

METODO DE GESTAO DE INDICADORES ESTRATÉGICOS QUE CONTRIBUAM PARA MAXIMIZAÇÃO DA RENTABILIDADE EM UMA INDUSTRIA DE CONFECÇÃO

Benedita Gardênia de Castro Moreira (UNICHRISTUS) gardecastro@hotmail.com
Maxweel Veras Rodrigues (UNICHRISTUS) maxweelveras@gmail.com

Resumo

Este artigo tem como objetivo apresentar a aplicação de um método de gestão capaz de maximizar a rentabilidade em uma indústria de confecção. Explanados os conceitos e alguns importantes índices de rentabilidade utilizados para medir a eficiência no ambiente organizacional, serão evidenciadas as ferramentas de gestão e análise de desempenho do *Balanced Scorecard* (BSC). Para tanto, a metodologia utilizada foi a bibliográfica, que fundamentou o trabalho e serviu de base para a elaboração do estudo de caso, o que também a caracteriza como exploratória. Com isso, pôde-se verificar as interações de forma ampla e real, uma visão "ímpar" do funcionamento da empresa, dos seus pontos críticos, sua deficiências, e estabelecer os indicadores capazes de alinhar as metas aos objetivos da organização. A fim de propiciar relevância e adequabilidade da teoria à prática, procurou-se agregar o máximo de dados de forma coerente e concisa. Essa pesquisa reflete a realidade de um segmento do mercado e alerta, aos demais, quanto a importância do planejamento estratégico para sustentabilidade e ascensão de um negócio.

Inserir aqui resumo

Palavras-Chaves: (*Balanced Scorecard*; Indicadores; Rentabilidade; Desempenho; Gestão)

1. Introdução

A gestão de custos, ainda subestimada por algumas empresas, em especial as de pequeno porte, tem uma relevante participação para sustentabilidade do negócio.

Aliado ao conhecimento dos custos envolvidos na produção, é imprescindível o planejamento estratégico em todas as áreas da empresa que possibilite, no cenário atual, o controle e a integração de todos os setores e colaboradores aos objetivos da organização. Para isso, é necessária a utilização de ferramentas adequadas de gestão de custos e desempenho.

Almeja-se, com esse trabalho, definir os principais indicadores estratégicos capazes de maximizar a rentabilidade em uma Indústria de Confecção. Junta-se a isso, a necessidade de acesso às informações e controle das variáveis envolvidas no complexo ambiente institucional. Com isso, a justificativa da pesquisa está embasada na necessidade de informações que direcionem a tomada de decisão e as mudanças de modelos de gestão “engessados” a fim de manter a ascensão em um mercado tão competitivo, o segmento de confecção.

Diante da complexidade do assunto, o desenvolvimento dessa pesquisa será fundamentado através de estudos bibliográficos e apresentação de um estudo de caso, com uma observação participante, que permitirá uma visão prática do que se pretende mostrar: os indicadores que mais se enquadram dentro de uma indústria de confecção, diante de suas peculiaridades, para maximização da rentabilidade, com base nas perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC).

Por fim, com esse estudo, pretende-se gerar subsídios para outras empresas e prospectar estudos futuros no ramo de confecção. Vale ressaltar sua significativa importância para economia do País, apesar de ainda ser um segmento subdesenvolvido ao se tratar de sistemas de controle e gestão.

A escolha do tema surgiu do interesse em formular um estudo que possa servir de base e/ou alerta para a importância do planejamento estratégico e o uso das ferramentas de análise para interpretação das demonstrações contábeis. Ao conhecer tais informações, pode-se evitar diversos problemas ou corrigi-los tempestivamente. Com isso, o enfoque será: como definir um método de gestão de indicadores estratégicos que contribuam para maximização da rentabilidade em uma indústria de confecção.

Ao levar em consideração a importância do estudo e o seu foco principal, o problema da pesquisa é: quais os principais indicadores estratégicos capazes de maximizar a rentabilidade de uma indústria de confecção, ao considerar seus pontos críticos que interferem negativamente nos dados coletados?

Uma vez que se tem acesso às demonstrações contábeis do ambiente em estudo, uma indústria de confecção, a justificativa para esse trabalho parte da necessidade de informações que direcionem a tomada de decisão e que sirvam de base para mudanças de modelo de gestão já ultrapassados ou que não refletem a realidade, a fim de manter a ascensão em meio a tanta competitividade existente no segmento.

