

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE  
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO  
DO RIO GRANDE DO NORTE  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**VERA LUCIA MALVEIRA DE BRITO ALBUQUERQUE**

**PROPOSTA DE MODELO DE SISTEMA DE MEDIÇÃO DE  
DESEMPENHO FUNDAMENTADO NO BALANCED SCORECARD  
PARA A EMPRESA ABC CONTABILIDADE**

**NATAL/RN**

**2011**

**VERA LUCIA MALVEIRA DE BRITO ALBUQUERQUE**

**PROPOSTA DE MODELO DE SISTEMA DE MEDIÇÃO DE  
DESEMPENHO FUNDAMENTADO NO BSC PARA A EMPRESA ABC  
CONTABILIDADE**

Monografia do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte como requisito obrigatório para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Ridalvo Medeiros Alves de Oliveira, Dr.

**NATAL/RN**

**2011**

**VERA LUCIA MALVEIRA DE BRITO ALBUQUERQUE**

**PROPOSTA DE MODELO DE SISTEMA DE MEDIÇÃO DE  
DESEMPENHO FUNDAMENTADO NO BSC PARA A EMPRESA ABC  
CONTABILIDADE**

Monografia do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento  
do Rio Grande do Norte,

(    ) aprovada com a nota: \_\_\_\_\_(    ) não obtendo aprovação, em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de  
\_\_\_\_\_, avaliada pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

APROVADO EM: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

---

Prof. Ridalvo Medeiros Alves de Oliveira, Doutor.  
Orientador

---

Prof. José Emerson Firmino, Mestre  
Examinador

Dedico em especial esse trabalho ao meu Esposo Ivo Augusto, por todos os incentivos, por acreditar no meu potencial, na minha profissão, nas minhas idéias, nos meus devaneios, principalmente quando nem eu mais acreditava. Você é simplesmente incrível.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus por ter me dado forças e iluminado meu caminho para que eu pudesse vencer mais essa etapa da minha vida;

Ao meu pai Djalma Mota, por todo amor e dedicação que sempre teve comigo, homem pelo qual tenho maior orgulho de chamar de pai, meu eterno agradecimento pelos momentos em que estive ao meu lado, me apoiando e me fazendo acreditar que nada é impossível;

A minha mãe Vera Malveira (meu anjo sem asas), por ser tão dedicada e amiga, por ser a pessoa que mais me apóia e acredita na minha capacidade, meu agradecimento pelas horas em que ficou ao meu lado não me deixando desistir e me mostrando que sou capaz de chegar onde desejo;

Aos meus irmãos pelo carinho e atenção que sempre tiveram comigo, em especial Daniel e Djalminha por estarem presente em todos os momentos da minha vida, sempre me apoiando, enfim meu imenso agradecimento pela confiança em mim depositada;

A minha Tia Maria de Jesus por todas as orações, pelos incentivos e por todo o amor que sempre me dedicou;

Ao Quarteto Fantástico (kirilly, Osiana e Ruth), pela verdadeira amizade que construímos, por todos os momentos que passamos durante esses quatro anos. Sem vocês essa trajetória não teria sido tão prazerosa;

Obrigada aos meus colegas de trabalho da DM CONTABILIDADE, pela oportunidade e pela credibilidade;

Ao meu orientador, professor Ridalvo Medeiros, pelo auxílio à concretização dessa monografia;

## **RESUMO**

A atual era da competitividade da alta performance caracteriza-se pela busca da produtividade a menor custo, em que o tempo é mensurado por resultados, em que todos os processos devem ser planejados e controlados para que as organizações possam existir no mercado. Possuir uma eficaz equipe de tecnologia da informação, de recursos humanos e de gerenciamento, já não basta; necessita-se de eficiência, inovação, mudanças. Deve-se constantemente rever valores, processos, identificar objetivos, oportunidades, formular estratégias, delinear metas, produzir e disseminar no ambiente interno e externo a missão e visão da empresa e, ainda, transformar todos os que fazem parte da empresa em parceiros conhecedores, exploradores e seguidores do plano empresarial. A metodologia utilizada neste projeto foi de uma pesquisa exploratória e descritiva. Para tanto realizou-se uma pesquisa bibliográfica, sendo a coleta de informações realizada através de dados secundários, a saber em livros, teses, revistas, pesquisas de instituições e sites na Internet como ainda questionários e observações sistêmicas e da vida real na pesquisa de campo foi levantada para a investigação deste pesquisa, através do método qualitativo para a análise e interpretação dos dados. No que cerne aos objetivos desta pesquisa, o processo inicial de elaboração do BSC na ABC contabilidade levou cerca de 4 meses, de forma que o trabalho continua, uma vez que os indicadores deverão ser alimentados e avaliados posteriormente. Como proposto pelo BSC seu objetivo principal é comunicar a estratégia organizacional a toda empresa, analisar os objetivos estratégicos e correlacionar com as recompensas pessoais; identificar, analisar os resultados obtidos em relação às metas estabelecidas e dar o feedback. Embora ele seja muito parecido com o Planejamento Estratégico, o BSC pode preencher todas as lacunas para o planejamento da empresa. Portanto, os objetivos propostos para esta pesquisas foram alcançados, visto que o projeto foi implantado na empresa. Pôde-se concluir que o desenvolvimento deste trabalho através do BSC fez parte para que os administradores da empresa possam gerir de maneira diferente, ou seja, eficiente e eficaz, para a construção contínua de uma organização de sucesso. Assim este trabalho teve como contribuição e estruturação de indicadores de resultado para a empresa, como um pequeno passo para o grande aprimoramento e sucesso na arte de gerenciar.

**Palavras-Chaves:** Balanced Scorecard; Desempenho; Contabilidade: ABC

## ABSTRACT

The current era of high competitiveness of performance characterized by the pursuit of productivity at lower cost, in which time is measured by results, in which all processes must be planned and controlled so that organizations may exist in the market. Have an effective team of information technology, human resources and management, it is not enough, need to efficiency, innovation and change. You should constantly review values, processes, identify objectives, opportunities, formulate strategies, outlining goals, produce and disseminate internal and external environment in the mission and vision of the company and also transform all who are part of the business partners knowledgeable, explorers and followers of the business plan. The methodology used in this project was an exploratory and descriptive research. To this end we carried out a literature search, and the collection of information conducted through secondary data, namely books, theses, journals, research institutions and Web sites but also systemic and questionnaires and observations of real life in the field research was raised to the investigation of this research, through the qualitative method for the analysis and interpretation of dados. No that the core objectives of this research, the process of elaboration of the BSC in Accounting ABC took about four months, so the work continues, since the indicators are to be fed and evaluated later. As proposed by the BSC its main goal is to communicate the organizational strategy to the entire company, analyzing the strategic objectives and the personal rewards can correlate, identify, analyze the results obtained in relation to established goals and give feedback. Although he is very similar to the Strategic Plan, the BSC can fill all the gaps for planning the company. Therefore, the objectives proposed for this research has been achieved, since the project was implemented at the company. It was concluded that the development of this work through BSC was part so that administrators can manage the company differently, ie, efficient and effective, continues to build a successful organization. So this study was to aid and structuring of outcome indicators for the company, as one small step for a big improvement and success in the art of managing

**Keywords:** Balanced Scorecard, Performance, Accounting: ABC

## SUMÁRIO

RESUMO

ABSTRACT

|          |                                                                                             |           |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO .....</b>                                                                     | <b>08</b> |
| 1.1      | CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....                                              | 09        |
| 1.2      | DESCRIÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA .....                                                     | 10        |
| 1.3      | OBJETIVOS .....                                                                             | 11        |
| 1.3.1    | Objetivo Geral .....                                                                        | 11        |
| 1.3.2    | Objetivos Específicos .....                                                                 | 11        |
| 1.4      | JUSTIFICATIVA .....                                                                         | 12        |
| <b>2</b> | <b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>                                                          | <b>13</b> |
| 2.1      | O BALANCED SCORECARD.....                                                                   | 13        |
| 2.2      | PERSPECTIVA DO BALANCED SCORECARD.....                                                      | 15        |
| 2.2.1    | Perspectiva Financeira.....                                                                 | 16        |
| 2.2.2    | Perspectiva do cliente .....                                                                | 19        |
| 2.2.3    | Perspectiva Dos Processos Internos .....                                                    | 21        |
| 2.2.4    | Perspectiva de Inovação e Aprendizado .....                                                 | 22        |
| 2.3      | ETAPAS DO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO BALANCED<br>SCORECARD PROPOSTO POR KAPLAN E NORTON..... | 25        |
| 2.3.1    | Etapa 1 – Arquitetura do Programa de Medição .....                                          | 25        |
| 2.3.2    | Etapa 2 – Definição dos objetivos estratégicos .....                                        | 26        |
| 2.3.3    | Escolha e elaboração dos indicadores .....                                                  | 27        |
| 2.3.4    | Elaboração do plano de implementação .....                                                  | 27        |
| 2.4      | LIMITAÇÕES DO BALANCED SCORECARD .....                                                      | 28        |
| 2.5      | VANTAGENS E DESVANTAGENS DO BSC .....                                                       | 30        |
| 2.5.1    | Vantagens .....                                                                             | 30        |
| 2.5.2    | Desvantagens .....                                                                          | 31        |
| <b>3</b> | <b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>                                                     | <b>34</b> |
| 3.1      | CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....                                                             | 34        |
| 3.2      | MÉTODOS DE ANÁLISE DOS DADOS.....                                                           | 34        |
| 3.3.     | MÉTODO DE PROCEDIMENTO .....                                                                | 35        |
| <b>4</b> | <b>APRESENTAÇÃO DISCURSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>                                          | <b>36</b> |

|       |                                                               |           |
|-------|---------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.1   | Elaboração Do BSC.....                                        | 36        |
| 4.2   | Etapas do processo de Implantação do BSC.....                 | 36        |
| 4.2.1 | Etapa I: Arquitetura de programa e medição.....               | 36        |
| 4.2.2 | Etapa II: Inter-relacionamento de objetivos estratégicos..... | 37        |
| 4.2.3 | Etapa III: Escolha e Elaboração dos Indicadores.....          | 38        |
| 4.3   | Mapa Estratégico.....                                         | 39        |
| 4.4   | Detalhamento do Painel Estratégico.....                       | 40        |
| 4.5   | O Painel Estratégico.....                                     | 40        |
| 4.6   | Cronograma de Elaboração e Balanced Scorecard.....            | 41        |
| 5     | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>                              | <b>43</b> |
| 6     | <b>REFERENCIAS.....</b>                                       | <b>45</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

A atual era da competitividade da alta performance caracteriza-se pela busca da produtividade a menor custo, em que o tempo é mensurado por resultados, em que todos os processos devem ser planejados e controlados para que as organizações possam existir no mercado. Possuir uma eficaz equipe de tecnologia da informação, de recursos humanos e de gerenciamento, já não basta; necessita-se de eficiência, inovação, mudanças. Deve-se constantemente rever valores, processos, identificar objetivos, oportunidades, formular estratégias, delinear metas, produzir e disseminar no ambiente interno e externo a missão e visão da empresa e, ainda, transformar todos os que fazem parte da empresa em parceiros conhecedores, exploradores e seguidores do plano empresarial.

