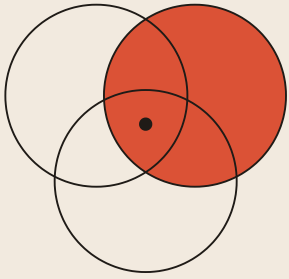
2

CAPÍTULO 02 / 05 ADMINISTRAÇÃO

Alinhamento de indicadores de desempenho e modelo Balanced Scorecard em pequenas indústrias: o caso da Indústria de Bolsas Ruah

ELTHON BEZERRA E SILVA

Formado em Administração pela UFCG.



○ GESTÃO EM SAÚDE
● ADMINISTRAÇÃO
○ EDUCAÇÃO

1. INTRODUÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO TEMÁTICA

1.1 O Panorama Socioeconômico e os Desafios Gerenciais das MPEs no Brasil

As transformações econômicas, sociais e tecnológicas observadas nas últimas décadas redefiniram a dinâmica dos mercados globais e nacionais, estabelecendo um ambiente de elevada competitividade em que a exigência por respostas ágeis e assertivas se tornou imperativa para a sobrevivência organizacional (Bernardi, 2010). Nesse cenário, as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) desempenham um papel de relevância socioeconômica fundamental para o desenvolvimento do Brasil. Segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2011), esses empreendimentos constituem 99% do universo dos pequenos e médios negócios do país e são responsáveis pela criação de cerca de 1,2 milhão de empregos formais anualmente. Ademais, no segmento comercial, as MPEs consolidam-se como as principais geradoras de riqueza, sendo responsáveis por 54,3% do Produto Interno Bruto (PIB) desse setor (SEBRAE, 2016).

A despeito dessa expressiva representatividade econômica e da capacidade de retenção de renda em âmbito regional, as pequenas indústrias e empresas de pequeno porte enfrentam complexos gargalos operacionais e estratégicos. Conforme estudos do SEBRAE (2016), a taxa de mortalidade desses negócios no Brasil permanece em patamares alarmantes, oscilando entre 30% e 35%. A literatura especializada indica que a descontinuidade precoce dessas organizações decorre prioritariamente da ausência de uma gestão profissionalizada, da elevada centralização do processo decisório na figura do proprietário, da pouca ênfase conferida ao planejamento estratégico e, fundamentalmente, de falhas graves na escolha e no acompanhamento de indicadores de desempenho (Kawai, 2017; Santana; Cunha; Mariz, 2016; Martins; Lima, 2011). Destituídas de recursos financeiros e humanos estruturados para monitorar suas rotinas operacionais, muitas MPEs recorrem a tomadas de decisão empiricamente fundamentadas, incapazes de responder às oscilações do mercado e de garantir sustentabilidade a longo prazo.

1.2 A Evolução da Mensuração de Desempenho: Da Gestão Financeira Tradicional ao Balanced Scorecard

Historicamente, os sistemas de controle e mensuração de desempenho emergiram durante o auge da Era Industrial, desenvolvidos por grandes corporações como General Motors, DuPont e General Electric com o objetivo estrito de monitorar a

eficiência na alocação do capital físico e financeiro (Kaplan; Norton, 1997). Contudo, a transição para a Era da Informação expôs as severas limitações do uso exclusivo de métricas puramente financeiras — tais como índices de liquidez, margens de lucro ou indicadores de endividamento. Segundo Vargas et al. (2016), a avaliação restrita ao escopo financeiro oferece tão somente um diagnóstico retrospectivo (histórico) das ações passadas da organização, sem fornecer projeções prospectivas ou vetores orientadores para a construção de vantagens competitivas futuras.

Diante do desalinhamento entre o controle contábil tradicional e os objetivos estratégicos de longo prazo, a literatura administrativa registrou a evolução de novos modelos de mensuração de desempenho. Entre os sistemas emergentes destacados por Martins et al. (2013), citam-se:

- **Activity-Based Management (ABM):** focado no controle do custo das atividades para eliminar ineficiências operacionais;
- **Economic Value Added (EVA):** voltado à mensuração da criação real de valor econômico acima do custo de capital;
- **Gestão da Qualidade Total:** centrada na melhoria contínua de processos e produtos para a satisfação do cliente;
- **Customer Value Analysis e CRM:** dedicados à gestão do valor perceptível do cliente e ao estreitamento de relacionamentos comerciais;
- **Performance Prism:** modelo holístico voltado ao atendimento multidirecional dos anseios dos *stakeholders*;
- **Tableau de Bord:** painel de bordo de origem francesa focado em indicadores operacionais de pilotagem rápida;
- **Sistema de Informação de Gestão Econômica (GECON):** focado na mensuração do resultado econômico por área de responsabilidade.

Embora cada um desses modelos traga contribuições específicas para o controle gerencial, eles tendem a focar dimensões particulares da operação. Em contraposição a essa visão fragmentada, o *Balanced Scorecard* (BSC), concebido no início da década de 1990 pelos professores Robert S. Kaplan e David P. Norton, da Harvard Business School, consolidou-se como o modelo mais integrado de gestão estratégica. O BSC transcende o controle financeiro isolado ao traduzir a missão e a visão de futuro das organizações em um conjunto equilibrado de objetivos e indicadores distribuídos sob quatro perspectivas interdependentes:

- **Perspectiva Financeira:** avalia os resultados econômico-financeiros esperados pelos acionistas e investidores;
- **Perspectiva dos Clientes:** identifica os segmentos de mercado e a proposta de valor necessária para a satisfação e retenção dos consumidores;
- **Perspectiva dos Processos Internos:** mapeia a cadeia de valor e os processos operacionais críticos nos quais a empresa precisa alcançar a excelência;
- **Perspectiva do Aprendizado e Crescimento:** analisa a infraestrutura intangível focada no capital humano, sistemas de informação e clima organizacional.

1.3 Apresentação do Objeto de Estudo: Indústria de Bolsas Ruah

O presente estudo tem como objeto de investigação a Indústria de Bolsas Ruah, uma empresa de pequeno porte situada no município de Pombal, no sertão da Paraíba. Com 14 anos de atuação contínua no mercado fabril, a empresa desempenha um papel socioeconômico relevante na microrregião, gerando emprego e renda direta para a comunidade local por meio da confecção de artefatos têxteis e acessórios de viagem, com destaque para a produção especializada de bolsas maternidade.