Esse estudo tem como objetivo ratificar a relevância da aplicabilidade dos indicadores estratégicos, de forma contínua, para maximização da rentabilidade. Assim como, através de um estudo de caso, possibilitar a utilização desses indicadores em uma indústria de confecção, a fim de demonstrar o que os dados coletados refletem sobre o ambiente em estudo.

2. Metodologia

Para fundamentar e direcionar o presente estudo, foram utilizados conceitos básicos de contabilidade, de administração gerencial, finanças, índices de rentabilidade e, em especial, sobre as ferramentas de análise do *Balanced Scorecard*. Como fonte de pesquisa, utilizaram-se diversos livros, leitura de artigos publicados, materiais disponíveis na internet, tudo isso, possibilitará o desenvolvimento da idéia principal deste trabalho. Portanto, será uma pesquisa bibliográfica, segundo Gil (2002, p.44) "com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos"..

Quanto ao objetivo, a pesquisa se classifica como exploratória, pois além dos levantamentos bibliográficos pretende-se elucidar, por meio de estudo de caso em uma Indústria de Confeção, a aplicação das medidas de desempenho do *Balanced Scorecard*, de acordo com uma análise das peculiaridades do ambiente em estudo. Para Yin (2015, p.12) "o estudo de caso é preferido durante o exame dos eventos contemporâneos, mas quando os comportamentos relevantes não podem ser manipulados". Assim, serão utilizadas as demonstrações contábeis, financeiras e as informações pertinentes aos processos da empresa em estudo, através de uma observação participante. Esses dados, assim como a análise e conhecimento do funcionamento geral da indústria, servirão para o desenvolvimento e conclusão desse trabalho.

A pesquisa será classificada como quanti-qualitativa, uma vez irá analisar e mensurar informações numéricas das demonstrações contábeis e do ambiente organizacional e suas interações, princípio básico do *Balanced Scorecard*. Portanto, serão coletadas informações de todos os segmentos da empresa: administração, comercial, fábrica e serviços gerais. Conforme Yin (2015, p. 20):

O uso de uma mistura de evidências quantitativas e qualitativas, juntamente com a necessidade de definir um "caso" são apenas duas das formas nas quais a pesquisa de estudo de caso vai além de um tipo de pesquisa qualitativa.

Esse trabalho será desenvolvido dentro de uma Indústria de Confeção e terá uma duração média de 90 dias. Dentro das quatro perspectivas do *Balanced scorecard*: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento, serão selecionadas e analisadas as principais variáveis de cada perspectiva e aplicadas as medidas de desempenho inerentes. Assim, Yin (2015, p.186), afirma:

Uma diferença adicional entre o estudo de caso e outros tipos de pesquisa é que o relatório de estudo de caso pode ser um recurso de comunicação significativo. Para muitos não especialistas a exposição a um único estudo de caso forte e persuasivo pode conscientizar, fornecer insight ou mesmo sugerir soluções para uma dada situação.

A partir dessa idéia, aspira-se, com isso, desenvolver uma ferramenta gerencial que possa agregar valor ao ambiente em estudo e aumentar a rentabilidade da organização. Com esse intuito, pretende-se utilizar como ambiente de análise o BSC.

3. Gestão de indicadores do *Balanced Scorecard*

Na Perspectiva do BSC, são considerados as medidas de desempenho financeira e não financeiras, o que permite uma visão otimizada das ações e funcionamento da instituição. Para Kaplan e Norton (1997, p.2) “o *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que servem de base para um sistema de medição e gestão estratégica”. O diferencial proposto pelo BSC é o envolvimento de todos os níveis organizacionais, com uma missão que norteia os objetivos e o estabelecimento de metas individuais e coletivas que possibilitem trabalhar com um visão de curto e longo prazo.

A busca pela excelência operacional, controles que tornassem as empresas cada vez mais competitivas e por indicadores que nortegassem os planejamentos estratégicos, motivaram o desenvolvimento das ferramentas de gestão do *Balanced Scorecard*. O BSC começou a ser aplicado em 1992, após a divulgação do artigo “The Balanced Scorecard” – Measures That Drive Performance”, veiculada pela Harvard Business Review, de autoria do professor Robert S. Kaplan e o consultor David P. Norton (Ibid,p.1)