Neste contexto, cabe destacar que as organizações, independentemente de seu porte, complexidade ou ciclo, estão inseridas de alguma maneira nessa nova ordem empresarial e, por isso, é fundamental adaptar ferramentas de gestão para que sejam mais flexíveis às necessidades de cada organização.

No caso das pequenas empresas, essa necessidade é ainda mais emergencial, visto que tem maior suscetibilidade às instabilidades de mercado e também por sua representatividade para o país, em termos de arrecadação, geração de emprego, renda, diversificação de bens e serviços. Evidentemente que para estas empresas, além do gerenciamento, são fundamentais ações do governo e entidades parceiras, no que esse refere aos subsídios, proteção e estímulo a essas organizações.

Os profissionais da contabilidade têm um papel de grande importância neste processo, pois eles são detentores do conhecimento, possuem informações, técnicas de ferramentas úteis para a confecção de um bom sistema de gerenciamento, habilidades essas que devem ser amplamente utilizadas para o desenvolvimento de uma excelência organizacional.

Para alcançar tal excelência, utilizam-se de sistemas de planejamento, controle e de medidas de desempenho, sendo necessário que os diversos profissionais de linha de staff, contribuam para disseminação nos diversos departamentos. Sempre na história, as organizações se utilizam de ferramentas de medidas financeiras para avaliar o desempenho de suas ações, motivadas pela grande utilização da gestão de custos que ajudam seus gerentes a administrarem, com mais eficiência, suas operações. Contudo,

no momento presente, diversas empresas passam a utilizar medidas não financeiras de desempenho que iniciam com a assimilação dos objetivos e estratégias e, como instrumento para suprir a necessidade de aperfeiçoamento destes sistemas, sugere-se o Balanced Scorecard (BSC)

O BSC, instrumento que será discutido nesta pesquisa atualmente é implementado, principalmente em empresas de grande porte, devido à sua complexidade e custos; entretanto, por meio de um estudo de caso, pretende-se visualizar seu funcionamento e analisar a viabilidade da utilização deste conceito em uma pequena empresa prestadora de serviços, a empresa ABC Contabilidade, auferindo assim, as possíveis adaptações para sua eficaz empregabilidade e também os ganhos que a empresa poderá obter com a utilização deste instrumento.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

É cada vez mais importante que as empresas usem a voz do mercado, isto é, aquilo que os clientes desejam e estão dispostos a pagar para obtê-lo. Usar a voz do mercado é mais do que a simples aquisição de dados. Exige que os dados se integrem ao processo de decisão que determina o que a empresa é capaz e o que está disposta a apresentar ao mercado. Para o empresário é fundamental conhecer e definir a maneira como a empresa irá se comportar, analisá-la no presente e determinar o futuro da empresa, quanto aos seus produtos, mercado, seu tamanho, seu grau de inovação e suas relações com seus clientes, empregados e instituições externas.

Toda empresa é parte integrante do seu ambiente enquanto os níveis mais baixos da empresa estão relacionados com seus aspectos internos, a tarefa dos níveis mais elevados é estudar e mapear as oportunidades e ameaças que o ambiente impõe a empresa.

Diante do exposto acima o objetivo deste trabalho é responder ao seguinte questionamento: **Será que um modelo de sistema de medição de desempenho fundamentado no BSC seria aplicável à empresa ABC Contabilidade?**

## 1.2 -DESCRIÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA

A ABC Contabilidade é uma prestadora de serviços contábeis, fundada em 1985 por Antônio da Silva Góis. Naquela época, seu pai, Sr. Valter, contador contratado por uma empresa comercial de grande porte da cidade, tinha a permissão de seu chefe para fazer a contabilidade de algumas pequenas empresas que ele tinha conseguido, utilizando o espaço do seu trabalho.

No referido ano o Sr. Valter lhe repassou uma dessas empresas para que seu filho começasse sua carreira. Esse gesto paterno permitiu que Antônio começasse seu próprio negócio. Este alugou uma salinha e contratou um office-boy. Com o tempo, clientes novos começaram a aparecer e a empresa foi crescendo. Novos empregados foram contratados.

A ABC Assessoria Contábil Ltda. hoje é uma empresa consolidada no mercado Potiguar, com profissionais que atuam há mais de 20 anos no ramo. Somos reconhecidos pelos esforços empreendidos em atender cada vez melhor os nossos clientes.

Hoje com mais de 130 clientes a empresa prioriza o bom atendimento para a manutenção desses contratos e investe no bom relacionamento com seus funcionários.

A ABC contabilidade tem como atividade fornecer auxílio técnico dentro da área de conhecimento, especializado, principalmente em questões contábeis, fiscais, para atendimento das necessidades da administração da empresa e cumprimento das normas legais

Sua Missão é:

Manter nossos clientes devidamente orientados em relação às suas obrigações tributárias e sociais, garantindo-lhes segurança quanto aos procedimentos contábeis

Tendo como Visão:

Ser referência como uma das melhores empresas de contabilidade do Nordeste do Brasil

Nossa equipe recebe permanentemente treinamentos para reciclar seus conhecimentos na área de contabilidade, trabalhando de acordo com nossa cultura organizacional. Utiliza-se de Excelentes sistemas integrados em redes, propiciando segurança e agilidade no processamento das transações

Nosso foco de trabalho é a contabilidade comercial abrangendo:

- 1 - Departamento Pessoal
- 2 - Departamento Fiscal
- 3 - Apuração de Balanço Patrimonial, DRE, Balancetes Mensais
- 4 - elaboração dos livros diários e razão;
- 5 - Abertura, alteração e baixa de empresas
- 6 - Emissão de Certidões Negativas
- 7 - Elaboração de Declaração do Imposto de Renda Pessoal Física;
- 8 - Emissão de Rendimentos (DECORE)
- 9 - Interpretação da Legislação;
- 10 - Assessoria Contábil

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo Geral

- Propor um modelo de sistema de medição de desempenho fundamentado no BSC para a empresa abc Contabilidade.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Conhecer e planificar o que a empresa deve ter de seus negócios e a sua relação com o meio, ou seja, sua capacidade de alinhar estratégias e transmiti-las aos colaboradores, credores, clientes e a sociedade em geral;
- Verificar se existe algum sistema de medição de desempenho na empresa; e
- Mapear as funções de cada departamento e definir as metas destes.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA

Atualmente existem inúmeros tipos de ferramentas de gestão empresarial, no entanto, são raras as que têm como foco a profissionalização e gerenciamento das pequenas empresas.

Essas empresas possuem uma carência no que se refere ao planejamento, organização e controle de suas atividades e resultados. Por isso é de grande importância que se viabilize a utilização de sistemas de gestão para essas organizações. Neste trabalho, por meio de um estudo de caso em uma empresa prestadora de serviços de pequeno porte, pretende-se analisar as contribuições que a utilização dos conceitos do Balanced Scorecard – BSC pode trazer para essa organização, considerando suas peculiaridades e limitações.

Diante dos fatos acima e devido principalmente por ser considerada uma das principais ferramentas de medição, que propicia às organizações visualizar os resultados atuais e traçar os objetivos estratégicos a longo prazo eficientes, além da possibilidade, se necessário, de acompanhar, validar e ajustar as mesmas, e conseqüentemente, resultando na criação de valor para os acionistas, com isso fica constatada a necessidade de uma ferramenta desse tipo, mostrando a significativa importância da realização de um estudo que busque mostrar, de um modo geral, como se dá à implantação do Scorecard, indicando os conceitos, metodologias e a importância da ferramenta para o gerenciamento da estratégia.

## 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

### 2.1 – O BALANCED SCORECARD

O Balanced Scorecard surgiu a partir de um estudo promovido pelo Instituto Nolan Norton denominado “Measuring Performance in the Organization of the Future” que durou um ano. Esse estudo foi realizado porque os métodos existentes na época para avaliação de desempenho baseados em indicadores contábeis e financeiros eram insuficientes. Depois de vários estudos o Balanced Scorecard foi criado e está baseado em quatro perspectivas – financeira, do cliente, processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento (KAPLAN e NORTON, 1997).

Com o intuito de elaborar um novo modelo de mensuração de desempenho organizacional, para uma realidade em que os indicadores contábeis e financeiros não mais respondiam sozinhos pelos ativos das empresas, estudos foram realizados para desenvolver uma ferramenta de estágio que considerasse, também, os objetivos de curto e longo prazos, os indicadores financeiros e os de performance, interna e externa. Os estudos que resultaram no que hoje se conhece como BSC (Balanced Scorecard), começaram em 1990, com David Norton e Robert Kaplan. O BSC se transformou numa sistema gerencial, com processos de mensuração e avaliação de desempenho objetivo, estabelecendo metas individuais e de equipe, resultando num conjunto de instrumentos que ajudam a clarificar a visão dos gestores em relação aos caminhos a serem tomados em busca de seus objetivos, o que facilita e subsidia o processo de tomada de decisão. (MENDES, 2008, p.18).

Diante do cenário competitivo em que se encontra a economia brasileira, muitas organizações vêm implantando diversos métodos de avaliação empresarial, mesmo apoiando as organizações em indicadores financeiros e contábeis, porem para algumas empresas talvez esse métodos implantados estejam ficando meio que absoletos, pois estes podem estar demonstrando aos empresários apenas resultados dos investimentos e das atividades, no entanto estes processos não beneficiam os investimentos a longo prazo. Mesmo que esses métodos não ofereçam ainda a essas organizações o que elas buscam, a longo prazo, mas é preciso que elas continuem a medir, porque como diz o

ditado, “o que não é medido não é gerenciado”, assim esse sistema de indicação afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. Daí se apresenta o Balanced Scorecard (BSC).

BSC (Balanced Scorecard) é uma sigla que, traduzida, significa Indicadores Balanceados de Desempenho. Desenvolvido na década de noventa, por Robert S. Kaplan e David P. Norton, com a finalidade de ser um sistema para promover o alinhamento dos objetivos estratégicos em 4 perspectivas (financeira, cliente, processos internos, aprendizado e crescimento), com indicadores de desempenho, metas e planos de ação. Desta maneira, possibilita gerenciar a estratégia de forma integrada e garantir que os esforços das organizações do setor privado, público e em organizações não governamentais estejam direcionados para a estratégia (BOSSONORO, 2006).

A característica essencial para uma organização é a capacidade de aplicar com sucesso seus indicadores para a medição de seu desempenho, possibilitando um maior conhecimento de seus processos, relacionados com os pontos críticos de sucesso, permitindo uma avaliação contínua da eficiência de seus processos e pessoas. Complementando, a gestão organizacional deve estar embasada na indicação apontada por suas medidas de desempenho (GONÇALVES, 2002).

Segundo Kaplan; Norton (1997, p.09), [diz que] o Balanced Scorecard “é um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia em longo prazo”. Assim verificamos que esta ferramenta permite aos gestores uma forma de planejar as ações que a organização estará inserida no contexto econômico.

De acordo com Radunz (2002, p. 01), “administrar uma organização dentro da realidade atual exige conhecimentos, habilidades, competências, visão estratégica e, principalmente, métodos que possibilitem o suporte ao processo de tomada de decisão”.

O Balanced Scorecard é uma ferramenta que materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa coerente com objetivos e medidas de desempenho, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Tais medidas devem ser interligadas para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, a redução de riscos ou o aumento de produtividade (KAPLAN & NORTON, 1997).

