

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO  
MBA/ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS**

**MARCIO JOTZ ANDRES**

**PROPOSTA DE APLICAÇÃO DE BSC  
Modelo Prático para Indústria**

**ROSARIO**

**2019**

MARCIO JOTZ ANDRES

**PROPOSTA DE APLICAÇÃO DE BSC**  
**Modelo Prático para Indústria**

Projeto de Pesquisa apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em **Gestão e Negócios**, pelo Curso de **MBA/ESPECIALIZAÇÃO em GESTÃO E NEGÓCIOS** da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. Ms **Jonas Ismael da Silva**

ROSARIO

2019

## SUMÁRIO

<b>1 APRESENTAÇÃO DO PROJETO E PROBLEMA IDENTIFICADO.....</b>	<b>3</b>
<b>2 PROPOSTA DE SOLUÇÃO.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1 REVISÃO DA LITERATURA TÉCNICA.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1.1 Evolução do BSC .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1.2 Conceitos do BSC .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1.3 As perspectivas do BSC.....</b>	<b>8</b>
2.1.3.1 Perspectiva Financeira.....	9
2.1.3.2 Perspectiva do Cliente.....	10
2.1.3.3 Perspectiva do Processo Interno.....	11
2.1.3.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.....	12
<b>2.1.4 A estratégia e o mapa estratégico .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2 ENTENDIMENTO APROFUNDADO DO PROBLEMA.....</b>	<b>19</b>
<b>2.3 APRESENTAÇÃO DA SOLUÇÃO.....</b>	<b>21</b>
<b>3 RETORNO PREVISTO DA SOLUÇÃO .....</b>	<b>25</b>
<b>4 APLICAÇÃO E/OU AVALIAÇÃO DA SOLUÇÃO .....</b>	<b>27</b>
<b>5 COMENTÁRIOS FINAIS.....</b>	<b>36</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>38</b>

## 1 APRESENTAÇÃO DO PROJETO E PROBLEMA IDENTIFICADO

Peter Druker, associado ao pensamento neoclássico da administração, já alertava, no ano de 1970, que a administração se torna uma atividade essencial para a vida das pessoas e das organizações e que elas devem desenvolver, das mãos das teorias da administração, modelos e estratégias apropriadas para disponibilizar aos gestores as ferramentas necessárias para o seu trabalho diário. Com isso, o autor apontava a existência de deficiências no conhecimento desenvolvido até então, o que ameaçava uma tarefa administrativa consistente com o mundo moderno. (DRUKER,1970).

No ambiente atual, o grande desafio do administrador é manter um sistema de informação gerencial que forneça informações corretas e oportunas para tomar decisões acertadas. Neste contexto o BSC é visto como uma ferramenta organizacional que pode ser utilizada para gerenciar importantes processos como estabelecimento de metas individuais e de equipe, remuneração, alocação de recursos, planejamento e orçamento, *feedback* e aprendizado estratégico, funcionando como uma ferramenta equivalente à um sistema ERP, que tem a mesma função, embora seja mais complexo e caro.

O Balanced Scorecard tem a sua explosão no início dos anos 90, na sequência de estudos de Kaplan & Norton (2002) em um grupo de empresas no início dos anos 80, à procura de novas maneiras de avaliar o desempenho dos negócios.

A organização, seus membros e seus arredores se aglutinam em um fenômeno altamente complexo e os esforços contínuos de muitos gestores de interpretar e operar nesta realidade tende a ser diluído, uma vez que afasta-se do ápice estratégico, devido a várias razões que serão comentadas oportunamente. Mais uma vez, o BSC se destaca como uma ferramenta que combate esse mal dentro da organização e muitas vezes transcendem suas fronteiras.

Continuando o tema de complexidade, o BSC é uma ferramenta moderna que tem a gentileza de responder de uma forma consistente com a realidade, sem possuir uma aplicação tortuosa, muito menos impossível, para as pequenas e medias empresas, por exemplo.

Seu sucesso está atribuído a três eventos importantes que ocorreram em suas principais aplicações: mudança, crescimento e tornando a estratégia um trabalho de

todos (KAPLAN; NORTON, 2002) e, ultimamente, tem sido adotado como modelo de Gestão por muitas empresas que visam gerar maior valor com o seu uso.

Neste trabalho será apresentado uma proposta de implementação do BSC em empresas do ramo industrial, pode ser ela pequena, média ou um empresa familiar, e tem como foco os objetivos a seguir:

- Integrar conceitos relevantes para a gestão de negócios no âmbito de uma ferramenta que permita a sua aplicação sistemática ao trabalho gerencial;

- Sustentar todas as escolhas adotadas para a ferramenta a ser desenvolvida na inter-relação e relevância dos conceitos e instrumentos teóricos para explicar e enfrentar a realidade de qualquer negocio;

- Desenvolver um Scorecard que seja uma ferramenta valiosa para o gerenciamento em qualquer empresa com as características citadas anteriormente.

Assim como pretende responder a seguinte pergunta: o Balanced Scorecard poderá ser um facilitador para a gestão das empresas?

## 2 PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Nesse capítulo será apresentada uma proposta de solução ao problema identificado, embasado em um conteúdo teórico, detalhado a seguir; e também o entendimento aprofundado do problema, que permitira apresentar uma solução eficaz para a empresa em estudo ou as demais empresas do contexto.

### 2.1 Revisão da literatura técnica

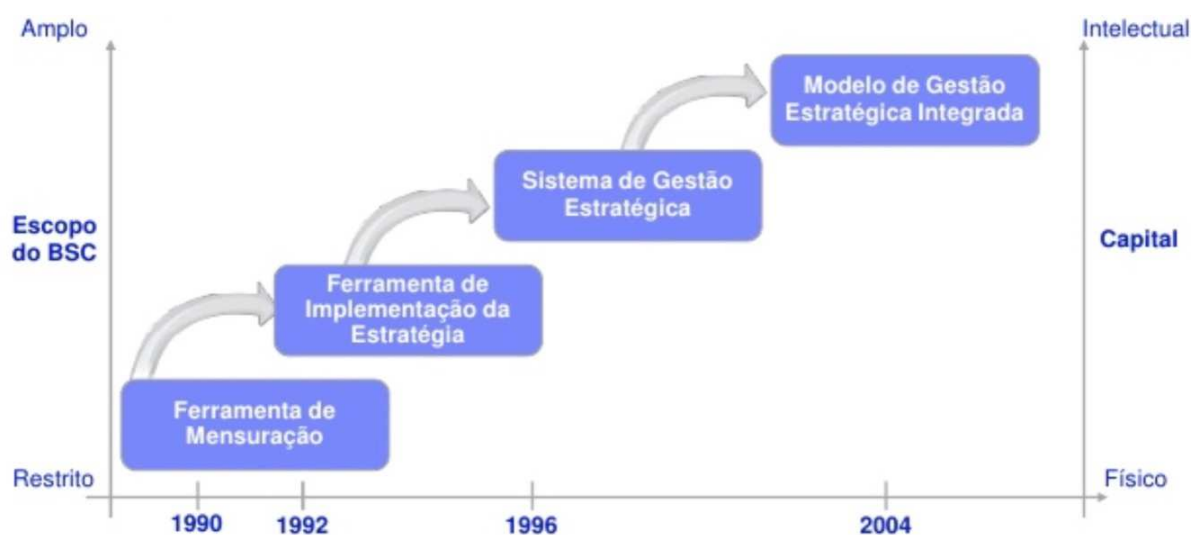
Neste item, alguns conceitos chaves para o presente trabalho estão expostos. Será abordado de forma breve a evolução do BSC no passar dos anos, para então abordar os conceitos mais relevantes em relação à ferramenta proposta pelos professores Kaplan e Norton.

#### 2.1.1 Evolução do BSC

Como ferramenta de medição, o Balanced Scorecard foi concebido por Kaplan e Norton (1992) para complementar as medições financeiras que até então eram tudo; as perspectivas do cliente, processos internos e aprendizado e crescimento oferecem as possibilidades que até então não eram obtidas com os sistemas de medição tradicionais.

A seguir, no Gráfico 1, podemos observar uma perspectiva histórica da ferramenta:

Gráfico 1- Ilustra a evolução do BSC



O Gráfico 1 mostra a evolução do conceito do BSC desde sua origem , tendo incorporado aprendizagem e conhecimento em suas implementações.

Quanto à função de controle do Balanced Scorecard, é possível pensar que os indicadores são uma ferramenta para controlar o comportamento e avaliar o desempenho passado. No entanto, embora seja possível e possa ser usado desta forma, este não é o objetivo que seus autores reivindicam e não representa a ferramenta BSC em todo o seu potencial.

