os entrevistados, isto é possível, devido a esta abertura e o modelo de gestão atual, a comunicação entre vendas, projetos e gestão de pessoas é eficiente e possuem uma visão compartilhada sobre metas e objetivos, sendo que são os departamentos com maior número de membros.

Outros pontos positivos descritos por mais de 50% da empresa foi que com a conscientização dos membros, informações sobre potenciais clientes são

atualizadas constantemente, auxiliando o departamento de vendas nas reuniões. Além disso, segundo relatos da diretoria executiva, a autonomia em desenvolver melhorias-testes, tornaram os empresários juniores mais flexíveis e invulneráveis a tentativas e erros.

Também, a comunicação interna nos departamentos obteve altos índices de satisfação entre os membros, com mais de 70%, de acordo com a figura 7.

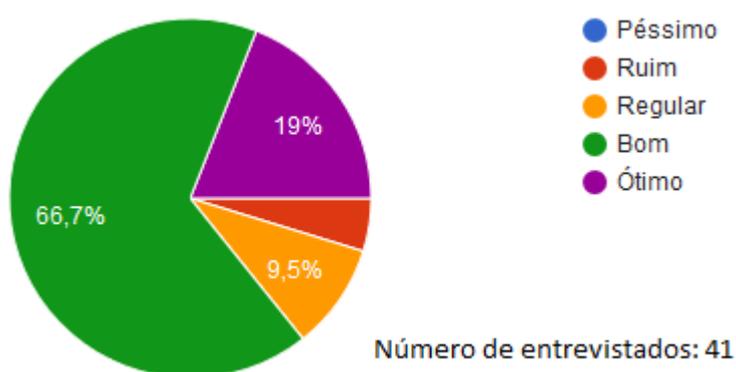


Figura 7- Resultado em relação a comunicação nos departamentos
Fonte: Autoria própria (2019).

Por último, foi constatado por aproximadamente 70% dos membros, que a formalização das soluções, descrevendo as etapas e premissas, é de grande importância para a EJ, principalmente para o departamento de projetos. Assim, toda a empresa tem conhecimento dos serviços prestados e podem auxiliar nas atividades internas e externas. De modo consequente, é possível enquadrar, pelo menos, uma pessoa com aptidão e conhecimento sobre determinado assunto, assessorando e desenvolvendo a equipe.

6.1.1 Pontos de melhoria

As principais dificuldades encontradas nos departamentos e na EJ foi uma das perguntas do questionário. Logo, 52,63% apontaram que um dos problemas enfrentados é o repasse de informações e de conhecimento, principalmente em

períodos de mudança de gestão. Segundo estes membros, isso ocorre por causa da época das eleições anuais, realizadas em novembro, portanto, não há tempo hábil para os pós-juniores treinar e instruir os novos membros. Assim, a cada ano, a empresa sofre uma queda brusca, iniciando um novo ciclo dedicando meses iniciais a adaptação e passando pelas dificuldades já enfrentadas pela gestão anterior.

Mesmo com membros motivados, conforme a figura 8, quase 70% acredita não ter uma divisão justa das tarefas, principalmente vendas e projetos. A principal justificativa foi, como a base da empresa é a venda e a execução dos serviços, estes departamentos sentem uma sobrecarga em relação aos demais, utilizando mais do que as 12 horas exigidas. Além disso, auxiliam o marketing nas postagens e atualizações das redes sociais, publicando sobre assuntos.



Figura 8- Resultado em relação a divisão de tarefas
Fonte: Autoria própria (2019).

Outro ponto de melhoria é a comunicação interna entre os departamentos e entre a empresa como um todo, conforme aponta a figura 9. Assim, os principais motivos destacados é a falta de troca de conhecimento com membros mais experientes em determinados assuntos e ausência de informações sobre as atividades dos outros departamentos.



Figura 9- Resultado em relação a comunicação interna entre departamentos
Fonte: Autoria própria (2019).