Como pode-se notar, esta grande ferramenta permite as organizações chegar além do que ela pensa porem, de certa é necessário um grande engajamento dos clientes internos e externos, pois é através deles que a empresa foca o seu objetivo, através de

seu serviço ou produto gerado, também de certa forma um investimento financeiro, que deve ser visto pela direção como investimento e não como custo, a longo prazo perante seus diretores, pois é através desse grandioso sistema, gerando assim digamos que uma meta que a empresa buscar alcançar o que irar gerar a organização grandes conquistas de mercado, como também de território. Sendo necessário ainda uma melhor forma os processos internos, que não gere ônus a nenhuma das partes, visando assim agregar valor a seus clientes.

O aprendizado e o crescimento são aspectos chave, porque formam a base da melhoria da qualidade e da inovação. Uma empresa pode funcionar muito bem do ponto de vista financeiro, ter boas relações com os clientes e contar com excelentes processos, mas se outra empresa obtiver vantagens semelhantes, isso nada adiantará. Isso significa que não se deve ficar acomodado com o desempenho atual, ainda que seja satisfatório. É importante que os executivos entendam que não serão superados pelos concorrentes, se mudarem ou aperfeiçoarem sua atuação no mercado de forma contínua e mais rapidamente que eles. Mas convém dar-se conta de que a fonte de crescimento e aprendizado são os funcionários da empresa. Com isso a empresa passa a contar com um potencial intelectual grande, conseqüentemente o processo de feedback estratégico, que faz parte do BSC, representa um avanço com relação as propostas tradicionais que focavam o conhecimento no ponto mais alta da pirâmide. As pessoas eram contratadas simplesmente para executar as instruções estabelecidas pelos dirigentes da empresa (ALMEIDA apud KAPLAN E NORTON, 2001).

## 2.2 - PERSPECTIVA DO BALANCED SCORECARD

O sistema Balanced Scorecard é, para os empresários, um grande atributo completo, pois é de extrema importância para as organizações, pois é através dela que é colocada a visão e estratégia da organização perante as medidas de desempenho que a mesma vem seguir, e nesta perspectiva apresenta-se distribuído da seguinte forma:

Para o empresário é fundamental conhecer e definir a maneira como a empresa irá se comportar, analisá-la no presente e determinar o futuro da empresa, quanto aos seus produtos, mercado, seu tamanho, seu grau de inovação e suas relações com seus clientes, empregados e instituições externas.

Toda empresa é parte integrante do seu ambiente enquanto os níveis mais baixos da empresa estão relacionados com seus aspectos internos, a tarefa dos níveis mais elevados é estudar e mapear as oportunidades e ameaças que o ambiente impõe a empresa.

As perspectivas do Balanced Scorecard (BSC) refletem a estratégia da organização, e de acordo com a sua metodologia, a missão e a visão da empresa precisam ser traduzidas em objetivos e medidas que reflitam os interesses e as expectativas de seus principais stakeholders e que possam ser agrupadas (HERRERO FILHO, 2005, p.30):

### 2.2.1 Perspectiva Financeira

Como toda organização tem o seu papel fundamental o aumento financeiro, e cada organização foca suas estratégias na geração do lucro, daí onde entra a perspectiva do Balanced Scorecard, onde nela culmina a melhoria do desempenho financeiro das organizações.

Avalia a lucratividade da estratégia. Permite medir e avaliar resultados que o negócio proporciona e necessita para seu crescimento e desenvolvimento, assim como, para satisfação dos seus acionistas. Entre os indicadores financeiros que podem ser considerados, consta retorno sobre o investimento, o valor econômico agregado, a lucratividade, o aumento de receitas, redução de custos e outros objetivos de cunho financeiro que estejam alinhados com a estratégia (SANTOS, 2011, p.03)

Os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do scorecard. Qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro. KAPLAN e NORTON (1997, p.49).

Esta perspectiva deve ter em seus fundamentos ligações com estratégia da organização e também fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que proporcionem uma significativa melhora do desempenho financeiro, e represente um tema estratégico para a unidade de negócio.

Como afirmam Kaplan e Norton (1997, p. 51), não deve ser um conjunto de objetivos isolados, desconexos ou mesmo conflitantes. Deve contar a história da

estratégia, partindo dos objetivos financeiros de longo prazo, relacionando-os à sequência de ações necessárias em relação aos processos financeiros, de clientes, de processos internos e, por fim, de funcionários e sistemas, com o objetivo de produzir o desempenho econômico desejado em longo prazo.

A Perspectiva Financeira indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Os objetivos financeiros normalmente estão relacionados à lucratividade. Objetivos financeiros alternativos podem ser o rápido crescimento das vendas ou a geração do fluxo de caixa (MENDES, p.29, 2008).

Já Silva (2007, p.31), “Na perspectiva financeira é avaliada a lucratividade da estratégia. Permitindo a medição e avaliação dos resultados que o negócio proporciona e necessita para seu crescimento e desenvolvimento, assim como, para satisfação dos seus acionistas”.

Neste sentido verifica-se que através da aplicação da ferramenta BSC na perspectiva financeira, permite ao gestor a avaliação, o que proporciona o desenvolvimento e crescimento financeiro da organização.

Ainda Kaplan e Norton (1997, p. 50), diz que na perspectiva financeira devem ser considerados três estágios:

- Crescimento: Essas empresas possuem produtos e serviços em fase de crescimento e precisam investir recursos para aperfeiçoar novos produtos e serviços, construir e ampliar instalações, entre outros. Os objetivos financeiros globais são: percentual de crescimento da receita e aumento das vendas para determinados mercados, grupos de clientes e regiões.
- Sustentação: Essas empresas precisam manter a participação de mercado e conseguir obter excelentes retornos sobre o capital investido. Deve aumentar a sua participação de mercado a cada ano. As unidades de negócio desse estágio estabelecem objetivos financeiros relacionados à lucratividade. As medidas utilizadas são: retorno sobre investimento, retorno sobre capital empregado e valor econômico agregado.
- Colheita: Os executivos dessas empresas esperam recuperar os investimentos feitos anteriormente. Normalmente, essas empresas fazem investimentos em m rápido retorno. Os objetivos financeiros globais seriam fluxo de caixa operacional (antes da depreciação) e a diminuição de capital de giro.

Esta perspectiva descreve os resultados finais da estratégia em termos financeiros tradicionais. Aqui são empregados indicadores clássicos como faturamento,

EVA, margem, etc. Eles apontam concretamente se a estratégia implementada está ou não produzindo os resultados desejados pelos mantenedores e/ou acionistas. (GARCIA, 2006, p. 4).

Dependendo do tipo de organização, as medidas financeiras podem se diferenciar, considerando para isso, as características e realidade de cada uma. Os objetivos financeiros devem desempenhar um duplo papel: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de foco principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do Balanced Scorecard. (ROCHA, 2000).

As medidas financeiras “têm a ver com o lucro, o crescimento e o valor das ações, ou seja com a sobrevivência, o sucesso e o crescimento. A sobrevivência pode ser medida pelo fluxo de caixa, o sucesso pelo aumento trimestral das vendas e o crescimento pelo aumento da participação no segmento de mercado e pelo retorno do investimento”(CAMPOS, 1998).

A perspectiva financeira sintetiza as conseqüências econômicas imediatas das ações realizadas. Isto é, os indicadores desta perspectiva indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Dessa forma, os objetivos e medidas das outras três perspectivas têm como foco os objetivos financeiros definidos na perspectiva financeira. Dessa forma, qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro (FORTE et al, 2004).

Os indicadores financeiros dependem do estágio que a organização se encontra. Dentro de uma empresa, as unidades de negócio também podem estar em diferentes estágios, sendo assim, é necessário avaliar cada uma delas e considerar os melhores indicadores financeiros para o seu estágio. Os executivos devem avaliar também o risco além do retorno financeiro. Devem ser agregados ao Balanced Scorecard os indicadores de risco como por exemplo, diversificação das fontes de receitas, evitando a dependência de um único grupo de clientes (POLONO et al 2002, p.29).

Assim pode-se observar que esta perspectiva exerce um grande papel, dentro desta ferramenta, pois ela indica se a estratégia em que a empresa através de sua implementação na execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados alcançados, assim como servir de meta para os objetivos propostos para a empresa.

### 2.2.2 Perspectiva do cliente

O BSC permite que os executivos identifiquem os seguimentos de clientes e mercado nos quais a unidade de negócios competirá e as medidas do desempenho da unidade nesses segmentos-alvo. Entre as medidas essenciais de resultado estão a satisfação do cliente, a retenção de clientes, a aquisição de novos clientes, a lucratividade dos clientes e a participação em contas (clientes) nos seguimentos-alvo (MENDES, 2008, p.30).

Após identificar e focalizar seus segmentos de mercado, a empresa deve cuidar dos objetivos e indicadores específicos. As empresas normalmente utilizam dois conjuntos de medidas: medidas essenciais e medidas que contêm os vetores de desempenho dos resultados fornecidos aos clientes. As medidas de vetores de desempenho contêm as propostas de valor que a empresa tentará oferecer aos seus segmentos específicos de clientes e mercado. (KAPLAN E NORTON, 1997, p.71).

Através desta perspectiva são identificados os segmentos de mercado visados e as medidas do êxito da empresa nesse segmento. É por meio desta perspectiva que os executivos podem identificar os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá. Provavelmente nenhuma empresa conseguirá ser eficiente se tentar cobrir um leque exageradamente extenso de segmentos. Além disso, cada um deles tem uma reciprocidade particular em termos de lucratividade que é capaz de gerar (SILVA, 2007).

Identifica os segmentos de mercado visados e as medidas do êxito da empresa nesse segmento. Identificar os fatores que são importantes na concepção dos clientes é uma exigência do BSC, e a preocupação desses em geral situa-se em torno de quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviço. Em termos de indicadores considerados como essenciais nessa perspectiva, constam as participações de mercado, aquisição de clientes, retenção de clientes, a lucratividade dos clientes e o nível de satisfação dos consumidores (SANTOS, 2011, p.03)

Na perspectiva do cliente, o método permite que sejam identificados os segmentos e mercado em que a empresa ou unidade de negócios atuará e as medidas de desempenho da unidade nesses segmentos. Permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados com segmentos específicos de clientes e mercado (KAPLAN; NORTON, 1997).

A perspectiva do cliente possibilita identificar em quais segmentos de clientes e mercados a empresa competirá e as medidas de desempenho necessárias. Esta perspectiva permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionados aos clientes, por exemplo satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividades, com segmentos específicos de clientes e de mercado (GIOLLO, 2002).

A meta, enquanto organização é atender ao consumidor, porque não há outro meio de se manter no mercado e, sem isso, a sobrevivência da organização está ameaçada. Assim, parece consenso que a única maneira de se ter estabilidade no mercado, essencial para quem quer sobreviver, é atender o consumidor (PALADINI, 1994).

A perspectiva do cliente permite a identificação dos segmentos de clientes e mercados nos quais a organização atuará, bem como as medidas de desempenho da organização nesses segmentos-alvo. Nessa perspectiva, normalmente constam medidas essenciais que indicam se uma estratégia foi bem formulada e bem implementada, tais como: nível de satisfação do cliente, índice de retenção do cliente, aquisição de novos clientes, lucratividade dos clientes e participação nos segmentos-alvo (FORTE et al, 2004).