A despeito da consolidação de seus produtos e da boa aceitação mercadológica decorrente de sua política de preços competitivos, a Indústria Ruah reflete o padrão operacional observado em diversas MPEs brasileiras: a inexistência de um sistema estruturado e moderno de avaliação de desempenho, operando por meio de controles empíricos e registros contábeis básicos. Diante dessa problemática e da necessidade de dotar a organização de ferramentas de gestão profissionalizadas, estabelece-se a seguinte questão norteadora de pesquisa: **Quais são os indicadores de desempenho utilizados em uma indústria na cidade de Pombal-PB e qual o seu grau de alinhamento com os indicadores propostos no modelo Balanced Scorecard?**

Para responder a essa inquietação, delineou-se como **objetivo geral** da investigação: avaliar o alinhamento dos indicadores de desempenho da Indústria de Bolsas Ruah aos parâmetros teóricos e operacionais estabelecidos pelo modelo *Balanced Scorecard*. E, como objetivos específicos:

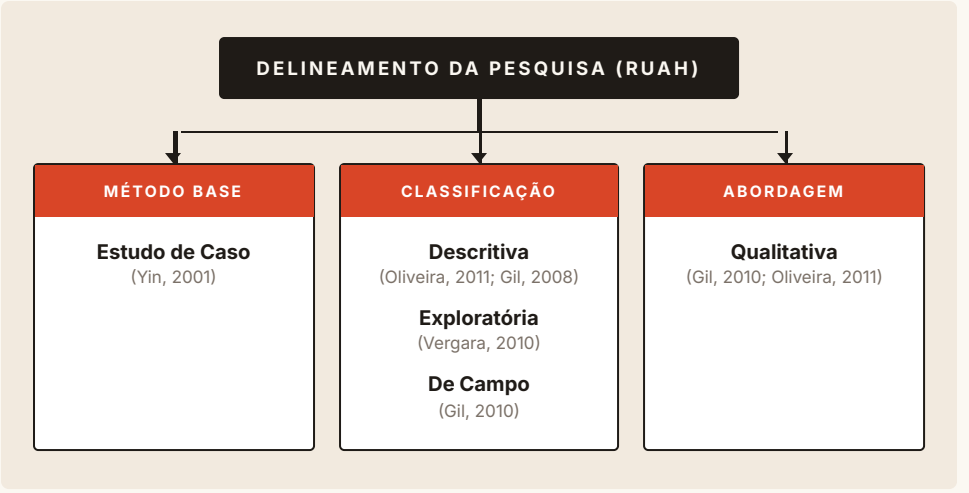
1. Descrever os indicadores de desempenho financeiros praticados pela organização;
2. Averiguar os indicadores considerados pela empresa no relacionamento com os seus clientes;

3. Descrever as métricas utilizadas pela indústria no acompanhamento de suas capacidades e processos internos;
4. Mapear as práticas e indicadores adotados na dimensão do aprendizado e crescimento organizacional.

2. CAMINHOS METODOLÓGICOS DA INVESTIGAÇÃO

2.1 Caracterização e Enquadramento da Pesquisa

Para a consecução dos objetivos propostos, a investigação ancorou-se em um delineamento metodológico fundamentado em autores consagrados da literatura científica em Administração:



- **Método da Pesquisa:** adotou-se o **Estudo de Caso** (Yin, 2001), que se caracteriza pela investigação profunda e exaustiva de um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, permitindo amplo detalhamento das variáveis organizacionais sem a manipulação direta do pesquisador.
- **Quanto aos Fins e Objetivos:** a pesquisa enquadra-se como **Descritiva** (Oliveira, 2011; Gil, 2008), por observar, registrar e relacionar os indicadores operacionais da empresa sem alterá-los; e **Exploratória** (Vergara, 2010; Oliveira, 2011), visto que busca proporcionar maior familiaridade e aproximação teórica com o tema da avaliação de desempenho em MPEs, dispensando a formulação prévia de hipóteses rígidas.

- **Quanto aos Meios:** qualifica-se como **Pesquisa de Campo** (Gil, 2010), pelo fato de a coleta primária de dados ter sido conduzida diretamente no ambiente operacional da fábrica.
- **Abordagem do Problema:** possui caráter **Qualitativo** (Gil, 2010; Oliveira, 2011), focando a interpretação subjetiva, o conteúdo dos discursos dos sujeitos e a dinâmica dos processos organizacionais em detrimento do emprego exclusivo de instrumental estatístico complexo.

2.2 Sujeitos do Estudo e Instrumentos de Coleta de Dados

A delimitação dos sujeitos da pesquisa deu-se por acessibilidade e conveniência no ambiente fabril. A estrutura amostral foi composta por:

1. **Administrador/Proprietário:** 1 dos 2 gestores responsáveis pela condução estratégica e operacional da empresa;
2. **Corpo Funcional:** 6 colaboradores do chão de fábrica, selecionados de forma aleatória dentre o total de 12 empregados da indústria.

A coleta de dados primários e secundários ocorreu mediante a combinação de múltiplos instrumentos e procedimentos operacionais:

- **Entrevista Semiestruturada com o Gestor:** aplicação de formulário estruturado contendo perguntas abertas e fechadas diretamente ao proprietário em 24/05/2018, cobrindo dados cadastrais, histórico e práticas de mensuração de desempenho;
- **Questionário Estruturado com Funcionários:** instrumento aplicado presencialmente aos 6 colaboradores selecionados em 09/06/2018, visando diagnosticar a percepção do clima, motivação, treinamento e canal de comunicação funcional;
- **Observação Direta e Diário de Campo:** registros das rotinas fabris executados pelo pesquisador durante o período de vivência no estágio curricular na empresa (Vergara, 2010);
- **Pesquisa Bibliográfico-Documental:** consulta a livros, artigos científicos, trabalhos acadêmicos e relatórios contábeis da empresa.