A última pergunta do questionário foi descritiva, na qual o membro podia opinar sobre o departamento e a empresa. Dos membros entrevistados da EJ, 51,90% mencionou os treinamentos como insuficientes, sendo muito teóricos e cansativos. Logo, os membros não absorvem o necessário e não se sente capacitado para vender e executar os projetos. Conseqüentemente, as primeiras reuniões com clientes, que ocorrem de março a abril, têm resultados negativos, desmotivando os membros da empresa. Também os treinamentos de cada departamento são optativos para os demais, dificultando a flexibilidade e a rotatividade dos empresários nas atividades internas.

Algumas dificuldades pontuais dos departamentos também foram descritas nas entrevistas. Em projetos, por exemplo, há uma série de documentações iniciais a serem preenchidas, no qual a maioria se repete e não se tornam uteis durante a execução. Além do mais, esses documentos são preenchidos somente pelos gerentes, sem a participação dos demais membros da equipe. Portanto, os assessores de projetos só recebiam as informações necessárias após uma semana do início da execução.

Devido à ausência de conhecimento profunda em relação aos projetos, vendas tem dificuldade em oferecer os serviços e detectar as necessidades dos clientes, e marketing em elaborar material consistente para divulgação.

Todos estes empecilhos afetam o departamento de gestão de pessoas, onde, conseqüentemente, o foco principal se torna a motivação e causa desvio de atenção com os demais indicadores, como o de desenvolvimento individual. Já, o departamento financeiro depende dos membros para realizar as atividades referentes

a ressarcimento, contratos e formas de pagamentos dos projetos, ou seja, também é impactado pelas dificuldades apresentadas acima.

Por último, a presidência direciona os esforços para mediar e auxiliar na resolução dos problemas. Ao mesmo tempo, é cobrada constantemente pelo MEJ, para a entrega de resultados positivos. No geral, cada ação gera um efeito dominó na empresa, impactando nos serviços oferecidos aos clientes e nas finanças da EJ.

6.2 APLICAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*

Após a análise interna, foi possível criar o BSC da empresa, representado pelo mapa estratégico com base nas perspectivas. Esta ferramenta é de extrema importância, pois contempla a missão, visão e os principais objetivos da empresa, considerando as perspectivas financeiras, processos internos, clientes e aprendizado.

Todas as perspectivas são interligadas, assim como as estratégias a serem tomadas. Neste caso, as ações devem ser iniciadas pelas perspectivas de aprendizagem e crescimento, influenciando diretamente nos objetivos relacionados aos processos internos, seguindo os clientes e, por último, a perspectiva financeira.

Portanto, a figura 10 apresenta o mapa estratégico, com os objetivos a serem atingidos. As setas indicam o efeito dominó causado pelas ações. Também a visibilidade e o conhecimento sobre cada objetivo do mapa são fundamentais para o seu alcance, ou seja, cada membro deve entender o caminho que a EJ está trilhando e contribuir para o sucesso.



Figura 10- Mapa estratégico da EJ
Fonte: Autoria própria (2019).

Após a definição dos objetivos, é necessário a definição de indicadores, metas e ações. Os indicadores são métricas que destacam o estado atual e aonde pretende-se chegar. Assim, todos os níveis da empresa poderão acompanhar o desempenho e realizar mudanças de estratégias, caso as ações executadas até o momento não cause o efeito esperado.

As metas são os níveis de desempenho esperados por um período de tempo, no qual deve ser alcançável. Ao defini-los, a EJ deve levar em conta a situação atual, os caminhos que irá percorrer e, de forma concreta, o quanto realmente conseguirá evoluir em no espaço de tempo predeterminado.

Por fim, devem elaborar as ações que permitam atingir os objetivos. As ações devem planejar o período que deve ser realizado, como executar e aonde alocar os recursos. Novamente, faz-se essencial a conscientização e o envolvimento de todos os membros.

Focando principalmente nos processos internos, aprendizado e crescimento, onde se encontra as maiores dificuldades, as seções apresentadas abaixo irão explanar os objetivos, os indicadores, as metas e algumas ações que poderão auxiliar na consolidação e posicionamento da EJ perante o mercado.