Esta perspectiva permite a identificação dos segmentos de clientes e mercado nos quais as empresas desejam competir. Através de indicadores, os altos executivos podem examinar os negócios sob o ponto de vista da estratégia atual e futura da empresa. Nem sempre as empresas conhecem bem o que seus clientes necessitam e esperam dela, não direcionando recursos, tempo e estudos para conhecê-los melhor. Isto é fundamental se o foco de sua estratégia estiver voltado para a satisfação e retenção de clientes (POLOMO, 2003, p.29).

A combinação de medidas de desempenho e de serviço avaliam como produtos e serviços da empresa contribuem para criar a imagem da qualidade e valor que desejamos oferecer aos clientes. Afinal, o valor percebido pelo cliente é a qualidade ao preço considerado justo por ele (CAMPOS, 1998, p. 68).

### 2.2.3 Perspectiva Dos Processos Internos

Neste processo é a parte onde se identifica os processos que serão definidos, com prioridade da organização, e que onde estes processos estarão contribuindo para uma geração na cadeia de valor que será logo percebido clientes, de forma que será observado se os objetivos da organização esta sendo alcançado.

Nesta perspectiva os executivos devem identificar os processos críticos para atender às expectativas e necessidades dos clientes. Os objetivos e medidas para esta perspectiva normalmente são desenvolvidos após a criação de objetivos e medidas para a perspectiva financeira e do cliente (POLOMO, 2003, p.31)

Os executivos identificam os processos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência para reter e atrair clientes em segmentos-alvo de mercado. Esta perspectiva mostra duas diferenças fundamentais entre a abordagem tradicional e a abordagem do BSC para a medição de desempenho; Abordagens tradicionais tentam monitorar e melhorar os processos existentes. Já a abordagem do scorecard costuma resultar na identificação de processo inteiramente novos nos quais uma empresa deve atingir a excelência para alcançar os objetivos financeiros e dos clientes (MENDES, p.38, 2008).

É elaborada após a perspectiva financeira e dos clientes, pois essas fornecem as diretrizes para seus objetivos. Os processos internos são as diversas atividades empreendidas dentro da organização que possibilita realizar desde a identificação das necessidades até a satisfação dos clientes. Abrange os processos de inovação (criação de produtos e serviços), operacional (produção e comercialização) e de serviços pós-venda (suporte ao consumidor após as vendas). A melhoria dos processos internos no presente é um indicador chave do sucesso financeiro no futuro (SANTOS, 2011, p.03)

Nesta perspectiva existe a necessidade de se definir os pontos críticos ao longo de toda a cadeia de valor interna da organização. Pode-se iniciar pela identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e, a partir destas constatações, desenvolver novas soluções. Em seguida, passar a analisar e detectar como está o processo das entregas dos produtos e prestação de serviços aos clientes existentes; e, finalmente, análise da oferta de serviços pós-venda, ou seja, um conjunto de serviços acessórios que complemente o valor proporcionado aos clientes pelos seus produtos ou serviços (FARIAS, 2009).

As empresas também precisam identificar e medir as competências básicas e as tecnologias críticas necessárias para alcançar ou manter lideranças. Devem identificar

os processos e as competências em que precisam ser superiores aos concorrentes e especificar medidas para alcançar este objetivo (CAMPOS, 1998, p. 69)

É elaborada após as perspectivas financeiras e dos clientes, pois essas fornecem as diretrizes para seus objetivos. Os processos internos são as diversas atividades desenvolvidas dentro da organização que possibilitam realizar desde a identificação das necessidades até a satisfação dos clientes. Abrange os processos de inovação (criação de produtos e serviços), operacional (produção e comercialização) e de serviços pós-venda (suporte ao consumidor após as vendas). A melhoria dos processos internos no presente é um indicador chave do sucesso financeiro no futuro (RAMOS, 2005).

É elaborada após a perspectiva financeira e dos clientes, pois essas fornecem as diretrizes para seus objetivos. Os processos internos são as diversas atividades empreendidas dentro da organização que possibilita realizar desde a identificação das necessidades até a satisfação dos clientes. A “Perspectiva Processos Internos” garantirá a qualidade intrínseca aos produtos e processos, a inovação (criação de produtos e serviços) e de serviços pós-venda (suporte ao consumidor após as vendas), a criatividade gerencial, a capacidade de produção, seu alinhamento às demandas, logística e otimização dos fluxos, assim como a qualidade das informações, da comunicação interna e das interfaces (SILVA, 2007).

Esta perspectiva aborda os processos críticos de geração de valor, poderão afetar os resultados estabelecidos nas perspectivas do cliente e financeira.. Assim, precisa ser cuidadosamente planejada, pois é nela que se concentram os indicadores críticos relacionados com a estratégia. (GARCIA, 2006).

Para o Balanced Scorecard, recomendamos que os executivos definam uma cadeia de valores completa dos processos internos que tenha início com o processo de inovação - identificação das necessidades atuais e futura dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades - , prossiga com os processos de operações - entrega dos produtos e prestação dos serviços aos clientes existentes - e termine com o serviço pós-venda que complementam o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços de uma empresa (KAPLAN E NORTON, 1997, p. 97-98)

#### 2.2.4 Perspectiva de Inovação e Aprendizado

Esta ultima perspectiva do BSC, esta relacionado as grandes perspectivas em que a organização desenvolve perante suas metas propostas, e de forma as medidas para o aprendizado e crescimento da empresa

Oferece a base para a obtenção dos objetivos das outras perspectivas. Com isso, identifica-se a infra-estrutura necessária para propiciar o crescimento e melhorias em longo prazo, a qual provém de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Identifica também as capacidades de que a empresa deve dispor para conseguir processos internos capazes de criar valor para clientes e acionistas. Como indicadores importantes podem ser considerados: nível de satisfação dos funcionários, rotatividade dos funcionários, lucratividade por funcionário, capacitação e treinamento dos funcionários e participação dos funcionários com sugestões para redução de custos ou aumento de receitas (SANTOS, 2011, p.03)

De acordo com Bossonaro (2006, p.14), apud Herrero (2005, p.107 [diz que] “verifica se a aprendizagem, a obtenção de novos conhecimentos e domínio de competências no nível do indivíduo, do grupo e das áreas de negócios estão desempenhando o papel de viabilizadores das três perspectivas anteriores”.

Identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo. As perspectivas do cliente e dos processo internos identificam os fatores mais críticos para o sucesso atual e futuro. É improvável que as empresas sejam capazes de atingir suas metas de longo prazo para clientes e processos internos utilizando as atuais tecnologias e capacidades (MENDES, 2008).

A perspectiva aprendizagem e crescimento direcionará a atenção da empresa ao que é básico para alcançar o futuro com sucesso, considerando as pessoas em termos de capacidades, competências, motivação, empowerment, alinhamento, e a estrutura da organização em termos investimentos no seu futuro. Gestão do conhecimento, mapeamento e gerenciamento de pessoas por competência, enfim, o desenvolvimento da verdadeira "organização de aprendizagem" dá suporte a outras perspectivas que, se desalinhadas desses aspectos, apresentarão resultados efêmeros. Essa perspectiva garante a solidez, valor fundamental para as empresas de futuro (SILVA, 2007).

A perspectiva do aprendizado e crescimento oferece a base para a consecução dos objetivos das outras perspectivas. Identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria em longo prazo. O aprendizado e o crescimento organizacional provém de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. (KAPLAN; NORTON, 1997).

Desenvolver medidas para que a empresa possa aprender e crescer é o objetivo da última perspectiva do Balanced Scorecard. Esta perspectiva é a base para que os resultados das outras três anteriores possam ser atingidos. O aprendizado e crescimento provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos operacionais (LOPES et al 2011).

Quanto às capacidades dos funcionários, nos últimos anos houve grandes transformações. Na era industrial, os funcionários eram contratados para executar trabalhos bem definidos e estritamente especificados e os gerentes e engenheiros davam as instruções para cada um deles. Hoje, quase todo o trabalho de rotina foi automatizado e, por causa disto, as empresas de serviços estão cada vez mais permitindo o acesso direto dos clientes ao processamento de transações através de avançados sistemas de informação e comunicação. Além disto, fazer o mesmo trabalho repetidamente, com o mesmo nível de eficiência, não é mais suficiente para o sucesso organizacional. É necessária uma melhora contínua. Se as organizações quiserem continuar além dos níveis atuais de desempenho financeiro para os clientes, não basta seguir os procedimentos operacionais padronizados e estabelecidos, pois as melhores idéias que aprimoram e permitem um diferencial competitivo, surgem dos funcionários da linha de frente (Shank e Govindarajan, 1997 apud Farias, 2009).

Nossa experiência na elaboração de Balanced Scorecards para uma grande variedade de empresas de serviço e do setor industrial revelou três categorias principais para a perspectiva de aprendizado e crescimento: Capacidade dos funcionários, Capacidades dos sistemas de informação e Motivação, empowerment e alinhamento”. (KAPLAN E NORTON, 1997, p.132).

Assim podemos verificar que esta perspectiva está voltada para medidas e objetivos que de certa forma orienta o aprendizado, para o crescimento e desenvolvimento da empresa, de forma que através da capacidade para o alcance das metas propostas a empresa através das perspectivas do BSC depende da capacidade para esta perspectiva, mas que as outras três perspectivas determinam os fatores para o sucesso desejado que a empresa galga.

## 2.3 – ETAPAS DO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO BALANCED SCORECARD PROPOSTO POR KAPLAN E NORTON

Segundo Nils-Göran Olve, Jan Roy e Magnus Wetter, as etapas de construção de um Balanced Scorecard são onze. Esse modelo deve ser considerado como uma base e, quando necessário, deve ser adaptado à companhia conforme suas características como: tipo de indústria, tamanho, posse, entre outras. (Olve, 2001, p. 50).

### 2.3.1 - Etapa 1 – Arquitetura do Programa de Medição.

De acordo com Byleo (2003, p.01), diz que Selecionar a unidade organizacional adequada para a aplicação do Balanced Scorecard. Identificar, por entrevistas com gerentes, as relações entre essa unidade e as outras da corporação, tornando visíveis suas limitações e oportunidades

O grande objetivo desta etapa é promover uma compreensão e uma análise crítica dos direcionadores de negócio e da visão de futuro. Um segundo objetivo é resgatar as diretrizes estratégicas, analisando sua coerência com os direcionadores de negócio e visão de futuro (OLIVEIRA, 2011)

De acordo com Santos (2011, p.5), [diz que nesta fase tem que] “selecionar a unidade organizacional e identificar as limitações e oportunidades.”

Selecionar a unidade organizacional adequada, o responsável pela construção deve, ouvindo a alta administração, definir a unidade estratégica de negócios a qual se aplicara o BSC. É preferível uma em que haja cadeia de valores completa e que possuas seus próprios produtos e clientes, canais de marketing e distribuição, e instalações e produção e identifica as relações entre a unidade de negócios e a corporação, esta etapa são realizadas entrevistas com os principais executivos nos níveis divisional e corporativo, com o propósito de serem conhecidos os objetivos financeiros estabelecidos para a unidade, seus temas corporativos e seu relacionamento com outras unidades, além da estrutura divisional e corporativa (SCHMITH, 2004, p. 89).

