

Balanced Scorecard (BSC) como fonte geradora de resultados estratégicos: um estudo de caso para implantação dos indicadores do BSC alinhados ao planejamento estratégico em uma empresa do comércio da cidade de Guarapuava

Marcia Sierdovski (Unicentro) <u>marcia.mservice@gmail.com</u> Adriana Queiroz Silva (Unicentro) <u>aqueirozsilva@uol.com.br</u> Sérgio Luís Dias Doliveira (Unicentro) <u>sldd@uol.com.br</u>

Resumo:

Atualmente as organizações necessitam buscar a gestão estratégica de seus negócios, administrando seu empreendimento e usando do planejamento estratégico em conjunto com o Balanced Scorecard (BSC), sendo esta uma ferramenta importante que contribui para essa administração, dando enfoque na avaliação dos indicadores financeiros e não financeiros da organização. Dentro deste contexto, este artigo tem o propósito de apresentar o BSC como fonte geradora de resultados estratégicos: sendo um estudo de caso para implantação dos indicadores do BSC alinhado ao planejamento estratégico em uma empresa do comércio da cidade de Guarapuava, com o objetivo de alinhar as estratégias e a visão empresarial para obterem-se melhores desempenhos e resultados organizacionais. O instrumento de pesquisa com ênfase na abordagem qualitativa caracterizou-se como pesquisa aplicada, sendo efetuada por meio da pesquisa exploratória, descritiva e observação in loco. Os resultados apontaram que os indicadores do BSC nas perceptivas financeira, cliente, processos internos, aprendizagem e crescimento resultaram em práticas que proporcionam benefícios como: crescimento, maior da lucratividade, inovação dos processos operacionais, criação de diferencial competitivo, excelência empresarial e alavancagem dos resultados. No entanto identificaram-se aspectos negativos na execução dos processos internos, clientes insatisfeitos, falta de formação aos recursos humanos e recursos financeiros sem fundos de investimentos. Desta forma, conclui-se que os resultados promovem avanco para a área da administração, a qual atualmente deve ser vista sob a forma de um sistema de gestão estratégica, voltando sua visão para a eficiência do conjunto como um todo da empresa, e não somente o financeiro.

Palavras chave: Planejamento Estratégico, Balanced Scorecard, Crescimento Organizacional

Balanced Scorecard (BSC) as a source of strategic outcomes: a case study for the implementation of the BSC indicators aligned to strategic planning in a company town Guarapuava trade

Abstract

Currently organizations need to seek strategic management of its business, the company needs to manage its enterprise and make use of strategic planning along with methodology indicators of the balanced scorecard (BSC) which is an important tool to contribute to the administration, focusing on

the evaluation of financial and non-financial indicators. Within this context this article's purpose is to present the BSC as a generating source of strategic results. There was a case study for deployment of BSC indicators aligned to strategic planning in one company of the Commerce of Guarapuava, with the objective of aligning strategies and corporate vision to obtain better performance and organizational results. It was used the instrument: field research with emphasis on qualitative approach, characterized as applied research, being effected by means of exploratory research, descriptive and on-site observation. The results showed that the BSC indicators in perceptual: financial, customer, internal processes and learning and growth resulted in practice that it was provided benefits such as growth, higher profitability, innovation in operational processes, competitive advantage, business excellence and leverage in organizational results. However we identified negative aspects in the execution of internal processes, such as unhappy customers, lack of training in human resources and funds without investment. So, it was concluded that the results promote advancement in the area of administration, which currently must be seen as a strategic management system, nevertheless they must turn their vision for the overall efficiency of the company as a whole, and not only financial.

Key-words: Strategic Planning, Balanced Scorecard, Organizational growth

1 Introdução

Para que as organizações se adaptem ao mercado que está em constante mutação é necessário que se utilizem do planejamento estratégico como ferramenta gerencial. Levando em consideração a importância deste mecanismo para a sobrevivência das empresas, este artigo tem o propósito de efetuar um estudo sobre o planejamento estratégico em conjunto com o *Balanced Scorecard (BSC)*. A relevância do estudo para o gerenciamento das organizações contribui para a compreensão e utilização dos indicadores do BSC sob suas quatro perspectivas: financeiro, clientes, processos internos do negócio, além de aprendizado e crescimento. Apresentando, desta forma, a importância da análise dos indicadores financeiros e não financeiros dentro do contexto organizacional. Partindo das medidas financeiras e métodos operacionais, para alavancar os resultados organizacionais e incorporar a excelência empresarial no dia a dia.