Kaplan e Norton (1992, p. 39) apontam a esse respeito:

(...) medidas do balanced scorecard devem ser usadas de uma maneira diferente: articular e comunicar a estratégia de negócios, comunicar a estratégia de negócios e coordenar e alinhar iniciativas individuais da organização e multi-departamental, a fim de alcançar um objetivo comum. Usado desta forma, o balanced scorecard não se esforça para fazer com que os indivíduos e unidades da organização sigam um plano pré-estabelecido, o objetivo tradicional do sistema de controle. O balanced scorecard deve ser usado como um sistema de comunicação, informação e treinamento e não como um sistema de controle.

Assim, em 1996, o BSC evoluiu como uma metodologia de implementação estratégica integral, continuando e aprofundando a idéia proposta no parágrafo anterior. Kaplan e Norton (1996) apontam em seu livro "Balanced ScoreCard: Traduzindo a Estratégia em Ação": *"o BSC é uma ferramenta revolucionária para mobilizar as pessoas para o pleno cumprimento da missão, canalizando as energias, habilidades e conhecimento específico das pessoas na organização para a consecução de objetivos estratégicos de longo prazo"*.

O Scorecard como ferramenta de gestão, configura-se como um mecanismo ideal para canalizar grande parte das informações contábeis demandadas pelos gestores, adotando o conceito de informações necessárias e suficientes apresentada em um formato que seja fácil de ler e rápido de usar. (KAPLAN ; NORTON, 1997).

Desta forma, o Balanced Scorecard, fornece como diferente, a maneira pela qual os indicadores são selecionados, uma vez que a utilização de mapas estratégicos oferece um método estruturado de seleção de indicadores financeiros e não financeiros com base em relações de causa e efeito. Mapas estratégicos são apresentados como grupos de indicadores que tentam descrever a estratégia geral da organização em uma estratégia estruturada que avisa como cada atividade agrega valor à realização da estratégia global e como estas estão ligadas entre si por meio de relações causais. (KAPLAN ; NORTON, 2004).

Na verdade, a evolução do BSC tem sido muito significativa, tornando-se um sistema completo de administração e planejamento estratégico, ao mesmo tempo em que se tornou uma das ferramentas mais utilizadas no controle gerencial. Desde o seu surgimento como uma ferramenta para o controle gerencial, o número de empresas e instituições que implementaram ou estão em fase de implementação tem aumentado progressivamente (MUNOZ COLOMINA ; MILLAN AGUILAR, 2003).

### 2.1.2 Conceitos do BSC

Tal como referem Kaplan e Norton (1997a, p.8), o termo BSC expressa "o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores sociais e históricos e entre perspectivas de desempenho internas e externas".

O BSC surge com o nascimento da chamada nova economia para superar um modelo de informação baseado em medidas relacionadas às ações financeiras, que não levam em conta aspectos como: prazos de entrega aos clientes, tempos dos ciclos de processos de fabricação ou qualidade e conseguir uma ferramenta de comunicação útil no processo de implementação de uma estratégia em uma organização e em um ambiente de negócios complexo e competitivo.(MUNOZ COLOMINA ; MILLAN AGUILAR, 2002).

O Scorecard é uma ferramenta projetada para comunicar informações periódicas aos diferentes níveis gerenciais das empresas, com o objetivo de conhecer o grau de cumprimento dos objetivos previamente estabelecidos. (MUNOZ COLOMINA ; MILLAN AGUILAR, 2002).

O Balanced Scorecard é uma ferramenta de gestão que vai desde os princípios mais gerais até os mais específicos: é um conceito estratégico de gestão utilizado para o desenvolvimento e implementação da estratégia corporativa, bem como a gestão sistemática das organizações com base em sua visão e missão, valores essenciais, fatores críticos de sucesso, objetivos, medidas de ação, metas e ações de melhoria. (KAPLAN ; NORTON, 2000)

Segundo Muñoz Colomina e Millán Aguilar (2002), o desenho de um Balanced Scorecard consiste nas seguintes fases:

- Delimitação dos fatores que permitem vantagens competitivas para a empresa.



- Seleção de indicadores relacionados a esses fatores;
- Estabelecimento de relações de causa e efeito entre aspectos considerados chave para o sucesso da estratégia;
- Âmbito de aplicação.

Outra inovação muito valiosa do BSC foi precisamente a introdução de medições sobre intangíveis como um requisito indispensável para alcançar objetivos financeiros. Assim, de acordo com Kaplan e Norton (2000, p.86), "o BSC possibilita que as empresas acompanhem os resultados financeiros, observando o progresso alcançado na capacitação de habilidades e na aquisição de ativos intangíveis que são necessários para um crescimento seguro".

Existem diferentes metodologias para a implementação de um sistema de medição de desempenho com base em um Balanced Scorecard. Entre os mais conhecidos, além do de Kaplan e Norton (1996, 2000), pode-se citar (Ahn, 2001, Letza, 1996, Lohman, 2004, Papalexandris., 2005). No entanto, essas metodologias ainda podem ser melhoradas considerando os aspectos necessários para o sucesso de um projeto de medição de desempenho, como melhoria de processos, gerenciamento de mudanças, infraestrutura tecnológica ou o fator humano (KAPLAN ; NORTON, 1997).

### 2.1.3 As perspectivas do BSC

O BSC tem quatro perspectivas que Kaplan e Norton (2002) sugerem para as organizações comuns e especialmente as empresas. No entanto, eles sugerem que cada empresa deve avaliar se esta recomendação geral é adaptada aos seus requisitos específicos e, se não for assim, deve projetar outras perspectivas que as substituam ou complementem.

As quatro perspectivas recomendadas por Kaplan e Norton (2002) são: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento. Para cada uma delas, será necessário definir medidas, tanto de resultados como de indutores de ação. Essas medidas devem estar ligadas por meio de quatro perspectivas, formando parte de uma cadeia de elos entre causa e efeito, que culmina em uma melhoria no desempenho financeiro (KAPLAN ; NORTON, 1997). As medidas não-financeiras representam a expressão sistemática das iniciativas que levam à obtenção dos

resultados financeiros desejados e que devem ser refletidas na perspectiva que lhes corresponde. (KAPLAN; NORTON, 2002)

### 2.1.3.1 Perspectiva Financeira

Tradicionalmente, as empresas que foram avaliadas através dos indicadores financeiros recolhidos e tratados pelo BSC têm uma visão puramente econômica, pelo que têm focado na maximização da satisfação dos interesses dos investidores e acionistas (KAPLAN ; NORTON, 1997).

Kaplan e Norton (2000), manifestam que os objetivos financeiros, muitas vezes diferem de acordo com a fase do ciclo de vida de um negócio e simplificam o modelo mencionado, propõem três etapas ou fases bem diferenciadas, são elas:

- \*Crescimento;
- \*Sustentabilidade;
- \*Colheita.

Durante a fase de **crescimento**, a empresa tem produtos e serviços que mostram grande potencial, mas não são exploráveis no seu esplendor sem que haja uma forte dedicação de recursos em direção dos objetivos como a construção ou expansão de instalações para a produção, desenvolver novos mercados e penetrar com mais força os já existentes, desenvolver canais sólidos e redes de distribuição, relações com os clientes, etc. Portanto, nesta fase, as empresas podem operar com fluxos de caixa negativos e retornos muito baixos sobre o capital investido. Em geral, os objetivos financeiros para as empresas localizadas nesta fase estarão relacionados à evolução das vendas, ao desenvolvimento de clientes e mercados. (KAPLAN ; NORTON, 2000).

Na fase de **sustentação**, os objetivos financeiros irão enfatizar a obtenção de excelentes retornos sobre o capital investido. Espera-se que estas empresas mantenham ou aumentem gradualmente a sua parcela de mercado e os investimentos irão para as melhorias contínuas. Em geral, os indicadores mais importantes durante este estágio serão aqueles relacionados à lucratividade. (KAPLAN ; NORTON, 2000).

Alguns negócios, ou até empresas, podem estar em um estágio de maturidade ou fase de **colheita**. Nesta fase, a empresa quer cobrar os investimentos realizados nas duas fases anteriores. Essas empresas não precisam mais de investimentos significativos para sua operação, apenas o que é essencial para mantê-las em

funcionamento. O principal objetivo estará ligado à maximização do retorno do fluxo de caixa para a empresa e os projetos de investimento adotados terão um período de recuperação muito curto e altas demandas de valor presente líquido. (KAPLAN ; NORTON, 2000).