2.3 Tratamento dos Dados, Triangulação e Matriz de Categorias/Indicadores

O tratamento dos dados coletados assumiu viés qualitativo-descritivo. A triangulação das informações obedeceu ao processo de categorização analítica recomendado por Kaplan e Norton (1997), correlacionando os dados empíricos observados na Indústria Ruah com as quatro dimensões do BSC. A estrutura metodológica de análise apoia-se no modelo conceitual sintetizado na Tabela 1, a qual reproduz exaustivamente a totalidade das subcategorias do instrumental de pesquisa.

TABELA 1 -- Categorias e Indicadores Exaustivos da Pesquisa (Adaptado do Modelo de Kaplan e Norton, 1997)

DIMENSÕES DA PESQUISA	INDICADORES / VARIÁVEIS DE ANÁLISE EXPLICITADOS NO INSTRUMENTAL
A) Características Gerais da Empresa	Nome Razão Social; Ano da Criação/Fundação; Faturamento Anual da Empresa; Quem Administra; Número de Empregados; Tipo da Empresa / Classificação Jurídica e Industrial; Linha de Produtos Oferecidos.
B.1) Perspectiva Financeira	Taxa de crescimento do volume de negócios; Índice de Endividamento; Índices de Rentabilidade; Índices de Liquidez; Índices de Atividade; Fluxos de Caixa; Gastos Totais; Gastos Variáveis; Gastos Fixos; Investimentos.
B.2) Perspectiva dos Clientes	Número de clientes; Participação de mercado (market share); Número de contratos assinados com clientes (mês); Vendas por cliente; Vendas a novos clientes; Número de clientes perdidos; Índice de clientes satisfeitos; Índice de fidelidade dos clientes (percentagem com mais de uma compra); Custos por cliente; Despesas de marketing; Número de reclamações; Prazo médio de resposta a consulta de clientes; Prazo médio de atendimento dos clientes.
B.3) Perspectiva dos Processos Internos	Percentagem de entrega nos prazos; Tempo médio de desenvolvimento de novo produto (dias); Prazo médio de lançamento de novos produtos; Quantidade de produtos lançados face à concorrência; Percentagem de venda de produtos novos; Prazo médio do ciclo de produção; Prazo médio de satisfação de uma encomenda; Percentagem de não conformidades no volume de produção; Percentagem de produtos sem defeito; Peso dos custos da não-qualidade nos custos totais; Prazo de resolução das reclamações; Custos pós-venda; Investimento em inovação; Serviços pós-venda.

DIMENSÕES DA PESQUISA	INDICADORES / VARIÁVEIS DE ANÁLISE EXPLICITADOS NO INSTRUMENTAL
B.4) Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	Investimento em formação / Vendas; Custos em formação / Número de colaboradores; Número de melhorias sugeridas por colaborador; Número de melhorias implementadas (resultado de sugestões); Índice de satisfação dos colaboradores; Índice de liderança (qualidade das chefias); Índice de motivação; Rotação dos colaboradores (turnover); Índice de retenção de colaboradores especializados (fundamentais no negócio); Taxa de absenteísmo; Disponibilidade dos sistemas de informação.

3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO E PERFIL ORGANIZACIONAL

3.1 Trajetória Histórica e Estrutura Operacional da Indústria Ruah

A Indústria de Bolsas Ruah foi fundada no ano de 2004 pela empreendedora Sueli Ferreira da Silva, ex-costureira que converteu sua experiência prática em empreendimento próprio após um desligamento de emprego formal. A trajetória inicial da empresa reflete o padrão de superação característico da microempresa brasileira: o negócio começou operando em um pequeno cômodo na residência da genitora da fundadora, contando exclusivamente com sua força de trabalho. Com a expansão gradativa da demanda local e regional, a empresa construiu sua sede própria no município de Pombal-PB, concentrando em uma única edificação os setores administrativo, fabril e de armazenagem.

Operacionalmente, a Indústria Ruah conta com um quadro funcional composto por 12 colaboradores, distribuídos estritamente entre as etapas operacionais de **corte, costura e acabamento**. O volume de produção oscila entre 1.200 e 1.400 bolsas por mês. O carro-chefe da empresa é a linha de **bolsas maternidade**, destinadas ao acondicionamento de itens para recém-nascidos. Para manter a competitividade, a fábrica produz também artigos personalizados sob encomenda.

O parque fabril possui um total de 8 máquinas de costura e acabamento. Há projetos internos para a substituição gradual de maquinários antigos por modelos modernos de maior produtividade. A estratégia comercial da Ruah abrange atualmente 10 estados da Federação, sendo 8 localizados na Região Nordeste e 2 na Região Sudeste, ancorada precipuamente em uma política de preços acessíveis e competitivos em relação à concorrência.

3.2 Filosofia Estratégica: Missão, Visão e Valores

A identidade estratégica formulada pelos gestores da Indústria Ruah apresenta os seguintes elementos constituintes:

Missão: "*Fazer bolsas de mãe para mãe*".

- *Análise Crítica:* A missão delimita o foco de atuação no segmento maternidade. Sob a ótica do BSC (Kaplan; Norton, 1997; Kotler; Keller, 2012), essa declaração orienta a segmentação de clientes, vinculando o apelo emocional da maternidade (pelo fato de grande parte das costureiras também serem mães) ao cuidado no processo produtivo.

Visão de Futuro: "*Se tornar líder de mercado na região Nordeste dentro de cinco anos*".

- *Análise Crítica:* Trata-se de uma meta quantitativa e temporalmente delimitada. Contudo, para que não se converta em um enunciado utópico (Drees et al., 2008), a visão exige um mapa de indicadores estratégicos capazes de mensurar a expansão da participação de mercado ao longo do quinquênio.

Valores Organizacionais:

- *Respeito para com seus colaboradores*;
- *Proximidade com os clientes*;
- *Primazia pela qualidade*;
- *Pontualidade*;
- *Oferecer um preço justo.*

Conforme o suporte teórico do BSC, os valores "*Primazia pela qualidade*" e "*Pontualidade*" alinham-se diretamente à Perspectiva dos Processos Internos e Clientes, demandando métricas operacionais severas sobre tempos de ciclo, índices de refugo e pontualidade na entrega.

3.3 Matriz SWOT Cruzada Detalhada

O diagnóstico estratégico do ambiente interno e externo da Indústria Ruah, levantado a partir de observações diretas e registros de diário de campo no estágio supervisionado, encontra-se estruturado na Matriz SWOT apresentada na Tabela 2.