6.2.1 Cogestão

Devido a empresa ser formada somente por graduandos, a rotatividade dos membros e a cogestão é um processo inevitável no MEJ. Por isso, a organização deve estar preparada, tornando a mudança de gestão o mais tênue possível. Logo o quadro 1, aponta alguns índices para mensurar o impacto da estratégia

PROCESSO INTERNO		
Objetivos	Indicadores	Metas
Consolidar o processo de cogestão.	<ul style="list-style-type: none"> Número de projetos fechados nos primeiros meses do ano. 	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar a quantidade de projetos executados no ano.

Quadro 1- Análise da cogestão
Fonte: Aatoria própria (2019).

A primeira ação está relacionada ao período de eleições, no qual deve ocorrer no máximo em outubro. Assim, a nova diretoria terá tempo para adaptar-se e acompanhar a gestão atual, absorvendo informações e experiências vividas. Também desde agosto é importante iniciar uma preparação com os interessados aos cargos, sendo aberto a todos os membros da EJ. Este processo de pré-candidatura deve ocorrer em 3 etapas: desenvolvimento executivo, técnico e prático.

A primeira etapa tem como objetivo realizar uma imersão no MEJ e, principalmente, na empresa. Portanto, os interessados deverão conhecer a história da EJ, as suas instâncias e o seu papel dentro do movimento. Além disso, faz-se necessário entender a cultura da EJ e seus principais propósitos, buscando imergir na essência organizacional. Por último, ter domínio sobre as estratégias utilizadas até o momento e suas ferramentas de gestão.

O desenvolvimento técnico é de extrema importância, cujo o intuito é compreender o funcionamento e processos do departamento no qual pretende se candidatar. Assim, o membro terá contato com as ferramentas de gestão, obtendo conhecimento da finalidade e de como utilizar. Nesta fase, é essencial o contato com membros das diretorias anteriores, analisando a realidade e dificuldades enfrentadas.

A última etapa permite que o candidato desenvolva atividades referentes ao cargo pretendido, com o acompanhamento do diretor atual. Tarefas como ministrar

reuniões, acompanhar os membros, participar de reuniões de diretoria como ouvinte, entre outras, deverão fazer parte da rotina do candidato, observando o desempenho e, principalmente, perfil de liderança.

O processo de pré-candidatura deve ocorrer de forma simultânea com as demais atividades e faz-se necessário o *feedback* contínuo do diretor atual. Também é importante que todos os membros sejam incentivados a participar desse processo e concorrer a eleição. Assim, ocorrerá o desenvolvimento dos membros com foco em liderança, aperfeiçoará uma postura proativa, aumentará a perspectiva de crescimento, estimulará o espírito de equipe e melhorar a motivação da empresa.

6.2.2 Treinamento

Os treinamentos e capacitações também são processos que fazem parte do cotidiano de uma empresa. Regularmente, os membros devem ser submetidos a cursos e atividades de desenvolvimento profissional, a fim de aprimorar o seu conhecimento técnico e agregar valor nas soluções apresentadas aos clientes. Portanto, o quadro 2 apresenta formas de monitoramento de desempenho dos treinamentos.

APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO		
Objetivos	Indicadores	Metas
Tornar os treinamentos mais eficazes e dinâmicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Número de projetos fechados nos primeiros meses do ano. • Nível de preparação dos membros, após os treinamentos. • Índice de satisfação dos clientes, após o projeto 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a quantidade de projetos executados no ano. • Melhorar o desempenho dos membros. • Garantir a qualidade dos projetos.

Quadro 2- Análise dos treinamentos
Fonte: Autoria própria (2019).

Os treinamentos realizados nos meses de férias (período não letivo) devem continuar na empresa, porém devem ocorrer de forma prática, promovendo maior

absorção de conhecimento. Também a empresa deve participar de todas as capacitações, independentemente do departamento que irá atuar.