O presente artigo realizou um estudo para propor a implantação dos indicadores do BSC alinhados ao planejamento estratégico em uma empresa do comércio de Guarapuava, com o propósito de apurar as estratégias para alcançar melhor desempenho e maiores resultados organizacionais.

2 Gestão Estratégica: Histórico e Transformação

Grandes acontecimentos da Revolução Industrial resultaram numa aceleração no setor produtivo e, em paralelo, surgiu na Inglaterra no final do século XVIII e início do século XIX a Primeira Era da Revolução Industrial, sendo marcada pela utilização do carvão como meio de fonte de energia. Neste momento foi desenvolvida a máquina a vapor e a locomotiva. Ambos foram determinantes para dinamizar o transporte de matéria-prima, pessoas e distribuição de mercadorias, dando um novo panorama aos meios de se locomover e produzir (FREITAS, 2013). A Segunda etapa da Era da Revolução Industrial, segundo Freitas (2013), as descobertas aconteceram com o emprego da energia elétrica, o uso do motor à explosão, os corantes sintéticos e a invenção do telégrafo, proporcionando a exploração de novos mercados e a aceleração do ritmo industrial.

Já a Terceira Era da Revolução Industrial que aconteceu entre o século XX e XXI, proporcionou avanços tecnológicos como a descoberta do computador, da internet e da engenharia genética, acompanhadas de outras novidades da época.

Devido ao período de grandes transformações, as empresas foram obrigadas a repensar suas estruturas e premissas operacionais de negócio, estas estruturas e premissas estão voltadas

para os princípios da gestão estratégica com a finalidade de otimizar suas atividades principais e tentar adaptar-se ao mercado e suas tendências (CHIAVENATO, 2004).

Salienta-se que a partir das transformações elencadas várias empresas desenvolveram preocupações que impulsionaram a mudança nos conceitos de como seus processos estavam sendo realizados, qual a qualidade final do produto, além do atendimento aos clientes e demais indagações que surgiram em meados da década de 1990, momento no qual surgiu a ferramenta de gestão *Balanced Scorecard* (CHIAVENATO, 2004).

2.1 Balanced Scorecard: uma nova abordagem para alinhar o planejamento estratégico com os indicadores de desempenho do BSC

Kaplan (1998) descreve o Balanced Scorecard como sendo:

Um sistema de avaliação de desempenho empresarial, e seu principal diferencial é reconhecer que os indicadores financeiros, por si mesmos, não são suficientes para isso, uma vez que só mostram os resultados dos investimentos e das atividades, não contemplando os impulsionadores de rentabilidade a longo prazo. O *BSC* é uma metodologia de medição da gestão do desempenho organizacional, abordando indicadores financeiros e operacionais de funcionamento de uma empresa. Tendo por objetivo contribuir para o crescimento e desenvolvimento da empresa, dos colaboradores, dos clientes, dos acionistas e da sociedade de forma geral.

O *Balanced Scorecard* é um sistema de gestão dos processos que efetua de modo contínuo a avaliação dos indicadores financeiros e não financeiros da organização, portanto, não é o financeiro isolado que manterá a permanência da empresa em longo prazo, e sim todo o conjunto interno e externo da organização. O *BSC* apresenta um crescimento sustentável e de sobrevivência a longo do prazo. "A experiência, a pesquisa, a reflexão e os resultados dos projetos do *BSC*, possibilitaram [...], identificar os princípios de uma organização orientada para a gestão estratégica (FILHO, 2005, p.33) conforme relatado na figura 1.

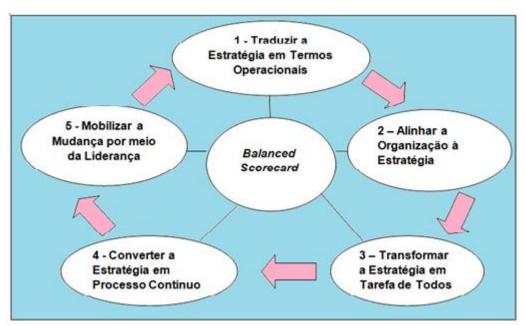


FIGURA 1- Balanced Scorecard orientado para a Gestão Estratégica Fonte: Adaptado de Filho (2005, p.33).

A empresa pode construir estratégias e convertê-las em ações sobre o ponto de vista de sua capacidade no mercado, analisando seu ambiente interno e externo, maximizando suas forças e vantagens competitivas, a fim de minimizar seus pontos fracos em relação aos concorrentes.