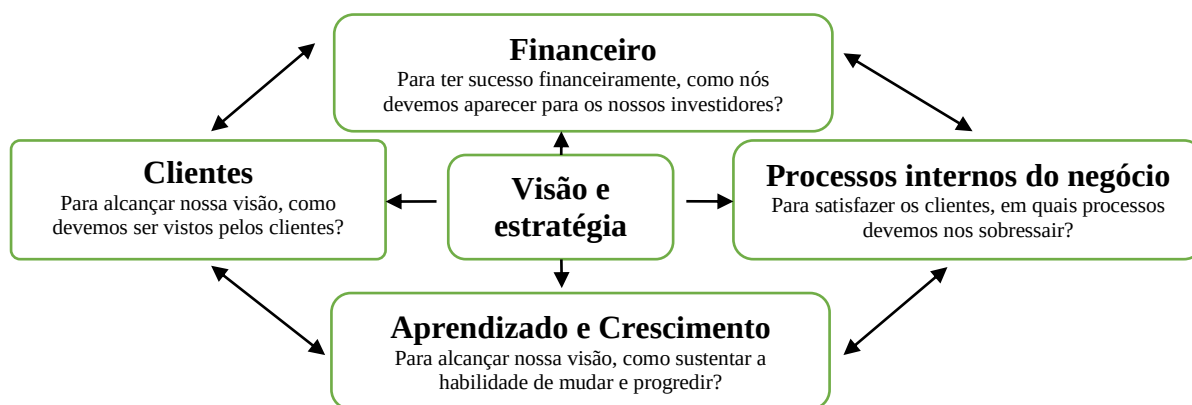
O BSC de certa forma revolucionou os modelos de avaliação estratégica já existente, baseado em indicadores de desempenho que envolvem todo o “corpo” organizacional e norteado por quatro premissas básicas:

O termo *Balanced Scorecard* (indicadores balanceados de desempenho) traduz a visão e a estratégia da organização a partir de diferentes indicadores, alocados em quatro perspectivas de desempenho equilibradas: a perspectiva financeira, a perspectiva do cliente, a dos processos internos e a perspectiva de aprendizado e crescimento”. Segundo afirma (SAUAIA, 2013, p. 79).

Para Gonçalves et al (2008, p. 172) “Os indicadores financeiros permitiam uma avaliação da área financeira, enquanto as outras áreas ressentiam de indicadores efetivos”. Percebe-se que as modificações do mercado exigiu controles mais abrangentes, que medissem o desempenho não somente através dos dados financeiros, mas considerassem todas as áreas envolvidas no processo da atividade empresarial. Diante disso, e da necessidade de uma unificação sistêmica da empresa, surgiu o Balanced Scorecard, segundo GONÇALVES et al (2008)

Para melhor visualização de como funciona a interação das quatro perspectivas que norteiam e fundamentam o BSC, segue abaixo ilustração do modelo em estudo:

Figura 1 - Estrutura do *Balanced Scorecard*



Fonte: Kaplan; Norton (1997).

Verifica-se que as quatro perspectivas se relacionam entre si, uma interfere na outra em busca de uma visão comum aliada ao planejamento estratégico. Apesar do modelo padrão e das premissas básicas do BSC, é evidente que cada empresa tem suas variáveis específicas. Cabe aos gestores selecioná-las e analisarem suas causas e efeitos. Com isso, dentro de cada perspectiva, deve-se fixar os objetivos, os indicadores a serem mensurados, as metas a serem alcançadas e as iniciativas para atingi-las. As iniciativas são essenciais para direcionar a elaboração das estratégias.

Após definidas as metas e feita as relações de causa e efeito, é imprescindível a elaboração do mapa estratégico, o mesmo irá direcionar, organizar as variáveis e evidenciar que, apesar de independentes, são dependentes umas das outras para atingir o objetivo principal. Enfim, o engajamento de toda a equipe é vital e fortalece a empresa para alcançar os resultados projetados. Em conjunto com as ferramentas do BSC, serão utilizados os fundamentos

teóricos e perspectivas financeiras, onde a rentabilidade é uma das mais utilizadas para análise do resultado econômico.

4. Rentabilidade nas organizações

A análise dos índices de rentabilidade mostra a situação econômica e financeira que a empresa se encontra. Por intermédio desses dados, obtém-se o retorno dos capitais investidos, além de poder verificar onde a empresa está deficiente, possibilitar o reconhecimento das suas falhas e a busca de alternativas para melhorar. Segundo Assaf Neto (2009, p.228), “esses indicadores têm por objetivo avaliar os resultados auferidos por uma empresa em relação a determinados parâmetros que melhor revelam suas dimensões.”