TABELA 2 -- Matriz SWOT Organizacional da Indústria Ruah

AMBIENTE INTERNO	FORÇAS (PONTOS FORTES)	FRAQUEZAS (PONTOS FRACOS)
Análise Operacional, Humana e Gerencial	■ Localização própria e de fácil acesso em Pombal-PB. ■ Amplo conhecimento do mercado regional. ■ Excelente relacionamento entre gestão e funcionários. ■ Elevada motivação funcional e baixo turnover . ■ Pontualidade e qualidade percebida nos produtos. ■ Política de preços acessíveis e competitivos. ■ Gestor com formação acadêmica recente em Administração.	■ Inexistência total de canais formais de marketing e divulgação. ■ Maquinário antigo (8 máquinas) gerando paradas e manutenção. ■ Ausência completa de sistema de logística e transporte próprio. ■ Inexistência de controle de estoque (falta de matéria-prima). ■ Cadastro de clientes arcaico/desorganizado (inadimplência). ■ Ausência de política formal de análise e apuração de custos. ■ Inexistência de Software ERP/Sistemas de Informação Gerencial. ■ Ausência de métodos formais de avaliação de desempenho. ■ Falta de programa estruturado de capacitação/treinamento.
AMBIENTE EXTERNO	**OPORTUNIDADES**	**AMEAÇAS**
Análise Mercadológica e Setorial	■ Acesso a linhas de crédito para expansão industrial. ■ Penetração em novos mercados regionais do Nordeste. ■ Replanejamento da marca (rebranding) para novos nichos.	■ Mão de obra qualificada em costura escassa na região. ■ Concorrentes consolidados atuando na mesma praça. ■ Novos entrantes (ex.: Polos de confecção em Pernambuco).

A análise aprofundada dos quatro quadrantes revelou vulnerabilidades e vantagens críticas que demandam atenção gerencial:

Análise das Fraquezas Críticas (Negligenciadas em Gestões Informais): Embora a empresa apresente boa aceitação de produto, a investigação identificou três fraquezas organizacionais severas que comprometem a expansão:

– *Ausência Total de Sistema de Logística e Transporte*: A empresa depende inteiramente de fretes terceirizados e despachos informais, o que acarreta perdas pontuais de vendas, custos elevados de distribuição fora do estado e atrasos não controlados na entrega aos lojistas.

– *Inexistência Absoluta de Canais Formais de Marketing*: A comercialização apoia-se exclusivamente em visitas presenciais e no "boca a boca", sem qualquer pre-

sença digital, catálogo estruturado ou canal promocional, resultando na perda sistemática de oportunidades de atração e fidelização de clientes.

– *Inexistência de Programa Estruturado de Capacitação e Treinamento*: Não há orçamento ou cronograma formal para qualificação profissional dos 12 colaboradores, dependendo-se unicamente da experiência prévia dos artesãos, o que limita a padronização e o ganho de produtividade no chão de fábrica.

Forças Internas: A empresa diferencia-se pelo clima organizacional harmonioso e pela relação de proximidade entre os proprietários e os 12 artesãos. O baixo índice de rotatividade e a motivação funcional garantem agilidade na confecção e boa qualidade final aos artigos. A presença de um administrador recém-graduado fomenta a busca contínua pela profissionalização gerencial.

Oportunidades Externas: A consolidação da marca em 10 estados (8 no NE e 2 no SE) sinaliza um potencial real de expansão regional. A captação de financiamentos e linhas de crédito industriais surge como vetor imediato para a modernização do parque fabril.

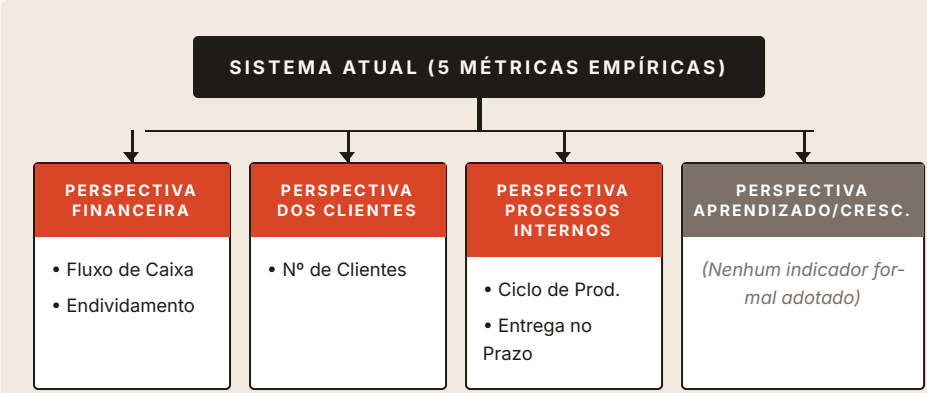
Ameaças Externas: A carência de mão de obra capacitada em costura industrial na microrregião de Pombal-PB obriga a empresa a reter seus colaboradores a qualquer custo. A proliferação de confecções concorrentes oriundas do Agreste de Pernambuco (polo têxtil) eleva a pressão competitiva sobre os preços e sobre a rapidez de entrega.

4. ANÁLISE DE ALINHAMENTO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO AO MODELO BSC

4.1 Diagnóstico do Sistema de Indicadores Atual da Empresa

Em conformidade com a classificação de ciclo de vida organizacional formulada por Kaplan e Norton (1997), a Indústria de Bolsas Ruah situa-se no **Estágio de Sustentação**. Nessa fase, as organizações buscam a consolidação de mercado, excelente retorno sobre o capital investido e a manutenção de taxas crescentes de lucratividade e participação de mercado. A literatura preconiza que a implementação eficaz do BSC em empresas no estágio de sustentação exige uma estrutura equilibrada composta por um conjunto entre 20 e 25 indicadores distribuídos harmoniosamente pelas quatro perspectivas, sendo no mínimo 5 deles alocados na perspectiva financeira (Kaplan; Norton, 1997; Silva; Todaro; Arcos, 2014).

