



FACULDADES MAGSUL

**BALANCED SCORECARD: UM ESTUDO DE CASO DE SUA IMPLANTAÇÃO E
APLICABILIDADE EM UMA EMPRESA.**

**PONTA PORÃ – MS
2017**

CARLA ISABEL VOLLMERHAUSEN FERNANDES

**BALANCED SCORECARD: UM ESTUDO DE CASO DE SUA IMPLANTAÇÃO E
APLICABILIDADE EM UMA EMPRESA.**

Trabalho de Conclusão apresentado à Banca Examinadora das Faculdades Magsul de Ponta Porã, como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

**Ponta Porã – MS
2017**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

F363b Fernandes, Carla Isabel Vollmerhausen.

Balanced Scorecard: um estudo de caso de sua implantação e aplicabilidade em uma empresa / Carla Isabel Vollmerhausen Fernandes – Ponta Porã, MS, 2017.
53p.; 30 cm.

Orientador (a): Prof^a. Ma. Cristina Sorrilha Irala.

Monografia (graduação) – Faculdades Magsul - Ponta Porã - MS. Curso de Ciências Contábeis.

1. Balanced scorecard. 2. Implantação. 3. Planejamento estratégico. I. Irala, Cristina Sorrilha. II. Título.

CDD: 658.4012

CARLA ISABEL VOLLMERHAUSEN FERNANDES

**BALANCED SCORECARD: UM ESTUDO DE CASO DE SUA IMPLANTAÇÃO E
APLICABILIDADE EM UMA EMPRESA.**

Trabalho de Conclusão apresentado à Banca Examinadora das Faculdades Magsul de Ponta Porã, como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

BANCA EXAMINADORA

Orientador(a): Profa. Ma. Cristina S. Irala
Faculdades Magsul

Prof. Me. Alex Ferreira da Silva
Faculdades Magsul

Ponta Porã, 08 de dezembro de 2017

DEDICATÓRIA

Ao meu marido, Anderson Fernandes, dedico esse ciclo que permitiu o meu crescimento e a minha aprendizagem.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus pela saúde que me concedeu para a realização de mais essa jornada.

A minha família que me deu o apoio necessário e sempre me incentivaram a estudar e batalhar pelos meus sonhos e anseios.

Aos verdadeiros amigos, que sempre estiveram ao meu lado, dando apoio nas horas mais difíceis, onde tudo parecia perdido, em especial a Patricia.

Aos amigos e colegas, Jaqueline e Diogo, que nunca deixaram com que eu deixasse a “peteca cair”, apoiando e me mostrando que eu era capaz de transpor as barreiras que apareciam e pelos momentos de descontração e também de estresse durante esses quatro anos e meio de faculdade.

A Professora Cristina, pela orientação no desenvolvimento desse trabalho, por sua dedicação e calma com que o conduziu.

Agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para a realização desse trabalho e em minha vida acadêmica.

EPÍGRAFE

"Para se ter sucesso, é necessário amar de verdade o que se faz. Caso contrário, levando em conta apenas o lado racional, você simplesmente desiste. É o que acontece com a maioria das pessoas." (Steve Jobs)

FERNANDES, Carla Isabel Vollmerhausen. BALANCED SCORECARD: UM ESTUDO DE CASO DE SUA IMPLANTAÇÃO E APLICABILIDADE EM UMA EMPRESA. Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências Contábeis – Faculdades Magsul, Ponta Porã – MS, 2017.

RESUMO

O presente estudo, visa investigar a implantação do Balanced Scorecard em uma empresa e identificar os efeitos decorrente da implantação. Pois para a empresa manter-se em condições de execução e desenvolvimento sustentável, elas carecem de uma gestão detalhada de suas operações, usando como base a gestão estratégica, acompanhada do uso do Balanced Scorecard, como uma maneira de acompanhar e administrar o desenvolvimento de suas estratégias. Tendo como objetivo geral, caracterizar a aplicabilidade da ferramenta de gestão (BSC) e objetivos específicos à apresentação da ferramenta para a empresa, analisar a possibilidade de implantação do BSC e identificar a vantagem e a desvantagem da implantação do BSC. A metodologia aplicada na pesquisa foi estudo de caso único, utilizando a pesquisa descritiva com uma abordagem qualitativa para o problema estudado, onde foram coletados os dados através de questionário enviado por e-mail ao controller da empresa. Os resultados obtidos no estudo de caso revelaram que a empresa possui várias características do BSC, pois já tentará a sua implantação, mantendo dessa forma vários indicadores. A empresa encontrou dificuldades para manter a ferramenta devido a falta de participação dos colaboradores, pela delegação do projeto a equipes gerenciais e o mais surpreendente, por se tratar de uma empresa familiar.

Palavras-chaves: Balanced Scorecard. Implantação. Planejamento Estratégico.

LISTA DE QUADROS

<i>Quadro 1 – Atividades propostas por Kaplan e Norton para criação do BSC.....</i>	<i>24</i>
<i>Quadro 2 - Atividades propostas por Olve, Roy e Wetter para criação do BSC.....</i>	<i>25</i>
<i>Quadro 3 - Planejamento estratégico da empresa x</i>	<i>33</i>

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1 - Perspectivas do BSC.....</i>	18
<i>Figura 2 – Exemplo de um Mapa estratégico</i>	28

SUMÁRIO

2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 História do BSC.....	12
2.2 Conceitos Fundamentais	13
2.2.1 Metas estratégicas.....	16
2.2.2 Conceito de Missão, Visão e Valor	16
2.3 As Quatro Perspectivas Do BSC.....	17
2.3.1 Integração Lateral: entre perspectivas.....	20
2.4 Implantação Do Bsc	21
2.4.1 Elaboração e difusão do balanced scorecard	22
2.4.2 Tradução da visão	22
2.4.3 Comunicação e comprometimento	22
2.4.4 Planejamento de negócios.....	22
2.4.5 Feedback e aprendizado	22
2.5 Elaboração e acompanhamento dos indicadores.	26
2.6 Instrumentos do Bsc – Mapa Estratégico.....	27
2.7 Sistemas de Acompanhamento	28
2.8 Ciclo Operacional.....	29
2.9 Erros na implementação do balanced scorecard	29
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	32
3.1 Caracterização da empresa	33
3.2 Instrumento de pesquisa	34
3.2.1 Quanto a técnica de coleta de dados.....	34
3.3 Amostra.....	35
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	36
4.1 Questões relacionadas a empresa.....	36
4.2 Questões relacionadas à finanças da empresa	38
4.3 Questões relacionadas ao aprendizado e crescimento dos funcionários.....	38
4.4 Questões Relacionadas A Clientes.....	40
4.5 Questões relacionadas aos processos internos da empresa	41
4.6 Questões sobre instrumento de avaliação	43
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERÊNCIAS.....	49

1 INTRODUÇÃO

O foco do presente estudo é baseado na implantação do Balanced Scorecard, em uma empresa, sendo uma técnica que contribui na composição e na visualização de medidas de desempenho que espelhem a estratégia de negócios da empresa. O Balanced Scorecard deve levar à formação de uma rede de indicadores de desempenho que deve impactar todos os níveis organizacionais, tornando-se, assim, uma importante ferramenta de comunicação e promoção do comprometimento geral com a estratégia da empresa (KAPLAN E NORTON, 1996; 2000).

O controle tradicional muitas vezes, oferece ferramentas que serve apenas para a gestão empresarial, pois estão baseados apenas em controles operacionais e financeiros. Deixando de oferecer informações valiosas, que auxiliam nas estratégias empresariais.

A importância do alinhamento da estratégia de negócio e seu desempenho operacional, vem sendo estudada vastamente. Podemos verificar que há muitas idéias enfatizando a importância de se criar uma relação entre a eficácia na gestão e seu funcionamento, traduzida em metas.

Muito são as barreiras encontradas pelas empresas na implantação do BSC. E quais são essas barreiras que mais causam dificuldades na implantação do BSC em uma empresa? dificuldades quanto ao projeto na sua elaboração? dificuldades quanto ao processo de sua implantação ou “dificuldades quanto à continuidade de uso.

O objetivo geral será caracterizar a aplicabilidade da ferramenta de gestão Balanced Scorecard em uma determinada empresa.

Tendo como objetivos específicos:

- ✓ Apresentar a ferramenta Balanced Scorecard;
- ✓ Identificar as dificuldades da implantação do Balanced Scorecard;
- ✓ Identificar a vantagem e a desvantagem da implantação do BSC.

Somente com um absoluto controle dos indicadores de desempenho nos distintos setores da organização será possível uma administração cada vez mais eficiente, diminuindo custos, perdas, quebras e gastos desnecessários, o que fará com que a empresa invista da melhor forma possível, podendo melhorar os serviços oferecidos aos clientes, as instalações de sua empresa, dando a oportunidade de

mais treinamentos e capacitações aos funcionários, e outros fatores que poderão ser percebidos pelos clientes como mais vantagens sobre a concorrência.

Dessa forma a implantação do Balanced Scorecard viria como uma ferramenta complementar que auxiliaria na gestão e impulsionaria no desempenho futuro. As medidas que são implantadas, afetam de forma significativa no comportamento de toda a equipe.

O presente trabalho, será baseado em um estudo de caso, e também será feito coleta de dados e será utilizada pesquisas qualitativas.

Para garantir um maior conhecimento e familiaridade do assunto, será realizada uma pesquisa exploratória, que tem como objetivo desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica representa a sustentação da pesquisa que se realiza. Através desses constructos teóricos é possível realizar a aplicação entre a teoria e a prática. A referência teórica abrangerá a evolução do BSC, seus conceitos e aplicações, além de evidenciar suas potencialidades e benefícios para a gestão estratégica das empresas.

2.1 História do BSC

Nos últimos anos da década de 80, Robert Kaplan e Davis Norton (OLIVEIRA, 2009, p. 255), levantaram a questão sobre até que ponto os relatórios gerados pela contabilidade financeira, ajudaram para o sucesso da estratégia da empresa ou colaboraram com a corporação a entender e a corrigir os seus problemas. Diante desses questionamentos surgiu na década seguinte o *balanced scorecard*, que hoje é adotado por parte das grandes empresas mundiais. O Balanced Scorecard, na opinião de muitos, era apenas um sistema de medição de desempenho, que foi produzido, porque acreditavam que as técnicas existentes, não eram mais eficazes (COSTA, 2007).

O BSC, surgiu com a proposta de solucionar problemas de avaliação de desempenho. Em 1990, tinha o objetivo de resolver os problemas referentes as mensurações. Em uma época onde a concorrência no conhecimento, na capacidade das empresas de criar, de motivar e estimular ativos intangíveis é fator crítico de sucesso. No entanto, os parâmetros financeiros se mostravam incapazes de demonstrar as atividades que eram responsáveis pela criação dos valores relacionados com os ativos intangíveis da instituição, que são as habilidades, as competências, a motivação dos empregados; os bancos de dados e as tecnologias da informação; os processos operantes eficiente e sensíveis; a renovação nos produtos e serviços; o contato com os clientes e a fidelidade dos mesmos; e a imagem da organização nas classes políticas, normativas e sociais (KAPLAN, 2000).