Os índices podem remeter a inúmeras informações. Contudo, o que irá determinar quais serão analisadas e levadas em consideração é o fim pretendido no estudo. Alguns dos índices de rentabilidade mais conhecidos e utilizados são: Retorno Sobre o Ativo(ROA), Retorno Sobre o Investimento(ROI) e o Retorno Sobre o Patrimônio Líquido(ROE)

O ROA significa, conforme Assaf Neto (2008, p. 229) “a taxa de retorno gerada pelas aplicações realizadas por uma empresa em seus ativos. Indica o retorno gerado por cada \$ 1,00 investido pela empresa”. Sendo representado pela seguinte fórmula de Assaf Neto (2009) apud VIEIRA et al., (2011):

$$\text{ROA} = \frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Ativo Total Médio}}$$

Já para Wernke (2008, p. 281), ROA é “o indicador que evidencia o retorno conseguido com o dinheiro aplicado pela empresa em ativos num determinado período”.

Com essas definições pode-se entender que o índice de rentabilidade ROA, retrata o quanto a empresa obteve de retorno com seus investimentos, valores aplicados/dispensados em ativos, ou seja, o que esse ativos representam em relação ao lucro operacional.

Ainda segundo Wernke (2008), o uso do ROA possibilita além da identificação de como a margem do lucro aumenta ou se deteriora, medir a eficiência dos ativos permanentes em produzir vendas, avaliar a gestão do capital de giro por intermédio de indicadores mensurados em dias, facultar o estabelecimento de medidas que aferem a habilidade do gestor para controlar custos e despesas em função do volume de vendas, a comparação das medidas de

eficiência citadas anteriormente e estabelece o patamar máximo de custo de captação de recursos que a empresa pode suportar.

O ROI, de acordo com Assaf Neto (2009), é uma alternativa ao uso do ROA, já que seus resultados são iguais, para avaliar o retorno produzido pelo total dos recursos aplicados por acionistas e credores nos negócios.

Segundo Gitman (2010, p.60):

O retorno sobre o ativo total(ROA), muitas vezes chamado de retorno sobre o investimento(ROI) mede a eficácia geral de administração na geração de lucros a partir dos ativos disponíveis. Quanto mais elevado o retorno sobre o ativo total de uma empresa, melhor.

Tanto o ROA, quanto o ROI demonstram a relação entre a quantidade de dinheiro ganho ou perdido resultante do investimento, o que permite aos gestores e administradores analisar o retorno dos valores investidos, assim como projetar melhorias para empresa. Usa-se da seguinte equação de Assaf Neto (2009) apud VIEIRA et al., (2011) para calculá-lo:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Investimento Médio}}$$

O ROE, segundo Wernke (2008, p. 267), “evidencia o retorno do capital próprio (PL) aplicado na empresa.” Assim, significa o retorno dos investimentos feitos com capital dos próprios acionistas.

Para Assaf Neto (2009), o ROE demonstra quanto os acionistas embolsam de retorno para cada \$ 1,00 de recursos próprios (patrimônio líquido) investido na empresa, e pode ser calculado pela seguinte fórmula de Assaf Neto (2009) apud VIEIRA et al., (2011):

$$\text{ROE} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido Médio}}$$

Quanto maior o ROE, maior a rentabilidade dos recursos aplicados, que sempre deve ser observada em comparação aos rendimentos de outros tipos de investimentos. Isso, para que se tenha, no mínimo, o retorno ofertado por outras aplicações.

Esses índices têm uma significativa relevância como ferramenta de controle, por retratarem taxas e dados que espelham a situação financeira e econômica da empresa. Contudo, no ambiente competitivo que as empresas estão inseridas, onde precisam ter um planejamento de curto e longo prazo, deixam a desejar no sentido amplo. Como resolução para essas falhas e

para assessorar as mais diversas estruturas organizacionais, destaca-se os índices de desempenhos do *Balanced Scorecard*. Contudo, para melhor apresentação das suas ferramentas, será elaborado um estudo de caso e analisada as relações de causa e efeito, que irá viabilizar a aplicação da teoria a prática no âmbito organizacional.

6. Estudo de caso

O estudo de caso a seguir foi realizado em uma indústria de confecção. O objetivo é direcionar, através das ferramentas gerenciais do *Balanced Scorecard* e da aplicação dos índices de desempenho, o funcionamento da empresa para maximização dos seus resultados. Com os indicadores estabelecidos e os dados quantitativos e qualitativos que demonstram a real situação encontrados será possível formular metas para corrigir as ineficiências e prospectar o crescimento da empresa, em termo econômico e do capital humano.