Cabe destacar uma nuance documental importante identificada no estudo de caso: embora o texto-fonte mencione hipoteticamente em sua contextualização inicial que a empresa declarava utilizar "*oito indicadores em seus processos*" (Silva, 2018, p. 40), a auditoria empírica detalhada constatou que 3 desses registros consistiam apenas em anotações esporádicas e sem acompanhamento sistemático. Assim, constatou-se que a empresa efetivamente operacionaliza apenas **5 indicadores empíricos e informais**:



1. **Fluxo de Caixa (Financeira):** controle diário manual de entradas e saídas de caixa;
2. **Índice de Endividamento (Financeira):** monitoramento informal do volume de empréstimos bancários contratados para capital de giro;
3. **Número de Clientes (Clientes):** contagem quantitativa simples de compradores ativos extraída dos talões de pedidos mensais;
4. **Prazo Médio do Ciclo de Produção (Processos Internos):** estimativa empírica do tempo necessário para confecção de um lote de bolsas;
5. **Porcentagem de Entrega no Prazo (Processos Internos):** verificação informal do cumprimento das datas combinadas de despacho.

Evidencia-se um **severo desalinhamento** do sistema atual frente ao modelo do BSC. A Perspectiva de Aprendizado e Crescimento apresenta uma omissão crítica (zero indicadores), enquanto as demais áreas operam de maneira incompleta, desprovidas de métricas formais, fórmulas matemáticas padronizadas e integração estratégica.

> *Evidencia-se um severo desalinhamento do sistema atual frente ao modelo do BSC.*

4.2 Proposição de Indicadores por Perspectiva do BSC

Para corrigir as lacunas diagnosticadas e dotar a Indústria Ruah de um painel de bordo executivo e operacionalmente exequível, propõe-se a manutenção dos 5 indicadores existentes e a incorporação de **15 novos indicadores**, perfazendo um total de **20 indicadores estratégicos** (5 por perspectiva). A seguir, detalham-se a métrica/fórmula operacional, a fonte de dados e a frequência de coleta recomendada para cada indicador adaptado à realidade de uma pequena indústria fabril.

4.2.1 Perspectiva Financeira (5 Indicadores Totais)

Fluxo de Caixa Operacional (MANTIDO)

MÉTRICA / FÓRMULA	Entradas Operacionais Reais − Saídas Operacionais Reais.
FONTE DE DADOS	Livro Caixa / Planilha de Tesouraria (futuro ERP).
FREQUÊNCIA	Diária.

Índice de Endividamento Geral (MANTIDO)

MÉTRICA / FÓRMULA	(Passivo Exigível Total / Ativo Total) × 100.
FONTE DE DADOS	Balancete Contábil / Demonstrativos Financeiros.
FREQUÊNCIA	Mensal.

Margem de Lucro Total (PROPOSTO)

MÉTRICA / FÓRMULA	(Lucro Líquido do Período / Receita Bruta Total) × 100.
FONTE DE DADOS	DRE Contábil / Relatório de Vendas e Custos.
FREQUÊNCIA	Mensal.

Receita Gerada por Novos Clientes (PROPOSTO)

MÉTRICA / FÓRMULA	Σ Faturamento advindo de clientes com menos de 12 meses de cadastro.
FONTE DE DADOS	Talões de Pedidos / Relatório Comercial.
FREQUÊNCIA	Mensal.

Índices de Atividade - PMR e PMP (PROPOSTO)

MÉTRICA / FÓRMULA	Prazo Médio de Recebimento (PMR = Duplicatas a Receber / Vendas a Prazo × 360) e Prazo Médio de Pagamento (PMP = Fornecedores / Compras a Prazo × 360).
FONTE DE DADOS	Controle de Contas a Receber e Contas a Pagar.
FREQUÊNCIA	Mensal.

4.2.2 Perspectiva dos Clientes (5 Indicadores Totais)

Número de Clientes Ativos (MANTIDO)

MÉTRICA / FÓRMULA	Σ Clientes com pelo menos 1 compra efetuada nos últimos 6 meses .
FONTE DE DADOS	Cadastro Comercial de Clientes.
FREQUÊNCIA	Mensal.

Índice de Satisfação dos Clientes - CSAT (PROPOSTO)

MÉTRICA / FÓRMULA	(Nº de Respostas "Satisfeito/Muito Satisfeito" / Nº Total de Respostas) × 100 .
FONTE DE DADOS	Questionário amostral impresso/WhatsApp aplicado no pós-venda.
FREQUÊNCIA	Trimestral.

Taxa de Retenção de Clientes (PROPOSTO)

MÉTRICA / FÓRMULA	(Clientes Finais no Período − Novos Clientes) / Clientes no Início do Período × 100 .
FONTE DE DADOS	Histórico de Pedidos / Faturamento por Cliente.
FREQUÊNCIA	Semestral.

Vendas a Novos Clientes (PROPOSTO)

MÉTRICA / FÓRMULA	(Nº de Pedidos de Novos Clientes / Nº Total de Pedidos) × 100 .
FONTE DE DADOS	Relatório Comercial de Prospecção.
FREQUÊNCIA	Mensal.

Prazo Médio de Atendimento às Consultas e Pedidos (PROPOSTO)

MÉTRICA / FÓRMULA	Σ (Data de Confirmação do Pedido − Data do Primeiro Contato) / Total de Atendimentos .
FONTE DE DADOS	Registro de Atendimento Comercial.
FREQUÊNCIA	Mensal.

4.2.3 Perspectiva dos Processos Internos (5 Indicadores Totais)

Prazo Médio do Ciclo de Produção (MANTIDO)

MÉTRICA / FÓRMULA	Σ (Data/Hora do Acabamento − Data/Hora da Ordem de Corte) / Total de Lotes Producidos.
FONTE DE DADOS	Ordens de Produção (OPs) no Chão de Fábrica.
FREQUÊNCIA	Semanal.

Porcentagem de Entrega no Prazo - On-Time Delivery (MANTIDO)

MÉTRICA / FÓRMULA	(Nº de Pedidos Entregues na Data Prometida / Nº Total de Pedidos Despachados) × 100.
FONTE DE DADOS	Protocolos de Envio e Comprovantes de Entrega.
FREQUÊNCIA	Mensal.

Percentual de Não Conformidades / Refugo (PROPOSTO)

MÉTRICA / FÓRMULA	(Nº de Bolsas Defeituosas ou Rejeitadas / Volume Total Produzido) × 100.
FONTE DE DADOS	Ficha de Controle de Qualidade no Setor de Acabamento.
FREQUÊNCIA	Diária / Consolidado Semanal.