O *Balanced Scorecard* facilita o gerenciamento dos objetivos por parte da equipe de colaboradores mantendo todos focados no desenvolvimento da estratégia da organização. Essa preocupação gera bons resultados e proporciona condições de vincular o curto prazo (foco natural das equipes) com o médio prazo (foco da gerência intermediária) e no longo prazo (foco da alta administração) (REZENDE, 2003).

2.2 Quatro Perspectivas: financeira, cliente, processos internos, aprendizagem e crescimento

As 4 perspectivas do *Balanced Scorecard* refletem a estratégia da empresa, de acordo com Filho (2005), este enuncia que a missão e a visão da empresa precisam ser traduzidas em objetivos e medidas que reflitam os interesses e as expectativas de seus principais *stakeholders*. Nesse sentido o *Balanced Scorecard* tem por objetivo atender a quatro perspectivas: financeira, processos internos, clientes assim como, aprendizagem e crescimento. Em cada perspectiva a empresa deve se perguntar como está sendo percebida pelos clientes e quais as chances de agregar valores e inovar, como é notada e percebida pelos parceiros e acionistas, como estão os processos internos e quais atividades devem ser melhoradas para atingir o máximo de desempenho (LEANDRO, 2003).

A seguir serão explicitados os indicadores de cada uma das 4 (quatro) perspectivas:

- a) Perspectiva financeira: melhoria dos resultados financeiros, em especial, o lucro líquido, o retorno sobre o investimento, criação de valor econômico e a geração de caixa. Rezende (2003) define esta perspectiva pelo crescimento e o perfil de receita, a redução de custos e a melhoria da produtividade, além da utilização de ativos em relação à estratégia de investimento;
- b) Perspectiva dos clientes: na visão de Filho (2005), nesta perspectiva avalia- se a proposição de valor da empresa, e se está produzindo os resultados esperados quanto à satisfação dos consumidores, conquista e retenção de novos clientes, lucratividade e participação dos consumidores. Rezende (2003, p.100) complementa ainda que está perspectiva refere-se a "proposição de valor para os clientes, é o que a organização pretende oferecer aos consumidores para diferenciar-se das demais, referem-se à liderança em produtos, a excelência operacional e à identidade/intimidade com o consumidor";
- c) Perspectiva dos processos internos: Rezende (2003, p.101) define a:

A perspectiva de processos internos como forma de ampliar a fronteira da formulação da estratégia organizacional para o campo do "como" implementá-la, com a vantagem de estabelecer uma sintonia que [...], é visível a todos que participam do processo produtivo. De forma geral, a cadeia de valor é representada no BSC por quatro elementos: Inovação, Atendimento ao Cliente, Operações e Logística e Regulamentação e Ambientalismo.

A sobrevivência das empresas nesse mercado em transformação global requer implantação de um sistema de gestão estratégica integrada que contemple suporte para as tomadas de decisões que levarão a empresa a atingir seus objetivos. E que possibilite em longo prazo aperfeiçoar seus indicadores com a finalidade de inovar seus produtos e serviços, ser mais competitiva, tornar mais eficientes seus processos, reduzir custos e atender ao cliente dentro do prazo combinado;

d) Perspectiva de aprendizagem e crescimento: nas palavras de Abreu (2000) nesta perspectiva "a habilidade da organização em inovar, melhorar, aprender e se superar está em consonância com a maximização do valor da organização. Esta perspectiva gera crescimento e melhorias à longo prazo, por meio, de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais". Esta perspectiva vai resultar em vários indicadores como:

qualidade dos funcionários no tocante a treinamento e capacitação; liderança na tecnologia traduzida em tempo de desenvolvimento; porcentagem de vendas proveniente de novos produtos; e parceria com clientes e concorrentes para alargar amplitude do negócio. Neste sentido Costa (2008, p. 36) reforça que:

A empresa terá que fazer um esforço para implantar uma política própria com relação às pessoas, tecnologia e processos organizacionais [...], na era da empresa informacional, que se diferencia muito mais pela capacidade gerencial do que pelas operacionais, é fundamental saber qual a combinação de intangíveis que na sua empresa libera energia para um desempenho excepcional [...], o que produz o resultado esperado é a interação e sinergia proporcionada pelas políticas e procedimentos em relação a todos esses intangíveis.