Na empresa em estudo, percebe-se uma movimentação considerável de recebimentos de vendas com cheque. O controle desses cheques, assim como de todos os recebimentos a prazo, é manual, inclusive dos cartões de crédito. Entretanto, não funciona, chega ao ponto de não saber exatamente quanto se tem a receber. Além disso, existe um alto índice de devolução de cheques, que são representados e, por vezes, voltam novamente. Geralmente, esses cheques, são de clientes que já dão problemas a bastante tempo, mas ninguém toma uma atitude. Essa falta de controle/controla ineficiente, interfere diretamente no giro de caixa e nas atividades normais da empresa.

Outro ponto crítico, é o controle dos custos diretos e indiretos incorridos e a formação do preço de venda e determinação da margem de lucro. Conforme observado, os custos não são computados e controlados minuciosamente, são estipulados de forma arcaica, sem levar em consideração as horas-máquinas de trabalho, energia, manutenção de máquinas, telefone etc. Não existe um planejamento de produção, diversas vezes produzem peças que já estão com o estoque máximo e deixam de produzir o que está em falta. Isso, tem ocasionado um estoque/inventário exagerado e, ao mesmo tempo, pedidos deixam de ser atendidos por falta de produto.

O setor comercial, de extrema importância em qualquer segmento de negócio, não tem uma gerência atuante, com conhecimento teórico e vivência prática para fazer acontecer, que determine metas, treine o pessoal de apoio, busque novos clientes e estimule o crescimento. O

marketing é tímido, sem muita representatividade, eis o grande problema de empresa familiar, esquecem do ambiente empresarial para não se indispor com os familiares.

Ao levar em consideração as relações observadas no ambiente de pesquisa, segue abaixo o quadro de estruturação do *Balanced Scorecard*:

Quadro 1 - Estrutura do *Balanced Scorecard*

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Financeira	Maximização do faturamento e do lucro	Devoluções Cheques/Receita Operacional	Diminuir devoluções de cheques	Diminuir os índices de devoluções de cheques através de consultas atualizadas da situação cadastral dos clientes, junto ao SPC e SERASA, e manter uma comunicação eficiente entre os setores comercial e financeiro. Com isso, a empresa terá o controle da situação financeira e evitará os desgastes de atrasos e devoluções de cheques.
		Prazo Médio Recebimento de Vendas	Diminuir o giro de caixa	Manter controle dos recebíveis e prazos de recebimentos. Para isso, será essencial o investimento de recursos em um setor de cobrança capaz de evitar inadimplência e garantir um giro de caixa positivo que contribua para saúde financeira da empresa.
		Margem de Contribuição	Montar controle dos custos dos produtos produzidos	Implantação da contabilidade de custos. Com isso, serão conhecidos os custos e os processos e possibilitará a sua diminuição/racionalização através de novos modelos de produção, com melhor aproveitamento dos materiais e maquinários disponíveis, assim como do capital humano.
Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Clientes	Preço competitivo/ Excelência no atendimento/ Qualidade do produto	Clientes x Faturamento Mensal	Potencializar vendas	Detalhamento do faturamento por cliente. De acordo com a participação de cada cliente, nas vendas, montar o perfil e segmentá-los. Fortalecer equipe de venda, pós venda e marketing, de forma a tratar cada cliente de acordo com suas particularidades e, ao conhecê-las, procurar ajudar, criar um vínculo com o mercado/público com quem trabalham, através de campanhas publicitárias e representação de vendas.
		Clientes Antigos x Faturamento Mensal	Fidelidade	Resolver qualquer problema que aconteça com o cliente em tempo hábil e de forma segura para evitar o desgaste e o motivo para busca de outro fornecedor. Estreitar relações, buscar parcerias, manter política de controle de qualidade e acompanhar as tendências e demanda do mercado.
		Clientes Novos x Carteira de Clientes	Captação novos clientes/Ascensão no mercado	Contratar gerente comercial para desenvolver estratégias na área comercial, traçar metas de vendas a serem alcançadas, montar equipe de vendas externas/representantes para prospectar novos clientes, supervisionar ações da equipe comercial, acompanhar a demanda de pedidos desde o cadastro ao faturamento, este último precisa de um trabalho conjunto com o gerente de produção, afim de atender as grades e produtos solicitados.