Porém, Schneiderman (2004) nos trás uma versão curiosa para a história da evolução do BSC, foi nas atividades desenvolvidas na empresa *Analog Devices*, nos Estados Unidos da América, que tiveram uma participação importante. O estudo que teve base para o desenvolvimento do BSC foi o sistema de custeio baseado em

atividades (do inglês, *Activity Based Costing – ABC*). Além dessa versão, outro fato que chama atenção é que o nome *Balanced Scorecard* foi empregado numa sugestão muito parecida, que também foi publicada na mesma época do artigo na *HBR* por Maisel (1992). Entretanto, a autoria do BSC é atribuída a Robert S. Kaplan e David P. Norton.

De acordo com Costa (2007), no ano de 1992, teve a primeira publicação de artigo, sobre o assunto, com o título *The Balanced Scorecard – measures that drive performance*, depois do teste da viabilidade de implantação em certos setores de algumas empresas, os autores publicaram esse artigo na *Harvard Business Review*, esse artigo falava sobre o sistema de medição (Kaplan & Norton, 1992).

Após essa divulgação, executivos de duas empresas solicitaram a ajuda de Kaplan & Norton (1997) para implantar aquele sistema de indicadores. A intenção era usar o referido sistema de indicadores para comunicar e alinhar as estratégias das empresas que dirigiam.

Esse formato de verificação, surgiu da utilidade em se ter um entendimento mais extenso do comportamento da organização, não levando apenas em consideração os resultados financeiros, mesmo sabendo que são extremamente importantes, mas não são o suficiente para se ter uma opinião satisfatória da atual situação da organização (Costa, 2007).

O que podemos perceber aqui, é que para Kaplan e Norton, o *BSC* é uma ferramenta para mensuração do desempenho, que com o tempo foi transformada em um instrumento de comunicação e alinhamento da estratégia dentro de uma determinada empresa. Os processos de produção que Kaplan e Norton estudaram, foram se modificando com o tempo, mas a maneira que estavam sendo medidos, continuaram da mesma forma.

2.2 Conceitos Fundamentais

Como já mencionado, o BSC surgiu na década de 90 por meio das pesquisas realizadas por Kaplan e Norton em várias empresas americanas com o objetivo de demonstrar que as ferramentas de gestão utilizadas eram insuficientes para gerar informações fidedignas das reais situações das empresas (OLIVEIRA, 2009).

A proposta do BSC tornou-se inovadora a partir do ponto em que propôs a integração de quatro elementos capazes de fornecer informações mais completas e

integradas do desempenho da empresa através de indicadores combinados, ou seja, representaria várias perspectivas de análise ao mesmo tempo. Para Gomes (2011), antes do surgimento do BSC, todas as formas de avaliar os relatórios, eram resumidos apenas na aferição dos rendimentos da organização, especialmente no que dizia respeito as informações financeiras, o que resultava diretamente num encolhimento de produzir um valor econômico futuro.

Na percepção de Padoveze (2016) as medidas financeiras são incapazes de indicar bons ou maus resultados e/ou desempenhos ao futuro das organizações, pois a visão tradicional dessas informações estava atrelada apenas ao aspecto financeiro.

Corroborando esse entendimento Rocha *et al.* (2001) ratificam a percepção de que apenas os indicadores financeiros são insuficientes para balizar as ações da entidade, principalmente para orientar e até mesmo avaliar os procedimentos de geração de valor futuro para a organização.

A limitação de apenas uma medida é defendida sob a égide argumentativa de que se os gestores concentrarem suas atenções apenas nos indicadores financeiros, quando surgir qualquer imprevisto a probabilidade em adotarem uma postura mal planejada ou apenas com efeito mitigativo é alta. Como exemplo de ações paliativas que não contribuem com o planejamento e desempenho a longo prazo podem ser citados o corte de despesas com pessoal, downsizing, reestruturação nos processos (KALLAS, 2003).

Posturas como as citadas refletem a ausência de planejamento estratégico ou a descontinuidade entre o planejado e as ações de execução. Por outro viés é necessário esclarecer que nem sempre a contenção de gastos é a melhor alternativa. De algum modo isso acaba reverberando no produto ou serviço oferecido ao cliente final. A curto prazo pode surtir algum efeito, porém a longo prazo não se sustenta e o problema ressurgue ou até mesmo se espalha para outras áreas (GOMES, 2011).

Nesse mesmo sentido, Chiavenato e Sapiro (2009) pontuam que o BSC é além de um excelente indicador, uma potente ferramenta para formulações estratégicas sendo capaz de conduzir a organização a patamares de vanguarda no cenário competitivo. Isso acontece devido ao fato do BSC trabalhar com quatro perspectivas: Financeira, Clientes, Processos Internos e Capacidade de Aprendizagem. Portanto:

O Balanced Scorecard pode ser definido como uma ferramenta que traduz de maneira integrada e balanceada a visão e a estratégia da organização através da utilização de um mapa coerente com os objectivos estratégicos organizados em diversas perspectivas (financeira, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e do crescimento), sendo interligados numa relação de causa e efeito (GOMES, 2011, p. 03).

De modo sintético é possível afirmar que o BSC é o elo perfeito entre a estratégia traçada pela empresa e a sua execução diária e também considera os resultados no curto prazo e a longo prazo (Kaplan e Norton, 2000).

Para Padoveze (2012), o planejamento estratégico, através dos sistemas de informação, é onde, dentro da estrutura organizacional que fornece as informações aos gestores responsáveis pela elaboração do planejamento estratégico, sendo eles: Enterprise Resources Planning – ERP (*Operacional*); Data Warehouse – DR (*Tático*) e Business Intelligence – BI (*Estratégico*).

É através de um modelo estruturado que a empresa reconhece a utilidade de um sistema operacional (*ERP – Enterprise Resources Planning*), que tem a propriedade de conectar todos os subsistemas que dão suporte a gestão.

Já um sistema tático (*Data Warehouse – DR*) tem a função de armazenar todos os dados que são interessantes à média administração, que tem origem nos sistemas operacionais (*ERP*), bem como podem ser de fontes externas da organização.

E um sistema estratégico (*Business Intelligence – BI*), que trás dados que foram produzidos no *DR*, após serem tratados e analisados, eles auxiliarão os vários sistemas nas tomadas de decisão, nas formas mais variadas.

Chiavenato (2009), aponta três níveis diferentes de planejamento:

1. Planejamento estratégico: É um planejamento mais amplo, que atinge toda a organização. Suas características: horizonte temporal, abrangência, conteúdo e definição. *Horizonte temporal* é aquele preparado para longo prazo, tendo seus resultados e conclusões ao longo dos anos; *Abrangência* inclui a organização como um todo (recursos, áreas de atividades, está atenta em atingir seus objetivos em nível organizacional); *Conteúdo* genérico, sintético e abrangente e *Definição* é determinado pela direção da organização (em nível organizacional).
2. Planejamento tático: Esse tipo de planejamento, atinge cada unidade da organização. Suas características: horizonte temporal, abrangência,

conteúdo e definição. *Horizonte temporal* criado para o médio prazo, freqüentemente é para o exercício atual; *Abrangência* departamental, objetivo de atingir as metas de cada setor; *Conteúdo* mais detalhado que o planejamento estratégico e *Definição* é estabelecido em nível intermediário, ou seja, em cada departamento da organização.

3. Planejamento Operacional: Este tipo de planejamento atinge todas as tarefas bem como cada atividade específica da organização. Suas características: horizonte temporal, abrangência, conteúdo e definição. *Horizonte temporal* é aquele projetado para o curto prazo, que é imediato; *Abrangência* compreende cada tarefa de forma isolada, e tem a preocupação de atingir metas específicas; *Conteúdo* possui mais detalhes, é específico, minucioso e *Definição* é estipulado ao nível operacional, é aplicado diretamente em cada tarefa ou atividade.

2.2.1 Metas estratégicas

Para Costa (2008), não é a perspectiva ou o tamanho da gestão que deve ser destacada, mas sim a estratégia e a meta estratégica em cada uma das perspectivas. A indagação principal, não se refere ao tamanho a ser evidenciado, pois as metas podem ser definidas em perspectivas diferenciadas, mas mantendo suas prioridades na programação.

Padoveze (2016), conceitua meta estratégica como a fase inicial do processo de gestão, em que a empresa estrutura ou reestrutura suas estratégias institucionais dentro de uma visão precisa do futuro. É nessa fase que se define, as políticas empresariais, diretrizes e objetivos, para se obter um resultado final, equilibrado e dinâmico das comunicações da empresa, com os seus mais variados aspectos institucionais.

2.2.2 Conceito de Missão, Visão e Valor

Para que haja uma expansão da visão total da empresa e da organização do planejamento estratégico, deve-se observar os seguintes tópicos:

1. Declaração de valores: crenças e princípios que guiam as ações e as atividades da empresa.

2. Declaração de visão: termos que anunciam onde a empresa pretende chegar.
3. Declaração de missão: é um atestado da empresa, apontando o que ela faz e não faz.
4. Metas e objetivos: é um guia com as principais metas definidas para a empresa, com os objetivos que deve cumprir para alcançá-lo.

Valor é o conjunto de crenças e princípios que orientam as atividades da empresa para as atitudes e decisões de todas as pessoas, que estão envolvidos na execução de suas tarefas.

Visão é a descrição do futuro que a empresa deseja. Essa descrição espelha o alvo para onde a empresa está caminhando e onde quer chegar.

Missão é a maneira da empresa comunicar de forma concisa interna e externamente do propósito e das responsabilidades da sua empresa perante os seus clientes, sobre seus negócios e as expectativas dos seus negócios (PADOVEZE, 2012).