Assim neste ponto nota-se a grande importância dos gestores em escolher a melhor unidade para a implantação do BSC no entanto isto é de suma importância para

as grandes corporações que tem filiais, no entanto o BSC não se limita as essas corporações, pois ele pode ser aplicado em qualquer organização.

### 2.3.2 – Etapa 2 – Definição dos objetivos estratégicos

As atividades desta etapa implicam alocar os objetivos estratégicos nas quatro dimensões do BSC, correlacionando-as entre si. Nesse processo poderão ou não surgir lacunas no inter-relacionamento, que deverão ser eliminadas ou preenchidas a partir de novas discussões e análises do planejamento estratégico da organização (OLIVEIRA, 2011, p.02).

Realizar a primeira série de entrevistas, nesta etapa devem ser preparados o material básico do BSC e os documentos internos sobre a visão, a missão e a estratégia da empresa e da unidade, os quais tem que ser fornecidos aos altos executivos da unidade de negócios. O responsável pelo processo deve buscar, também, informações sobre o setor de atuação e o ambiente competitivo da unidade, e conhecer, através de entrevistas com os altos executivos, os objetivos estratégicos e idéias preliminares da empresa para os indicadores do BSC. Na sessão de síntese, neste passo devem ser analisadas as respostas obtidas nas entrevistas, destacadas as questões importantes e preparada em relação preliminar de objetivos e indicadores, classificados de acordo com as quatro perspectivas (SCHMITH, 2004, p. 89)

De acordo com Santos (2011, p.5), “através dos principais executivos é elaborada uma relação preliminar de objetivos, dentre os quais serão selecionados três ou quatro de acordo com cada perspectiva”.

No workshop executivo, primeira etapa, nesse passo se inicia o processo de geração de consenso em relação ao BSC. O grupo de projeto, dividido em 4 subgrupos, cada um responsável por uma das perspectivas, deve discutir cada objetivo proposto e selecionar os três ou quatro mais importantes para a perspectiva, onde devem ser estabelecidos indicadores potenciais para cada objetivo (SCHMITH, 2004, p. 90).

A grande importância de ter a junção de todos os colaboradores neste processo é de extrema importância, pois como o mesmo exige a colaboração destes no processo, entretanto esses funcionários sabem bem o que o seu setor que em conjunto com a empresa definira os objetivos de forma que vai atingir o objetivo de seu setor mas em

comum com os da empresa, assim se faz importante definição dos objetivos para o desenvolvimento e resultados do BSC.

### 2.3.3. Escolha e elaboração dos indicadores

De acordo com Oliveira (2003, p.02), “O objetivo essencial da seleção de indicadores específicos para o BSC é a identificação dos indicadores que melhor comuniquem o significado da estratégia que foi estabelecida”.

São realizadas várias reuniões que identificarão os indicadores que mais mostrarão a intenção que a empresa tem com Scorecard e, para cada indicador, descobrir as fontes de informações necessárias e como usá-las. Ao final deve ser elaborado um documento que transmita as intenções e o conteúdo do BSC a todos os funcionários da unidade de negócio em questão (SANTOS, 2011, p.05).

Reuniões dos subgrupos, nesta fase os subgrupos devem se reunir quantas vezes forem necessárias para refinar a descrição de cada objetivo estratégico por perspectiva, identificar no máximo dois indicadores para cada objetivo e descrever como eles podem ser quantificados e apresentados. E já no workshop executivo, na segunda etapa, que congrega a equipe da alta administração, seus subordinados diretos e um maior número de gerentes de nível médio, devem ser debatidos a visão, a estratégia, os objetivos e os indicadores experimentais (SCHMITH, 2004, p. 90).

Como todos os indicadores são importantes, nesta fase se faz necessário o grupo esta em grande sintonia para a elaboração desses indicadores.

### 2.3.4 Elaboração do plano de implementação

Uma vez definidos os indicadores associados aos diferentes objetivos estratégicos, definam-se metas, planos de ação e responsáveis, a fim de direcionar a implementação da estratégia.

Desenvolve-se o plano com os líderes e finaliza a implantação, integrando o BSC ao sistema gerencial da organização. No processo de implantação algumas

barreiras deverão ser vencidas, por exemplo: os líderes da organização não compram a idéia do modelo; tomam o BSC como uma ferramenta de indicadores e não como um sistema de gestão da estratégia; comunicação ruim que não explica para os funcionários o que é o modelo e como ele deve ser utilizado; integração deficiente entre o BSC e o processo de gestão (OLIVEIRA, 2011).

Desenvolver o plano de implementação: Uma nova equipe, em geral composta pelos líderes de cada subgrupo, formaliza as metas de superação e desenvolve um plano de implementação para o BSC, em seguida o Workshop executivo, terceira etapa, faz-se uma reunião da equipe executivo visando a decisão final sobre a visão, os objetivos e os indicadores desenvolvidos nos outros dois workshops. Serve para validação das metas de superação e desenvolvimento de um plano de implementação para o BSC, em seguida finalizar o plano de implementação que neste ultimo passo deve ser feita a integração do BSC ao sistema gerencial da empresa, a fim de que ele crie valor. Kaplan e Norton (1997) recomendam que o BSC seja colocado em funcionamento em até sessenta dias, com as melhores informações disponíveis, através de um plano de implementação progressiva. Com o tempo, os sistemas de informações gerenciais serão ajustados ao processo (SCHMITH, 2004, p. 90).

## 2.4 - LIMITAÇÕES DO BALANCED SCORECARD

Apesar do BSC ser uma ferramenta com potencial crescimento, desde os finais do século passado, e ser caracterizado como um importante sistema de gestão estratégica, a análise custo-benefício da sua implementação é um fator a ponderar quando se decide pela sua adoção. Todavia, poucas organizações estão em condições de avaliar os benefícios da sua implementação devido ao curto período de tempo decorrido (MOORAJ, OYON E HOSTETTLER 1999).

O BSC é uma ferramenta versátil para desenvolver, discutir e selecionar os indicadores de desempenho mais relevantes para organizações complexas, como é o caso das organizações públicas (Johnsen 2001), com a importante característica de proporcionar a melhoria do desempenho e o aumento da responsabilidade e da transparência (Holmes, Piñeres e Kiel 2006). Propicia uma abordagem prática sobre a informação econômica, uma vez que se foca apenas nos indicadores de desempenho

chave de cada perspectiva, eliminando informação em excesso e inútil, tornando os benefícios, da sua implementação, superiores aos custos. O BSC funciona como um processo educacional do conjunto de stakeholders, permitindo uma melhor alocação e mobilização dos recursos de forma a alcançar os outcomes desejados (KAPLAN 2001; CHAN 2004).

O Balanced Scorecard contempla de forma bem abrangente o planejamento estratégico corporativo. Os objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas traduzem bem a problemática corporativa. A principal limitação do BSC é não considerar os atores envolvidos no planejamento estratégico. Também não se preocupa em documentar o tudo da viabilidade das iniciativas, que serão as atividades a serem executadas para o alcance das metas. A falta de cenários alternativos também é uma limitação do BSC, uma vez que torna o método determinístico, ou seja, estabelece um resultado desejado no futuro e admite que este futuro é certo (SIQUEIRA, 2010, p.10)

A diferença entre a terminologia utilizada e a cultura de gestão da organização e a falta de competências específicas dificultam a implementação com sucesso do BSC. Por outro lado, em organizações com atividades e funções muito específicas, como é o caso da polícia, pode correr-se o risco de não se estar a medir o que realmente constitui a atividade desta organização quando a missão não é claramente definida e os indicadores utilizados não abarcam todas as atividades desenvolvidas (CARMONA E GRÖNLUND 2003)

BSC não traz qualquer conceito novo, mas faz repensar temas antigos, chamando a atenção para pontos que estavam esquecidos ou mal compreendidos, mostrando como conhecimentos estabelecidos podem ser aplicados aos tempos modernos, para atender às exigências impostas pelo ambiente mais competitivo entre as empresas (COSTA, 2001)

Apesar de ser aclamado como a principal inovação nos últimos 75 anos em sistemas de gestão empresarial, alguns autores apontam críticas e limitações:

- Não identifica se a estratégia concebida pela organização está coerente com a estrutura e as limitações que ela possui;
- Falta de subsídios para a definição das metas das perspectivas do BSC.
- É orientado para o econômico e em especial, o quantificável, em oposição ao social e político ou mesmo ao econômico não quantificável. Desta forma, até mesmo a seleção de estratégia pode ser tendenciosa, porque as estratégias de liderança em custo geralmente contam com mais dados factuais;

- É pouco flexível às mudanças estratégicas, ou seja, uma vez iniciada o confronto estratégico, você fica preso a aquilo que tem. Mudanças, só antes ou depois;
- Os indicadores têm importância igual nas diversas perspectivas. Em muitos momentos pode haver disposição em “sacrificar” a performance de alguns indicadores, diante de ganhos em outros;
- É carente no que se refere à inter-relação entre os indicadores controlados e os desempenho global da organização. É possível que um conjunto de indicadores apresente valores satisfatórios e outro conjunto de indicadores não satisfatórios.

## 2.5 – VANTAGENS E DESVANTAGENS DO BSC

### 2.5.1 – Vantagens

As empresas Brasileiras, principalmente as médias e pequenas, trabalham o dia a dia, não tem o hábito de fazer um planejamento estratégico, quando muito elaboram anualmente um orçamento, com base em dados passados. O acompanhamento por outro lado, é defeituoso pelo atraso de dados contábeis, os quais nem sempre são fidedignos. O Balanced Scorecard oferece uma oportunidade de estabelecer um foco no futuro, através do acompanhamento estratégico, análise dos "players" e estabelecimento de objetivos e metas acompanhadas "pari passo" por métricas envolvendo as quatro perspectivas Financeiras: Clientes, Processos Aprendizado e Crescimento. O Balanced Scorecard traz inúmeras vantagens, pelo equilíbrio entre as medidas financeiras e não financeiras, através do alinhamento estratégico, pelas quatro perspectivas indicadas por Kaplan e Norton. Em uma pesquisa por Ernst Young em 1999, constatou-se que em média os critérios não financeiros perfazem 35% da decisão do investidor, o que demonstra a importância de sua medição para a organização e para o acionista. O BSC apresenta outra vantagem, por provocar uma mudança cultural, ao envolver internamente toda a organização em um aprendizado estratégico, para que todas as ações sejam focadas nos objetivos equilibrados de curto e longo prazo. Kaplan e Norton estabelecem que o fato inovador do Balanced Scorecard seja sua capacidade de aprendizado estratégico à medida que os indicadores de desempenho possam assumir a

forma de teste. Desta forma é possível estudar e revisar indicadores e suas relações de causa efeito no acompanhamento das metas, ou seja, não é um documento de gestão estático como muitos críticos assim o definem. A mudança na política e cultura da organização, a visão de longo prazo, o acompanhamento nas mudanças no ambiente externo e a participação interna são benefícios que podem criar um diferencial competitivo. O BSC cria uma sinergia na organização em relação os objetivos estratégicos, ao desenvolver uma responsabilidade cooparticipativa na perseguição dos objetivos. Em unidade que estamos desenvolvendo o BSC, demonstrou que os funcionários, obtiveram uma motivação adicional ao participar do desenvolvimento. Há um maior engajamento das pessoas na busca de soluções para melhoria e competitividade. (TAUSCHECK, 2011, p.12)

De acordo com Souza (2011, p. 3), “a visão do grupo com ênfase na teoria estudada, verifica-se que o balanced scorecard é uma excelente ferramenta de mensuração de desempenho, possuindo assim algumas vantagens, tais como:”

- Acompanhamento contínuo da visão e da estratégia da empresa;
- Facilita a comunicação e a transmissão da estratégia da empresas;
- Esclarece e traduz a visão e missão da empresa;
- Proporciona uma visão holística de toda organização;
- Facilita a avaliação de todos os processos da empresas;
- Integra todo sistema da empresa;
- Disponibiliza informações tanto financeiras como não financeira;
- Proporciona um feedback de todo o processo estratégico;
- Facilita o acompanhamento e monitoramento das execuções de todas as tarefas para atingir os objetivos definidos.
- É um documento de fácil leitura e compreensão de todas as tarefas definidas.

