

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

GUSTAVO FRASSETTO

BALANCED SCORECARD – BSC:
IMPLEMENTAÇÃO DO INSTRUMENTO EM UMA EMPRESA AGROINDUSTRIAL
DO MUNICÍPIO DE FORQUILHINHA – SC.

CRICIÚMA

2012

GUSTAVO FRASSETTO

BALANCED SCORECARD – BSC:
IMPLEMENTAÇÃO DO INSTRUMENTO EM UMA EMPRESA AGROINDUSTRIAL
DO MUNICÍPIO DE FORQUILHINHA – SC.

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Juliano Vitto Dal Pont

CRICIÚMA

2012

GUSTAVO FRASSETTO

BALANCED SCORECARD – BSC:
IMPLEMENTAÇÃO DO INSTRUMENTO EM UMA EMPRESA AGROINDUSTRIAL
DO MUNICÍPIO DE FORQUILHINHA – SC.

Trabalho de Conclusão de Curso, aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, com linha de pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 03 de Dezembro de 2012.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Juliano Vitto Dal Pont - Especialista - UNESC – Orientador

Prof. Marlucci Freitas Bitencourt - Especialista – (UNESC)

Prof. Rafael dos Santos - Especialista – (UNESC)

Dedico este trabalho aos meus pais, pois confiaram em mim e me deram esta oportunidade de concretizar e encerrar mais uma caminhada da minha vida.

Pai e Mãe, é com orgulho e imensa alegria que dedico este trabalho a VOCÊS!

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida, pelo seu amor infinito. Sem ele nada sou.

Aos meus pais, Altamiro e Nair, meus maiores incentivadores, exemplos de vida que se preocupam sempre em mostrar o melhor caminho a ser seguido.

Aos meus irmãos, Franciani e Tiago, por todo o amor e carinho que existe entre a gente.

Aos meus colegas de trabalho, em especial Márcia, que sempre cobravam e apoiavam a minha volta aos estudos.

A minha namorada Fabiana, por todo amor, carinho, paciência e compreensão que tem me dedicado.

Ao professor, Juliano Vitto Dal Pont que, com muita paciência e atenção, dedicou o seu valioso tempo para me orientar em cada passo deste trabalho, MUITO OBRIGADO.

Aos meus antigos colegas de classe, Deise, Dilson, Fabio, Joelma e Juliano. Porque em vocês encontrei verdadeiros irmãos, esta caminhada não seria a mesma sem vocês.

À UNESCO e todo o corpo docente do curso de Ciências Contábeis, pelas oportunidades, conhecimento e aprendizado proporcionados ao longo desta jornada.

Enfim, obrigado a todos que, mesmo não estando citados aqui, contribuíram para a realização deste trabalho, minha enorme gratidão.

“O conhecimento que não é aplicado é despojado de significado.”

Alfred Whitehead

RESUMO

FRASSETTO, Gustavo. **Balanced Scorecard – BSC**: implementação do instrumento em uma empresa agroindustrial do município de forquilha – SC. 2012. 77fl. Orientador: Juliano Vitto Dal Pont. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

Com o objetivo de potencializarem-se e manterem-se competitivas no mercado de atuação, as organizações buscam aperfeiçoar suas metodologias de gestão, de forma que acompanhe todos os avanços tecnológicos e mercadológicos, atentando-se para as ameaças e oportunidades que vão surgindo, para que não corram o risco de serem dissolvidas ou substituídas por empresas mais preparadas. A liderança do mercado econômico é ocupada por grupos que mantêm um conjunto de peculiaridades relacionadas à satisfação financeira, clientes, pessoas e processos, cujo norteamento é o objetivo comum das áreas, sendo um diferencial que pode ser atingido explorando-se estratégias e vantagens competitivas. O *Balanced Scorecard* mostra-se como uma forma de tradução e alinhamento estratégico, possuindo como principal objetivo a realização da aplicação do processo operacional da estratégia, ponto falho na maioria dos planejamentos estratégicos. Partindo destas premissas, o BSC torna-se objeto de estudo, que visa conceituá-lo e realizar um levantamento teórico sobre sua função e essência, partindo dos dados contidos no planejamento estratégico, para em um segundo momento, aplicá-lo em uma empresa agroindustrial, localizada na cidade de Forquilha/SC.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Vantagem Competitiva, *Balanced Scorecard*.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Temas Estratégicos.....	40
Quadro 02: Remuneração Variável Baseada no <i>Balanced Scorecard</i>.....	52
Quadro 03: Análise de SWOT.....	58
Quadro 04: Exemplo de Plano de Ação.....	62
Quadro 05: Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>.....	62
Quadro 06: Perspectiva Financeira	66
Quadro 07: Perspectiva dos Clientes	67
Quadro 08: Perspectiva dos Processos Internos.....	68
Quadro 09: Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento	69
Quadro 10: Comunicação do <i>Balanced Scorecard</i>	70
Quadro 11: Cronograma para implantação do BSC.....	71