2.3 As Quatro Perspectivas Do BSC

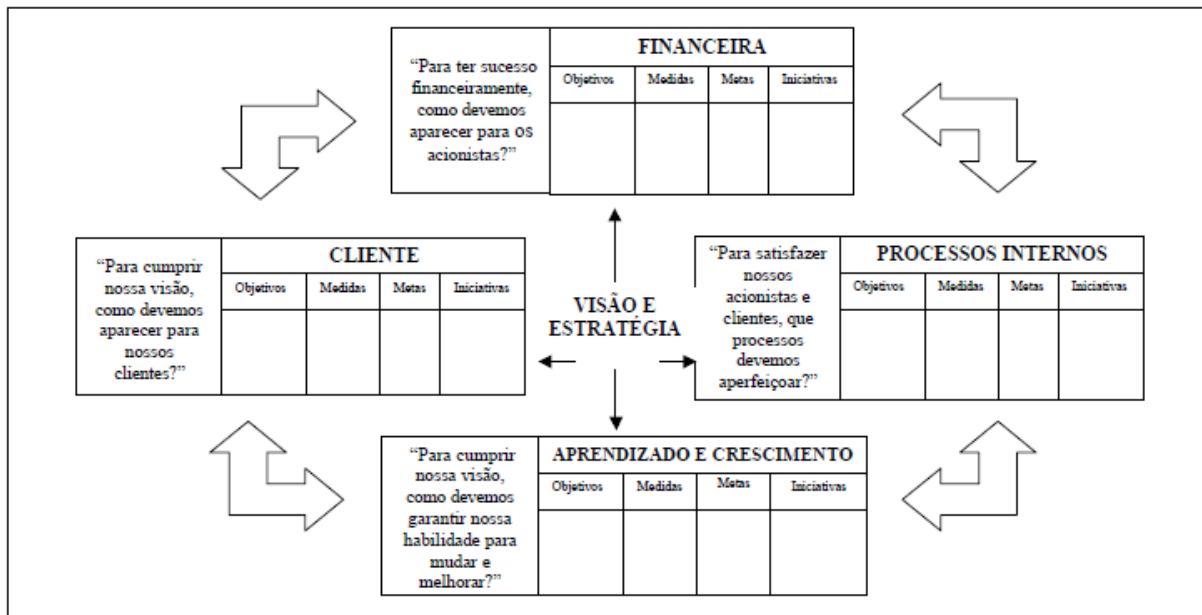
De acordo com Padoveze (2012), o argumento de Kaplan e Norton, parte da suposição que as organizações desenvolvem objetivos, ou seja, metas estratégicas, entretanto não criam um sistema eficaz de supervisão que se enquadre na rotina da empresa e dos gestores de cada setor da organização. Dessa forma, é proposto pelos autores que seja criado um sistema fácil e eficiente para acompanhar o desempenho e a estratégia da empresa.

Para se alcançar o resultado esperado, o BSC, sujeita-se na sua grande maioria, da condição da organização. Se foi reservado um destino adequado para a perspectiva financeira, dado que os propósitos organizacionais tendem de várias formas e na maioria das vezes, podem conflitar entre si (CHIAVENATO, 2009).

As quatro perspectivas do BSC são:

- a) perspectiva financeira;
- b) perspectiva do cliente;
- c) perspectiva dos processos internos;
- d) perspectiva da inovação e aprendizagem.

Figura 1 - Perspectivas do BSC



Fonte: CHIAVENATO, 2009, p. 263

A estrutura do BSC exposta nestas quatro perspectivas, nos possibilita compreender qual é o encargo da organização - que é a manifestação sobre o que a organização é, sobre a sua razão de ser, ou seja sobre a estratégia da organização, o caminho a ser percorrido e as medidas de desempenho (CHIAVENATO, 2009, p. 263).

Para Oliveira, Perez Jr. e Silva (2014, p. 141), a perspectiva financeira do BSC “ deve ser um incentivo para que as unidades de negócios vinculem seus objetivos financeiros à estratégia da empresa, servindo como foco para outros objetivos e medidas de outras perspectivas ”, ou seja, no início de um processo de elaboração do *BSC*, os grupos de trabalho que estão envolvidos em sua formação, devem interpretar as estratégias de cada setor do negócio, em função de um objetivo estratégico específico.

Padoveze (2012) faz a mesma constatação, a perspectiva com o enfoque financeiro, demonstra que os veículos operacionais e estratégicos, estão diretamente ligados com o objetivo da empresa e a perspectiva do lucro como uma dimensão da eficácia empresarial.

Na perspectiva dos clientes no *BSC*, tais aspectos dão possibilidades as empresas, para que ordenem suas principais medidas de resultados associadas aos clientes – satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade. Possibilita ainda,

a identificação e avaliação das propostas de forma clara e objetiva, destinada a esses segmentos (OLIVEIRA, PEREZ JR. E SILVA, 2014).

A perspectiva com enfoque no cliente, visivelmente tem a ver com o elemento da saída de um processo sistemático, uma vez que, são os clientes que adquirem os produtos e/ou serviços gerados pelo sistema de gerenciamento da empresa (Padoveze, 2012).

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2014, p. 146) afirmam que o *BSC*, fornece informações relevantes sobre os negócios da empresa, dando uma perspectiva de quais processos a empresa deve atingir um excelente nível. Dentro da perspectiva dos processos internos, procura-se indicadores que mostrem casos de insuficiência na condução de alguns processos: o retrabalho, desperdício, a perda dentre outras características negativas.

A perspectiva com enfoque nos processos internos, correlaciona-se com o elemento processamento do sistema. Conseqüentemente, existem indicadores que monitoram os objetivos e as metas dos processos da organização (Padoveze, 2012).

Na perspectiva de crescimento e aprendizagem Oliveira, Perez Jr. e Silva (2014), acreditam que tal implementação deve começar pela capacitação da equipe que terá que executá-la. Nessa perspectiva, a concentração da empresa estará totalmente voltada ao que é necessário para chegar ao futuro com êxito. Seja pela gestão da relação dos empregados e funcionários da empresa, satisfação dos mesmos, a conservação e a rotatividade de funcionários, eficiência e eficácia do quadro de pessoal, motivação e empoderamento dos funcionários, além disto tudo, a estruturação em termos de investimentos futuros, na capacitação profissional, da organização.

A perspectiva com enfoque da inovação e aprendizagem, concentra-se diretamente com os elementos das entradas ou recursos do sistema empresarial. No caso do *BSC*, o destaque está todo direcionado, como podemos imaginar, é na capacitação do funcionário, ou seja, em outras palavras, no capital humano e intelectual, pois esse sim, é o recurso mais precioso dentro de uma organização (Padoveze, 2012).

Este procedimento, proporciona que as organizações, a partir destas perspectivas, tenham um diagnóstico sobre uma determinada situação. Este feito permite que a empresa, tome decisões mais acertadas e ordenadas aos seus objetivos estratégicos. Todavia, é imprescindível o reconhecimento dos fatores

críticos, isto é, esplanar os objetivos estratégicos num quadro com medidas financeiras e não financeiras de desempenho.(Kaplan e Norton, 2001).

Kaplan e Norton (1996) apresentam, que para cada situação, há uma finalidade a atingir de um jeito a identificar o que se pretende medir.

Para saber como irá se desenvolver as quatro perspectivas, Kaplan e Norton (1996), destacam que a empresa deverá conseguir responder às quatro perguntas básicas apresentadas em cada perspectiva:

- ✓ Finanças: “Para sermos bem-sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos por nossos acionistas?”
- ✓ Clientes: “Para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos por nossos clientes?”
- ✓ Processos internos: “Para satisfazermos nossos acionistas e clientes, em que processos de negócios devemos alcançar a excelência?”
- ✓ Aprendizado e crescimento: “Para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?” (COSTA, 2007).

Na visão de Kaplan e Norton (2001), as quatro perspectivas (financeira, cliente, processos internos e da aprendizagem e crescimento) têm-se mostrado suficientes, existindo no entanto a possibilidade de agrupar uma ou mais aspectos adicionais que se mostrem como fundamentais para o êxito das organizações. Os objetivos e as capacidades financeiras e não financeiras devem ser conhecidas pelos colaboradores de todas as classes da organização, sendo orientados pela visão e pela missão da administração, originando-se do regime hierárquico no sentido de cima para baixo. Essa capacidade simboliza o equilíbrio entre os indicadores externos, referentes a indicadores financeiros voltados para os accionistas e para os clientes; e os indicadores internos, referentes a processos internos e a aprendizagem e crescimento.

Kaplan e Norton (2001), lembram que as quatro perspectivas satisfazem, porém cada administração, pode ter suas perspectivas e devem adotá-las às suas carências, desde que estas perspectivas, se mostrem necessárias para o êxito da estratégia da organização.

2.3.1 Integração Lateral: entre perspectivas

Conforme Costa (2008), entre as quatro perspectivas, há uma união, que podemos chamar de integração lateral. A integração lateral se dá entre as perspectivas. Vejamos:

O objetivo financeiro que a organização pretende alcançar (perspectiva financeira), deve nortear o que a empresa é capaz e o que ela deve fazer, tudo o que diz respeito aos produtos inseridos no mercado (o que fazer e para quem) (perspectivas de clientes), que, no que lhe diz respeito, deve direcionar todas as possibilidades quanto a forma de produção e a ordenação desses produtos e/ou serviços (perspectivas de processos internos), que, no que lhe diz respeito devem guiar a definição sobre a estrutura da instituição e administrativa, e não esquecendo da tecnologia da informação, que é reconhecida como sendo essencial na sustentação aos vastos processos de produção e venda (perspectiva de aprendizado e crescimento).

2.4 Implantação do BSC

Para se transformar um projeto, sugestões, objetivos, planos, resoluções e imposições, devemos transformá-las em procedimentos práticos e eficazes.

É evidente que tudo ou pelo menos quase tudo que se decida executar, que tem a ver com estratégias, causa despesas e investimentos. E sabemos que, quando se tem dinheiro envolvido, e se não tivermos métodos satisfatórios e determinantes para apresentar, autorizar, gastar e participar dos resultados, e amenizar os possíveis imprevistos, as boas idéias acabam desaparecendo (COSTA, 2007).

De acordo com Chiavenato (2010, p. 262), “toda organização tem os seus objetivos mais favoráveis”. O grande problema, é que esses objetivos são diversos e, na maioria das vezes, há uma grande divergência entre eles. Dessa forma, a redução nos custos deixa dúvidas sobre a qualidade dos produtos, ao mesmo tempo que o aumento dos preços conflita com a competitividade. Pode-se dizer, que de uma forma generalizada, um objetivo compromete o outro.

Para Padoveze (2009), a implantação do Balanced Scorecard, é dividida em duas etapas:

- ✓ 1ª Elaboração e difusão do Balanced Scorecard em si, e
- ✓ 2ª Elaboração e acompanhamento dos indicadores.

2.4.1 Elaboração e difusão do balanced scorecard

Essa fase, é efetuada em quatro etapas ou processos, que são: 1 – tradução da visão; 2 – comunicação e comprometimento; 3 – planejamento de negócios; e 4 – *feedback* e aprendizado

2.4.2 Tradução da visão

Essa proposta, tem a função de representar a missão da empresa de tal forma, que ela seja clara, entendível para os administrantes de cada setor. Para isso, os procedimentos estratégicos, devem ser demonstrados de formas funcionais e disponibilizar orientações úteis para a atuação dos gestores.

2.4.3 Comunicação e comprometimento

Esse processo, possibilita aos gestores, informar a estratégia adotada para cima e para baixo na organização. Do mesmo modo que, unir os propósitos empresariais aos propósitos de cada departamento da empresa. Na prática, o Balanced Scorecard, possibilita aos gestores uma maneira de garantir que todos os setores da organização compreendam as estratégias de longo prazo, da mesma maneira que, nivelar os objetivos departamentais quanto os individuais.

2.4.4 Planejamento de negócios

O processo de planejamento de negócios, dá a possibilidade à empresa de integralizar os seus planos comerciais e os planos financeiros. É nessa fase, que as estratégias e as elaborações da organização, serão transformadas nos indicadores para cada departamento. Também é nessa fase, que é criada a base para determinar e estipular as preferências da instituição.