Desta forma a empresa medirá o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o desempenho dos ativos intangíveis, bem como, analisará o equilíbrio entre o curto prazo (enfoque operacional) e o longo prazo (enfoque estratégico) para os diversos indicadores externos (voltados para acionistas e clientes), e as medidas internas dos processos críticos de negócios (como a inovação, o aprendizado e o crescimento), ambos necessários para o desenvolvimento futuro da organização (KAPLAN & NORTON, 1997).

3. Metodologia

Esse artigo proporciona conhecimento dos indicadores do BSC para sua implantação e fornece levantamento de pesquisa, hipóteses e estratégias em 4 (quatro) áreas das perspectivas do BSC (financeira, cliente, processos internos, aprendizagem e crescimento), sendo este o objeto de pesquisa, nos quais acontecem inúmeros fenômenos e atitudes que serão passíveis de um levantamento de estudo e análise.

Do ponto de vista da sua natureza, a pesquisa se classifica como:

a) Pesquisa Aplicada: além de apresentar os conhecimentos adquiridos, é possível aplicar seus conceitos na prática, podendo sua viabilidade ser testada tanto no setor: público, privado, instituições e ONG`s. Onde teoria e a prática formam aplicáveis conhecimentos para a resolução de problemas ou conflitos específicos do cotidiano (RODRIGUES, 2007).

Quanto à forma de abordagem do problema o estudo se classifica como:

a) Pesquisa Qualitativa: trata-se de uma pesquisa com corte qualitativo, na qual são aprofundados os conhecimentos e a combinação de abordagens qualitativas, devido ao fato da metodologia da pesquisa continuar a evoluir e se desenvolver numa abrangente estratégia de investigação, interpretando os fenômenos e atribuindo significados aos dados (CRESWELL, 2010). A pesquisa qualitativa foi escolhida no presente estudo, entendendo-se tratar da melhor forma de buscar a compreensão das relações estabelecidas entre as políticas e as práticas de gestão.

Baseado no ponto de vista de seus objetivos, o artigo se apresenta como:

- a) Pesquisa exploratória: de acordo com Gil (2009) este tipo de pesquisa proporciona maior contato com o problema, a fim de deixar clara a deficiência e construir um *brainstorming* de ideias e hipóteses para sua resolução. A pesquisa exploratória neste artigo utilizou a forma de procedimentos técnicos como: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental. A pesquisa bibliográfica consistiu mediante consulta em livros, artigos, teses, dissertações, jornais, revistas, periódicos e materiais da internet. Já a pesquisa documental se apresentou mediante a consulta de dados na base da empresa, com busca em relatórios, consulta ao balanço patrimonial, e demais declarações;
- b) Pesquisa descritiva: segundo Gil (1999), visa descrever as características e levantar dados de determinado fenômeno, por meio de observação sistemática e de questionários. A pesquisa

descritiva foi efetuada sob a forma de procedimentos técnicos baseados em: observação sistemática do dia a dia de trabalho da empresa, e levantamento de dados por meio de entrevistas semi-estruturadas com o administrador proprietário.

Segundo Selltiz *et al.* (1965), estes estudos se caracterizam por serem usados com a intenção de descobrir ou testar se determinadas variáveis estão associadas. A observação direta tornouse um importante método de coleta de dados, na medida em que, segundo Selltiz *et al.* (1965), possibilita o registro do comportamento na ocasião em que ele ocorre.

Observação sistemática consiste em se ter um planejamento e realizá-lo em condições controladas para responder aos propósitos preestabelecidos, já a observação na vida real é o registro dos dados à medida que ocorrem (GIL, 1999). Foi realizado um estudo panorâmico de observação *in loco* no ambiente de trabalho durante os meses de abril a agosto 2013 em um número de 3 (três) horas diárias, durante 3 (três) semanas, em momentos distintos das rotinas operacionais, sendo analisadas as práticas efetuadas no dia a dia da organização.

Também foi realizada entrevista com o administrador, entrevista feita por meio de um questionário, composto por 10 (dez) questões, sendo que cada questão comporta 5 (cinco) alternativas, escala *likert*, levantamento de dados de caráter objetivo, neste sentido também foram utilizados o uso de diários para anotações de fatos, situações e ocorrências vivenciadas ao longo do pesquisa.

Quanto ao delineamento de pesquisa, se classifica como estudo de caso, pois nas palavras de Yin (2010) o estudo de caso contribui para os conhecimentos dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais e sociais, tendo por objetivo relacionar todas essas diferentes situações para entender os desejos dos fenômenos sociais complexos. O estudo de caso foi o método adotado nesta pesquisa por possuir forte orientação para as disciplinas de prática como a Administração.