Outro aspecto que Kaplan e Norton apontam e deve ser considerado esta relacionado ao gerenciamento de riscos. As metas de crescimento, rentabilidade e fluxo de caixa impulsionam a melhorar os retornos de investimento, no entanto, estes devem compensar-se tendo em conta o risco a que estão expostos e deve ser realizado um bom controle de gestão e risco. Por essa razão, os indicadores projetados para facilitar esse gerenciamento são freqüentemente incluídos nas perspectivas financeiras. (KAPLAN ; NORTON, 2000).

Do exposto, existem três questões estratégicas para cada uma das três fases do ciclo de vida do negócio e, portanto, essas questões financeiras impulsionam a estratégia de negócios:

- \*Crescimento e diversificação de renda;
- \*Redução de custos / melhoria de produtividade;
- \*Uso de ativos / estratégia de investimento.

O crescimento e a diversificação das receitas implicam um aumento do portfólio de produtos e serviços oferecidos ao público e, eventualmente, a chegada de novos clientes e mercados. (KAPLAN ; NORTON, 2000).

A redução de custos e a melhoria da produtividade estão ligadas à diminuição dos custos diretos dos bens e serviços produzidos, aos custos indiretos e à redução dos mesmos, compartilhando os recursos comuns com outras unidades de negócios da mesma organização. (KAPLAN ; NORTON, 2000).

Quanto ao uso de ativos, é importante reduzir a quantidade de capital de giro, fazer maior uso de ativos fixos e se livrar desses ativos que proporcionam retornos inadequados sobre seu valor de mercado. Todas essas ações apontam para a melhoria da organização, aumentando os retornos obtidos de seus ativos físicos e financeiros. (KAPLAN ; NORTON, 2000).

### 2.1.3.2 Perspectiva do Cliente

Segundo Muñoz Colomina e Millán Aguilar (2002), um dos problemas que a empresa enfrenta é obter respostas para as perguntas: meu cliente está satisfeito com

meus produtos? Em que medida? Estas questões, que sem dúvida foram levantadas ao longo da história da atividade econômica, cobram no novo cenário, onde o nível de competitividade é cada vez maior, na medida em que a área comercial aumentou sua importância sobre a produção e foi revelado como um elemento chave para o sucesso das empresas.

Desta forma, a perspectiva do cliente direciona a estratégia para a busca da maior satisfação das necessidades e fidelidades do mesmo. Portanto, para atender às necessidades dos compradores, as organizações devem fornecer um serviço ideal, ajustar preços, gerar uma imagem adequada, alcançar um relacionamento estável, cumprindo os prazos de entrega e garantia acordados, e acima de tudo, oferecer um produto ou serviço de boa qualidade (MUNOZ COLOMINA ; MILLAN AGUILAR, 2002).

### 2.1.3.3 Perspectiva do Processo Interno

Kaplan e Norton (1997), recomendam que os gerentes definam uma cadeia de valor completa de processos, que começa com a inovação, segue pelos processos operacionais e termina com o serviço pós-venda. Eles definem o processo de inovação como identificar as necessidades dos clientes atuais e futuros e desenvolver novas soluções.

Embora em 1997 eles especifiquem três processos: o processo de inovação, o processo operacional e o serviço pós-venda, eles então adicionam um quarto processo chamado estratégias sociais e ambientais. Indicadores de qualidade, produtividade, resultados e tempos são definidos, sendo o indicador mais difícil o indicador de custo. É necessário ter múltiplos indicadores de processos integrados e multifuncionais. Esses indicadores devem derivar estratégias explícitas que atenderão às necessidades de clientes e acionistas. (KAPLAN;NORTON, 1997).

Figura 1 - Modelo da cadeia genérica de valor



Fonte: Kaplan e Norton(1997)

Portanto, observa-se na Figura 1 que a melhoria dos processos internos existentes passa ser o foco desta perspectiva, definindo objetivos e medidas que contemplem processos de inovação, operação e serviço de pós-venda como um todo, tal como evidência Kaplan e Norton (1997) através desse modelo genérico que permite as empresas adaptar a construção da sua perspectiva de processos internos, dependendo do seu foco.

Kaplan e Norton (1997: 114) consideram a inovação como um processo interno crítico e, portanto, não devem desistir de especificar os objetivos e indicadores, embora seja difícil medir a relação entre o investido e os resultados nesse processo.

Com relação ao processo operacional, se monitorado por indicadores financeiros, como tem sido feito tradicionalmente, pode ocorrer a disfunção de manter máquinas e funcionários ocupados produzindo ações que não são demandadas pelos clientes. Os indicadores de qualidade, tempos de ciclo e custos foram utilizados amplamente para complementar os financeiros. Além disso, medidas adicionais de flexibilidade podem ser incluídas e outras específicas para os atributos críticos de desempenho do produto ou serviço. (KAPLAN;NORTON, 1997).

O processo de serviço pós-venda inclui cobranças, garantias, devoluções, etc. Se a proposta de valor é um serviço pós-venda superior à concorrência, os indicadores de tempo, qualidade e custo similares aos dos processos operacionais também são válidos.(KAPLAN;NORTON, 1997).

Cada vez mais, nas organizações empresariais, uma grande consciência começa a prevalecer no que se entende como o custo da "não qualidade", que sempre será muito superior ao que pode resultar no monitoramento do objetivo da qualidade. Sua eliminação é o objetivo perseguido pelo Controle de Qualidade Total e, portanto, tem o princípio básico de "prevenir melhor que refazer" e para isso, é necessário visar o objetivo de "zero defeitos" (GUTIÉRREZ PONCE, 1991).

#### 2.1.3.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Segundo Kaplan e Norton (1997), a perspectiva de aprendizado e crescimento foca sua finalidade na evolução daquelas atividades que, desenvolvidas pela organização, garantem sua capacidade de renovação a longo prazo, estando na equipe os atributos que permitem antecipar a gerência de mudanças que a empresa deve enfrentar, dentre as quais seria necessário enfatizar a experiência adquirida, a

criatividade e a capacidade de inovar os produtos ou serviços oferecidos pela empresa, bem como de mudar e aprender. O desenvolvimento do mesmo e sua realização promoverão os objetivos estratégicos estabelecidos nas outras perspectivas.

Para Kaplan e Norton (2006: 104), os ativos intangíveis contribuem com 80% do valor da organização. Inicialmente, eles classificaram os ativos intangíveis em três categorias: 1) habilidades dos funcionários; 2) capacidade dos sistemas de informação e 3) motivação, delegação de poder (*empowerment*) e coerência de objetivos (1997: 140). Posteriormente, eles estabelecem essa classificação (2004: 14):

**\*Capital Humano:** inclui conhecimento, talentos e habilidades dos funcionários. De mãos dadas com a crescente complexidade da atividade empresarial e do mundo em geral, cada vez mais pessoas são necessárias, trabalhando em equipes interdisciplinares formadas por especialistas, para oferecer soluções precisas, entre outras coisas, sendo bem treinadas e capacitadas, em contato direto com os problemas levantados, processos internos e clientes. Isso significa que todos, mesmo os membros dos níveis hierárquicos inferiores das organizações, devem fornecer ideias e metodologias satisfatórias para o aprimoramento de operações, produtos e serviços. (KAPLAN; NORTON, 2004).

Alguns dos principais indicadores do desempenho dos funcionários são:

-Satisfação do funcionário: pré-requisito para que as pessoas contribuam com ações relevantes para a organização, pesquisando através de indicadores como a moral dos funcionários e satisfação com seu trabalho e com a organização, realizada de forma sistemática e representativa da realidade, se torna um assunto relevante;

-Retenção de funcionários: a organização depende de sua subsistência e crescimento no talento e capacidades de muitas pessoas que são peças fundamentais no quebra-cabeça organizacional. A salvaguarda e preservação de tais manifestações das pessoas será uma questão fundamental, ainda mais considerando que, em maior ou menor grau, a organização tem tempo investido e recursos valiosos na atração, treinamento e desenvolvimento de sua equipe;

- Produtividade do funcionário: é um indicador que resume o impacto de ter aumentado a capacidade e a satisfação dos funcionários e de ter fornecido processos internos que facilitam seu trabalho para a satisfação do cliente. (KAPLAN; NORTON, 2004).

**\*As capacidades dos sistemas de informação:** comunicações relevantes para a organização, redução da incerteza, tomada das melhores decisões, detecção de desvios e possibilidades de melhoria, entre outras questões transcendentais, dependem de quão bem estão trabalhando os sistemas de informação dentro da organização. Sem informação de qualidade, o crescimento sustentado e sustentável não será possível. (KAPLAN; NORTON, 2004).