2.4.5 Feedback e aprendizado

O *feedback* e os processos de revisão de foco existentes centralizam-se no ato em que a organização, as suas divisões e os seus funcionários atingirem, de

forma separada, os seus objetivos financeiros. O balanced scorecard, dá a possibilidade para a empresa, de acompanhar os resultados de curto prazo a começar pelas perspectivas que vão além da financeira, perspectiva do cliente, dos processos internos de negócios e do aprendizado e crescimento, podendo assim, analisar a estratégia que foi utilizada recentemente.

Para Oliveira (2009), antes da inicialização do processo de formação do BSC, deve ser tomada algumas medidas:

- Adquirir o consentimento da administração sobre os propósitos que fizeram com que fosse adotado a seguinte ferramenta. Deixar claro os objetivos da empresa;
- Indicar um supervisor que será responsável pelo processo, bem como a equipe fará parte do processo.

Depois que essas medidas forem tomadas, aí então, iniciará o processo. Oliveira (2009), cita as 4 (quatro) etapas do processo:

Elaboração do programa de medição:

a) Consiste em identificar um setor que tenha uma estrutura adequada para a aplicação do BSC;

b) Reconhecer através de entrevistas com os responsáveis, a ligação do setor com as demais unidades da organização.

Definição dos objetivos estratégicos:

a) Encaminhar aos altos executivos da organização, materiais para esclarecer sobre o BSC e os seus principais objetivos, isso, somente após ter realizado várias entrevistas com cada um. Esse contato prévio, servirá para mostrar essa nova ferramenta, esclarecer todas as dúvidas e o essencial: identificar todas as informações relevantes para o processo;

b) Fazer um resumo das entrevistas. O responsável pelo processo e a sua equipe, deverão preparar uma lista introdutória dos objetivos, que será o alicerce da primeira reunião com os responsáveis da organização. Nesse primeiro instante, começam a surgir as dificuldades relativas à implantação do BSC;

c) Preparar a primeira reunião com os responsáveis da organização, em que será abordada as quatro perspectivas do BSC: acionistas, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Escolha de um dos indicadores estratégicos:

a) Ainda na primeira reunião, dividir os integrantes em subgrupos que irão representar as quatro perspectivas citadas acima;

b) Realizar uma segunda reunião com todos os responsáveis e juntamente com seus subordinados diretos e um número maior de gerentes do nível médio da organização. Para assim discutirem os objetivos e os indicadores, que foram criados pelos subgrupos e que serão utilizados na fase de implantação do BSC. Ao final da reunião deve ser criado um circular em que seja capaz de repassar todos os propósitos e as intenções do BSC aos funcionários da organização em estudo.

Elaboração do plano de implementação:

a) Criar um esquema para se colocar em prática todos os objetivos desenvolvidos nas reuniões com os responsáveis e seus subordinados;

b) Realizar uma terceira reunião para alcançar uma decisão sobre a visão, os objetivos e os indicadores que foram discutidos ao longo das reuniões que aconteceram;

c) E finalmente concluir o plano de implantação, englobando o BSC à técnica de gerencia da organização, pré determinando um prazo para que se inicie o processo.

De acordo com Kaplan e Norton, (SCHMIDT, SANTOS E MARTINS, 2014), a criação do BSC, pode ser executada em dez etapas e divididas em quatro fases: 1. Definição da arquitetura de indicadores; 2. Consenso em função dos objetivos estratégicos; 3. Escolha e elaboração dos indicadores e; 4. Elaboração do plano de implementação. Veja o quadro com as dez etapas:

Quadro 1 – Atividades propostas por Kaplan e Norton para criação do BSC

ETAPAS	PASSO	ATIVIDADE	FORMA	QUEM	TEMPO SEMANAS
Definição da arquitetura dos indicadores	1	Selecionar a unidade	Entrevista	F, EP	3
	2	Identificar as relações entre a unidade de negócios e a corporação	Seminário	F, AA	
Consenso em função dos objetivos estratégicos	3	Realizar a primeira série de entrevistas	Seminário	F, AA	3
	4	Sessão de síntese	Subgrupos	F	
	5	Workshop	Seminário	F, AA	

		executivo – primeira etapa			
Escolha e elaboração dos indicadores	6	Reuniões dos subgrupos	Reuniões	F, AA, NGI	6,5
	7	Workshop executivo – segunda etapa	Seminário	F, AA	
Elaboração do plano de implementação	8	Desenvolver o plano de implementação	Seminário	EG	3,5
	9	Workshop executivo – terceira etapa	Reuniões	F, AA	
	10	Finalizar o plano de implementação.	Seminário	AA	
Legenda: AA: alta administração (executivos) EG: equipe gerencial, (líderes subgrupos) EP: executivo principal NGI: outros gerentes e supervisores F: facilitador					

Fonte: Adaptada de Kaplan e Norton (1997), Walter, Bornia e Kliemann Neto (2000) e Deconto (2001).

Olve, Roy e Wetter, também descrevem o processo de implantação do BSC, divididos em etapas, e advertem para que nessa etapa inicial, sejam elaboradas as bases para o estabelecimento de um entendimento sobre as particularidades e deficiências da empresa. Nesse momento, defini-se, de forma clara a missão, e a situação atual da corporação (SCHMIDT, SANTOS E MARTINS, 2014).

Veja também as atividades propostas por Olve, Roy e Wetter:

Quadro 2 - Atividades propostas por Olve, Roy e Wetter para criação do BSC

PASSO	ATIVIDADE	FORMA	QUEM	TEMPO SEMANAS
1	Definir a empresa ou unidade, prever seu desenvolvimento e missão	Entrevista	AA	1 a 2 meses
2	Estabelecer e confirmar a missão	Seminário	AA, LO	3 dias
3	Estabelecer as perspectivas	Seminário	AA, GP, F	1 a 2 dias
4	Desenvolver a visão e formular objetivos	Seminário	AA, GP, F	2 a 3 dias

5	Identificar os fatores críticos de sucesso			
6	Desenvolver os indicadores e identificar causas e efeitos			
7	Estabelecer o Scorecard "superior"	Reuniões	AA, GP, F	1 a 2 dias
8	Desdobramento do Scorecard e indicadores	Seminário	AA, GP,	2 meses ou mais
9	Formular metas	Reuniões	AA, GP,	Não estimado
10	Desenvolver um plano de ação	Reuniões	GP	Não estimado
11	Implementar o Balanced Scorecard			Não estimado
<p>Legenda: AA: alta administração (executivos) F: facilitador GP: grupo de projeto LO: líderes de opinião</p>				

Fonte: Adaptada de Olve, Roy e Wetter (2001), Walter, Bornia e Kliemann Neto (2000) e Deconto (2001).

2.5 Elaboração e acompanhamento dos indicadores.

Padoveze (2012), nos mostra os indicadores que são necessários e que devem integrar o BSC são os seguintes:

Indicadores financeiros essenciais:

- Retorno sobre o Investimento / Valor Econômico Adicionado.
- Lucratividade.
- Aumento / mix de receita.
- Produtividade e redução de custos.

Nesse indicador, deve-se priorizar a remuneração adequada dos acionistas, cumprir o orçamento de despesas.

Medidas essenciais dos clientes:

- Participação de mercado.
- Aquisição de clientes.
- Retenção de clientes.
- Lucratividade dos clientes.
- Satisfação dos clientes.

Já nesse indicador alcançar a venda do volume previsto das mercadorias e faturar nos prazos contratados.

Medidas essenciais de aprendizado e crescimento:

- Satisfação dos funcionários.
- Retenção de funcionários.
- Lucratividade por funcionário.
- Produtividade por funcionário.

Esse indicador nos mostra a importância do investimento contínuo em recursos humanos.

2.6 Instrumentos do BSC – Mapa Estratégico

O mapa estratégico foi elaborado com o objetivo de descrever a estratégia. O recurso visual do mapa estratégico ao permitir uma melhor compreensão da estratégia, incentiva a criação da consciência estratégica na organização.

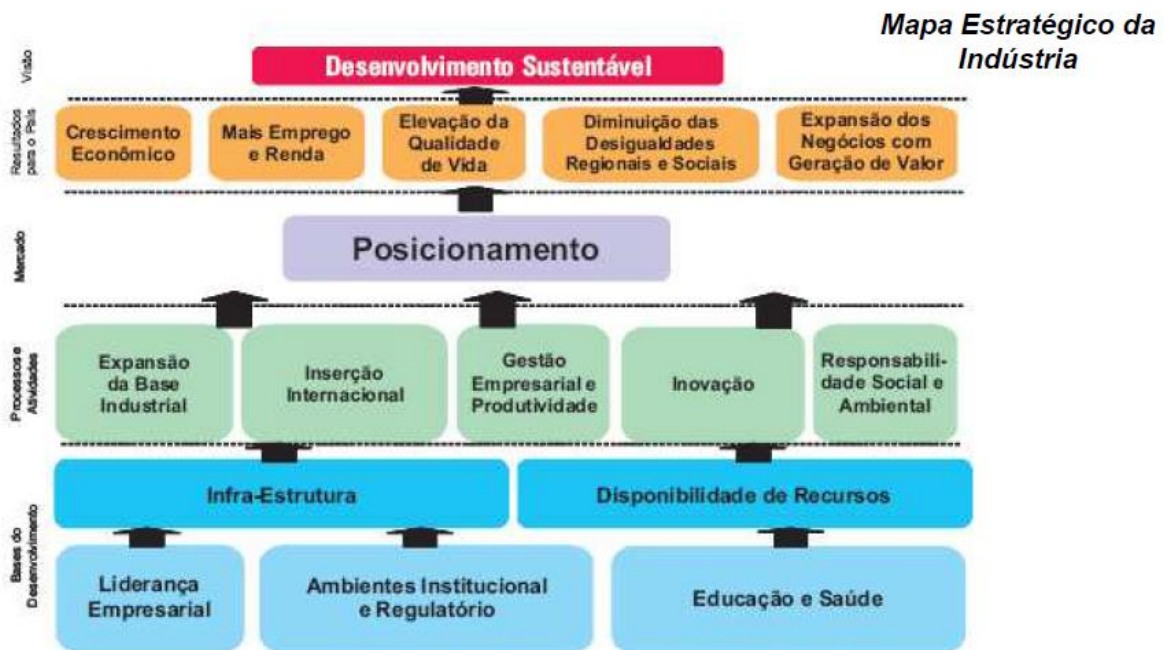
De acordo com Kaplan e Norton (OLIVEIRA, 2009), todas as organizações, tem a necessidade de mecanismos que, auxiliam na comunicação das estratégias estabelecidas, bem como para a comunicação das formas, que são os processos e sistemas, pelas quais serão alcançadas.

Para Oliveira, é possível a aplicação do BSC, como um mapa estratégico, que pode ser utilizado com a finalidade de auxiliar a organização para desempenhar esse papel de comunicação. A partir do momento em que o BSC, é utilizado com essa função, de mapa estratégico, ele facilita o relacionamento dos gestores e dos setores envolvidos nos objetivos organizacionais (2009).

O mapa é composto pelos objetivos, metas e ações dispostos nas quatro perspectivas de gestão, anteriormente apresentadas.

Tomando como base, as quatro perspectivas que já foram expostas, o BSC, também pode ser mostrado através de uma perspectiva de mapeamento.