Giro de Estoque de Matéria-Prima (PROPOSTO)

MÉTRICA / FÓRMULA	Custo da Matéria-Prima Consumida no Mês / Valor Médio do Estoque de Matéria-Prima.
FONTE DE DADOS	Ficha de Prateleira / Inventário Físico de Tecidos e Metais.
FREQUÊNCIA	Mensal.

Índice de Produtividade por Máquina (PROPOSTO)

MÉTRICA / FÓRMULA	Total de Bolsas Costuradas/Acabadas no Mês / Número de Máquinas Ativas (8 unidades).
FONTE DE DADOS	Relatório Diário de Produção por Posto de Trabalho.
FREQUÊNCIA	Semanal.

4.2.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento (5 Indicadores Totais)

Horas de Treinamento por Colaborador (PROPOSTO)

MÉTRICA / FÓRMULA	Total de Horas de Capacitação Realizadas / Quadro Total de Funcionários (12 colab.) .
FONTE DE DADOS	Registro de Presença em Treinamentos Internos/Externos.
FREQUÊNCIA	Semestral.

Índice de Satisfação e Motivação dos Funcionários (PROPOSTO)

MÉTRICA / FÓRMULA	Média aritmética da nota de clima organizacional (escala de 1 a 5).
FONTE DE DADOS	Pesquisa de Clima Organizacional anônima.
FREQUÊNCIA	Semestral.

Taxa de Rotatividade de Pessoal - Turnover (PROPOSTO)

MÉTRICA / FÓRMULA	((Admissões + Desligamentos) / 2) / Total de Colaboradores (12) × 100 .
FONTE DE DADOS	Livro de Registro de Empregados / Setor Pessoal.
FREQUÊNCIA	Mensal.

Sugestões de Melhoria Implementadas (PROPOSTO)

MÉTRICA / FÓRMULA	Σ Ideias do Chão de Fábrica Aprovadas e Executadas .
FONTE DE DADOS	Caixa de Sugestões / Reuniões de Produção.
FREQUÊNCIA	Trimestral.

Disponibilidade de Sistemas de Informação Gerencial (PROPOSTO)

MÉTRICA / FÓRMULA	(Nº de Módulos ERP Operacionais / Nº de Módulos ERP Planejados) × 100 .
FONTE DE DADOS	Relatório de Auditoria TI / Avaliação Gerencial.
FREQUÊNCIA	Semestral.

4.3 Matriz de Síntese do Balanced Scorecard Proposto

A Tabela 3 consolida a matriz integrada do BSC recomendado para a Indústria de Bolsas Ruah, discriminando as quatro perspectivas, os 20 indicadores estratégicos, o status de adoção e os respectivos objetivos estratégicos associados.

TABELA 3 -- Matriz de Síntese do BSC Proposto para a Indústria Ruah

PERSPECTIVA	INDICADOR DE DESEMPENHO	STATUS	OBJETIVO ESTRATÉGICO ASSOCIADO
Financeira	**1. Fluxo de Caixa Operacional**	ATUAL	Assegurar a liquidez imediata e a solvência diária da fábrica.
	2. Índice de Endividamento Geral	ATUAL	Controlar o nível de alavancagem perante bancos e terceiros.
	3. Margem de Lucro Total	PROPOSTO	Maximizar a rentabilidade líquida obtida sobre a receita de vendas.
	4. Receita Gerada por Novos Clientes	PROPOSTO	Avaliar o retorno financeiro da expansão da carteira comercial.
	5. Índices de Atividade (PMR / PMP)	PROPOSTO	Otimizar a gestão do capital de giro e equilibrar prazos operacionais.
Clientes	**6. Número de Clientes Ativos**	ATUAL	Acompanhar a dimensão absoluta e a estabilidade da carteira.
	7. Índice de Satisfação (CSAT)	PROPOSTO	Garantir a percepção de excelência sobre produto, preço e prazo.
	8. Taxa de Retenção de Clientes	PROPOSTO	Maximizar a fidelidade e a recorrência de compras dos lojistas.
	9. Vendas a Novos Clientes	PROPOSTO	Avaliar a penetração da marca nos 10 estados atendidos.
	10. Prazo Médio de Atendimento	PROPOSTO	Agilizar o tempo de resposta a orçamentos e resolução de dúvidas.

PERSPECTIVA	INDICADOR DE DESEMPENHO	STATUS	OBJETIVO ESTRATÉGICO ASSOCIADO
Processos Internos	11. Prazo do Ciclo de Produção	ATUAL	Assegurar a cadência produtiva para o cumprimento da meta fabril.
	12. Porcentagem de Entrega no Prazo	ATUAL	Cumprir rigorosamente as datas de despacho pactuadas.
	13. Percentual de Não Conformidades	PROPOSTO	Minimizar refugo de tecidos/metais e reduzir custos da não-qualidade.
	14. Giro de Estoque de Insumos	PROPOSTO	Garantir a disponibilidade de matéria-prima sem paradas na linha.
	15. Produtividade por Máquina	PROPOSTO	Otimizar a eficiência fabril do parque composto por 8 máquinas.
Aprendizado e Crescimento	16. Horas de Treinamento / Colaborador	PROPOSTO	Capacitar e padronizar a mão de obra artesanal de corte/costura.
	17. Índice de Satisfação Funcional	PROPOSTO	Preservar o clima motivacional e o engajamento da equipe fabril.
	18. Taxa de Rotatividade (Turnover)	PROPOSTO	Retor talentos operacionais essenciais em praça de mão de obra escassa.
	19. Sugestões de Melhoria Executadas	PROPOSTO	Estimular a inovação incremental no chão de fábrica.
	20. Disponibilidade de Software ERP/SIG	PROPOSTO	Informatizar o controle gerencial e profissionalizar o processo decisório.