Assim de acordo com Mendes (2008, p.22), o modelo de gerenciamento proposto por Kaplan e Norton apresenta inúmeras vantagens na sua implantação, porém, é natural que um processo teórico e pratico sofra ataques que podem ser pertinentes ou não.

## 2.5.2 – Desvantagens

Apesar da maioria das empresas que implantaram o BSC, estarem satisfeitas com o resultado, algumas críticas de empresas e autores estão relacionadas mais por defeitos de implementação do que da validade da técnica. "A dificuldade de definir medidas de desempenho não financeiras, medidas de desempenho preditivas, integrar a perspectiva por meio de relação causa x efeito (TAUSCHECK, 2011, p.12).

As medidas que faltam em geral não é um problema de dados. Elas revelam um problema gerencial. Se não conseguir medir, você não conseguirá gerenciar." Realmente a dificuldade existe, como em qualquer situação nova, como é o caso do BSC, porém com o envolvimento dos vários setores da empresa é possível sanar esta dificuldade através do processo de aprendizado estratégico onde a empresa pode ir ajustando seus objetivos e métricas não financeiras, até sua consolidação. Ouvimos sempre reclamações de executivos de Recursos Humanos, que a empresa não dá a importância estratégica para este setor. Temos respondido que quando esses profissionais alinharem este setor às estratégias da empresa, demonstrando a importância de suas ações por métricas que justifiquem os benefícios gerados nos resultados financeiros, a organização mudará essa visão distorcida (KAPLAN E NORTON 2007)

Outra desvantagem indicada por empresários é o tempo empregado no desenvolvimento, entretanto Kaplan e Norton (2007) deixam bem claros, os prejuízos na demora e atraso na do BSC "Quando vemos organizações retardando suas ações por não estarem, seguras de terem escolhido os indicadores certos, ou por não existirem dados disponíveis a algumas medidas nosso conselho é simplesmente Siga em Frente. De início ao processo de aprendizado do gerenciamento apoiado num conjunto equilibrado de vetores de desempenho e de resultado". Outro questionamento de empresários é de que se trata de mais um modismo, tais quantas outras técnicas passadas, que demanda tempo, dinheiro, envolvimento de pessoas, para organizar aquilo que a empresa já faz empiricamente. A maior desvantagem que vimos em nosso processo de implantação em curso, é que ao envolver toda a organização nesse processo cujos resultados são previstos para longo prazo, é que os participantes nem sempre tem o conhecimento necessário para avaliar as conseqüências financeiras de curto prazo sobre o que é proposto. Dessa forma quando não houver recursos financeiros imediatos para se adotar uma solução proposta, gera a sensação de que a empresa não está comprometida com o projeto. Outra desvantagem que deve ser trabalhada é que para a implantação do BSC, é necessário na maioria das vezes, mudarmos radicalmente a

cultura da empresa, criando assim uma dificuldade maior para a concretização (TAUSCHECK, 2011, p.12).

Ainda Souza (2011, p. 3),”como tudo possui suas vantagens e desvantagens, no modelo de gestão BSC não é diferente. Suas desvantagens são”.

Dificuldades na coletas de informações;

- Dificuldades para alimentar o BSC;
- Dificuldades para implantar o BSC;
- Alimentar o BSC com informações irrelevantes e tarefas sem definições precisas;
- Pode gerir resultados que não são realistas;
- Não avalia a concorrência;
- Não levam em considerações às possíveis mudanças no fator externo;
- Não analisa uma possível mudança no hábito de consumo;

Portanto a implantação do BSC pode fracassar devido a uma série de problemas. Observar-se que a maioria dos motivos encontrados está relacionada com a aplicação incorreta do modelo. Para obter o sucesso na implementação do modelo deve-se respeitar todas as recomendações dos criadores.

### **3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

A metodologia utilizada neste projeto foi de uma pesquisa exploratória e descritiva. Gil (1995) explica que pesquisas exploratórias são realizadas com o objetivo de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato. Quando o tema escolhido é bastante genérico, elas constituem a primeira etapa da investigação.

Na visão de Vergara (2006), a pesquisa exploratória será realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistemático, por natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante o final da pesquisa.

Da pesquisa descritiva pode-se salientar que tem como objetivo expor as características de uma determinada população ou de determinado fenômeno, não tendo o compromisso de explicá-la, mas é utilizada como base de informação. (VERGARA, 2006).

O presente estudo pode também se classificar como um estudo de caso, de natureza descritiva, uma vez que buscou estudar a implantação de BSC na empresa em. Com base nos argumentos de Cervo e Bervian (2002), o propósito fundamental do estudo de caso “é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo de seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida”.

Assim, esta pesquisa classifica-se como de campo, posto que os dados foram obtidos junto aos funcionários da ABC Contabilidade; bibliográfica, tendo em vista um maior aprofundamento teórico sobre o tema, e com abordagem qualitativa, já que os dados foram tratados, analisados e interpretados, objetivando apresentar os resultados de maneira qualitativamente.

#### **3.2 - MÉTODOS DE ANÁLISE DOS DADOS**

No método de análise de dados foi utilizada uma pesquisa qualitativa. De acordo com Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2002, p. 163), a pesquisa qualitativa é multimetodológica no que se refere à coleta de dados, sendo comum o emprego de mais de um procedimento, um complementando o outro. Neste trabalho, utilizaram-se análise de documentos e questionários.

### 3.3 – MÉTODO DO PROCEDIMENTO

Uma pesquisa pode ser abordada sob o ponto de vista quantitativo ou qualitativo. Os métodos quantitativos são baseados nos dados numéricos; e qualitativo são utilizados para descrever, analisar e explicar a complexidade de um problema, porém não fazendo uso de elementos estatísticos para esse fim

A principal particularidade de uma pesquisa exploratória é que ela é, “realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza, não comporta hipóteses que todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa”. (VERGARA, 2003, p.47). Para este tipo de pesquisa, “procura-se obter um primeiro contato com a situação a ser pesquisada ou um melhor conhecimento sobre o objeto em estudo levantado” (SAMARA; BARROS, 1997, p.24). O estudo exploratório “realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma”. (CERVO; BERVIAN, 2002, p.69).

Considerando-se as informações anteriores, este trabalho classifica-se como uma pesquisa de campo, posto que os dados essenciais ao estudo foram obtidos junto à empresa em estudo e a pesquisa bibliográfica, que contribuiu como acervo de informações a respeito do tema em estudo.

O estudo de caso trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores. (PINTO et.al 2008)

## **4 – APRESENTAÇÃO DISCURSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1 - Elaboração do BSC**

No primeiro momento foi apresentado ao presidente da empresa a proposta deste estudo, no qual foi exposto os focos da abordagem e desenvolvimento e aplicação do BSC. Após discussões e análises, notou-se a importância, como também a viabilidade deste estudo, partindo assim para o processo de implantação, num modelo de estruturação.

Como norteador de qualquer organização é o lucro, o presidente da empresa da empresa achou a idéia de extrema importância em combinar os indicadores financeiros e não-financeiros. Embora a equipe da empresa seja pequena não houve nenhuma dificuldade de comunicação da estratégia de forma que houve uma grande participação e comprometimento dos colaboradores neste processo.

Neste intuito foi utilizado o modelo proposto por Kaplan e Norton, onde esses estudiosos são os mais conceituados nesta ferramenta, de forma que foi necessárias algumas adaptações como mesmo exclusão de algumas etapas conforme o porte da empresa.

### **4.2. Etapas do processo de Implantação do BSC**

#### **4.2.1 Etapa I: Arquitetura de programa e medição**

Tarefa 1 e 2: Neste processo de implantação do modelo, foi necessário a exclusão destas etapas, visto que a empresa possui apenas uma sede, ou seja, todas as etapas poderão ser realizadas num só lugar sem que fosse necessário a escolha de uma unidade como também a de relação desta unidade.

#### 4.2.2 Etapa II: Inter-relacionamento de objetivos estratégicos

##### Tarefa 3: Realizar a primeira serie de entrevistas

Neste processo foi distribuído um material impresso aos líderes de setores sobre a proposta de estudo do BSC ainda com informações de seus conceitos, aplicações, objetivos e estratégias. Logo após foi realizado uma serie de entrevistas informais com todos os líderes de setor, afim de receber um feedback e entendimento desses líderes sobre o que haviam entendido sobre o BSC, num contexto de atingir a estratégia organizacional e qual a visão de cada um deles na perspectiva do BSC. No total foram realizados 12 entrevistas que em média cada uma teve a duração de 40 minutos.

##### Tarefa 4: Seção de Síntese

Após execução das entrevistas, onde foi recebido o feedback dos líderes, foi executado uma síntese com base nessas entrevistas foi preparado uma relação preliminar de objetivos e medidas com relação as quatro perspectivas (financeira, cliente, processos internos e aprendizagem e desenvolvimento) de forma que esta seção interligados com os objetivos da empresa.

##### Tarefa 5: Workshop executivo

Após processo de explanação aos líderes de setores, foi realizado uma reunião com os líderes de setor e o presidente da empresa afim de debater de forma que os objetivos, missão e visão da empresa estavam de acordo com as finalidades da empresa. Desta forma os foi visto que os objetivos, missão e visão estavam de acordo com a empresa. Foi apresentado tudo o que havia sido produzido, desde o material entregue aos líderes, resultado das entrevistas informais, objetivos listados, as perspectivas, de forma que também foi exposto os pontos fortes e fracos. Também foram sugeridas algumas com o intuito de adequar a melhor forma possível de execução, visto que essas sugestões foram agrupadas em um único objetivo.

Assim em dias alternados de acordo com a demanda de trabalho foram viabilizadas reuniões duas vezes na semana, em dias alternados, de acordo com a

demanda de trabalho da empresa, porem em duas semanas chegou-se a conclusão para a validação dos objetivos.

#### 4.2.3 Etapa III: Escolha e Elaboração dos Indicadores

##### Tarefa 6: Reuniões com grupo

Nesta fase foram realizadas reuniões com os líderes de cada setor, que neste sentido foram dispostos os objetivos anteriormente mapeados ou seja, foi visto a melhor forma de aplicação e definição desta etapa numa busca de alcance ao objetivo proposto. Desta forma foi elaborado os objetivos estratégicos que de fato estão relacionados entre si, o qual o grupo ficou empenhado na busca desses objetivos.