Figura 2 – Exemplo de um Mapa estratégico



Fonte: Symnetics – Da estratégia à ação

Na visão de Chiavenato e Sapiro (2009), um mapa estratégico significa abrir as estratégias nas perspectivas básicas, que são: financeira, cliente, processos internos, inovação. Nesse processo, são escolhidas as metas de negócios e os indicadores correspondentes, esses indicadores devem mostrar se as metas estão sendo atingidas ou não.

O desempenho organizacional, é muito mais que a soma das partes, as estratégias individuais, devem estar cooligadas e incluídas nas metas da organização (CHIAVENATO E SAPIRO, 2009).

2.7 Sistemas de Acompanhamento

Acompanhar o negócio, significa que a empresa deve acompanhar o mercado de seus produtos, se posicionar no quadro econômico, seja no País ou no exterior. Possuir esse tipo de acompanhamento, possibilita reunir informações relevantes para o Planejamento Estratégico da empresa, para um exame das viabilidades e riscos do ambiente, e também destacar quais são os pontos fortes e os pontos fracos da empresa.

Adentro um Sistema Integrado de Gestão Empresarial (SIGE), as informações geradas no negócio, elas estão espalhadas dentro de vários indicadores ou subsistemas. Tais informações, após serem analisadas propendem gerar dados estatísticos, isso, em um outro sistema gerador de informações que dão suporte à decisão (PADOVEZE, 2016).

Para se acompanhar o desenvolvimento do BSC, as empresas de tecnologia da informação disponibilizam várias opções de sistemas de informação de *balanced scorecard*, algumas delas tentam estar adequadas às propostas de Kaplan e Norton. Já outras empresas, buscam oferecer uma abordagem diferenciada. Para os criadores do BSC, o modelo deve ter um número não muito extenso de indicadores, no máximo uns vinte. As empresas de tecnologia da informação, tem programas que oferecem mais de dez dezenas, comumente conhecido pelos conceitos e nomes de *Corporate Performance Management* (Gerenciamento do Desempenho Corporativo) e BI – *Business Intelligence* (Inteligência dos Negócios) (Padoveze, 2012).

2.8 Ciclo Operacional

Para Assaf Neto (2012), quando a empresa está dando prosseguimento às suas atividades operacionais, ela segue metodicamente a produção de bens e serviços, em consequência disso, também acompanha as vendas e recebimentos. Através dessa metodologia, ela procura alcançar um determinado volume de lucros, que possa atender as perspectivas de retorno de suas fontes de financiamento.

E é na evolução de toda essa metodologia, que se define de maneira natural e contínua o *ciclo operacional* da empresa, que pode ser estabelecido como estágios, que a empresa irá desenvolver ao longo do exercício, que podem começar a partir da aquisição dos materiais para a elaboração dos produtos, até o recebimento das vendas realizadas.

2.9 Erros na implementação do balanced scorecard

Costa (2008), aponta alguns pontos que freqüentemente surgem se tornando barreiras na implantação do *BSC*: 1. Objetivos imprecisos; 2. Falta de segurança sistemas de *feedback* informais; 3. Hesitação criada pela imposição do uso de

sistemas de mensurações, sem envolvimento da equipe; 4. Surpresa da atividade: quando a empresa foca a mensuração e não os resultados.

Na realidade, em grande parte, as empresas não reconhecem as dificuldades aparente, que surge com certa freqüência nesses sistemas de medições.

Em continuidade ao que chamamos de fatos críticos, relacionados à implementação do *Balanced Scorecard*, pode-se elencar algumas situações que demandam alguns “cuidados adicionais”, ordenados em cinco grupos, avançando em uma ordem do estágio evolutivo da implantação do modelo: 1º) antes de decidir implantar o BSC; 2º) antes de começar a implantar o BSC; 3º) ao desenhar o BSC; 4º) ao implantar o BSC; 5º) a sustentação do BSC após a sua implantação. (OLIVEIRA, 2008)

No primeiro estágio, definido como: Situações críticas ao decidir implantar o *Balanced Scorecard*, associa-se com a falta de unanimidade quanto ao verdadeiro objetivo da aplicação do BSC. Desvalorizar a dificuldade de implementação da tarefa na identificação dos recursos indispensáveis, da mesma maneira que, as empresas que não estão prontas para tal transformação, também incluem esse grupo.

Estágio seguinte, mencionado como: Situações críticas antes de começar a implantar o *Balanced Scorecard*, está agarrada a uma estratégia obscura; os obstáculos na infraestrutura; todo o processo tratado como um capricho temporário; a falta de empenho da alta administração; o BSC utilizado como se fosse mais um controle extra e visto como um único evento e não como um processo que deve se dar continuidade; dentre outros.

Próximo estágio, o terceiro cuidado adicional, definido como: Situações críticas ao ilustrar o *Balanced Scorecard*, é exposto quando os indicadores não retratam as decisões estratégicas, porém as mensurações amplas que estão conectadas diretamente ao negócio, dessa forma deixando de acontecer a tradução da visão. Ainda nesse nível, tem as dificuldades em decidir o que medir; os conflitos nas priorizações de objetivos; as métricas mal definidas; as ambigüidades da definição dos objetivos; as discrepâncias entre missão e BSC; dúvidas sobre as articulações entre as perspectivas; dificuldades na determinação dos padrões de desempenho; ausência de ligação entre medidas não financeiras e a expectativa de resultados financeiros futuros; dentre outros. (OLIVEIRA, 2008)

Já o quarto cuidado adicional, mencionado como: Situações críticas ao implantar o *Balanced Scorecard*, diz respeito aos obstáculos encontrados em fazer a

relação da estratégia com a distribuição anual dos recursos e do orçamento, dificuldade ainda em reunir todas as informações dos níveis de atividades. Nesse nível, ainda nesse nível encontramos a relutância das unidades e dos indivíduos envolvidos; o acúmulo do *scorecard* no topo; a comunicação insuficiente; as dificuldades em incorporar os sistemas de informação; a não separação dos papéis e obrigações; as pessoas que se sentem intimidadas pelo processo de mensuração; as incompatibilidades com outros sistemas gerenciais em execução; a desvalorização da imprescindibilidade de treinamentos; dentre outros.

E em último estágio temos o quinto cuidado adicional, definido como: Situações críticas ao sustentar o *Balanced Scorecard*. Na bibliografia, este é enfatizado pela ausência de planejamento para o seguimento junto as lideranças; por indicadores que não compreendem as alterações ocorridas dentro de tais cenários; pela quantidade excessiva de indicadores; por erros no estabelecimento das hipóteses nos relacionamentos de causa e efeito; pelo exagero de informações históricas sem muita visão de futuro; falta de eficácia da alta gerência; divergências entre os gerentes; administração e recursos precários; e o estado da arte não é utilizado no processo de melhorias; dentre outros. (OLIVEIRA, 2008)

Vale ressaltar ainda que, existem empresas que predominam o paternalismo e o nepotismo, causando prejuízo à meritocracia, que é a lógica do mérito e do reconhecimento por resultados e por competência. A associação destas características produz limites aumentando as dificuldades no desenvolvimento dos objetivos estratégicos, desse modo nos resultados de valores da organização. (MITH, 2014 apud LOPES et al., 2015)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesse tópico apresenta-se a metodologia ser empregada na pesquisa sendo apresentado o método, a forma de obtenção da amostra da pesquisa e a análise de todos os dados obtidos.

O presente trabalho trata-se de um estudo de caso no qual será realizado uma avaliação da implantação do Balanced Scorecard em uma empresa X. Para Beuren (2008, p. 84) “a pesquisa do tipo estudo de caso caracteriza-se principalmente pelo estudo concentrado de um único caso.” Esse tipo de estudo é o que os pesquisadores investigam com mais entusiasmo, afim de ampliar seus conhecimentos, Beuren (2008). Segundo Gil (2008), trata-se de investigações através das coletas de dados junto a pessoas, busca-se informação diretamente com a população da pesquisa.

Quanto a natureza da pesquisa, será utilizada pesquisas qualitativas. Esse tipo de coleta de informações, pode ser aquele que mais se enquadra para conhecer um determinado conteúdo referente a um fenômeno social (Beuren, 2008). A pesquisa é muito comum na contabilidade, já que os resultados em demonstrativos contábeis também é usado na gestão de processo, pois a contabilidade é uma ciência social.

Para garantir um maior conhecimento e familiaridade do assunto, será realizada uma pesquisa exploratória, segundo Gil (1999), a pesquisa exploratória tem como objetivo desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. De acordo o autor, esse tipo de pesquisa apresenta menor rigidez no planejamento, pois proporcionam visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato.

E como objetivo principal, de descrever as características do assunto abordado, será feito uma pesquisa descritiva. Segundo Gil (1999), as pesquisas descritivas têm a descrição das características de determinada população ou fenômeno como finalidade principal. São muitos os estudos que podem ter essa classificação, e uma de suas características é nas técnicas padronizadas de coleta de dados.

3.1 Caracterização da empresa

O estudo de caso deste trabalho foi realizado em uma empresa produtora de grãos, que teve seu início em 1940 em uma pequena área rural no distrito rural de Comandaí (RS), pertencente a Santo Ângelo (RS) onde se teve o início. A empresa sempre buscou o crescimento e a qualidade, e foi essa busca que norteou o grupo, através da visão empreendedora de seu fundador.

Com o crescimento da empresa, deu-se a sua expansão para o Centro-Oeste na década de 1970, quando os filhos do fundador adquiriram áreas nos estados de Mato Grosso do Sul, na localidade de Ponta Porã, e posteriormente em Mato Grosso, em Rondonópolis.

A empresa tem o intuito de atender aos clientes da região, suas duas unidades somam mais de 28 mil hectares de lavoura, nos quais são cultivados soja e milho, além de culturas de inverno, como sorgo e aveia, entre outros. Um dos grandes trunfos está no acompanhamento rigoroso das áreas, realizado por uma equipe altamente especializada, aliado a utilização de softwares de alta tecnologia.

Em 1980, teve início a produção de sementes e o investimento em laboratórios, pesquisa e desenvolvimento, além do aumento da planta industrial para produção e armazenamento.

Visando acompanhar a inovação tecnológica no setor de sementes, o grupo foi uma das pioneiras no estado a estabelecer parcerias com empresas de genética. Hoje, trabalha com marcas reconhecidas como GDM, Embrapa, Monsoy e Soytech.

Em consulta ao site da empresa, encontramos de forma clara e acessível a missão, visão e valores da empresa, que são eles:

Quadro 3 - Planejamento estratégico da empresa x

MISSÃO	Prover matérias primas para a agroindústria, inovação tecnológica em sementes e serviços verticalizados
VISÃO	Ser a empresa referência no mercado, com mentalidade inovadora, competitiva, capitalizada, e com resultados, proporcionando satisfação e orgulho para quem nela participa;
VALORES	<ul style="list-style-type: none"> • Respeito e tratamento digno as pessoas • Ética • Transparência • Fé espiritual

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ainda com o objetivo de aumentar a transparência e profissionalizar o negócio, começou o processo de governança corporativa, no início dos anos 2000.