**\*Capital Organizacional.** Este capital é subdividido em quatro:

- Cultura, comportamentos, atitudes e meio ambiente;
- Liderança, capacidade de inculcar valores e motivar a equipe;
- Alinhamento, comunicação e incentivos que ajudam os funcionários a entender a estratégia e seu papel nela;
- Trabalho em equipe e conhecimento compartilhado. Como os funcionários são incentivados a compartilhar suas idéias ou conhecimentos. Inclui sistemas de gerenciamento de conhecimento. (KAPLAN; NORTON, 2004).

O Capital Organizacional é a capacidade da empresa de desenvolver novas habilidades quando necessário. Determina a capacidade de inovação da empresa. Abrange os ativos de conhecimento explícito ou não, que podem ser apresentados como objeto de propriedade intelectual (patentes), como em outras formas que podem ser compartilhadas (sistemas de informação ou gestão), ou de maneira mais informal. Esse conhecimento, muitas vezes não formalizado, constitui a cultura corporativa e é distribuído na empresa na forma de rotinas organizacionais. Essas rotinas constituem a memória da organização e influenciam decisões futuras. (KAPLAN; NORTON, 2004).

Para Huselid (2005: 37), o capital organizacional realmente importante, entendido como sistemas e tecnologias que transformam o conhecimento e capital físico na proposição de valor não é se a empresa tem, mas a maneira que esta combinação representa fonte de vantagem competitiva.

Para Olve (2004: 24), o interesse progressivo no BSC reflete a crescente dependência organizacional sobre seus ativos intangíveis. Essa necessidade é mais evidente em empresas com um forte contato com o cliente, que precisam dedicar uma grande parte de seus esforços para conhecer seu ambiente, melhorar seus bancos de dados e sistemas e criar atitudes positivas em relação à empresa. O BSC guia e concentra essas atividades.

#### 2.1.4 A estratégia e o mapa estratégico

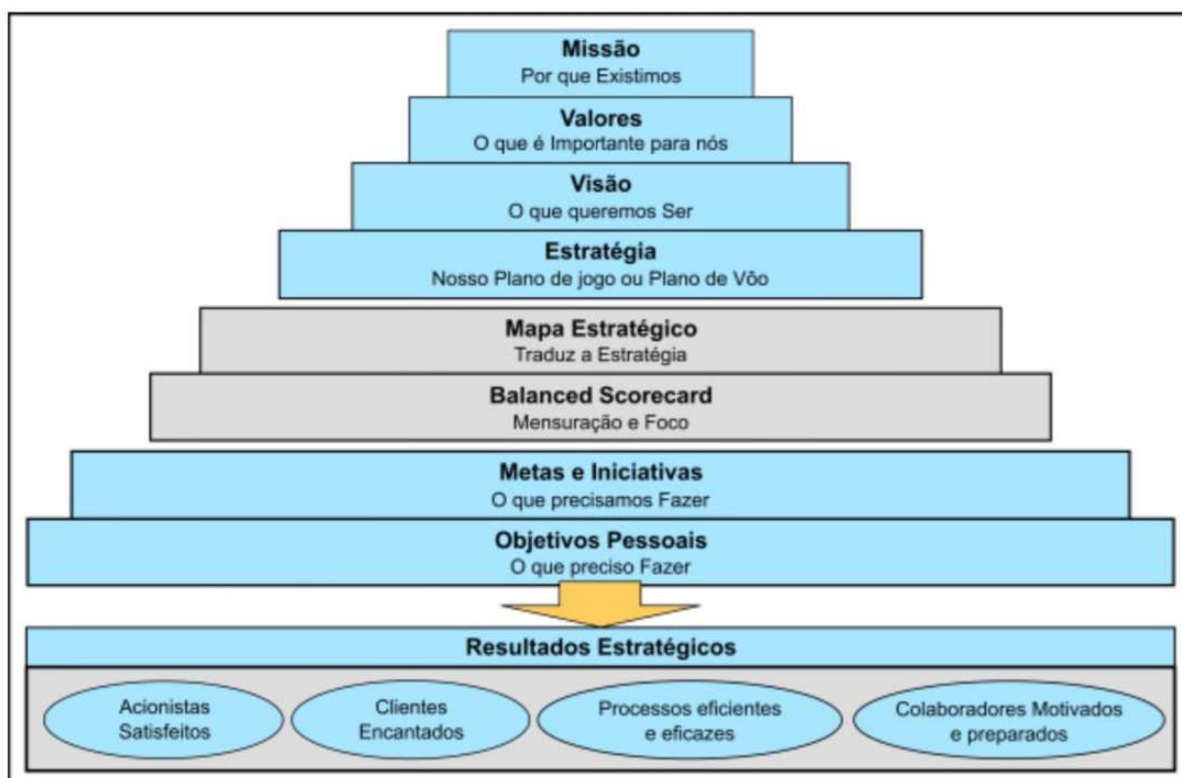
Seguindo as abordagens descritas anteriormente, Kaplan e Norton (1996) alertam que a alta direção precisa de uma ferramenta de gerenciamento estratégico para apoiar o sistema de controle de gestão em sua missão de garantir um gerenciamento eficaz e, como resultado, para otimizar seu nível de desempenho a longo prazo.

Para Olve (2004: 26, 158), o BSC possui um formato simplista com um número restrito de medidas. Por isso, insiste, como uma das principais características do BSC, a necessidade de articular medidas e perspectivas. Os mapas estratégicos servem vários propósitos:

- \*Eles permitem discussões sobre decisões estratégicas;
- \*Ajuda para selecionar os dados e para controlar as atividades;
- \*O mapa inteiro comunica a lógica da estratégia.

Figura 2 - O papel do BSC na divulgação da Estratégia

deve conduzir a ações dos empregados. A Figura 2 ilustra a ideia proposta pelos autores





Nota-se na Figura 2 que o BSC não é responsável pela criação da Missão, Visão, Valores nem da Estratégia da empresa. Estes itens já precisam estar bem definidos antes de sua aplicação. Após a definição desses itens é que o BSC é aplicado, criando-se o Mapa Estratégico, os objetivos estratégicos organizados pelas quatro perspectivas, os indicadores, as metas e iniciativas e então, obtêm-se os resultados almejados dentro de cada perspectiva.

É importante observar também que existe uma relação de causa e efeito dentro dos objetivos do mapa estratégico. Ou seja, para que um objetivo estratégico da perspectiva financeira seja alcançado, pode ser necessário que as metas de objetivos da perspectiva de aprendizagem e crescimento sejam atingidas previamente. Agindo assim, segundo Campos (1998 apud FARIA, 2007), a implementação do Balanced Scorecard é capaz de solucionar uma das principais deficiências encontradas geralmente nos sistemas gerenciais tradicionais, qual seja, a incapacidade de criar uma integração e sintonia entre a estratégia a longo prazo e, as ações e resultados a curto prazo.

Além disso, para vários autores, como Escobar (1999), Falguera (2002) e López Viñegla (2001), o mapa estratégico permite estabelecer as conexões entre a estratégia projetada e a estratégia apresentada em termos práticos. Nesse sentido, esse instrumento vai além de simplesmente ajudar a visualizar a estratégia delineada, pois permite servir como base de referência para a execução de outras decisões operacionais que levam a complementar e consolidar o marco estratégico previsto na organização.

Para Muñiz e Monfort (2005: 95), a ordem a seguir para estabelecer relações de causa e efeito é a seguinte:

- \* Estabelecer os objetivos estratégicos de cada perspectiva;
- \* Encontrar os indicadores que medem esses objetivos;
- \* Usando os mapas estratégicos, encontrar as relações causa-efeito entre os objetivos.

Para Kaplan e Norton (2004) os mapas estratégicos são os alicerces do BSC e geralmente são desenvolvidos nas primeiras fases da implementação do projeto.

Para que o mapa estratégico cumpra sua finalidade, é importante concluir sequencialmente estas etapas:

\* **Discussão do mapa:** é preciso apresentar o mapa final para os trabalhadores e explicar a lógica por trás dele;

\* **Validação de links:** os links devem ser considerados hipóteses, não verdades irrefutáveis;

\* **Estabelecimento de metas conjuntas:** se as metas são definidas por um pequeno grupo de especialistas ou gestores, existe o perigo de que os funcionários considerem o BSC como uma ferramenta de monitoramento;

\* **Análise de resultados:** algumas medidas de resultado se desviarão de seus objetivos;

\* **É importante considerar que os objetivos são objetivos, não previsões:** ação imediata de desvios;

\* **Medição de resultados:** regular, mensal ou trimestralmente, o BSC deve ser apresentado à empresa em reuniões programadas.