Portanto, semanalmente ou quinzenalmente, sugere-se que seja lançado desafios práticos abordando determinado assuntos utilizados no dia a dia da EJ. Logo, será marcado uma reunião presencial ou via web, debatendo os resultados das atividades e as formas alternativas de executa-la. Dependendo o nível da tarefa, pode ser realizada individualmente ou em equipes, mesclando membros novos e antigos.

Um exemplo da metodologia apresentada anteriormente é o treinamento relacionado a carta de serviços. A empresa será dividida em equipes e para cada uma será lançada um estudo de caso e perfil de cliente. Esta equipe deverá traçar estratégias de abordagem e negociação e o escopo do projeto a ser executado. Ao final do prazo, será aberto uma roda de discussões, onde todos poderão sugerir e debater a metodologia utilizada pelo grupo.

Para que este método de treinamento tenha êxito é de extrema importância a participação e o comprometimento da empresa toda. Os membros antigos serão peças chaves, devido a experiência e o conhecimento adquirido. Outro ponto fundamental são as rodas de discussões nas equipes, compartilhando conhecimento, incluindo a participação e auxiliando no desenvolvimento dos novos integrantes.

6.2.3 Gestão do conhecimento

Assim, como em toda empresa, a gestão do conhecimento impulsiona o crescimento dos integrantes e minimiza que erros cometidos sejam repetidos. Automaticamente, acarreta a evolução constante da empresa. Logo, o quadro 3 demonstra os objetivos e metas a serem alcançados com as ações voltadas para esta gestão.

APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO		
Objetivos	Indicadores	Metas
<ul style="list-style-type: none"> • Tornar a gestão do conhecimento eficaz. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de projetos fechados. • Nível de preparação dos membros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a quantidade de projetos executados no ano. • Melhorar o desempenho dos membros.

Quadro 3- Análise da gestão do conhecimento.
Fonte: A autoria própria (2019).

As rodas de discussões iniciadas no período de férias devem permanecer durante o ano letivo. Porém, a possibilidade dos encontros presenciais é maior e torna os debates mais produtivos. Além disso, pode-se reservar alguns minutos das reuniões presenciais para realizar mesa-redonda.

Após o período de adaptação e de maior entendimento sobre os cargos e funções, os debates devem ocorrer com pautas específicas e com convidados “especiais”, como por exemplo, pós juniores, compartilhando a experiência e as dificuldades enfrentadas ao executar determinada atividade. Assim, os membros estarão preparados e direcionará as discussões nos maiores obstáculos.

6.2.4 Rodízio nos departamentos

A comunicação interna mantém a empresa alinhada com os objetivos e metas. Assim, cada membro tem conhecimento das estratégias tomadas. Também é importante entender o funcionamento dos departamentos, contribuindo da melhor forma possível, sempre que necessário. Logo, o quadro 4 apresenta a análise sobre a estratégia de rotatividade interna.

APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO		
Objetivos	Indicadores	Metas
<ul style="list-style-type: none"> Melhorar a comunicação interna e a divisão de tarefas. 	<ul style="list-style-type: none"> Número de ações de melhorias internas. Número de atividades executadas de outros departamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar o nível de conhecimento sobre a EJ. Melhorar o desempenho dos membros.

Quadro 4- Análise da rotatividade interna.

Fonte: Autoria própria (2019).

A empresa júnior é composta por 6 departamentos e por 24 membros. Por isso, a empresa deverá ser dividida em 4 equipes, onde cada uma será escalada para realizar rodízios entre os departamentos por 1 mês. Portanto, uma vez por semestre, cada membro terá acesso em cada setor da empresa, buscando imergir nas atividades realizadas e propondo melhorias. Este processo também auxiliará no reconhecimento de afinidade em outras áreas, despertando interesse em realizar tarefas diferenciadas e contribuindo para o desenvolvimento profissional.

Com o rodízio, todos os departamentos receberão o apoio extra, tornando a divisão de tarefas mais justa e equilibrada, evitando desgaste e desmotivação dos membros. Assim, terá o melhor aproveitamento dos talentos internos, aumento de produtividade e gestão ágil. Este suporte será importante principalmente para vendas e projetos, visto que todos terão conhecimento para contribuir no departamento.