Todas estas ações são apenas alguns exemplos que ilustram a importância que a empresa presta ao produtor rural. O objetivo da empresa é proporcionar permanentemente aos clientes, fornecedores e sociedade, a garantia de que ele receberá sementes de alta qualidade e produtividade para a sua plantação.

3.2 Instrumento de pesquisa

Segundo Oliveira (1997), pode-se utilizar três tipos de instrumentos de coleta de dados: entrevista, formulário e questionário. As principais características desses elementos são:

- Entrevista: define-se pela presença de um entrevistador, que estabelece um contato com o entrevistado, seja por telefone ou pessoalmente;
- Formulário: conjunto de questões que será utilizada em entrevista pessoal com o entrevistado, ou seja, frente a frente com o entrevistado;
- Questionário: instrumento de coleta de dados, que abrange um conjunto sistemático de perguntas, que permite ao entrevistado responder sem a intervenção do entrevistador, pois pode-se enviar ao respondente pelo correio, fax ou rede eletrônica (e-mail).

A coleta de dados terá o objetivo de verificar as informações sobre as principais dificuldades e os benefícios da implantação do BSC na empresa X. Será aplicado um questionário ao *controller* da empresa, com questões relacionadas às perspectivas, implantação do BSC e efeitos na gestão.

3.2.1 Quanto a técnica de coleta de dados

Os dados foram coletados por meio de questionário enviado ao email do entrevistado (Apêndice I).

3.3 Amostra

A amostra da pesquisa será o controller da empresa X, objeto de estudo dessa pesquisa, tendo em vista que é a única empresa na região que possui uma controladoria estruturada, e um controller.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para um melhor entendimento deste estudo, este capítulo discorrerá sobre as informações coletadas através do questionário aplicado à empresa X (nome adotado por motivos de confidencialidade).

O questionário foi aplicado ao controller da empresa X, que atua há 26 anos na empresa. A empresa analisada é de médio porte, possui 215 empregados.

4.1 Questões relacionadas a empresa

- Questão 1: Quais são os tipos de Planejamento que a empresa possui?

Em sua resposta, ele informou que a empresa possui dois tipos de planejamento: o operacional e o estratégico. Segundo Padoveze (2012) um sistema operacional (*ERP – Enterprise Resources Planning*), tem a propriedade de conectar todos os subsistemas que dão suporte a gestão, e o sistema estratégico (*Business Intelligence – BI*), trás os dados que foram produzidos no *Data Warehouse – DR*, após serem tratados e analisados, eles auxiliarão os vários sistemas nas tomadas de decisão, nas formas mais variadas. Para Chiavenato (2009), planejamento operacional é aquele direcionado a cada atividade ou tarefa específica, sendo projetado para curto prazo, para todas as atividades de forma isolada, preocupando-se em alcançar metas específicas, é detalhado, específico e analítico, e é indicado ao nível operacional, tendo seu enfoque em cada atividade ou tarefa e o planejamento estratégico é aquele que atinge toda organização, é amplo, que tem como uma das características ser projetado para longo prazo, envolve toda a organização, todos os recursos disponíveis, é genérico, sintético e abrangente, e é definido pela alta gestão.

Percebe-se que de acordo com Chiavenato (2009), a empresa não possui um planejamento tático, que é aquele que abrange cada departamento da unidade, onde se projeta um planejamento a médio prazo, envolvendo cada setor com seus recursos específicos, de forma simples e mais detalhada que o planejamento estratégico, e tem sua definição em casa departamento da organização.

- Questão 2: Há estabelecimento de Metas Estratégicas ?

O controller da empresa disse que a empresa possui uma meta estratégica, de acordo com Padoveze (2016), meta estratégica é a fase inicial do processo de

gestão, em que a empresa estrutura ou reestrutura suas estratégias institucionais dentro de uma visão precisa do futuro. É nessa fase que se define, as políticas empresariais, diretrizes e objetivos, para se obter um resultado final, equilibrado e dinâmico das comunicações da empresa, com os seus mais variados aspectos institucionais. Observa-se então, que a empresa possui uma estrutura definida, visão de futuro, políticas empresariais, diretrizes e um objetivo.

- Questão 3: A Empresa possui Missão, Visão e Valor?

Sua resposta a essa pergunta foi afirmativa, que a empresa possui Missão, Visão e Valor. Padoveze (2012), conceitua valores como um conjunto princípios que guiam as atividades a serem seguidas pela empresa; visão são frases ou termos que transmitem onde a empresa pretende chegar e a missão é o propósito da empresa, especificando o que ela faz e não faz. Em consulta ao site da empresa foi encontrada de forma simples e acessível a missão, visão e valores da instituição. Em continuidade a pergunta, por ter sido afirmativa, foi questionado se a Missão, Visão e Valor são apresentados para todos os funcionários. Mais uma vez a resposta foi positiva. Pavodoze (2009), em sua obra, deixa claro que a empresa tem a função de esclarecer para seus colaboradores a Missão, visão e valores.

- Questão 4: Os Funcionários são sensibilizados sobre a estratégia da empresa para alinharem suas atividades para contribuir com as metas definidas da Empresa.

Sim, o *controller* respondeu que há essa sensibilização em relação aos funcionários. Para Padoveze (2009), esse processo torna possível que os gestores, informem a estratégia que a empresa adota para cima e para baixo na organização. Da mesma forma unindo os propósitos empresariais aos propósitos de cada departamento da empresa. Na realidade, o BSC, assegura a todos os gestores uma maneira de garantir que todos os setores da organização entendam as estratégias de curto, médio e longo prazo, da mesma maneira que, nivela os objetivos departamentais quanto os individuais da empresa.

- Questão 5: A Empresa tem Política de retenção de clientes e de captação de novos clientes para aumentar a participação em novos mercados?

De acordo com a resposta do *controller* a empresa possui esse indicador. Padoveze (2009) avalia que retenção e aquisição de novos clientes, é um dos indicadores essenciais que devem compor o BSC.

4.2 Questões relacionadas à finanças da empresa

- Questão 6.1: A Empresa monitora a lucratividade obtida através da estratégia adotada?

Sim. Sua resposta demonstra que a empresa possui um indicador da perspectiva com o enfoque financeiro, onde confirma que os veículos operacionais e estratégicos, estão diretamente ligados com o objetivo da empresa e a perspectiva do lucro como uma dimensão da eficácia empresarial (Padoveze, 2012).

- Questão 6.2: Essa Avaliação permite uma melhor visualização e gerenciamento do negócio?

Sim. Sua resposta demonstra que a empresa acompanha o mercado de seus produtos, podendo se posicionar no quadro econômico, seja no País ou no exterior. Com esse tipo de acompanhamento, é possível reunir informações relevantes para o Planejamento Estratégico da empresa (PADOVEZE, 2016). Se a empresa possuir um Sistema Integrado de Gestão Empresarial (SIGE), essas informações poderão auxiliar nas tomadas de decisões.

- Questão 6.3: A Empresa mapeia as atividades para identificar o ciclo operacional?

Sim. Assaf Neto (2012), afirma que quando a empresa está dando prosseguimento às suas atividades operacionais, ela segue metodicamente a produção de bens e serviços, em consequência disso, também acompanha as vendas e recebimentos. E é na evolução de toda essa metodologia, que se define de maneira natural e contínua o *ciclo operacional* da empresa.

- Questão 6.4: A Empresa realiza medição sobre o retorno dos investimentos?

Sim, De acordo com a resposta do *controller* a empresa também possui esse indicador. Padoveze (2009) avalia que retorno dos investimentos, é um dos indicadores essenciais que devem compor o *BSC*.

4.3 Questões relacionadas ao aprendizado e crescimento dos funcionários

- Questão 7.1: A empresa possui um plano de carreira para os funcionários com base em cursos de aperfeiçoamento/qualificação?

A resposta para essa pergunta foi sim. Entende-se que a empresa adota um dos indicadores apontado por Padoveze (2009), mostrando a importância do investimento contínuo em recursos humanos. Para Oliveira, Perez Jr. e Silva (2014), a capacitação deve começar pela equipe que irá executá-la. Essa perspectiva concentra-se diretamente com os elementos das entradas ou recursos do sistema empresarial. No caso do BSC, o destaque está todo direcionado, como podemos imaginar, é na capacitação do funcionário, ou seja, em outras palavras, no capital humano e intelectual, pois esse sim, é o recurso mais precioso dentro de uma organização (Padoveze, 2012).

- Questão 7.2: A Empresa utiliza algum tipo de avaliação para os funcionários sobre os processos de melhorias contínua e da estratégia adotada pela empresa?

Sim. De acordo com a resposta do *controller* a empresa também possui esse indicador. Padoveze (2009) avalia que satisfação do funcionário, é um dos indicadores essenciais que devem compor o *BSC*.

- Questão 7.3: A empresa estimula os funcionários a se qualificarem para o cumprimento das metas e objetivos estabelecidos?

Sim, Oliveira, Perez Jr. e Silva (2014), acreditam que a capacitação da equipe tem uma grande importância, seja pela gestão da relação dos empregados e funcionários da empresa, satisfação dos mesmos, a conservação e a rotatividade de funcionários, aumenta a eficiência e eficácia do quadro de pessoal, aumenta a motivação e empoderamento dos funcionários.

- Questão 7.4: A Empresa possui um controle sobre a formação educacional dos funcionários?

A resposta para essa pergunta foi sim. Entende-se que a empresa adota um dos indicadores apontado por Padoveze (2009), mostrando a importância do investimento contínuo em recursos humanos e mantendo atualizado esse controle a empresa pode utilizar de maneira adequada seus colaboradores.

- Questão 7.5: A Empresa tem política do aprendizado e crescimento, dentro da organização, na capacitação dos funcionários para melhoria dos processos internos?

Sim. Para Padoveze (2012) a perspectiva com enfoque nos processos internos pode correlacionar-se com o elemento processamento do sistema. Conseqüentemente, existem indicadores que fazem parte da perspectiva e que

dependem de funcionários aptos para exercer funções que requerem maior conhecimento na área.

- Questão 7.6: A Empresa traduz os objetivos a serem alcançados pelos funcionários?

Sim. De acordo com Oliveira (2009), esse procedimento de traduzir os objetivos para os funcionários, faz parte do processo de implantação do BSC, onde em uma reunião com todos os responsáveis e juntamente com seus subordinados diretos e um número maior de gerentes do nível médio da organização discutem os objetivos e os indicadores, que foram criados e que serão utilizados nessa fase de implantação do BSC. Ao final da reunião deve ser criado um circular em que seja capaz de repassar todos os propósitos e as intenções do BSC aos funcionários da organização.

- Questão 7.7: A Empresa promove e/ou desenvolve a cultura da inovação?

A resposta dada pelo *controller* foi Sim. De acordo com a perspectiva com enfoque da inovação e aprendizagem, este procedimento, proporciona às organizações, a partir destas perspectivas, um diagnóstico sobre uma determinada situação. Este feito permite que a empresa, tome decisões mais acertadas e ordenadas aos seus objetivos estratégicos. Todavia, é imprescindível o reconhecimento dos fatores críticos, isto é, explanar os objetivos estratégicos num quadro com medidas financeiras e não financeiras de desempenho.(Kaplan e Norton, 2001).