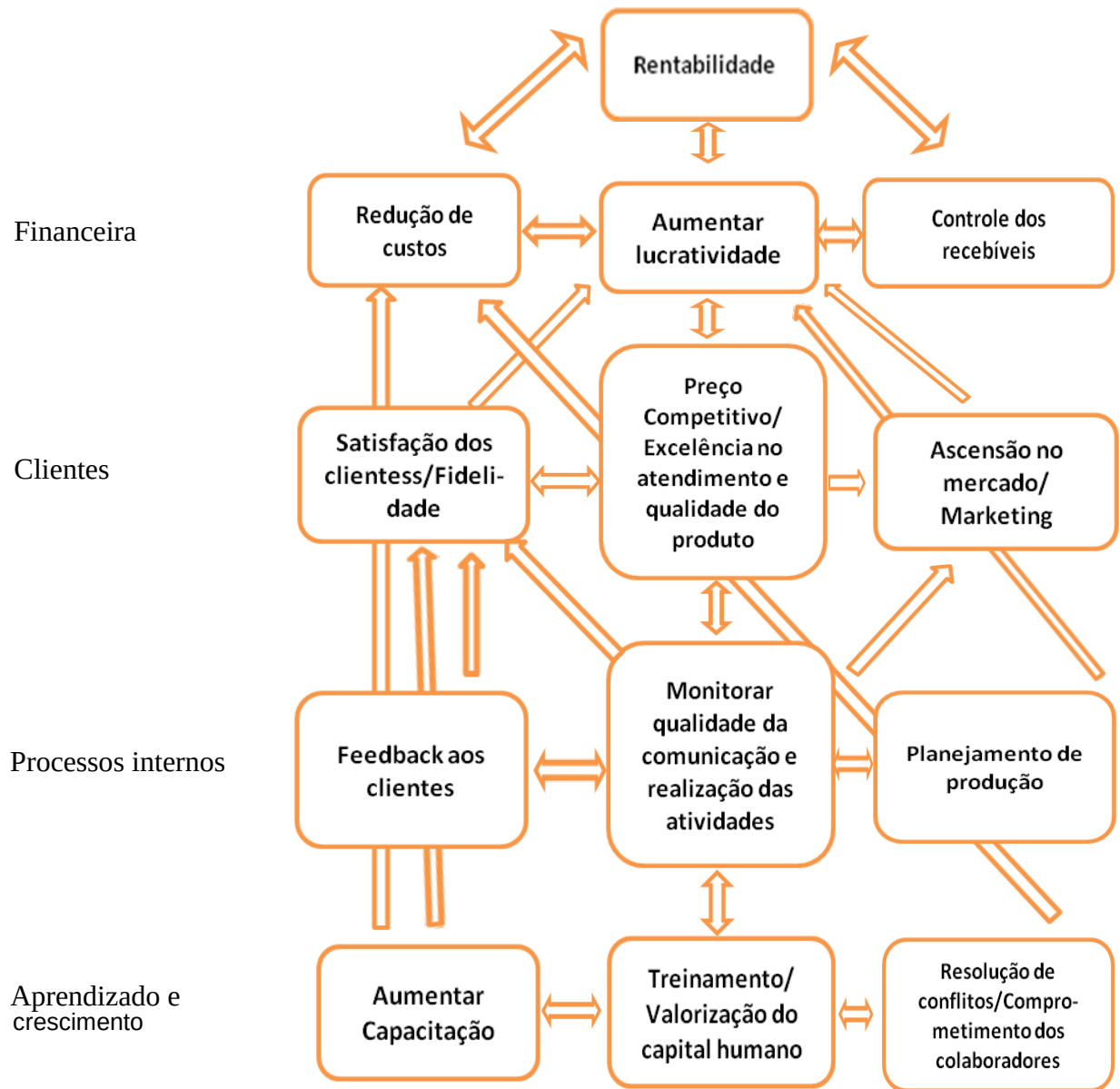
Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Processos internos	Inovação/Identificação dos pontos a serem melhorados na comunicação e realização das atividades	Prazo Médio Atendimento dos Pedidos	Trabalhar com feedback aos clientes	Comunicação eficaz para atender as perspectivas dos clientes, gestores e controles administrativos envolvidos. Sendo necessário a elaboração de controles de atendimentos e assistência aos clientes, a fim de gerar valor no âmbito cliente x produto e qualidade de atendimento
		Prazo Médio Giro do Estoque	Estabelecer linha de produção conforme demanda/Não fugir ao planejamento de produção para benefício pessoal	Por ser uma empresa familiar, torna-se um ponto crítico, pois envolve uma cultura que precisa urgentemente ser mudada, de não alterar os processos conforme suas necessidades pessoais, e deixar de lado a visão do todo e o trabalho em conjunto. Faz-se necessário investimento em profissionais capacitados, imparciais e informatização dos processos.
Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Aprendizado e crescimento	Ações conjuntas e coordenadas de treinamento/Valorização do Capital humano	Investimento em treinamento e capacitação/Número de funcionários	Destinar valor mensal para treinamento/ Capacitação e programas motivacionais	Estruturar setor de recursos humanos, contratar profissional capacitado que elabore ciclos de palestras e programas motivacionais, que identifique, juntamente com o responsável de cada setor, os colaboradores que precisam de treinamento e/ou capacitação, faça pesquisa de satisfação e resolva conflitos internos que possam interferir na consecução dos objetivos comuns.
		Rescisões x Setor	Confiança e reciprocidade/ Diminuição da rotatividade	Reconhecimento e valorização do trabalho, de acordo com o desempenho de cada colaborador. Trabalhar as deficiências e dificuldades particularidades de cada funcionário, de forma a estabelecer a confiança, parceria e compromisso dos mesmos. Reavaliar os benefícios oferecidos e não desprezar qualquer comportamento, sem antes analisá-lo.