4. Resultados e análise

A pesquisa de campo foi realizada em uma empresa do comércio da cidade de Guarapuava, organização que conta com uma estrutura de cunho familiar de pequeno porte do ramo do comércio categoria de revenda que atua há 13 anos no mercado de bens e serviços de tecnologia (informática, eletro-eletrônicos, comunicação, áudio/vídeo, telefonia, etc).

Com base nos dados coletados e na análise efetuada durante os meses de abril a agosto 2013, foi diagnosticado e registrado os problemas que frequentemente aconteciam na empresa, apresenta-se no Quadro 1, as falhas cometidas dentro da organização no âmbito das 4 perspectivas.

FINANCEIRO

O financeiro da empresa se apresenta de forma estável conforme consulta feita nos Balanços Patrimoniais dos últimos 3 anos, salienta-se que a organização em estudo possuem diversos bens em ativos intangíveis, com sede e estrutura própria, tem grande valor imobilizado em imóveis e carros, bem como, grande quantia na praça para receber.

PROCESSOS INTERNOS

Nos processos internos do setor do almoxarifado quando a mercadoria chega da transportadora, o modelo padrão é conferir se o produto chegou intacto e perfeito, depois disso, passar pelo sistema de código de barras que registra e coloca o produto em estoque, em base todo o material demora quatro dias para ser encaminhado ao cliente, depois de todo o pedido estar no estoque é hora de lançar as notas fiscais para despacho do produto para o cliente.

Neste caso no decorrer do processo em algum momento o colaborador por desatenção na conferência do produto, cometeu equívocos no momento da liberação do material para o carregamento do pedido, onde a mercadoria foi encaminhada pela transportadora para um cliente em

Mato Grosso do Sul, mas na realidade o material deveria ser entregue em um cliente de Minas Gerais, este tipo de falha foi observado 5 (cinco) vezes durante a pesquisa, de modo que foi identificado que falta algo a complementar este processo para diminuir a incidência ou "banir" de vez este tipo de erro que parece ser comum na empresa, por haver muitos pedidos para ser despachado diariamente.

Nos processos internos quanto ao setor responsável por licitações foi verificado que há um roteiro padrão para o desenvolvimento das atividades, porém várias vezes foram observadas o retrabalho de certas atividades, bem como, foi presenciado uma situação na qual o órgão comprador, desclassificou a empresa num pregão eletrônico por falta de um documento de habilitação. A situação aponta que no momento do responsável despachar o envelope com a habilitação a falha foi cometida, levando a empresa a perder uma venda, diminuindo a sua receita e consequentemente seu lucro.

CLIENTES

Já na loja física e no e-commerce foi identificado por meio de consulta ao sistema SAP da empresa, produtos sendo vendidos para os clientes abaixo do custo, devido a empresa trabalhar com o estoque e preço do fornecedor em tempo real, neste caso, a volatilidade do mercado fazem com os preços se alteram a cada instante, sendo que se o vendedor vende agora o produto para o cliente e não reserva no fornecedor, acontece que quando o comprador vai efetuar o pedido, já não se encontra mais o mesmo preço, tendo que comprar e entregar o produto com prejuízo, e em muitas vezes o produto já não estava mais disponível, atrasando a compra consequentemente atrasa a entrega para os clientes, gerando insatisfação dos mesmos.

CRESCIMENTO E APRENDIZAGEM

Quanto à perspectiva de aprendizagem e crescimento observou-se que os colaboradores estão com baixa produtividade e baixa motivação, os recursos humanos não recebem treinamento externo quando da contratação, somente explicações internas sobre o trabalho, conforme visualizado em uma contratação durante o acompanhamento no campo, não compartilham as informações e utilizam muito pouco o acesso ao Sistema SAP da empresa.

Fonte: Elaborado pela Autora, 2013. Quadro 1 - Apresentação da análise dos dados coletados

O estudo realizado propôs a implantação do BSC como alternativa de regularizar e corrigir os erros frequentes cometidos pelos diferentes setores, com o objetivo de atingir o máximo de desempenho empresarial no âmbito estratégico e operacional, por isso a extrema necessidade de alinhar o planejamento estratégico aos indicadores do *Balanced Scorecard*.

Os estudos da implantação do *Balanced Scorecard* apontaram para uma organização mais dinâmica com prontidão no atendimento, compartilhamento e troca de informações de forma mais eficaz e produtiva, "olhando" de forma mais ampla para o mercado, enfatizando as perceptivas dos processos, clientes, financeiro e a aprendizagem organizacional como uma possível fonte geradora de mudanças, inovações e crescimento corporativo.