4.4 Questões Relacionadas A Clientes

- Questão 8.1: Os Clientes fazem uma avaliação dos serviços prestados pela empresa?

Nessa pergunta, o *controller* disse que não. Segundo Oliveira, Perez Jr. e Silva (2014), na perspectiva dos clientes no BSC, a avaliação dos serviços prestados dá a possibilidade para as empresas, de ordenarem suas principais medidas de resultados, sendo, a satisfação dos clientes uma delas. Padoveze (2012) enfatiza que o enfoque no cliente, visivelmente tem a ver com o elemento da saída de um processo sistemático, uma vez que, são os clientes que adquirem os produtos e/ou serviços gerados pelo sistema de gerenciamento da empresa.

- Questão 8.2: A Empresa se preocupa na captação de novos clientes?

Sim, a empresa tem essa preocupação, de acordo com o *controller*. Na perspectiva dos clientes a captação de novos clientes é um dos indicadores adotados no BSC (OLIVEIRA, PEREZ JR. E SILVA, 2014).

A perspectiva com enfoque no cliente, claramente se relaciona com o elemento da saída de um processo sistemático, visto que, são os clientes que adquirem os produtos e/ou serviços gerados pelo sistema de gerenciamento da empresa (Padoveze, 2012).

- Questão 8.3: A empresa se preocupa na retenção de Clientes?

Sim. Na perspectiva dos clientes no *BSC*, a retenção de cliente é um indicador que dá para as empresas os resultados relacionados aos clientes, no que diz respeito ao relacionamento, à capacidade de organização de perceber as necessidades e agir com essas percepções. Possibilita ainda, a identificação e avaliação das propostas de forma clara e objetiva, destinada a esses segmentos (OLIVEIRA, PEREZ JR. E SILVA, 2014). A perspectiva com enfoque no cliente, visivelmente tem a ver com o elemento da saída de um processo sistemático, uma vez que, são os clientes que adquirem os produtos, geram lucros e não esquecendo que o bom relacionamento com os clientes extrapola os aspectos financeiros (Padoveze, 2012).

- Questão 8.4: A Empresa utiliza algum tipo de medição de satisfação dos clientes, como qualidade no atendimento, preço, produto?

Para essa pergunta, o *controller* respondeu não. Na perspectiva dos clientes no *BSC*, a medição de satisfação dos clientes, é um indicador que proporciona as empresas, a possibilidade de ordenar suas principais medidas de resultados associadas aos clientes, e a satisfação. Possibilita ainda, a identificação e avaliação das propostas de forma clara e objetiva, destinada a esses segmentos (OLIVEIRA, PEREZ JR. E SILVA, 2014).

A perspectiva com enfoque no cliente, visivelmente tem a ver com o elemento da saída de um processo sistemático, uma vez que, são os clientes que adquirem os produtos e/ou serviços gerados pelo sistema de gerenciamento da empresa (Padoveze, 2012).

4.5 Questões relacionadas aos processos internos da empresa

- Questão 9.1: A Empresa faz uma avaliação sobre os processos chave da estratégia aplicada?

A resposta para essa pergunta foi sim. Oliveira, Perez Jr. e Silva (2014) afirmam que o BSC, fornece informações expressivas sobre os negócios da empresa, dando uma visão de quais processos a empresa deve atingir um excelente nível. Dentro da perspectiva dos processos internos, procura-se indicadores que mostrem casos de insuficiência na condução de alguns processos: o retrabalho, desperdício, a perda dentre outras características negativas.

A perspectiva com enfoque nos processos internos, tem uma relação com o elemento processamento do sistema. Assim sendo, existem indicadores que monitoram os objetivos e as metas dos processos da organização (Padoveze, 2012).

- Questão 9.2: Essa avaliação permite uma melhora na visualização e gerenciamento do negócio?

Para essa questão o *controller* respondeu sim. Dentro dessa perspectiva dos processos internos, procura-se indicadores que mostrem casos de insuficiência na condução de alguns processos: o retrabalho, desperdício, a perda dentre outras características negativas. O BSC, fornece informações relevantes sobre os negócios da empresa, dando uma perspectiva de quais processos a empresa deve atingir um excelente nível (OLIVEIRA, PEREZ JR. E SILVA, 2014).

A perspectiva com enfoque nos processos internos, correlaciona-se com o elemento processamento do sistema. Conseqüentemente, existem indicadores que monitoram os objetivos e as metas dos processos da organização (Padoveze, 2012).

- Questão 9.3: A avaliação permite melhorar os serviços prestados aos clientes?

Sim. De acordo com Kaplan e Norton (1996), se conseguirmos responder as perguntas básicas apresentadas em cada perspectiva, a empresa irá desenvolver o processo com sucesso. A questão que rege a perspectiva dos processos internos diz: ““Para satisfazermos nossos acionistas e clientes, em que processos de negócios devemos alcançar a excelência?””. Baseando-se nessa questão, é possível melhorar a qualidade dos serviços prestados aos clientes.

- Questão 9.4: A avaliação permite o treinamento e qualificação dos funcionários?

Para o *controller* sim, essa avaliação permite o treinamento e a qualificação dos funcionários. A perspectiva com enfoque nos processos internos, tem relação

direta com o elemento processamento do sistema. Conseqüentemente, funcionários que não recebem treinamento e qualificação, podem manusear de uma forma insatisfatória esses sistemas, pois existem indicadores que monitoram os objetivos e as metas dos processos da organização (Padoveze, 2012).

4.6 Questões sobre instrumento de avaliação

- Questão 10.1: A empresa já tentou utilizar Balanced ScoreCard - BSC?

O controller respondeu Sim para essa questão. A implantação do Balanced Scorecard, em uma empresa, seria extremamente relevante, pois é uma técnica que contribui na composição e na visualização de medidas de desempenho que espelhem a estratégia de negócios da empresa. O Balanced Scorecard deve levar à formação de uma rede de indicadores de desempenho que deve impactar todos os níveis organizacionais, tornando-se, assim, uma importante ferramenta de comunicação e promoção do comprometimento geral com a estratégia da empresa (KAPLAN E NORTON, 1996; 2000).

De acordo com Chiavenato (2010, p. 262), “toda organização tem os seus objetivos mais favoráveis”. O grande problema, é que esses objetivos são diversos e, na maioria das vezes, há uma grande divergência entre eles.

- Questão 10.2: Quais seriam as dificuldades encontradas para implementar o BSC?

Dadas as alternativas, o *controller* assinalou as dificuldades que julgou serem os pontos mais fortes das dificuldades encontradas. Sendo elas: Participação dos colaboradores, empresa familiar e delegação do projeto a equipes gerenciais de nível médio.

Costa (2008), aponta alguns pontos que freqüentemente surgem se tornando barreiras na implantação do *BSC*: 1. Objetivos imprecisos; 2. Falta de segurança sistemas de *feedback* informais; 3. Hesitação criada pela imposição do uso de sistemas de mensurações, sem envolvimento da equipe; 4. Surpresa da atividade: quando a empresa foca a mensuração e não os resultados. E uma das barreiras é a hesitação em usar o sistema.

MITH, (2014, apud LOPES et al., 2015) ressalta a existência de empresas que o paternalismo e o nepotismo, são predominantes, dessa forma, causam prejuízo ao mérito e ao reconhecimento dos resultados alcançados por competência.

Oliveira (2008) em sua obra, menciona cinco cuidados adicionais, e dentre esses cuidados, observa-se a existência de situações críticas. No quinto e último cuidado adicional ao implantar o Balanced Scorecard, existe alguns fatores que pode-se considerar um dos problemas apontados pelo controller: Na bibliografia, este é enfatizado pela ausência de planejamento para o seguimento junto as lideranças; por indicadores que não compreendem as alterações ocorridas dentro de tais cenários; pela quantidade excessiva de indicadores; por erros no estabelecimento das hipóteses nos relacionamentos de causa e efeito; pelo exagero de informações históricas sem muita visão de futuro; falta de eficácia da alta gerência; divergências entre os gerentes; administração e recursos precários; e o estado da arte não é utilizado no processo de melhorias; dentre outros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou caracterizar os traços de instrumentos gerenciais utilizados pela empresa que se assemelham aos utilizados pelo BSC, através das respostas obtidas foi possível verificar que a empresa possui essas características bem acentuadas. Ela possui um planejamento operacional e estratégico. Percebe-se dessa forma que a empresa está preocupada com o planejamento direcionado a cada atividade ou tarefa específica, e é projetado para curto prazo; bem como o planejamento estratégico, que é aquele que atinge toda organização, é amplo, e sua projeção é de longo prazo e envolve toda a organização. Observou-se através das respostas do controller que a empresa não possui um planejamento tático, que é aquele que abrange cada departamento da unidade, onde se projeta um planejamento a médio prazo, envolvendo cada setor com seus recursos específicos, de forma simples e mais detalhada que o planejamento estratégico, e tem sua definição em cada departamento da organização.

Através do questionário aplicado, foi apresentado à empresa, o Balanced Scorecard, visando analisar a possibilidade de implantação do instrumento de medição. O BSC possui quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. A perspectiva financeira deve servir como um elemento motivador, que possa incentivar os setores de negócios a relacionarem os objetivos. Na perspectiva do cliente, a empresa deve ter uma medida de resultado que possa avaliar a satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade, para assim poder direcionar de forma objetiva as propostas desse segmento. A perspectiva dos processos internos fornece várias informações que são de extrema relevância para os negócios da empresa. Esse processo tem direta relação com o processamento dos sistemas, dentro dessa perspectiva, procura-se indicadores que deixem claro a má condução de alguns processos. E a perspectiva de crescimento e aprendizagem, que é a perspectiva mais importante do processo, pois ela é a base que sustentará as demais. Nesse processo deve-se priorizar a capacitação da equipe pois é ali que se concentra as metas e os objetivos a serem alcançados, para que se chegue com sucesso ao futuro que foi almejado para a empresa.

Dentro dessas perspectivas, e confrontando as respostas do questionário enviado ao controller, ficou muito claro que a empresa possui em sua administração

traços bem evidentes do uso da ferramenta do BSC, no que diz respeito as finanças, observa-se que a empresa tem preocupação em monitorar a lucratividade, mapeando as atividades para identificar o ciclo operacional. E por fim, monitora o retorno sobre os investimentos.

As questões relacionadas com o aprendizado e o crescimento, mostra a preocupação da empresa em qualificar seus colaboradores. O controller aponta que a empresa possui um plano de cargos e carreiras para os funcionários, e também faz uma avaliação com esse funcionários buscando respostas sobre as melhorias das estratégias adotadas pela empresa. Ela ainda se preocupa com a qualificação de seus funcionários, e possui um controle sobre a qualificação dos mesmos. A empresa tem a preocupação em levar ao conhecimento dos funcionários os objetivos a serem alcançados e está preocupada em promover a cultura da inovação. E ao final do questionário, ela confirma que possui essa política de aprendizado e crescimento para a capacitação de seus colaboradores.