5. DIRETRIZES PRÁTICAS, PLANO DE AÇÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Plano de Ação Trienal (3 Anos) para Implantação e Gestão Estratégica

Para assegurar que a migração do modelo empírico para o *Balanced Scorecard* ocorra de forma sistemática e estruturada, estabelece-se um Plano de Ação Trienal dividido em três fases anuais complementares. A execução das metas prioriza

responsabilidades diretas entre a Propriedade/Administração e a Supervisão de Produção, conforme detalhado a seguir:

ANO 1: Fundamentação, Estruturação de Sistemas e Controle Cadastral

- **Mapeamento e Aquisição de Software ERP/SIG:** Pesquisar, contratar e implantar um sistema de informação gerencial de baixo custo voltado a MPEs industriais
  RESPONSÁVEL: PROPRIETÁRIO/ADMINISTRADOR
- **Automação Financeira e de Estoque:** Eliminar cadernos manuais, automatizando o controle diário de Fluxo de Caixa, Contas a Pagar/Receber e o inventário de matérias-primas RESPONSÁVEL: PROPRIETÁRIO/ADMINISTRADOR
- **Estruturação do Cadastro de Clientes e CRM:** Digitalizar o cadastro comercial de compradores nos 10 estados para combater a inadimplência e monitorar a retenção
  RESPONSÁVEL: PROPRIETÁRIO/ADMINISTRADOR

ANO 2: Modernização do Parque Fabril, Padronização e Controle de Qualidade

- **Substituição Gradual do Maquinário Fabril:** Substituir 4 das 8 máquinas de costura/acabamento antigas por modelos eletrônicos de alta produtividade por meio de linhas de crédito direcionadas a MPEs
  RESPONSÁVEIS: PROPRIETÁRIO/ADMINISTRADOR E SUPERVISOR DE PRODUÇÃO
- **Implantação das Fichas de Controle de Qualidade:** Instituir o acompanhamento diário do Percentual de Não Conformidades e Produtividade por Máquina no chão de fábrica RESPONSÁVEL: SUPERVISOR DE PRODUÇÃO
- **Estruturação da Parceria Logística:** Formalizar contratos com transportadoras regionais para estabelecer prazos e custos fixos de frete para fora do estado
  RESPONSÁVEL: PROPRIETÁRIO/ADMINISTRADOR

ANO 3: Capacitação Funcional, Comunicação da Estratégia e Expansão Comercial

- **Programa Formal de Treinamento em Costura e Corte:** Instituir cronograma semestral de qualificação técnica para os 12 colaboradores para contornar a escassez local de mão de obra RESPONSÁVEL: SUPERVISOR DE PRODUÇÃO
- **Comunicação da Estratégia e Gestão à Vista:** Implementar quadros visuais de indicadores na fábrica e promover reuniões trimestrais com a equipe para alinhar metas operacionais à Visão de Futuro (liderança regional em 5 anos) RESPONSÁVEIS: PROPRIETÁRIO/ADMINISTRADOR E SUPERVISOR DE PRODUÇÃO
- **Estruturação de Canais de Marketing e Vendas:** Lançar catálogo digital e canais de divulgação em mídias sociais para impulsionar a prospecção de novos lojistas na Região Nordeste RESPONSÁVEL: PROPRIETÁRIO/ADMINISTRADOR

5.2 Considerações Finais

O estudo de caso desenvolvido na Indústria de Bolsas Ruah demonstrou a viabilidade e a necessidade premente de transição de um sistema de avaliação informal e empírico para o modelo *Balanced Scorecard* em pequenas indústrias brasileiras. A superação do controle puramente financeiro mediante a adoção de 20 indicadores equilibrados provê à organização uma ferramenta integrada capaz de alinhar as rotinas de corte, costura e acabamento aos objetivos de longo prazo.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa enriquece a literatura de gestão em MPEs ao operacionalizar detalhadamente fórmulas e rotinas de coleta do BSC adaptadas a um ambiente fabril enxuto. Sob a perspectiva prática, dota a Indústria Ruah das diretrizes necessárias para eliminar ineficiências operacionais, qualificar seu capital humano e fundamentar com solidez decisória sua meta de atingir a liderança regional no segmento de bolsas no Nordeste.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS COMPLETAS

ALEIXO, F. S.; ANDRADE, R. M.; HOLANDA, A. O. Benefícios do uso de mapas estratégicos no alinhamento organizacional. *Revista de Gestão Estratégica* , v. 4, n. 2, p. 15-28, 2010.

BARBA, F. G.; RAMOS, M. A.; MORAIS FILHO, A. A. A gestão do capital de giro e o endividamento de curto prazo nas micro e pequenas empresas. *Revista de Administração e Finanças* , v. 8, n. 1, p. 45-62, 2017.

BERNARDI, L. A. *Manual de gestão empresarial: conceitos, prática e instrumentos* . São Paulo: Atlas, 2010.

BLONSKI, C. et al. Avaliação de desempenho no setor público: a experiência da Receita Federal do Brasil com o Balanced Scorecard. *Revista do Serviço Público* , v. 68, n. 3, p. 511-534, 2017.

BRAGA, R. A.; ALMEIDA, M. S.; SILVA, J. R. Aplicação do Balanced Scorecard em uma empresa do setor de turismo em Campina Grande-PB. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo* , v. 1, n. 2, p. 88-105, 2005.

BRUM, J. A. *Gestão estratégica e avaliação de desempenho no setor público* . Brasília: Enap, 2005.

CAMBOIM, F. A. et al. O Balanced Scorecard como ferramenta de alinhamento estratégico em pequena empresa de equipamentos. *Revista de Micro e Pequenas Empresas* , v. 5, n. 3, p. 34-50, 2011.

CARDOSO, R. L.; MENDONÇA NETO, O. R. *Sistemas de informação contábil e de desempenho* . São Paulo: Saraiva, 2010.

CARVALHO, F. A.; TOSTES, F. P. O uso do Balanced Scorecard em pequenas empresas do ramo metalquímico: estudo de caso. *Gestão & Produção* , v. 14, n. 1, p. 112-125, 2007.

CASTRO, C. A. Os estágios do ciclo de vida organizacional e os indicadores do BSC. *Estudos em Administração* , v. 12, n. 4, p. 77-92, 2013.

CHACON, M. J. Origem e evolução dos indicadores de gestão. *Revista de Contabilidade e Organizações* , v. 2, n. 1, p. 101-114, 2005.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. *Planejamento Estratégico: dos objetivos à execução* . Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSTA, A. M. *Mapas estratégicos e a representação visual da estratégia* . São Paulo: Pearson, 2005.