Fonte: Indústria de Confeccção no Estado do Ceará (2017)

O mapa a seguir irá demonstrar as interações entre as quatro perspectivas e suas relações de causa e efeito, onde o comportamento de um determinado indicador interfere automaticamente nos demais. Para Kaplan e Norton (1997, p. 30) “estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos”. Partindo desse princípio, a análise dessas relações permitirá o desenvolvimento da estratégia traçada conforme as necessidades da empresa em estudo.

Conforme afirma Kaplan e Norton (1997, p. 26), "as medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros". Embora o BSC englobe um conjunto de medidas de desempenho, os indicadores financeiros continuam a ser um forte aliado gerencial, porém o Balanced scorecard os preservam como síntese final do desempenho gerencial, KAPLAN e NORTON (1997).

Figura 2 - Mapa estratégico



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017)

5.1. Análise das relações de causa e efeito

Na perspectiva financeira, os objetivos para atingir as metas da organização visam redução dos custos, aumentar lucratividade e controlar os recebíveis. Se houver uma redução nos custos, melhora a margem de contribuição e conseqüentemente a rentabilidade. O controle dos recebíveis diminuirá a inadimplência, assim como diminuirá os custos de operações de cobrança e cartorárias e aumentará a rentabilidade.

Na perspectiva dos clientes, serão idealizados a satisfação dos clientes/fidelidade, manutenção de preços competitivos com excelência no atendimento e qualidade do produto e ascensão no mercado através de um marketing atuante. Clientes satisfeitos são sinônimo de qualidade no produto e atendimento, sendo a recíproca verdadeira. Preço competitivo e qualidade do produto/atendimento resultam em ascensão no mercado, todos convergem para o aumento da lucratividade/rentabilidade

Nos processos internos, será necessário estabelecer alguns procedimentos de controles não existentes, a começar pelo feedback aos clientes, monitorar a qualidade da comunicação com os clientes e na realização das atividades e planejar a produção conforme a demanda do mercado. O feedback aos clientes está diretamente relacionado à satisfação dos mesmos, no qual está vinculada a excelência no atendimento/qualidade do produto, que gera ascensão no mercado e resulta em aumento da lucratividade e rentabilidade. Ao mesmo tempo, a comunicação eficaz e a elaboração do processos de forma adequada, também, irão interferir na satisfação dos clientes, no preço competitivo, na ascensão do mercado e no aumento do lucro. O planejamento de produção, conforme a demanda dos clientes, evita o tempo de estocagem, aumenta as vendas, devido ao atendimento dos pedidos em tempo hábil. Portanto, diminuem os custos e aumentam a lucratividade e rentabilidade. Se a empresa falha em um desses processo, isso contribui para gerar ineficiência nos demais. Como exemplo, se não houver o feedback aos clientes, em pouco tempo, os mesmos estarão insatisfeitos, um problema aparentemente de comunicação, irá diminuir o valor do produto, o cliente buscará no mercado outro fornecedor, as vendas irão cair, tudo isso terá um resultado negativo para a organização e afetará a rentabilidade.