Partindo do conceito da missão, visão e valores da empresa procurou-se estabelecer metas a serem executadas e indicadores a serem avaliados para as 4 perspectivas. Propõe-se que a empresa pesquisada decomponha seus objetivos em indicadores, metas e iniciativas o seu negócio como forma de alavancar seus resultados organizacionais, conforme é relatado no Quadro 2:

Perspectiva Financeira			
Indicador	Meta		Iniciativa
Aumentar a rentabilidade	Retorno sobre	o	Melhorar a utilização dos ativos.
sobre o negócio.	investimento ROE de 199	ó.	
Produtividade.	Aumentar a produção e	m	Melhorar os processos internos.
	5% ao ano.		

Agregar valor aos acionistas, clientes,		Efetuar parcerias entre ambos.
fornecedores.	comuns da cadera.	
Perspectiva dos Clientes		
Indicador	Meta	Iniciativa
Cumprir com os prazos de entrega ao cliente.	esperado.	Colocar o pedido no fornecedor ao mesmo tempo em que o cliente fecha o pedido e despachar o produto no mesmo dia que o sistema insere a mercadoria no estoque.
Aumentar a satisfação dos clientes.	Obter 85% de clientes satisfeitos.	Agregar valor na qualidade do produto, dispor de benefícios como inovação de produtos.
Confiabilidade do produto.	Comercializar marcas de produtos que tenham renome mundial.	Buscar estabelecer ainda mais a parceria existente entre os fornecedores de produtos da marca Apple, HP, Dell, Sony e Acer.
Preço competitivo.	Competir com preços justos e preços de mercado.	desempenho dos preços no mercado.
Conquistar novos clientes, efetuar promoções e descontos que retenham maiores números de clientes.	Aumento do número de clientes em 15%.	Efetuar promoções e descontos relâmpagos que captem novos tipos de clientes, aqueles que compram por impulso, ou quando os preços estão bons.
Fidelização dos clientes.	Fidelizar todos os clientes potenciais.	Continuar a convidar clientes em datas comemorativas para demonstrar a importância que o cliente tem para a empresa, como por exemplo, aniversário da empresa.
Perspectiva dos Processos	Internos	
Indicador	Meta	Iniciativa
Produtividade.		Efetuar o redesenho dos processos, a fim de eliminar o método de retrabalho na correção das falhas, economizando tempo e dinheiro.
Custo.	Zerar o custo gerado pela má qualidade.	Motivar os colaboradores a eliminar estes custos, para reverter estes valores em benefícios em prol da equipe.
Vantagem Competitiva.	Utilizar os indicadores do <i>Balanced Scorecard</i> para alcançar o crescimento e desenvolvimento proposto.	Implantar o <i>Balanced Scorecard</i> para orientar a organização a tomar decisões pautadas na gestão estratégica do negócio.
Eliminar erros e falhas durante o processo.	Não cometer nenhum erro na expedição de produtos.	Implantar sistema manual de conferência no embarque dos produtos.
Melhorar o processo produtivo.	Aumentar a qualidade final dos processos e dos produtos.	Implante do Sistema Seis Sigma, para atingir a qualidade total.
Controlar os resultados dos processos realizados.	Tornar os resultados de acordo com o planejado.	Implantar um sistema de PDCA para controle das atividades efetuadas no cotidiano.

Inovação e agilidade nos processos rotineiros.	Ter o melhor sistema de informações e tecnologias para colocar agilidade e inovação nos processos.	Investimento pesado na manutenção e alimentação do Sistema SAP já implantado na empresa.			
Perspectiva do Aprendizac	Perspectiva do Aprendizado e Crescimento				
Indicador	Meta	Medida			
Motivação da equipe.	Melhoria no clima organizacional.	Introduzir políticas de participação nos lucros da empresa.			
Obter informações e gerar conhecimento para a organização.		Implantar atividades de workshops uma vez por mês para criar uma universidade do conhecimento dentro da empresa.			
Recursos humanos com capacidade para gerenciar mudanças.	_	Treinamento em períodos que exijam testar a capacidade de mudar e inovar por parte dos funcionários.			
Capacidade de construir uma organização flexível pautado na responsabilidade social e ambiental.	Organização preocupada com a sociedade, clientes e fornecedores.	Buscar ser o exemplo na compra de produtos de fornecedores, que comercializam produtos que contenham certificação. Ser ambientalmente correta recebendo de volta os descartes dos resíduos de informática, a fim de contribuir para a sociedade, oferecendo crescimento e desenvolvimento sustentável no local em que está inserida.			