CUNHA, M. A.; CORRÊA, H. L. A importância da avaliação de desempenho no planejamento estratégico. *Revista de Administração Contemporânea* , v. 17, n. 5, p. 601-618, 2013.

DIEHL, C. A.; RECH, I. J.; MARTINS, D. O surgimento e a utilização dos indicadores não financeiros de desempenho: um estudo evolutivo. *Revista de Contabilidade e Controladoria* , v. 8, n. 2, p. 22-39, 2016.

DREES, G. et al. Missão, visão, valores e a construção do planejamento estratégico. *Revista de Gestão e Negócios* , v. 6, n. 1, p. 40-55, 2008.

FALLEIROS, A. C.; SILVA, A. L.; MERGULHÃO, R. C. Aplicação de indicadores de desempenho em uma indústria automobilística baseada no BSC. *Gestão & Operações* , v. 9, n. 3, p. 144-160, 2014.

FRITSCHE, C. A integração da Matriz SWOT ao Balanced Scorecard na elaboração de estratégias competitivas. *Revista de Administração de Empresas* , v. 18, n. 2, p. 89-104, 2017.

GALVÃO, H. M.; CORRÊA, H. L.; ALVES, J. L. Avaliação de desempenho em instituições de ensino por meio do Balanced Scorecard. *Revista de Gestão Universitária* , v. 4, n. 1, p. 65-82, 2011.

GASSENFERTH, W.; SOARES, A. O uso do Balanced Scorecard no Brasil: uma análise em 500 grandes e médias empresas. *Revista de Gestão Estratégica* , v. 11, n. 2, p. 102-118, 2015.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social* . 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa* . 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GUIMARÃES, T. A.; SCARPIN, J. E.; STEINER, M. T. A. A matriz SWOT cruzada como ferramenta de apoio ao Balanced Scorecard. *Revista Eletrônica de Estratégia* , v. 9, n. 4, p. 120-138, 2010.

HERNANDES, C. A.; CRUZ, J. A.; FALCÃO, R. P. Requisitos básicos para gerenciamento de sistemas de indicadores de desempenho. *Revista de Administração da USP* , v. 45, n. 3, p. 210-222, 2010.

JÚNIOR, A. C.; PROCHNIK, V. A difusão do Balanced Scorecard em empresas americanas e europeias. *Revista Internacional de Gestão* , v. 14, n. 1, p. 33-48, 2016.

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

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis* . Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAWAI, M. Práticas de avaliação de desempenho em pequenas empresas: barreiras e gargalos gerenciais. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de MPEs* , v. 6, n. 2, p. 55-70, 2017.

KIRST, M. Proposta de sistema de indicadores para pequenas empresas de serviços no estágio de sustentação. *Revista de Gestão Industrial* , v. 2, n. 3, p. 45-59, 2004.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de Marketing* . 14. ed. São Paulo: Pearson Education, 2012.

LUGOBON, F. et al. O uso do Balanced Scorecard como ferramenta de gestão em shopping centers. *Revista de Administração e Negócios* , v. 15, n. 2, p. 78-95, 2017.

MARTINI, A.; ZAMPIN, A.; RIBEIRO, M. Formulação de estratégias e escolha de diretrizes em pequenas indústrias. *Revista de Administração do Sul* , v. 10, n. 1, p. 30-44, 2014.

MARTINS, P. G.; LIMA, C. A. Desafios da gestão de pequenas e médias empresas diante do cenário competitivo. *Revista de Administração e Economia* , v. 7, n. 2, p. 112-128, 2011.

MARTINS, R. et al. Sistemas de avaliação de desempenho organizacional: um estudo comparativo dos principais modelos. *Revista de Contabilidade e Gestão* , v. 11, n. 3, p. 150-168, 2013.

MORAIS, M. A. A análise SWOT aplicada ao planejamento de marketing e posicionamento estratégico. *Revista de Marketing Aberto* , v. 5, n. 1, p. 22-37, 2011.

NUNES, A. *Indicadores de desempenho na gestão empresarial* . Lisboa: Dom Quixote, 2008.

OLIVEIRA, M. M. *Como fazer pesquisa qualitativa* . 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

RAMOS, A. Dificuldades conceituais na definição e mensuração do desempenho organizacional. *Revista de Teoria Organizacional* , v. 3, n. 2, p. 80-94, 2006.

SANTANA, A. L.; CUNHA, M. A.; MARIZ, L. A. Desafios e particularidades na seleção de indicadores de desempenho para micro e pequenas empresas. *Revista de Empreendedorismo e MPEs* , v. 8, n. 1, p. 14-29, 2016.

SEBRAE. *As micro e pequenas empresas na economia brasileira* . Brasília: SEBRAE, 2011.

SEBRAE. *Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil* . Brasília: SEBRAE, 2016.

SILVA, Elthon Bezerra e. *Indicadores de Desempenho: uma investigação sobre o alinhamento de indicadores em uma indústria na cidade de Pombal-PB e o modelo Balanced Scorecard* . 2018. 62 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Sousa-PB, 2018.

SILVA, J. M. O papel da missão e da visão na construção da identidade organizacional. *Revista de Gestão e Sociedade* , v. 5, n. 3, p. 201-215, 2011.

SILVA, M. A.; TODARO, M. A.; ARCOS, M. A. Aderência do Balanced Scorecard na gestão de pequenas empresas: estudo empírico em uma empresa no estado de Goiás. *Revista de Contabilidade e Finanças da UFG* , v. 6, n. 2, p. 88-103, 2014.

SOUSA, J. R.; MARINHO, M. S. Avaliação de desempenho pelo BSC em empresas do setor de segurança privada. *Revista de Gestão e Segurança* , v. 3, n. 1, p. 50-67, 2014.

UENOYAMA, O. A importância dos indicadores de desempenho no acompanhamento do planejamento estratégico. *Revista de Administração Integrada* , v. 4, n. 2, p. 110-123, 2007.

VARGAS, L. M. et al. Limitações dos indicadores financeiros e a emergência do controle multidimensional do desempenho. *Revista de Administração Contemporânea* , v. 20, n. 1, p. 35-52, 2016.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* . 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos* . 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.