6.2.5 Planejamento de projetos

Para uma gestão de projetos eficaz, são necessários uma série de documentações de planejamento, execução e monitoramento. Porém, tem que ser organizado de modo que não atrapalhe e os torne utilizáveis para a equipe executora. O quadro 5, apresenta algumas metas a serem atingidas e suas finalidades com esta organização.

APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO		
Objetivos	Indicadores	Metas
<ul style="list-style-type: none"> Melhorar o planejamento dos projetos e o envolvimento da equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> Tempo utilizado para planejamento Nível de preparação dos membros. 	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar o envolvimento da equipe. Tornar as documentações eficazes.

Quadro 5- Análise de planejamento de projetos.

Fonte: Autoria própria (2019).

Primeiramente, é necessário a redução dos documentos de projetos, tornando menos repetitivos. Por exemplo, se há o escopo no termo de abertura, não é preciso ter um documento só com o escopo. Isto reduz o tempo de planejamento e aumenta a produtividade em outras tarefas.

Também a equipe deve auxiliar a preencher o planejamento, se possível, juntamente com o gerente de projetos. Assim, desde o início os membros terão conhecimento sobre o conteúdo e ações do projeto e poderá contribuir de forma ativa. Logo, após o ajuste das documentações, a empresa poderá focar em estudos voltados para projetos realizados em empresas de médio e grande porte.

6.2.6 Envolvimento dos membros com a empresa

São múltiplos fatores que influenciam no comprometimento dos membros com a EJ, sendo eles o ambiente de trabalho, a relação com a diretoria, o incentivo de crescimento e reconhecimento, entre outros. Por isso, o quadro 6 demonstra os índices a serem monitorados e sua finalidade.

APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO		
Objetivos	Indicadores	Metas
<ul style="list-style-type: none"> Aumentar o envolvimento dos membros com a empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de satisfação. Índice de produtividade. 	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar a interação e a motivação entre os membros.

Quadro 6- Análise de envolvimento da equipe.

Fonte: Autoria própria (2019).

Dentro da EJ é importante a atuação da diretoria executiva, principalmente voltada ao acompanhamento e reconhecimento dos demais membros. Permitir trabalhar em projetos diferenciados, conceder autonomia, permitir que represente a EJ em ambientes internos da universidade e, em algumas situações, no ambiente externo, são ações que motiva a equipe a se aperfeiçoar e buscar desenvolver a empresa.

Outro foco é a criação de um ambiente organizacional harmônico, estreitando o laço entre os empresários júniores. Isto ocorre através de confraternizações frequentes de grande e pequeno porte. Outra ação simples é criar o dia da Staff, onde uma vez por semana todos os membros da empresa almoçam juntos e interagem de forma interpessoal, criando empatia, espírito de equipe e reforçando a cultura organizacional.

6.3 ESTRATÉGIAS

Em resumo, o quadro 7 apresenta os objetivos a serem atingidos inicialmente, acompanhado das ações, indicadores e metas. É válido ressaltar que os demais objetivos serão alcançados como consequência das melhorias internas, relacionada a aprendizagem e processos internos.