Fonte: Elaborada pela Autora, 2013.

Quadro 02 - Implantação dos indicadores do *balanced scorecard* nas perspectivas: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento

A partir do momento da implantação dos indicadores do *BSC*, a empresa eliminou as falhas e erros cometidos frequentemente na organização, de modo que, evitará o retrabalho dos processos internos, corte de custos com gastos desnecessários, efetivando melhoras significativas no caixa da empresa, bem como, habituar-se a efetuar melhores negociações financeiras com sócios e fornecedores, com o propósito de tomar a decisão correta e obter maior alavancagem financeira. Os métodos de medida da eficiência operacional impactariam no atendimento das exigências e expectativas dos clientes quanto ao cumprimento do prazo de entrega do produto, aos descontos oferecidos e a satisfação dos clientes.

Dentro deste contexto, a pesquisa apresentou crescimento e aumento do desempenho dos indicadores com a utilização da ferramenta do *BSC*. Os resultados alcançados tomaram como base a análise do diagnóstico durante os meses de pesquisa, onde foram identificadas as irregularidades presente nas 4 (quatro) perspectivas. A partir deste momento foi possível apresentar uma proposta de melhoria para a execução das rotinas que mostraram melhores resultados com a alteração das práticas de trabalho, conforme apresentado no Quadro 3.

Situação Anterior	Situação Proposta	Situação Alcançada
Das mercadorias	Padronização de despacho dos	Diminuição da falha para 20%, corte
despachadas por	materiais e conferência na saída	de custos e uma considerável
transportadora e correios	pelo sistema SAP.	diminuição de prejuízo.
40% são enviadas erradas.		

10% dos preços formulados	Atualização diária dos preços e	De 10% as falhas com preços
foram equivocados	quantidade de produtos para a loja	equivocados caíram para 6%, onde os
resultando em vendas com	e e-commerce para	preços ofertados no produto
valores monetários	acompanhamento em tempo real	comportam margem de lucro e não
pequenos.	das informações dos fornecedores	margem de prejuízo.
	e do mercado.	
Baixa produtividade da	Implantação de remuneração por	Aumento de 3% na produtividade,
equipe de trabalho.	desempenho individual e	bem como, melhores condições dos
	desenvolvimento do trabalho em	recursos dos humanos, e maior foco
equipe. Bônus e remuneração nos		nos objetivos organizacionais.
resultados alcançados para		
impulsionar o alcance das me		
	venda.	
Quantidade razoavelmente	Efetuada uma listagem	Prazo de recebimento menor versus
grande na praça para	classificando clientes maus	mais investimento para efetuar nas
receber, recursos	pagadores, com o propósito de	aplicações financeiras e obter maiores
financeiros estagnados.	corte de vendas para estes clientes.	lucros.
Colaboradores	Participações nos lucros da	Valorização e motivação dos recursos
desmotivados e sem	empresa, treinamento e cursos na	humanos, desenvolvimento de
habilidades para realizar as	ACIG, proposta de criar um centro	habilidades interpessoais, rede de
tarefas, bem como, não	desenvolvimento do know how	compartilhamentos de conhecimentos
desenvolviam o	envolvendo a participação e a	e informações. Surgimento de uma
conhecimento dentro da	criatividade de todos os	cultura organizacional.
organização.	colaboradores.	

Fonte: Elaborada pela Autora, 2013. Quadro 3 - Resultados do Diagnóstico nas Perspectivas

A empresa deve se espelhar nas práticas de excelência da metodologia do BSC para continuar obtendo as melhorias de forma contínua com a implantação do BSC.

Os resultados apontaram a eficiência do sistema de gestão estratégica obtidos com a utilização da metodologia do *BSC*, tornando-se eficiente e eficaz naquilo que desempenha, realizando de tal forma que atinge os objetivos propostos.

A gestão estratégica proporciona uma visão dos fatores chaves de sucesso da organização: satisfação do cliente, qualidade dos produtos e serviços, entrega no prazo combinado, escolha do melhor ciclo ou processo interno, eliminar o desperdício ou retrabalho da atividade, menores custos, eficiência e excelência na realização dos trabalhos e colaboradores motivados.