A perspectiva aprendizado e crescimento, talvez uma das menos valorizadas, se constitui em uma perspectiva vital para o funcionamento e sucesso de uma organização. Para Kaplan e Norton (2000, p. 227) “as organizações focalizadas na estratégia compreendem bem a importância de comprometer e alinhar todos os empregados com a estratégia”. Com isso, os objetivos traçados para a empresa em estudo foram a capacitação dos colaboradores, treinamentos/valorização do capital humano e resolução de conflitos. Esse conjunto de ações aplicadas irão proporcionar o comprometimento dos funcionários, motivá-los e valorizá-los. Assim, reduzirá os custos, tanto de verbas rescisórias, como de retrabalhos/mão-de-obra e perdas, funcionários engajados/satisfeitos, automaticamente, trabalharão melhor e, como resultado, atendimento de qualidade, satisfação do cliente, qualidade no produto, ascensão no mercado, aumento da lucratividade e rentabilidade.

É perceptível, a interação entre as perspectivas. Assim, não se pode trabalhá-las de maneira separadas, pois a empresa é um todo, um conjunto de relações entre os departamentos e pessoas envolvidas. Kaplan e Norton (2000) deixam claro que a ferramenta do *Balanced Scorecard* representa uma contribuição sem igual, ao descrever a estratégia de maneira consistente e criativa.

6. Conclusão

No estudo elaborado, foram abordados diversos conceitos e teorias que fundamentaram o objetivo proposto desse trabalho, além de princípios primordiais do *Balanced Scorecard*. Com isso, foi possível evidenciar a estreita relação existente entre rentabilidade, planejamento estratégico e as quatro perspectivas básicas do BSC, no âmbito financeiro, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

A pesquisa se deu em uma indústria de confecção, no qual foi elaborado um estudo de caso através de uma observação participante o que conferiu uma visão prática e esquematizada da bibliografia utilizada. Esse projeto se concretizou devido ao acesso as informações e particularidades do ambiente em análise. Pelo exposto nos quadros de relação causa e efeito, observa-se a importância da interação entre todos os segmentos da empresa e da resolução de qualquer ponto crítico, pois interfere nos objetivos gerais da empresa.

Nota-se que a empresa está fragilizada por falta de controle, planejamento estratégico e utilização de indicadores que mensurem suas ações e seus dados financeiros. Diante de uma cultura bastante conservadora e resistente à inovações, deixam a desejar em gestão e controle dos resultados obtidos. Além disso, os sistemas utilizados na fábrica e nas lojas são limitados, não trabalham integrados e não atendem algumas necessidades exigidas pela legislação, o que gera retrabalhos e controles manuais, com grande probabilidade de erros.

Apesar das deficiências do setor comercial, a qualidade das peças e o "peso" da marca faz com que a empresa mantenha uma boa carteira de clientes, porém, é importante que continue o ritmo de crescimento e inovação para se manter competitiva. Além disso, necessita-se de uma reavaliação do seu quadro de pessoal, de investimento em treinamento e qualificação do capital humano.

Conclui-se, diante desse estudo teórico e prático, in loco, que os indicadores relacionados nos quadros acima, são os que mais coerentes para acompanhar o desempenho e direcionar a correção das ineficiências, no sentido de alinhar as metas aos objetivos da instituição.

Como se sabe, o planejamento estratégico é essencial diante do cenário atual da economia e, infelizmente, as empresas que não se reestruturarem não terão condições competitivas no mercado. Diante das informações apresentadas, a execução desse estudo teve como intuito a conscientização dos gestores e prospecção de trabalhos futuros que possam expandir, cada vez mais, o conhecimento na área e assessorar os profissionais de gestão e empresários.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Curso de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. Brasil: Pearson Education Brasil, 2010.

GONÇALVES, Carlos Alberto et al. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 2008.

KAPLAN, R. S., NORTON P. D. **A Estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SAUAIA, Antônio Carlos Aidar. **Laboratório de gestão**: simulador organizacional, jogos de empresas e pesquisa aplicada. 3. ed. Barueri: Manole, 2013.

VIEIRA, Camille Barroso Holanda Asp et al. **Índices de rentabilidade**: um estudo sobre os indicadores ROA, ROI e ROE de empresas do subsetor de tecidos, calçados e vestuários listadas na Bovespa. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 8, (2011), disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3052.pdf> Acesso em: 27 dez. 2016.

WERNKE, Rodney. **Gestão financeira**: ênfase em aplicações e casos nacionais. Rio de Janeiro: Saraiva, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamentos e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.