Algumas empresas constroem o BSC em torno de três grupos de influência: funcionários, clientes e acionistas. Isso não é suficiente, o Scorecard também deve descrever como a satisfação desses três grupos será alcançada. Portanto, deve incluir como elementos fundamentais da estratégia (Kaplan e Norton 2000: 9):

\* A proposta de valor da perspectiva do cliente;

\* Os processos de inovação, gestão de clientes e operacional na perspectiva interna;

\* O treinamento de funcionários e a tecnologia da informação necessária na perspectiva de aprendizado e crescimento.

Assim, o mapa estratégico é uma ferramenta importante e necessária, já que os ativos intangíveis raramente afetam diretamente os resultados financeiros, mas eles fazem isso por meio de relações de causa e efeito que atravessam as quatro perspectivas do BSC. (KAPLAN; NORTON, 2004).

Kaplan (2003) publica padrões para a implementação do BSC e para a preparação de mapas estratégicos. Exemplo claro é um dos principais processos, o processo de inovação em produtos.

Por sua vez, o BSC deve ser usado como um sistema de comunicação, informação e treinamento. Isto é como Kaplan e Norton concebem a organização, como um sistema composto por subsistemas e, por isto, devemos conceber da mesma forma para obter o máximo de benefícios da ferramenta. (KAPLAN; NORTON, 2004).

Efetivamente, o Balanced Scorecard permite gerenciar a estratégia a longo prazo através dos seguintes processos:

- Esclarecimento e tradução de visão e estratégia;
- Vinculação entre objetivos estratégicos e indicadores e melhor comunicação destes para os funcionários;
- Planejamento do negócio;
- Acompanhamento, *feedback* e aprendizado contínuo. (KAPLAN; NORTON, 2004).

Para implementar o Balanced Scorecard deve-se seguir os passos retratados na Figura 3:

Figura 3 - Esquema dos processos de implementação do BSC



Fonte: Adaptado de Kaplan; Norton(2002)

Na Figura 3 observa-se cada processo necessário para implementar um BSC. A seguir explica-se detalhadamente cada um deles:

**Traduzindo a visão** – Etapa onde se procura construir uma comunicação entre todos os níveis da empresa, dos mais altos aos mais baixos, para traçar as estratégias de organizações. Como resultado desse processo deve-se obter o

desenho dos mapas estratégicos (os BSCs), para adicionar uma dinâmica e tendo traçado com clareza o foco para o negócio e o tempo necessário.

**Comunicação e Ligação** – Nesta etapa todos os níveis da empresa, sejam verticais ou horizontais são comunicados sobre a estratégia definida, para que assim possa se identificar processos chaves para o desenvolvimento das medidas necessárias.

**Planejamento do negócio** – A etapa onde se decide onde serão alocados os recursos e onde são definidas as prioridades para que as metas sejam cumpridas. Neste processo deve-se evitar que haja complacência ou algo que possa inviabilizar as mudanças necessárias para o desenvolvimento da empresa.

**Feedback** – Tem como objetivo avaliar a capacidade de aprendizado dos novos métodos adotados, fazendo desse um processo contínuo e constante para que todos dentro da organização possam levantar os pontos positivos e negativos dos novos métodos.

Pode-se observar nesse capítulo, que os autores mencionados homologam o BSC como um método consolidado no mundo dos negócios, com ampla capacidade em apoiar os gestores no dia-a-dia nas empresas.

## 2.2 Entendimento aprofundado do problema

A continuação será apresentado as características da empresa que foi utilizado como referência para elaboração deste estudo, utilizando o método da observação, tanto na condição de participante e não participante.

A empresa *Metalbus* foi fundada em 1989, nasceu como uma empresa familiar onde, após 25 anos, tornou-se uma empresa multinacional especializada na fabricação de ônibus de longa distância para o transporte de passageiros.

Conta com uma infra-estrutura adequada em sua planta industrial localizada na província de Santa Fé, Argentina, com uma área de 85.000 metros quadrados.

A responsabilidade, capacidade, inovação e qualidade no campo da indústria e serviços é a opção que assume para satisfazer plenamente seus clientes e posicionar-se no mercado de transporte. Sempre surpreendeu o mercado ao destacar a inovação, desde a criação de modelos completamente diferentes comparado com o resto dos competidores alcançando uma aceitação e posicionamento que a levou a ser atualmente a maior e melhor empresa do setor. Desenvolve métodos e processos

que geram produtos confiáveis e possuem um sistema de qualidade que garante conforto cuidando do ambiente de trabalho e sua segurança. No pós-venda, assume o compromisso de fornecer um acompanhamento personalizado especial com base na atenção aos requisitos das unidades. Atualmente, na Argentina, é a empresa líder na fabricação de carrocerias de longa distância, contando com uma família de produtos altamente confiável e mais 30 anos de trajetória de sucesso.

Normalmente, PMEs como *Metalbus* são voláteis devido às suas altas taxas de natalidade e instabilidade, já que as empresas nascem pequenas, poucas novas empresas nascem com contribuições volumosas e os "fechamentos" geralmente ocorrem nos primeiros momentos da vida. A maioria é jovem e dirigida por seus fundadores.

Uma grande porcentagem de pequenas empresas é independente, uma vez que não são controladas por outra entidade, embora as PMEs tenham começado a se integrar em redes que as complementam para oferecer um serviço ou produto melhor e mais competitivo contra as adversidades que devem ser enfrentadas, caso ocorrido com *Metalbus*.

Dentro do sistema das PMEs destacam-se os seguintes componentes:

- As funções de cada membro da empresa;
- Os links que existem entre os membros da organização, sejam eles em relação ao vínculo vertical ou horizontal. (CLERI, 2007).

Ainda segundo Cleri (2007), já foi amplamente sinalizado a necessidade de que as organizações empresariais, sejam as PMEs ou não, trabalhem de maneira organizada e planificada. Em particular, fazendo referência ao processo de fixação de metas e objetivos, este processo é reconhecido na bibliografia especializada como em segundo plano nas PMEs.

É importante, neste ponto, deixar claro que, como Cleri (2007) coloca, uma das maiores causas de falhas no âmbito das PMEs, é justamente a falta de planejamento e organização da empresa.

Durante o processo de investigação, através do método de observação, foi possível identificar as principais características da empresa objeto desse estudo e, que servirá de base de dados para elaborar um plano de ação:

**Fortalezas:**

- Rapidez na tomada de decisões
- Os resultados dos produtos / serviços são mais tradicionais
- Flexibilidade para produzir mudanças
- Valores
- Experiência

**Debilidades:**

- Poucas oportunidades de desenvolvimento
- Não existem bons canais de comunicação estabelecidos
- Falta de compreensão nas tarefas, pois não há descrições de trabalho
- Falta de treinamento

**Oportunidades:**

- Possibilidades de exportação
- Desenvolver novos produtos para novos mercados
- Possibilidades de melhorar os custos
- Desenvolver novos métodos e/ou adquirir novas tecnologias

**Ameaças:**

- O mercado está se concentrando em poucos clientes
- A situação do mercado em particular está em declínio
- A situação política e econômica no país é instável
- A tecnologia e métodos de fabricação está mudando no mundo
- Problemas ambientais
- Concorrentes estrangeiros de baixo custo estão entrando no mercado.

Dentro desse contexto, também foi possível observar algumas características semelhantes nas empresas fornecedoras e parceiros diretos de *Metalbus*.

### 2.3 Apresentação da solução

Em base ao conteúdo teórico apresentado e o objetivo proposto deste trabalho, nessa seção será apresentado uma proposta de solução do problema já relatado.

Para um melhor entendimento, a solução será descrita por etapas:

**Etapa 1- Definir a estratégia:**

**Missão:** comunica o propósito para o qual a empresa foi criada.

**Visão:** afirma para onde uma empresa está se dirigindo, um olhar sobre o futuro de como ela se parece em 10, 15 ou 20 anos.

**Valores:** são pilares muito importantes em uma empresa, constituem a filosofia e o modo de trabalhar assim como a maneira como as pessoas se movem que aí trabalham, e os comportamentos que caracterizam a organização, tanto internamente como externamente.

**Estratégia:** plano que determina os objetivos de longo prazo, bem como as ações e recursos necessários para alcançá-los. A estratégia deve responder à questão de como alcançar a missão, a visão e os valores.