A figura 2 apresenta um modelo de gestão estratégica proposto para a organização em estudo, para que aumente seu desempenho no âmbito das 4 perspectivas, se tornando mais competitiva e eficiente no mercado em que atua.



Figura 2 – Modelo de Gestão Estratégica abrangendo as 4 Perspectivas para a organização em estudo Fonte: Elaborado pela autora, 2013.

Salienta-se que os resultados obtidos contribuíram para a empresa agregar valor ao seu empreendimento em curto e longo prazo, com a incorporação da metodologia por parte da organização, as atividades realizadas atingiram o retorno financeiro e não financeiro esperado, tanto no âmbito estratégico como operacional. O replanejamento e o controle das atividades rotineiras foram os pilares essenciais que fizeram com que os resultados e desempenhos fossem obtidos pela organização.

As práticas do BSC aderidas pela empresa nas perceptivas dos processos, clientes, financeiro e aprendizagem organizacional proporcionaram inovação e crescimento em toda a organização, tornando-a mais forte e mais competitiva no ramo em que atua.

5. Considerações finais

Conclui-se que a implantação dos indicadores do BSC, no caso estudado e descrito, torna a empresa altamente qualificada no modelo de sistema de gestão estratégica empresarial, onde o presente artigo relata as principais contribuições na utilização dos indicadores do BSC alinhados ao planejamento estratégico na empresa estudada, sendo este alinhamento dos indicadores a maior fonte geradora de resultados estratégicos.

A avaliação dos indicadores demonstrou um excelente desempenho no âmbito das quatro perspectivas, estes indicadores demonstram um crescimento de produção sobre as vendas, bem como, maior lucratividade e retorno sobre os investimentos na perspectiva financeira. Já na perspectiva dos clientes, o aumento da satisfação e fidelização dos consumidores junto à empresa, conquista de um público novo, oportunidade está que gerou crescimento e expansão no mercado.

Quanto a perspectiva dos processos internos pode-se verificar a imposição de um modelo de excelência operacional em todas as atividades desenvolvidas na organização, eliminando o custo, desperdício e retrabalho. Enquanto que na perspectiva de aprendizagem e crescimento os benefícios resultam em capacitação dos recursos humanos, investimentos em *know-how*, colaboradores aptos à realização da tarefa, bem como, desenvolvimento de habilidades interpessoais e de relacionamentos.

Desta forma, fica evidente o alcance dos objetivos, pois ao implantar a metodologia do BSC a empresa torna-se altamente competitiva, por meio das estratégicas adotadas, as quais se reverteram em benefícios como: diferencial competitivo, maior lucratividade, liquidez financeira, inovação dos processos operacionais, excelência empresarial e alavancagem dos resultados organizacionais no âmbito das quatro perceptivas.

Referências

ABREU, Renato Araújo. **Planejamento Estratégico do Negócio Utilizando os Conceitos do Balanced Scorecard (BSC)**. 2000. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro.

CHIAVENATO, I. Administração nos novos tempos. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COSTA, A. P. P. Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação. São Paulo: Atlas, 2008.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3 ed. Porto Alegre: Bookman/Artmed, 2010.

FILHO, E. H. *Balanced Scorecard* e a gestão estratégica: uma abordagem prática. 10.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FREITAS, D. E. **Primeira Revolução Industrial**. Brasil escola. Disponível em http://www.brasilescola.com/geografia/primeira-revolucao-industrial.htm>Acesso em 15/09/2013.

GIL, A. C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. A estratégia em ação: balanced scorecard. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN & NORTON. **O que é o** *Balanced Scorecard* **e quais são as vantagens de sua implementação nas empresas?** Entrevista, 1998. Disponível em http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/entrevistas/entrevistas/180402-robert_kaplan.shtm Acesso em 26/03/2013.

LEANDRO, C. S. O *balanced scorecard* e o processo estratégico. **Coppe**, São Paulo, v.10, n.4, p.61-73, outubro/dez.2003.

REZENDE, J. F. *Balanced Scorecard* e a gestão do capital intelectual: alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RODRIGUES, W. C. Pesquisa em educação UFRGS. Metodologia Científica. Paracambi, 2007. Disponível em: http://pesquisaemeducacaoufrgs.pbworks.com/w/file/fetch/64878127/Willian%20Costa%20Rodrigues_metodologia_cientifica.pdf >Acesso em 15/09/2013.

SELLTIZ, C.; et al. Métodos de pesquisa nas relações sociais. São Paulo: Herder, 1965.

YIN, R. K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.