As respostas do controller quanto as perspectivas do cliente, nos mostra que a empresa não faz uma avaliação dos serviços prestados e também não possui um instrumento de medição de satisfação dos clientes, como qualidade no atendimento, no preço e no produto. Mas ela está preocupada na captação e na retenção desses clientes.

Quanto aos processos internos, o controller em sua resposta, nos mostra a preocupação em avaliar os processos chave da estratégia aplicada pela empresa. Pois essa avaliação permite a visualização mais ampla do gerenciamento dos negócios. Dessa forma avaliar os serviços prestados aos clientes e aumentar a visão em relação a qualificação e capacitação dos funcionários para um melhor atendimento aos seus clientes.

Quando questionado se a empresa já tentou utilizar o instrumento de avaliação do BSC, o controller respondeu sim e apontou algumas das dificuldades que foram encontradas para a sua implantação, sendo elas: participação dos colaboradores, empresa familiar e delegação de projetos a equipes gerenciais de nível médio.

O presente estudo permitiu visualizar e compreender alguns pontos que podem dificultar a implantação do BSC na uma empresa. Analisando todos esses dados, fica claro que a empresa tem grande potencial no uso desse instrumento, pois ela já é conhecedora da ferramenta, e já tentaram a sua implantação, mantendo

assim muitas características do Balanced Scorecard. Permitiu constatar que a empresa possui um bom ambiente de trabalho, com profissionais que estão continuamente se aperfeiçoando para atender as expectativas da empresa.

Um dos pontos negativos da empresa, seria a falta de monitoramento relativa às perspectivas dos clientes. A empresa deixa de avaliar os serviços prestados e não sabe qual o nível de satisfação dos clientes. Se a empresa adotasse tal indicador, ela conseguiria demonstrar de forma clara aos seus funcionários como ela está sendo vista pelos seus usuários externos. Com a implantação desse indicador, ela poderia ampliar a visão de futuro e atingir outras metas que podem não estar sendo atendidas, já que possui a preocupação de captação de novos clientes e a retenção daqueles que já conhecem a empresa. Mais um ponto que pode ter contribuído para a falha da implantação, foi a participação dos colaboradores. Esse ponto seria facilmente sanado, se houvesse um processo de comunicação e comprometimento, onde seria informado aos gestores a estratégia adotada, possibilitando uma maior compreensão por todos os setores da organização. Aqui podemos complementar, a falta do planejamento tático, que é aquele que abrange todos os departamentos da unidade, onde se projeta um planejamento a médio prazo, e é capaz de envolver cada setor de forma simples e mais detalhada, pois tem sua definição em cada departamento da organização. Outro ponto seria, por se tratar de uma empresa familiar. Nesse caso, pode-se atribuir a resistência da implantação do BSC, pois na empresa deve predominar o paternalismo e o nepotismo, causando um grande prejuízo ao mérito e reconhecimento dos resultados alcançados pela competência. E o último ponto, a delegação do projeto a equipes gerenciais de nível médio. Aqui podemos concluir que o planejamento elaborado pela empresa, não ficou claro para os responsáveis juntamente com seus subordinados. Nessa situação, teria que ser criado um esquema para se colocar em prática todos os objetivos almejados pela empresa, pré-determinando um prazo para que tivesse início o processo.

O Balanced Scorecard é uma ferramenta que contribui para a composição e a visualização das medidas de desempenho que espelham a estratégia de negócios adotada pela empresa. O BSC leva à formação de uma rede de indicadores de desempenho que tem um impacto em todos os níveis organizacionais, tornando-se, assim, uma importante ferramenta de comunicação e promoção do

comprometimento geral com a estratégia da empresa (KAPLAN E NORTON, 1996; 2000).

O simples conhecimento das metas corporativas não é suficiente para mudar o comportamento das pessoas; é necessário incentivar a aliança dos objetivos e medidas, associando o nível individual às metas de longo prazo da empresa. Desta forma, um planejamento corporativo deverá envolver a definição de objetivos comuns e temas a serem adotados por todas as unidades de negócios, promovendo uma sinergia que irá produzir um valor maior para a empresa.

Sendo assim, destaco que a falta de clareza dos objetivos e das metas a serem alcançadas, prejudicou a perfeita implantação do BSC na empresa estudada. Um outro fato a ser destacado, é a caracterização como sendo uma empresa familiar, que pode ser superada com reuniões, palestras e trabalho em equipe.

Considera-se então que os objetivos inicialmente propostos pela pesquisa foram atingidos, pois as principais características da ferramenta de gestão foram identificadas, e as dificuldades de sua implantação foram apontadas.

REFERÊNCIAS

Assaf Neto, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento Estratégico**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COSTA, Ana Paula Paulino da. **Balanced scorecard – conceitos e guia de implementação**. São Paulo: Atlas, 2006.

COSTA, Ana Paula Paulino da. **Balanced Scorecard – conceitos e guia de implementação**. 3 ed. – reimp. - São Paulo: Atlas, 2008.

COSTA, Eliezer Arantes de. **Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

EPSTEIN, M.; MANZONI, J. F. **Implementing corporate strategy: from tableaux de bord to balanced scorecards**. *European Management Journal*, v. 16, n. 2, p. 190203, 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2008.

KALLAS, D. (2003). **Balanced Scorecard: aplicação e impactos**. Um estudo com jogos de empresas prosperam no novo ambiente de negócios”, Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade de São Paulo – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade: São Paulo.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 23ª ed. Rio de Janeiro; Campus, 1997.

LOPES, Paloma de Lavor. et al. **Fatores críticos no processo de Implementação do bsc nas Organizações**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende/Rio de Janeiro, 2015.

OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva. **Controladoria: fundamentos do controle empresarial**. São Paulo: Saraiva. 2009.

OLIVEIRA, Ester Marlene Kurtz de. **Balanced Scorecard: Um estudo empírico sobre as dificuldades de implementação**. 2008. (Dissertação) – Mestrado em Contabilidade. Universidade Federal do Paraná. 2008.

OLIVEIRA, Luís Martins de. **Controladoria: conceitos e aplicações**. São Paulo: Futura, 1998.

OLIVEIRA, S.L. **Tratado de metodologia científica: projeto de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

OLIVEIRA, L. M; PEREZ, J. H; SILVA, C.A.S. **Controladoria estratégica**. 10. Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PADOVEZE, Clóvis Luís; TARANTO, Fernando Cesar. **Orçamento Empresarial: novos conceitos e técnicas**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional**. 3 ed. rev e atual. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Básica**. 3 ed. rev e atual. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos; MARTINS, Marco Antonio dos. **Manual de controladoria**. São Paulo: Atlas, 2014.

SYMNETICS da estratégia à ação. Porto Alegre, 2015.

PADOVEZE, Clóvis Luis; professores colaboradores Adail Jose de Souza... [et al]. **Controladoria estratégica aplicada: conceitos, estrutura e sistema de informações**. São Paulo: CengageLearning, 2016.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM BSC. Disponível em:
<<https://pt.slideshare.net/Ridlo/introduo-ao-planejamento-estratgico-com-bsc> >
Acesso em Jul, 2017.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO

Perfil do entrevistado

Sexo: () Masculino () Feminino

Função na Empresa: CONTROLLER

Tempo na Empresa (Em Anos):

Participa da Gestão da Empresa? () Sim () Não

Ramo de Atividade da Empresa:

Número de Funcionários da Empresa:

A Empresa é considerada de Pequeno, Médio ou Grande porte?

1. Quais são os tipos de Planejamento que a empresa possui?

() Operacional

() Tático

() Estratégico

() Todos os citados acima.

2. Há estabelecimento de Metas Estratégicas ?

Sim () Não ()

3. A Empresa possui Missão, Visão e Valor?

Sim () Não ()

3.1 Em caso afirmativo, a Missão, Visão e Valor são apresentados para todos os funcionários?

() Sim () Não

4. Os Funcionários são sensibilizados sobre a estratégia da empresa para alinharem suas atividades para contribuir com as metas definidos da Empresa

() Sim () Não

5. A Empresa tem Política de retenção de clientes e de captação de novos cliente para aumentar a participação em novos mercados?

() Sim () Não

6. **QUESTÕES RELACIONADAS À FINANÇAS DA EMPRESA**

6.1. A Empresa monitora a lucratividade obtida através da estratégia adotada?

() Sim () Não

6.2. Essa Avaliação permite uma melhor visualização e gerenciamento do negócio?

() Sim () Não

6.3. A Empresa mapeia as atividades para identificar o ciclo operacional?

() Sim () Não

6.4. A Empresa realiza medição sobre o retorno dos investimentos?

() Sim () Não

7. QUESTÕES RELACIONADAS AO APRENDIZADO E CRESCIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS

7.1. A empresa possui um plano de carreira para os funcionários com base em cursos de aperfeiçoamento/qualificação?

() Sim () Não

7.2. A Empresa utiliza algum tipo de avaliação para os funcionários sobre os processos de melhorias continua e da estratégia adotada pela empresa?

() Sim () Não

7.3. A empresa estimula os funcionários a se qualificarem para o cumprimento das metas e objetivos estabelecidos?

() Sim () Não

7.4. A Empresa possui um controle sobre a formação educacional dos funcionários?

() Sim () Não

7.5. A Empresa tem política do aprendizado e crescimento, dentro da organização, na capacitação dos funcionários para melhoria dos processos internos?

() Sim () Não

7.6. A Empresa traduz os objetivos a serem alcançados pelos funcionários?

() Sim () Não

7.7. A Empresa promove e/ou desenvolve a cultura da inovação?

() Sim () Não

8. QUESTÕES RELACIONADAS A CLIENTES

8.1. Os Clientes fazem uma avaliação dos serviços prestados pela empresa?
() Sim () Não

8.2. A Empresa se preocupa na captação de novos clientes?
() Sim () Não

8.3. A empresa se preocupa na retenção de Clientes?
() Sim () Não

8.4. A Empresa utiliza algum tipo de medição de satisfação dos clientes, como qualidade no atendimento, preço, produto?
() Sim () Não

9. QUESTÕES S RELACIONADAS AOS PROCESSOS INTERNOS DA EMPRESA

9.1. A Empresa faz uma avaliação sobre os processos chave da estratégia aplicada?
() Sim () Não

9.2. Essa avaliação permite uma melhora na visualização e gerenciamento do negócio?
() Sim () Não

9.3. A avaliação permite melhorar os serviços prestados aos clientes?
() Sim () Não

9.4. A avaliação permite o treinamento e qualificação dos funcionários?
() Sim () Não

10. QUESTÕES SOBRE INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO

10.1. A empresa já tentou utilizar *Balanced ScoreCard* - BSC ?
() Sim () Não

10.2. Quais seriam as dificuldades encontradas para implementar o BSC?
(Marcar mais de uma alternativa)
() Participação dos Colaboradores
() Falta de Liderança
() Empresa Familiar
() Falta de Sistemas de Mensuração
() Delegação do Projeto a Equipes Gerenciais de Nível Médio