### **Etapa 2 - Estabelecer objetivos estratégicos a curto, médio e longo prazo.**

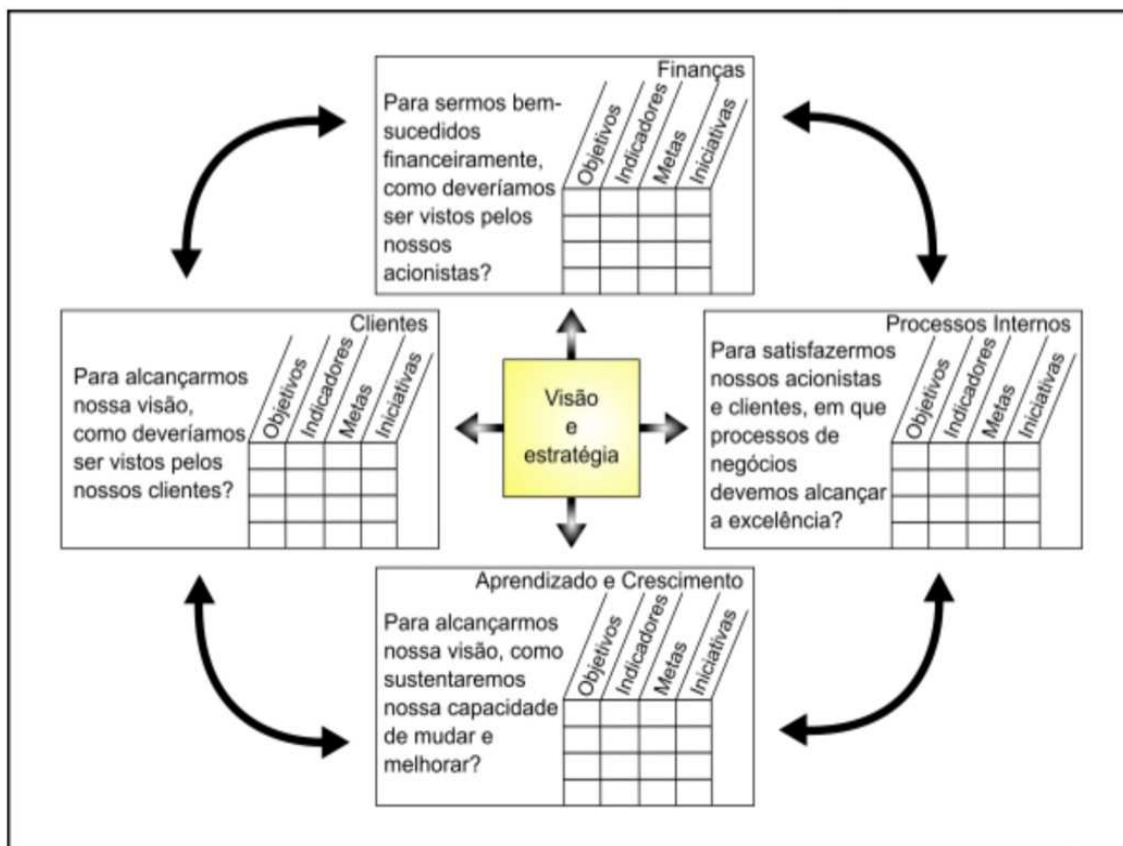
Depois de definir os objetivos, os mesmos podem ser divididos em categorias para ter um equilíbrio adequado, de acordo com a metodologia do Balanced Scorecard:

- a) Perspectiva Financeira;
- b) Perspectiva Cliente;
- c) Perspectiva Processos Internos;
- d) Perspectiva Aprendizado e Crescimento.

### **Etapa 3 - Gerar o formato do Balanced Scorecard para a Direção Geral**

Nessa etapa, conforme Figura 4 mostra as perspectivas do BSC, apresentando também as perguntas que devem ser formuladas para criar seus objetivos:

Figura 4 – As quatro perspectivas do BSC



Fonte: Norton e Kaplan (1997, p. 10).

Na Figura 4 pode -se observar o critério que deve ser utilizado para apresentar os indicadores do BSC dentro de suas respectivas perspectivas.

#### **Etapa 4 - Atribuir os objetivos ao próximo nível hierárquico**

Nessa etapa o diretor pode atribuir a cada um de seus gerentes os objetivos que correspondem a eles de acordo com sua área de atuação.

#### **Etapa 5- As revisões do BSC ou o desempenho de seus objetivos**

Será necessário definir a periodicidade de avaliação. Pode-se identificar os resultados por meio de um semáforo, mostrado no Quadro 1:



**Quadro 1: Semáforo**

COLOR DE SEMÁFORO	% DE CUMPRIMENTO
VERDE	85-100
AMARELO	70-84
VERMELHO	0-69

O Quadro 1 mostra a forma como pode-se diferenciar o resultado dos indicadores de forma prática e visível.

#### **Etapa 6 - Ciclo de melhoria do sistema BSC**

Após um período, sugere-se seis meses ou um ano de ter começado a usar a metodologia, reavaliar a missão, visão, valores, estratégia e objetivos, a fim de identificar se o caminho está correto, se os objetivos são realistas ou não e se é necessário fazer ajustes.

### **3 RETORNO PREVISTO DA SOLUÇÃO**

Os benefícios de implementar um BSC podem ser muitos. Em base ao mencionado nos capítulos anteriores, a seguir detalha-se alguns retornos que o método pode oferecer:

#### **1. Modelo de alinhamento funcionários - empresa:**

O BSC permitirá alinhar os funcionários com a organização através da visão estratégica que a empresa possui. Os colaboradores entenderão mais facilmente a visão que a empresa tem do negócio e saberão que com o desenvolvimento de seu trabalho e como suas contribuições individuais poderão transformar essa visão em realidade.

#### **2. Metodo de comunicar metas - resultados:**

O BSC melhorará a comunicação interna na organização e é a chave para os colaboradores saberem quais são os objetivos que a empresa busca e quais objetivos individuais que cada um deve alcançar. Da mesma forma, o progresso no cumprimento dessas metas pode ser comunicado, com base nos resultados, com maior facilidade para a equipe.

#### **3. Transformar visão estratégica - ação:**

BSC irá colaborar em traduzir a visão da organização e as estratégias que projetaram seus diretores para atingir os objetivos.

#### **4. Gestão da estratégia - resultados:**

Com essa ferramenta será possível identificar erros de gestão e redefinir estratégias de ação de acordo com os resultados que são produzidos durante o processo ou no final do processo.

#### **5. Modelo de análise - resultados:**

A extensa e detalhada informação produzida pelo Balanced Scorecard com relação ao desempenho e cumprimento dos objetivos de cada colaborador e de cada departamento da organização, permitirá melhorar a capacidade de análise dos gerentes e gestores de processos. Isso se refletirá no futuro, uma vez que os resultados e o alcance das metas devem ser melhorados em cada medição, de acordo com a análise precisa e as medidas adotadas em cada uma das avaliações anteriores.

De maneira sintética, a implementação do Balanced Scorecard na organização é uma medida fundamental que ajudará a avaliar o desempenho dos colaboradores, identificar erros de gestão e corrigir ações no tempo, e até mesmo redefinir estratégias.

## 4 APLICAÇÃO E/OU AVALIAÇÃO DA SOLUÇÃO

As características da empresa em estudo, exige que a metodologia do BSC seja rápida, simples, adaptada às estruturas organizacionais menos complexas, com número reduzido de pessoas.

Por outro lado, os fundadores do modelo de gestão BSC, Kaplan e Norton também aconselham sobre a necessidade de particularizar o desenho dos indicadores do modelo de acordo com as características peculiares de cada empresa. Desta forma, toda a filosofia do BSC pode ser adaptada e particularizada para cada empresa. Portanto, neste estudo será proposto um modelo, que pode ser útil para que a empresa *Metalbus* possa adequar a seu negócio em função de suas possibilidades.

A proposta será apresentada em etapas, tal qual foi relatado no conteúdo teórico do estudo, na apresentação da solução e na percepção do autor deste projeto que atua como participante ativo na empresa.

### **Etapa 1- Estratégia:**

#### **Visão:**

*"Fabricar e comercializar produtos que atendam às demandas de clientes e usuários."*

#### **Missão:**

*"Ser o líder do mercado nacional, através de inovação contínua, máxima qualidade e excelência de serviços, oferecendo oportunidades de desenvolvimento para as comunidades onde atuamos."*

#### **Valores:**

*Inovação;*

*Excelência em qualidade dos seus produtos;*

*Integridade no seu trabalho diário;*

*Respeito;*

*Compromisso com a empresa e o cliente;*

*Confiança*

#### **Estratégia:**

*Crescimento de receita: através da satisfação do cliente, atendimento ágil e eficaz e preços competitivos.*

*Aumento da produtividade e posicionamento de mercado:* a partir do crescimento, melhorar o atendimento, melhorar os processos existentes e, assim, obter uma maior presença no mercado nacional e internacional (países vizinhos).

### **Etapa 2 - Objetivos estratégicos:**

Para que o BSC seja uma ferramenta de gestão útil para a empresa em estudo, os objetivos devem refletir sua estratégia, só assim o BSC será lucrativo. O estabelecimento de cada uma das perspectivas deve ajudar a organização a explicar como ela atingirá a implementação da estratégia, tanto a curto como a médio prazo. Para a seleção dos objetivos das quatro perspectivas, foram realizadas reuniões com colegas de trabalho.