	Objetivos	Indicadores	Metas	Ações
INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar o processo de cogestão. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de projetos fechados nos primeiros meses do ano. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a quantidade de projetos executados no ano. 	<ul style="list-style-type: none"> • Antecipar as eleições. • Tornar a cogestão um processo padronizado e eficiente.
APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Tornar os treinamentos mais eficazes e dinâmicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de projetos fechados nos primeiros meses do ano. • Nível de preparação dos membros, após os treinamentos. • Índice de satisfação dos clientes, após o projeto 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a quantidade de projetos executados no ano. • Melhorar o desempenho dos membros. • Garantir a qualidade dos projetos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participação da empresa nos treinamentos de todos os departamentos. • Lançamento de desafios práticos e reais periodicamente. • Realização de rodas de discussões.
	<ul style="list-style-type: none"> • Tornar a gestão do conhecimento eficaz. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de projetos fechados. • Nível de preparação dos membros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a quantidade de projetos executados no ano. • Melhorar o desempenho dos membros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lançamento de desafios práticos e reais periodicamente. • Realização de rodas de discussões. • Participação de membros mais experientes, por exemplo, pós juniores.
	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar a comunicação interna e a divisão de tarefas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de ações de melhorias internas. • Número de atividades executadas de outros departamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar o nível de conhecimento sobre a EJ. • Melhorar o desempenho dos membros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rotatividade dos membros nos departamentos.
	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar o planejamento dos projetos e o envolvimento da equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo utilizado para planejamento • Nível de preparação dos membros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar o envolvimento da equipe. • Tornar as documentações eficazes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Redução das documentações. • Participação da equipe no planejamento.
	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar o envolvimento dos membros com a empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de satisfação. • Índice de produtividade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a interação e a motivação entre os membros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atuação da diretoria executiva no acompanhamento dos membros. • Confraternizações mais frequentes.

Quadro 7- Síntese dos objetivos e estratégias.

Fonte: Autoria própria (2019).

As estratégias demonstradas pretendem fortalecer a gestão do conhecimento, a comunicação interna e a motivação dos empresários juniores, visto que são as principais causas que afetam o desenvolvimento da empresa. Portanto,

ao colocar em prática estas ações, a EJ irá impactar e fidelizar os seus clientes, aumentando as receitas financeiras.

Por exemplo, ao tornar a gestão do conhecimento eficaz, os membros não cometerão os mesmos erros já ocorridos em gestões anteriores e estarão mais preparados ao realizar as vendas e executar projetos. Isto transforma as reuniões de negociações mais eficientes, devido a preparação dos membros em lidar com clientes e situações adversas.

O planejamento e a execução de projetos também serão mais assertivos e personalizados, visto que os membros serão treinados a identificar a real necessidade dos clientes. Assim, ao entregar um serviço de qualidade, o cliente pode solicitar novas soluções e indicar a EJ para outros empresários. Por fim, há um aumento no faturamento anual, atingimento do cluster máximo e consolidação no mercado competitivo.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para que uma empresa seja bem-sucedida, é necessário que tenha uma visão a longo prazo de onde pretende chegar, com objetivos e metas bem definidos. Por isso, as ferramentas estratégicas são de extrema importância no mundo corporativo, sendo capaz de auxiliar a planejar, monitorar e otimizar os recursos das melhores estratégias.

Logo, o estudo apresentado consistiu na aplicação de uma das ferramentas em empresa júnior, cujo principal missão é oferecer aos seus clientes soluções empresariais. Portanto, o objetivo geral foi propor as melhores estratégias para fortalecer o atendimento ao cliente e a qualidade dos projetos, consolidando a marca no mercado regional.

Através da aplicação dos questionários com os membros da empresa foi possível identificar as maiores dificuldades enfrentadas. Assim, com a ferramenta estratégica *Balanced Scorecard* foram sugeridas ações, baseado principalmente nas perspectivas de processo interno e aprendizagem e crescimento. Neste caso, o enfoque não foi voltado para as demais perspectivas, pois com as estratégias apresentadas, conseqüentemente irão influenciar positivamente no financeiro e relação com os clientes.

Com um estudo detalhado do ambiente atual, identificando os pontos fracos e fortes, e aplicando as ferramentas estratégicas de forma correta é possível manter uma empresa consolidada e posicionada no mercado. Portanto, mesmo que a ambiente organizacional de EJ seja diferenciada das demais, esta pesquisa atingiu os resultados esperados, mostrando que as ferramentas tradicionais são aplicadas neste modelo de negócio.

Assim, a EJ analisada poderá focar os fatores que merecem atenção, alocando recursos de forma planejada e aumentando o seu desempenho, conquistando com isso posicionamento competitivo no mercado.