##### Tarefa 7: Workshop com o presidente

Neste período de implantação foi feito novamente uma reunião com o presidente da empresa, onde foram expostos os objetivos propostos, visto que para cada objetivo foi escolhido um plano de ação para que o mesmo fossem alcançados.

##### Tarefa 8: Implementação do Plano

Nesta fase foi colocado o sistema em funcionamento, após terem sido feita todas as alterações, visto que foram reanalisados todos os objetivos, metas e processos. Neste fase o monitoramento de todas as atividades, foi constante, analisando assim se a execução estava de acordo com o planejamento. Também foram realizadas palestras com o propósito de investigar os benefícios até então alcançados, visando assim a pleiteação do sucesso perante a implantação do sistema.

##### Tarefa 9: Workshop executivo

Nesta fase de implantação do plano, foi apresentado aos gestores o projeto elaborado, durante o planejamento estratégico feito nas tarefas anteriores, que resultou na aprovação dos gestores para a finalização e conseqüentemente a implantação.

##### Tarefa 10: Finalização do Plano de Implementação

Nesta fase, em que se busca a implementação do BSC, o mesmo ainda passará por uma evolução. Neste início as informações coletadas foram estruturadas em uma tabela e de certa forma integrada ao sistema gerencial. Mesmo com todas as dificuldades de manter os controles das informações para a avaliação do desempenho, foi considerado ainda que não será necessário nenhuma utilização de um Software.

#### 4.3 – Mapa Estratégico

O mapa estratégico, com as metas, as iniciativas e os indicadores que regem o mesmo, são elementos de um sistema de gestão de desempenho, baseados no BSC.

Os objetivos estratégicos que estão distribuídos em quatro perspectivas são ligados por meio de relação, aqui ligadas por uma seta, gerando assim a causa e conseqüentemente os efeitos para o desenvolvimento do Planejamento, conforme a figura 1 abaixo.

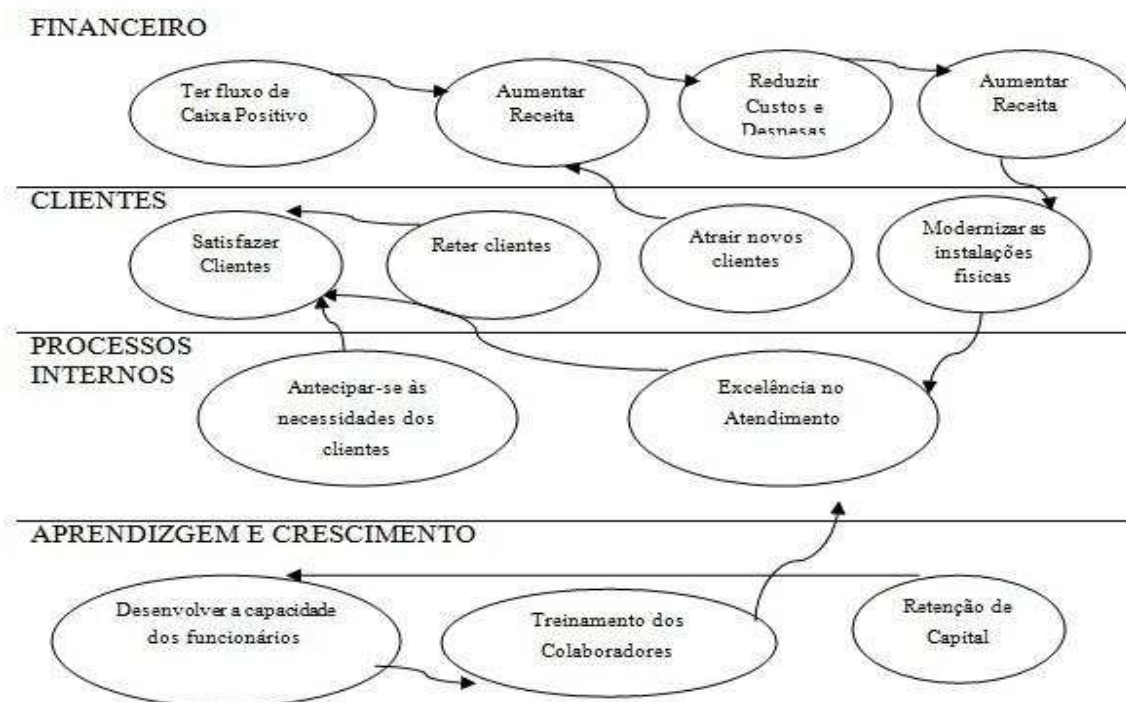


Figura 1 – Painel Estratégico  
Fonte: Adaptado de Mendes (2008)

Neste contexto nota-se que as relações de causas e efeitos, ficam evidenciados no Mapa Estratégico, no Objetivos financeiro percebe-se que mesmo para ter um crescimento no fluxo de caixa positivo, é preciso realizar diversos outros objetivos, de

forma merante visando a satisfação dos clientes, de forma que também reduzirá o numero de retrabalhos, para poder assim reduzir os custos e despesas para ter este fluxo positivo, com isso a empresa irá obter a maximização dos resultados esperados

No que cerne o objetivo de clientes, nota-se que a importância na manutenção e captação de novos clientes, de forma que a empresa está preocupada com a satisfação do cliente.

No que tange a relação dos processos internos, pode-se ver que está intimamente ligada ao objetivo anterior, que além de visar também a excelência no atendimento, presa pela satisfação do cliente interno como o externo.

Já em relação ao aprendizado e conhecimento a empresa esta valorizando o seu cliente interno, pois mesmo com quaisquer perspectivas de crescimento de cargos, ela irá de inicio ver seus clientes internos antes de contratar um novo, de forma que ela também está preocupada com a qualificação dos mesmo, visando sempre ter em seu quadro de funcionários, pessoas capacitadas e qualificadas

#### 4.4 Detalhamento do Painel Estratégico

Os itens estão apresentados da seguinte forma:

- Objetivo – Cada objetivo listado no painel estratégico, é listado na tabela e descrito de uma forma sucinta;
- Plano de Ação – Ela informa de que modo cada objetivo será realizado dentro da empresa para colocar em pratica o funcionamento do BSC, para poder assim alcançar os resultados esperados;
- Indicadores – Este serão utilizados para monitorar e mensurar cada um desses objetivos, visto que alguns desses objetivos possuem o mesmo indicador.

#### 4.5 – O Painel Estratégico

O painel estratégico ajuda a visualizar e entender como serão controlados os objetivos estratégicos deste processo de implantação do BSC na ABC contabilidade.

Ele apresenta uma visualização dinâmica e ao mesmo tempo conclusiva, através dos objetivos e metas propostas. Assim o mesmo irá nos propiciar uma percepção de oportunidades de um pensamento estratégico, conforme apresentado no quadro 1 abaixo:

| PAINEL ESTRATEGICO                                                                    |                                                                                                                                               |                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| PERSPECTIVA FINANCEIRA                                                                |                                                                                                                                               |                                                         |
| OBJETIVO                                                                              | PLANO DE AÇÃO                                                                                                                                 | INDICADORES                                             |
| Ter fluxo de caixa positivo                                                           | Monitorar entradas e saídas de caixa                                                                                                          | Variação de Receita 2010-2011                           |
| Aumentar Receita                                                                      | Aumentar linha de serviços<br>Criar recompensas ao grupo de Empregados.                                                                       | Rentabilidade por funcionário.                          |
| Reduzir Custos e Despesas                                                             | Criar controle de previsão de custos e Despesas.<br>Adequação do pessoal para redução de horas extras<br>Reduzir retrabalhos (nº de cálculos) | Variação da receita 2010-2011                           |
| Reduzir Inadimplência                                                                 | Efetivar a cobrança                                                                                                                           |                                                         |
| PERSPECTIVA DOS CLIENTES                                                              |                                                                                                                                               |                                                         |
| OBJETIVO                                                                              | PLANO DE AÇÃO                                                                                                                                 | INDICADORES                                             |
| Satisfazer Clientes                                                                   | Oferecer descontos                                                                                                                            | Pesquisa de satisfação                                  |
| Reter clientes                                                                        | Garantir excelência nos serviços de atendimento                                                                                               | Propaganda e Marketing                                  |
| Atrair novos clientes                                                                 | Abrir novos clientes no mercado externo                                                                                                       | Número de novos clientes;                               |
| Modernizar as instalações físicas e ambientação readequando-os aos serviços prestados | Otimizar estrutura de atendimento                                                                                                             | Variação de Satisfação dos Clientes Internos e Externos |
| PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS                                                    |                                                                                                                                               |                                                         |
| OBJETIVO                                                                              | PLANO DE AÇÃO                                                                                                                                 | INDICADORES                                             |
| Antecipar-se às necessidades dos clientes                                             | Acompanhar faltas de serviços de interesse ao cliente                                                                                         | Variação de Tempo de execução de cada serviço 2010-2011 |
| Excelência no Atendimento                                                             | Tempo de Atendimento das Solicitações                                                                                                         | Índice de satisfação de recrutamento interno.           |
| APRENDIZADO E CONHECIMENTO                                                            |                                                                                                                                               |                                                         |
| OBJETIVO                                                                              | PLANO DE AÇÃO                                                                                                                                 | INDICADORES                                             |
| Desenvolver a capacidade dos funcionários                                             | Incentivar e motivar o desenvolvimento pessoal                                                                                                | Programação de treinamento                              |
| Treinamento dos Colaboradores da linha de frente operacional                          | Satisfação dos Colaboradores                                                                                                                  | Endomarketing                                           |
| Retenção de Capital Intelectual                                                       | Turnover dos Colaboradores                                                                                                                    | Plano de Avaliação de Metas                             |

Quadro 1: O PAINEL estratégico  
Fonte: Pesquisa da Autora 2011

#### 4.6 – Cronograma de Elaboração e Balanced Scorecard

A implantação do BSC na ABC contabilidade precisa acontecer em curto prazo de tempo, desde mesmo o seu planejamento, visto que passamos por diversas mutações no mercado atual, o que de certa forma influencia no processo. O quadro 2 abaixo mostra o tempo de cada etapa. Visto que a tarefa 1 e 2 neste processo de implantação foi descartado, por causa do porte da empresa, conforme mencionado no início do

detalhamento do BSC. Assim, mesmo com esta sugestão de dias para esta implantação, nada impede que o mesmo sofra mutações.

| PERIodos | TAREFAS  |          |          |          |          |          |          |           |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| Agosto   | Tarefa 3 | Tarefa 4 | Tarefa 5 | Tarefa 6 | Tarefa 7 | Tarefa 8 | Tarefa 9 | Tarefa 10 |
| Semana 1 |          |          |          |          |          |          |          |           |
| Semana 2 |          |          |          |          |          |          |          |           |
| Semana 3 |          |          |          |          |          |          |          |           |
| Semana 4 |          |          |          |          |          |          |          |           |
| Setembro |          |          |          |          |          |          |          |           |
| Semana 1 |          |          |          |          |          |          |          |           |
| Semana 2 |          |          |          |          |          |          |          |           |
| Semana 3 |          |          |          |          |          |          |          |           |
| Semana 4 |          |          |          |          |          |          |          |           |
| Outubro  |          |          |          |          |          |          |          |           |
| Semana 1 |          |          |          |          |          |          |          |           |
| Semana 2 |          |          |          |          |          |          |          |           |
| Semana 3 |          |          |          |          |          |          |          |           |
| Semana 4 |          |          |          |          |          |          |          |           |
| Semana 5 |          |          |          |          |          |          |          |           |
| Novembro |          |          |          |          |          |          |          |           |
| Semana 1 |          |          |          |          |          |          |          |           |
| Semana 2 |          |          |          |          |          |          |          |           |
| Semana 3 |          |          |          |          |          |          |          |           |
| Semana 4 |          |          |          |          |          |          |          |           |

Quadro 2: Cronograma de Implantação  
Fonte: Adaptado de Mendes 2008

## 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

No atual contexto em que estão inseridas as organizações podemos notar que seu ambiente é marcado por uma crescente competitividade, as empresas estão cada vez mais, tentando diferenciar seus produtos e serviços a fim de se manterem no mercado competitivo. No entanto, não basta apenas oferecer produtos ou serviços de qualidade, é necessário conquistar os clientes, principalmente os internos, pois por meio do estímulo à lealdade e do estabelecimento de relações de longo prazo com os consumidores esses clientes internos sentem-se cada vez mais motivados, prestando assim cada vez um melhor atendimento postulando assim a sua satisfação e a satisfação do cliente externo, no entanto isto deve estar atrelado a um bom planejamento estratégico. Porém existem muitas ferramentas gerenciais que podem ajudar essas organizações a conquistarem seus objetivos, nesta pesquisa foi relacionada o BSC.