Portanto, para projetar o BSC, apresenta-se os objetivos estratégicos selecionados para cada uma das quatro perspectivas.

#### **a) Perspectiva Financeira:**

- 1. Melhorar as vendas para os clientes existentes;*
- 2. Melhorar as margens atuais;*

#### **b) Perspectiva cliente:**

- 3. Aumentar a satisfação do cliente;*
- 4. Captação de novos clientes;*

#### **c) Perspectiva Processos Internos:**

- 5. Melhorar os sistemas de informação;*
- 6. Inovação de produtos;*

#### **d) Perspectiva Aprendizado e Crescimento:**

- 7. Potencializar a cultura organizacional;*
- 8. Melhorar as habilidades e competências dos funcionários*

### **Etapa 3 - Formato do BSC para a Direção Geral**

Nessa etapa serão descritas as 4 perspectivas do BSC. A partir da definição dos objetivos estratégicos, próximo passo foi o desenvolvimento dos indicadores.

Em relação à seleção dos indicadores, foi realizado em conjunto com colegas de trabalho, utilizando o seguinte critério:

- Análise dos indicadores anteriormente utilizados na organização;
- Seleção de indicadores potenciais;
- Seleção dos indicadores definitivos.

Finalmente, as metas que os indicadores devem alcançar foram preparados, bem como os meios que irão contribuir para o cumprimento dos objetivos estratégicos.

O Quadro 2 mostra a perspectiva financeira.

**Quadro 2: Perspectiva Financeira**

<b>PERSPECTIVA FINANCEIRA</b>			
<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Iniciativas</b>
Melhorar as vendas para os clientes existentes;	Aumentar vendas (%)	Melhorar as vendas com os atuais clientes e por consequência o aumento de receita.	Informe mensal com as vendas por cliente; Diário de clientes; Contatar ou visitar os clientes para conhecer suas necessidades.
Melhorar as margens atuais;	Rentabilidade sobre as vendas	Reduzir pelo menos um 5% a relação de gastos sobre ingressos.	Estudo da rentabilidade por cliente; Melhorar as condições contratadas com os fornecedores; Informe mensal com a relação dos gastos.

O Quadro 2 mostra os objetivos estratégicos propostos quanto a perspectiva financeira. Dentre eles a empresa pretende manter os clientes atuais, mas aumentar o valor de vendas dessa origem.

Por outro lado, para maximizar a rentabilidade, a empresa deve levar em conta os custos, reduzindo-os o máximo possível, para que haja um aumento na produtividade e na receita e uma redução despesas operacionais. O Quadro 3 mostra a perspectiva cliente.

Quadro 3: Perspectiva Cliente

PERSPECTIVA CLIENTE			
Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Aumentar a satisfação do cliente	Porcentagem de clientes satisfeitos(pesquisa)	Melhorar em 50% a satisfação dos clientes	Realizar pesquisas periódicas para saber que valoram os clientes
Captação de novos clientes	Porcentagem de novos clientes	Aumentar a cota de mercado através de novos clientes	Área comercial deverá desenvolver meios de publicidade e comunicação adequados para lograr a captação de novos clientes, segmentos e mercados

No Quadro 3 pode-se observar uma sintonia com a missão da empresa, definida como: **"Fabricar e comercializar produtos que atendam às demandas de clientes e usuários"**, entretanto, os objetivos estratégicos dessa perspectiva buscam determinar os fatores que permitem gerar valor para o cliente, assim como, se tentará captar clientes com características semelhantes aos atuais clientes, utilizando conhecimentos prévios como diferencial para atrair novos clientes. O Quadro 4, explica a perspectiva processos internos.

**Quadro 4: Perspectiva Processos Internos**

<b>PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS</b>			
<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Iniciativas</b>
Melhorar os sistemas de informação	Índice de satisfação dos usuários da TI	Melhorar a satisfação dos usuários do sistema utilizado	Implementar sistemas de informação por competência; Desenvolver intranet corporativa.
Inovação de produtos	Porcentagem de gastos em inovação	Desenvolver soluções para satisfazer as necessidades dos clientes	Informe contábil; A empresa deve investigar de forma permanente as necessidades dos clientes, para logo desenvolver soluções e chegar ao produto adequado.

No Quadro 4, pode-se observar que a empresa está disposta a investir em seu Departamento Técnico / Desenvolvimento para criar produtos inovadores e, portanto, atender a demanda dos clientes e conquistar novos segmentos de mercado.

Também entende que diante da era da tecnologia e da informação, é necessário ter novas ferramentas no campo da gestão de negócios, o que exige profundas modificações nos sistemas tradicionais de gestão. Assim, para realizar um processo de melhoria contínua e crescimento de longo prazo, a empresa deve implementar ferramentas no campo da tecnologia de informação e comunicação, adaptadas às circunstâncias e demandas da empresa. O Quadro 5 mostra a perspectiva aprendizado e crescimento.



**Quadro 5: Perspectiva Aprendizado e Crescimento**

<b>PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO</b>			
<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Iniciativas</b>
Potencializar a cultura organizacional	Taxa de satisfação da cultura organizacional	Alinhar a cultura organizacional com a estratégia	Implementar um sistema de pesquisa anual para seguimento da cultura organizacional
Melhorar as habilidades e competências dos funcionários	Quantidade de horas de formação dos colaboradores	A empresa devera potencializar ao máximo seu quadro de funcionários	Participar de eventos, feiras, congressos para desenvolver conhecimentos; Desenvolver um plano de formação genérico e específico para melhorar as competências e habilidades da equipe.

Nota -se nesse Quadro 5 que o empoderamento da cultura é levado em conta na estratégia, juntamente com outros aspectos essenciais no desenvolvimento organizacional, através de seus elementos integradores (normas, valores, crenças, comportamentos, etc.), desse modo a barreira para a implementação do BSC será minimizado, pois para o desenvolvimento posterior será necessário ter essa cultura dinâmica e flexível, enriquecida com elementos novos ou mais fortalecidos.

Somado a isto, para obter melhoria e crescimento a longo prazo, a empresa precisa dar um novo impulso ao treinamento e crescimento da organização, o que significa que o objetivo prioritário é investir na formação de funcionários.

#### **Etapa 4 - Atribuir os objetivos ao próximo nível hierárquico**

Nessa etapa, é o momento onde o diretor deve atribuir a cada um de seus gerentes os objetivos que correspondem a eles de acordo com sua área de atuação. Nesse caso, é fundamental a participação de todos os gerentes, pois serão eles os multiplicadores, assim como, cabe aos gerentes a responsabilidade do seguimento da estratégia.

A Figura 5 mostra quais os níveis hierárquicos que o método deve atingir.

Figura 5 - Níveis hierárquicos



<https://pt.slideshare.net/mobile/diegomaymone/bsc-gestao-estrategica-tidd2011maymone20110518>

Na Figura 5 é importante observar que para o sucesso da estratégia todos precisam estar envolvidos e de alguma maneira ou outra devem ter claros os objetivos a alcançar.

#### **Etapa 5 - As revisões do BSC ou o desempenho de seus objetivos**

A revisão do método será realizada mensalmente, sem excessão. O Quadro 6 é um exemplo de como podem ser apresentados os objetivos do BSC.

Quadro 6: Painel de controle

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidade de medida	Objetivo	Frequência	Otimo	Regular	Deficiente	Resultado	Responsável
Financeira	Melhorar vendas	as Aumentar as vendas	%	20%	mensal	85-100	70-84	0-69		Financeiro
Financeira	Melhorar margens	as Rentabilidade	%	5%	mensal	85-100	70-84	0-69		Financeiro
Cliente	Aumentar satisfação	a Clientes satisfeitos	%	50%	mensal	85-100	70-84	0-69		Marketing
Cliente	Captação novos clientes	de Novos clientes	%	20%	mensal	85-100	70-84	0-69		Marketing
Processos	Melhorar sistemas	os Índice de satisfação de	%	30%	mensal	85-100	70-84	0-69		Industrial
Processos	Inovação	Gastos de inovação	%	30%	mensal	85-100	70-84	0-69		Industrial
Aprendizado	Potencializar cultura	a taxa de satisfação de	%	20%	mensal	85-100	70-84	0-69		Recursos Humanos
Aprendizado	Melhorar hab/competências	Quantidade de horas	%	30%	mensal	85-100	70-84	0-69		Recursos Humanos

No Quadro 6 pode-se observar uma opção para uma apresentação dos objetivos estratégicos de cada perspectiva, assim como, os indicadores, metas, e diferenciando os resultados, utilizando o conceito de semáforo, e por fim, os responsáveis de seguir cada objetivo. Dessa forma, se estabelece uma forma organizada de seguimento dos objetivos propostos mensalmente em uma reunião gerencial.