Para trabalhos futuros, sugere-se um estudo minucioso dos processos internos, envolvendo planejamento e execução de projetos. Também formas eficazes de captação e fidelização, reconhecendo e desenvolvendo a percepção das necessidades reais dos clientes. Por fim, metodologias eficazes de fortalecimento da marca, através do marketing.

REFERÊNCIAS

ABNT- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001/2015: Sistema de gestão da qualidade- requisitos**. 3 ed. 2015. Disponível em: <http://www.logfacilba.com.br/iso/iso2015_versao_completa.pdf>. Acesso em: 08 abr. 2018.

BRASIL JÚNIOR. **Censo & identidade** (2015). Disponível em: <<http://brasiljunior.rds.land/censo-identidade-relatorio-2016>> Acesso em: 28 de agos. 2018.

----- . **Conceito nacional de empresa júnior** (2003). Disponível em: <<https://www.brasiljunior.org.br/portal-da-transparencia>> Acesso em: 28 de agos. 2018.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS JUNIORES. **Lei Nº 13.267 de abril de 2016** (2015). Disponível em: <<https://uploads.brasiljunior.org.br/uploads/cms/institucional/file/file/16/L13267.pdf>>. Acesso em: 28 de agos. 2018.

DNA júnior. **Livro I: Conhecendo o MEJ**. (2015). Disponível em: <<https://www.brasiljunior.org.br/crie-sua-ej>> Acesso em: 28 de agos. 2018.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

FEJEPAR. **Processo único de federação** (2017). Disponível em: <<http://www.fejepar.org.br/arquivos/download/7.pdf>>. Acesso em: 10 de set. 2018.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, T. S. **Métodos de pesquisa**. 1 ed. Rio grande do Sul, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas: 2002.

-----. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas: 2007.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

-----. **Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAUARK, F.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H. **Metodologia da pesquisa: guia prático**. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 29 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

-----. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

-----. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PRODANOV, C.C; FREITAS, E. C. D. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo-RS: Universidade Feevale, 2013.

SANTOS, L. A. A. **Planejamento e gestão estratégica nas empresas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

SCATENA, M. I. C. **Ferramenta para a moderna gestão empresarial: teoria, implementação e prática**. 1. ed. São Paulo, 2010.

SUN, T. **A arte da guerra**. 34. ed. Rio de Janeiro, 2007.

TARTUCE, T. J. A. **Métodos de pesquisa**. Fortaleza: UNICE – Ensino Superior, 2006. Apostila.

APÊNDICE A

O presente questionário irá compor o trabalho de conclusão de curso da acadêmica Ingridy Maria Xavier Miranda, graduanda do curso de Engenharia de Produção. Tem como objetivo avaliar o cenário atual da empresa sob a perspectiva dos membros que integra a EJ, identificando os pontos de sucesso e de melhorias. Desde modo, auxiliará nas tomadas de decisões da diretoria, aprimorando os processos internos.

Todas as informações contidas neste questionário são sigilosas. Sua única finalidade é atender aos objetivos da pesquisa.

- 1) Como você vê a empresa daqui 5 anos?
- 2) Quais as principais dificuldades encontradas no seu departamento e na empresa?
- 3) Quanto as tarefas, quão claras e formalizadas estas são?
 Péssimo Ruim Regular Bom Ótimo
- 4) Você sente uma correta divisão de tarefas entre os cargos?
 Sim Não
- 5) Quanto a sua motivação, qual seu nível?
 Péssimo Ruim Regular Bom Ótimo
- 6) Quanto a comunicação interna da empresa (entre departamentos), como você classificaria?
 Péssimo Ruim Regular Bom Ótimo
- 7) Quanto a comunicação interna da empresa (no seu departamento), como você classificaria?
 Péssimo Ruim Regular Bom Ótimo
- 8) Quanto a abertura para novas sugestões, você sente essa liberdade?
 SIM NÃO
- 9) Você se sente confortável com a projeção de futuro dentro da empresa?
 SIM NÃO
- 10) Quais sugestões você tem para a melhora da empresa, em especial o departamento que faz parte?