Sabe-se ainda que com a crescente competição os setores da economia enfrentam quase que diuturnamente mudanças tecnológicas, o que vem aço tecendo nas ultimas décadas, e associado a isso tem levado essas organizações uma luta diária em permanecerem competitivas, essas empresas se vêem forçadas a implementar novas tecnologias e as melhores praticas de gerenciamento.

O Balanced Scorecard tem um grande objetivo, pois ele auxilia os executivos a mensurar o desempenho de sua empresa, pois atrelado a sua missão e de certa forma de estratégias, que em conjunto mensuram seus indicadores. Pois ele trabalha além do setor financeiro todos os setores da organização, considera ainda o seu cliente externo, seus processos internos, dando importância ao aprendizado, valorizando o seu crescimento, com isso ele consegue medir todos os setores da empresa.

O Balanced Scorecard, por meio dos seus indicadores, fornece elementos para que sejam realizadas, de forma sistêmica, avaliações periódicas, sobre o desempenho da organização. Com isto, o BSC é um suporte à tomada de decisões e permite a análise sobre aspectos críticos que possam impedir o atingimento das estratégias definidas e que foram o ponto de partida ara a definição dos indicadores. O BSC fornece métodos consistentes para validar ou direcionar a decisão final (QUITELLA, 2004, p.100).

Neste trabalho objetivou-se apresentar a potencialidade do Balanced Scorecard em agregar valor a uma empresa de contabilidade e consultoria. O trabalho manteve-se dentro da limitação proposta onde foi possível constatar algumas características

diferenciadas durante a implantação do BSC em uma empresa desse ramo de negócio, enfim, uma pequena empresa do setor de serviços.

Assim, todas as dificuldades foram minimizadas em função dos colaboradores da empresa em estudo, de certa forma já estarem familiarizadas com os conceitos principais do planejamento estratégico, que também é o foco da empresa, onde seus colaboradores conhecem o objetivo da empresa, sua missão, seus valores. Entretanto este fator impulsionou a implantação do BSC, garantindo maior aderência e comprometimento dos em torno da estratégia estabelecida.

O ponto pé inicial para a construção de um BSC seja bem sucedido é preciso antes de tudo um consenso e apoio com a alta administração da empresa. Neste sentido, a ABC contabilidade teve um ótimo começo, como mencionado nesta pesquisa, o diretor geral da empresa já sabia da importância da estratégia para o sucesso da organização. O que fez o mesmo como empreendedor ter a consciência de que a estratégia deveria estar alinhada aos objetivos da organização.

No que concerne aos objetivos desta pesquisa, o processo inicial de elaboração do BSC na ABC contabilidade levou cerca de 4 meses, de forma que o trabalho continua, uma vez que os indicadores deverão ser alimentados e avaliados posteriormente. Como proposto pelo BSC seu objetivo principal é comunicar a estratégia organizacional a toda empresa, analisar os objetivos estratégicos e correlacionar com as recompensas pessoais; identificar, analisar os resultados obtidos em relação às metas estabelecidas e dar o feedback. Embora ele seja muito parecido com o Planejamento Estratégico, o BSC pode preencher todas as lacunas para o planejamento da empresa.

Portanto, os objetivos propostos para esta pesquisa foram alcançados, visto que o projeto foi implantado na empresa. Pôde-se concluir que o desenvolvimento deste trabalho através do BSC fez parte para que os administradores da empresa possam gerir de maneira diferente, ou seja, eficiente e eficaz, para a construção contínua de uma organização de sucesso. Assim este trabalho teve como contribuição e estruturação de indicadores de resultado para a empresa, como um pequeno passo para o grande aprimoramento e sucesso na arte de gerenciar.

## 6 - REFERENCIAS

ALVES-MAZZOTTI, A. J; GEWANDSZNAJDER, F. **O Método nas Ciências Naturais e Sociais: Pesquisa Quantitativa e Qualitativa**. 2. Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.American Marketing Association, 2004.

BOSSONARO, Flavia Roberta Pacheco. **O Balanced Scorecard como Ferramenta de Gestão Estratégica para o setor Público**. Monografia de Especialização em Gestão Publica. 42p. Fundação Universidade do Tocantins.2006.

CARMONA, Salvador e Anders Grönlund.. “**Measures vs actions: the balanced scorecard in Swedish Law Enforcement.**” **International Journal of Operations & Production Management**. 2003

CAMPOS, José Antonio. **Cenário Balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios**, São Paulo: Aquariana, 1998.

CERVO, A. L; BERVIAN, P.A. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Pretence Hall, 2002.

COSTA, A. P. P. **Contabilidade Gerencial: um estudo sobre a contribuição do Balanced Scorecard** Dissertação de mestrado, FEA/USP, 2001.

FARIA, Flavia Oliveira. **Gestão Estratégica utilizando o Balanced Scorecard (BSC): o Caso de uma propriedade agrícola cafeeira**. Monografia de Graduação Engenharia de Produção. 85p. Universidade Federal de Ouro Preto. 2009

FORTE, Sergio Henrique Arruda.GALAS, Eduardo Santos. 2004. **Fatores que Interferem na Implantação de um modelo de Gestão Estrategica baseado no Balanced Scorecard: Um estudo de caso em uma Instituição Pública**. Universidade de Fortaleza, UNIFOR. 29p. 2004

GARCIA, M. **Um modelo de Balanced Scorecard aplicado a instituições privadas de ensino superior**. Mar. 2006. Disponível em  
<[www.mgar.com.br/mgPdf/2006\\_03\\_BSC.pdf](http://www.mgar.com.br/mgPdf/2006_03_BSC.pdf)> Acesso em 31 de maio de 2011

GIL. A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 4. Ed. São Paulo: Atlas 1995.

\_\_\_\_\_ **Didática do ensino superior**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIOLLO, Paulo Roberto. 2002. **Modelo de Avaliação de desempenho fundamentado no Balanced Scorecard**: Um estudo de caso da Uri. Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração; 115p. UFRS

GONÇALVES, J. P. - **Desempenho Organizacional**. In Semanário Econômico, nº 815. 2002

HERRERO FILHO, Emílio. **BSC e a Gestão Estratégica**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. (1997) - **A Estratégia em Ação - Balanced Scorecard**, Rio de Janeiro. Campus.

LOPES, Jorge Expedito. Et al. **Avaliação de resultado e desempenho: Um estudo comparativo entre Balanced Scorecard e Gecon**. Programa Multiinstitucional e Inter-regional de Pós-graduação em Ciências Contábeis. Universidade de Brasília. 2006

MENDES, Francisco Ronsoni. **Elaboração de BCS em uma empresa de serviços contábeis**. Monografia de Especialização em Finanças. 57p. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2008. Porto Alegre

MIRANDA, LEONEL. **Benefícios e Constrangimentos na Implementação do Balanced Scorecard**. Disponível em <  
<http://www.sinfic.pt/SinficNewsletter/sinfic/Newsletter68/Dossier5.html>> Acesso em 4 de dez. 2011

OLVE, Nils-Göran et alli. **Condutores da performance: um guia prático para o uso do “Balanced Scorecard”**, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

OLIVEIRA, Elaine Camila Mendes de. **Balanced Scorecard**. Disponível em  
[http://www.fejesp.org.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=421:balanced-scorecard&catid=45:fejesp-conhecimento&Itemid=88](http://www.fejesp.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=421:balanced-scorecard&catid=45:fejesp-conhecimento&Itemid=88) Acesso em 03 de Dez 2011

PALADINI, E.P. **Qualidade total na prática. Implantação e avaliação de sistemas de qualidade total**. São Paulo: Atlas, 1994

POLOMO, Simone Fernandez et al. **Balanced Scorecard como metodologia de gestão do Planejamento estratégico no Banco Panamericano**. Monografia graduação. FAAP. São Paulo. 2003. 101p

PINTO, Emília M. F. Et al. **Estudo de Caso**. Disponível em  
<[http://grupo4te.com.sapo.pt/estudo\\_caso.pdf](http://grupo4te.com.sapo.pt/estudo_caso.pdf)> Acesso em 31 de maio de 2011

RADÜNZ, R. **Sistema de Informação para a Avaliação de Desempenho de Atacados, Baseado na Metodologia Balanced Scorecard**. Dissertação de Mestrado (Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis/SC, Brasil, 2002.

RAMOS, Jane Gonçalves. **Balanced Scorecard: O Caso Embrapa**. Monografia graduação das Faculdade Integradas do Planalto Central – FIPLAC. 51p. Luziania. 2005.

ROCHA, Douglas José A. (2000) **Desenvolvimento do Balanced Scorecard por Instituições de Ensino Superior Privadas**. Florianópolis. 101. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. UFSC.

SAMARA, B. S, J.C de. **Pesquisa de Marketing: conceitos e metodologia..** 2º ed. São Paulo: Markron Books, 1997.

SOUZA, Tulio Cesar de. . **Análise comparativa da utilização do Balanced Scorecard** Disponível em <http://www.artigonal.com/financas-pessoais-artigos/analise-comparativa-da-utilizacao-do-balanced-scorecard-bsc-e-a-gestao-economica-gecon-3121359.html>> Acesso em 4 de dez 2011

SILVA, Vander Lúcio Pinheiro e Silva. **Modelo de Medição de Desempenho em um Service Desk: Uma proposta utilizando o Balanced Scorecard**. Monografia Graduação do CEFET. 2007. Campos dos Goytacazes-RJ. 72p.

TAUSCHECK Celso **Vantagens e desvantagens do Balanced Scorecard** Disponível em <http://www.totalconsultores.com.br/index.php/noticia-da-newsletter/146> Acesso em 4 de dez de 2011

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**, 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.