### **Etapa 6 - Ciclo de melhoria do sistema BSC**

Após o período de um ano de ter começado a usar a metodologia, é importante que o diretor em conjunto com seus gerentes, reavaliem a missão, visão, valores, estratégia e objetivos, a fim de identificar se o caminho está correto, se os objetivos são realistas ou não e se é necessário fazer ajustes.

De fato, a aplicação do BSC não pode ser um processo estático, seu desenho deve ser revisado e suas estratégias adaptadas às mudanças no futuro da empresa, resultando em um processo que nunca termina, à medida que a estratégia evolui. A melhoria no uso da metodologia é necessária, não apenas no processo de projeto e implementação, mas de forma permanente para garantir a correta evolução e manutenção da metodologia ao longo do tempo.

Por fim, poderá se ter em mente que os indicadores propostos neste estudo podem mudar. O tempo dirá se a seleção do indicador foi correta, assim como, sua medição e a periodicidade da medição. Quando apropriado, os indicadores devem ser atualizados de acordo com as necessidades da empresa.

## 5 COMENTÁRIOS FINAIS

O atual cenário macroeconômico, cada vez mais agressivo e exigente, determina a necessidade de conjugar esforços e conhecimentos que permitam às empresas serem mais competitivas. A sobrevivência de muitas empresas, especialmente as pequenas e médias empresas, dependerá de seu desempenho, competitividade de ter ou não uma visão estratégica do futuro.

No decorrer das pesquisas realizadas e no desenvolvimento deste projeto observa-se que a Metodologia do Balanced Scorecard foi, aos poucos, se desenvolvendo e se tornando cada vez mais abrangente e útil para a alta administração de empresas. Gerenciar uma empresa ou um negócio sem a utilização de metodologias pode ser comprometedor. Por esse motivo, é altamente recomendado o uso de metodologias de gestão estratégica tais como o BSC.

Com base na filosofia "... se você não pode medir, você não pode administrá-lo" (Kaplan e Norton 1999), este modelo é baseado que se "algo" é importante, você tem que encontrar uma maneira de medi-lo. Claramente, alguns elementos (vendas, benefícios, entre outros) são mais fáceis de medir do que outros (satisfação do trabalhador ou imagem). No entanto, eles não devem ser excluídos do BSC, já que a medição é o primeiro passo para o controle e melhoria.

Em definitiva, com um modelo de gestão mais dinâmico, os funcionários são mais motivados e treinados, os processos internos funcionam muito melhor. Isso promove uma maior qualidade de processos e produtos; promove clientes mais satisfeitos, o que, por sua vez, permite maior penetração nos mercados e maior fidelização dos clientes. Consequentemente, também melhora os níveis de vendas dos produtos da empresa, com a conseqüente melhoria de sua rentabilidade financeira, o que gera novamente efeitos na perspectiva de aprendizado e crescimento, e assim por diante.

O Balanced Scorecard ajuda a estabelecer e focar as estratégias da empresa em relação ao futuro, tudo para tornar a visão de negócios uma realidade, isso é alcançado através da soma dos objetivos de cada uma das quatro perspectivas que o BSC propõe melhorar.

Apesar dos benefícios da implementação do BSC é importante mencionar que, da mesma forma, implica muitas decisões e vontade de realizar, uma vez que implica

uma forte mudança organizacional, que implica novas tarefas, atitudes e formas de trabalho com maior ordem e disciplina.

Por tudo isso, acredito que o BSC tem sido desenvolvido com sucesso entre grandes empresas, também é apresentado como uma ferramenta de planejamento e controle de gestão mais atualizada e muito útil para pequenas empresas.

Observa-se, portanto, que o BSC é muito útil para as empresas de modo geral, pois trata-se de uma metodologia de gestão estratégica bastante contemporânea e que tem se mostrado comprovadamente eficiente.

## REFERÊNCIAS

BALLVE, ALBERTO M. **Tablero de control**, organizando información para crear valor. Ediciones Macchi. Buenos Aires, Argentina, 2000.

CLERI CARLOS. **El libro de las pymes**. Editorial Granic. Página 66 A 68, Argentina, 2007.

CORTIJO, VIRGINIA y ESCOBAR, TOMAS, **Fundamentos de Contabilidad de Gestión**, Publicado por PRENTICE HALL, España, 2011.

DRUKER PETER F. **Uma era de descontinuidade**. Zahar Ediciones. Rio de Janeiro, 1970.

FALGUERA MARTÍNEZ-ALCARCÓN, J. **La contabilidad de gestión en los centros sanitarios**. Tesis Doctoral. Universitat Pompeu Fabra. Junio, 2002.

FARIA, RUBENS TAVARES DE. **A gestão estratégica com o uso do balanced scorecard como diferencial competitivo no setor supermercadista**. Juiz De Fora: UFJF, 2007, 54 P. disponível em: [http://www.ufjf.br/ep/files/2014/07/2007\\_1\\_rubens.pdf](http://www.ufjf.br/ep/files/2014/07/2007_1_rubens.pdf) .

GUTIÉRREZ PONCE, H. (1991). **Los sistemas contables de gestión y el factor humano: una apuesta de futuro**. Madrid.

HERRERO FILHO, EMILIO. **Balanced scorecard e a gestão estratégica**. Edictora Campos, 2005.

HUSELID, MARK A., BECKER, BRIAN E. Y BEATTY, RICHARD W., **The Workforce Scorecard: Managing Human Capital to Execute Strategy**, Harvard Business Press, 2005

LÓPEZ VIÑEGLA, ALFONSO. **Gestión Estratégica y Medición**. Editorial Aeca. 2001

KAPLAN, R. y NORTON, D. (1992). **The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance**. Harvard Business Review.

KAPLAN ROBERT S. AND NORTON DAVID P. **The balanced scorcard**: translating strategy into action. Harvard Business School Press. Boston, United States, 1996.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: BalanceScorecard. 13.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotaram o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN ROBERT S. Y NORTON DAVID P. **Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia**. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona, España, 2001.

KAPLAN ROBERT S. Y NORTON DAVID P. **Cuadro de mando integral**. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelon, España, 2002.

KAPLAN R. Y NORTON D. **Mapas estratégicos**: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangible. Ediciones Gestión 2000. BARCELONA, ESPAÑA, 2004.

KAPLAN, R. y NORTON, D. (2006). **Alignment. Using the Balanced Scorecard to create corporate synergies**. Harvard Business School Press.

KAPLAN, ROBERT S. AND NORTON DAVID P. **Mastering the management system**. HBR Articles. JAN 01, 2008.

KOTLER, PHILIP. **Dirección de marketing**. Pearson Educación. Décima edición. México, 2001.

MOURA, LUCIANA LEITÃO. **Proposta de elaboração do balanced scorecard em uma empresa de construção civil**. Porto Alegre: UFRGS, 2010. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/29589/000768750.pdf>

MUÑIZ, LUIS Y MONFORT, ENRIC. **Aplicación práctica del cuadro de mando integral**: Casos prácticos, ejercicios y cuestionarios de evaluación. Ediciones GESTIÓN 2000 S.A.



MILLAN, A Y MUÑOZ, C. I. (2002): **“Indicadores de calidad en el sector asegurador”**.Partida Doble. no 132. Abril. 38-45.

MILLÁN, A. Y MUÑOZ, C.I. (2002): **El Cuadro de Mando Integral para las entidades aseguradoras”**. Cuadernos de la Fundación No 70. Fundación MAPFRE estudios. Madrid

MUÑOZ COLOMINA, C. I. Y MILLÁN AGUILAR, A. **La integración de los indicadores estratégicos, el caso de las compañías de seguros**. 2003. Disponivel em: <http://www.intercostos.org/documentos/035.pdf>.

MUÑOZ COLOMINA, C.I. **Introducción al análisis contable de la empresa**. Civitas Ediciones, S.L. 2010

MUÑOZ COLOMINA, C.I.,. **Aportaciones contables a los nuevos objetivos y enfoques socioeconomicos de la empresa**. Editorial del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, ICAC. Madrid, 1989.

MUÑOZ COLOMINA, C.I., **La contabilidad de gestión y las empresas de servicios**. En nuevas tendendicas en contabilidad de gestión. AECA. 1993.

OLVE, NILS GORAN (2004), **El cuadro de mando en acción** : equilibrando estrategia y acción. Ediciones Deusto, 2004.

<https://www.coladaweb.com/administracao/balanced-scorecard-bsc>