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01: O Processo de Planejamento Estratégico do Negócio	22
Figura 02: Análise SWOT	25
Figura 03: Representação Gráfica das cinco forças de Michael Porter	27
Figura 04: Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	39
Figura 05: Medidas para Perspectiva de Clientes	43
Figura 06: Modelo da Cadeia de Valores Genérica	45
Figura 07: Mapa Estratégico.....	65

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC – *Balanced Scorecard*

GMR – Grupo de Melhorias Rampinelli

PSAR – Programa Sócio Ambiental Rampinelli

ROCE – *Return On Capital Employed*

SC – Santa Catarina

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	TEMA E PROBLEMA.....	14
1.2	OBJETIVOS DE PESQUISA.....	15
1.3	JUSTIFICATIVA.....	15
1.4	METODOLOGIA DE PESQUISA.....	16
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1	ESTRATÉGIA.....	18
2.1.1	Vantagem Competitiva.....	19
2.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	20
2.2.1	Organização Orientada para a Estratégia.....	21
2.2.2	Elaboração do Planejamento Estratégico.....	22
2.2.2.1	Declaração de Missão e Visão do Negócio.....	23
2.2.2.2	Análise do Ambiente Interno e Externo: SWOT.....	24
2.2.2.3	Cinco Forças de Porter.....	26
2.2.2.3.1	Rivalidade entre concorrentes.....	28
2.2.2.3.2	Ameaça de novos entrantes.....	28
2.2.2.3.3	Poder de barganha dos fornecedores.....	30
2.2.2.3.4	Poder de barganha dos clientes.....	30
2.2.2.3.5	Ameaça de produtos substitutos.....	32
2.2.2.4	Formulação de Metas e Objetivos.....	32
2.2.2.5	Formulação de Estratégias.....	33
2.2.2.6	Implementação.....	34
2.2.2.7	<i>Feedback</i> e Controle.....	34
2.3	<i>BALANCED SCORECARD - BSC</i>	35
2.3.1	Histórico.....	35
2.3.2	Conceito.....	36
2.3.3	Princípios do <i>Balanced Scorecard</i>	37
2.3.4	Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	38

2.3.4.1	Perspectiva Financeira	40
2.3.4.2	Perspectiva de Clientes	42
2.3.4.3	Perspectiva de Processos Internos	44
2.3.4.4	Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.....	46
2.3.5	Mapas Estratégicos	48
2.3.6	Definição dos Indicadores de Desempenho	48
2.3.7	Estabelecendo Metas	50
2.3.8	Comunicando e Alinhando a Organização	51
2.3.9	Vinculação dos Sistemas de Compensação.....	51
2.3.10	<i>Feedback</i> e Aprendizado Estratégico	52
3	ELABORAÇÃO DO ESTUDO DE CASO	54
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	54
3.2	HISTÓRICO DA EMPRESA.....	54
3.3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA.....	55
3.3.1	Missão	55
3.3.2	Visão.....	56
3.3.3	Princípios.....	56
3.3.4	Análise SWOT	57
3.3.5	Objetivos e Metas	59
3.3.6	Estratégias.....	60
3.3.7	Plano de Ação	61
3.4	CONSTRUÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	62
3.4.1	Equipe BSC	63
3.4.2	Mapa Estratégico.....	64
3.4.3	Definição dos Indicadores e Metas.....	65
3.4.3.1	Medidas para a Perspectiva Financeira	66
3.4.3.2	Medidas para a Perspectiva de Clientes	66
3.4.3.3	Medidas para a Perspectiva dos Processos Internos.....	67
3.4.3.4	Medidas para a Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	68
3.4.4	Comunicando e Alinhando a Organização	69

3.4.5	<i>Feedback</i> e Aprendizado Estratégico	70
3.4.6	Prazo de Implementação.....	71
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	73
	REFERÊNCIAS.....	75

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, apresenta-se o tema e o problema do trabalho, evidenciando os objetivos a serem alcançados no decorrer dos estudos. Na sequência aborda-se a justificativa onde a importância do tema torna-se evidente. Por último, descreve-se a metodologia a ser utilizada neste processo.

1.1 TEMA E PROBLEMA

A globalização exige que as empresas estejam cada vez mais preparadas para atuar no mercado econômico. As instituições estão submetidas a um quadro crítico de ascensão competitiva, no qual, permanecem apenas as que estão preparadas à instabilidade do mercado mundial, potencialmente capazes de alcançar a excelência.

Um dos maiores desafios a serem encarados para adquirir o sucesso de uma organização é a estratégia que ela vai adotar para a conquista do mesmo. As companhias precisam estar dispostas em todos os âmbitos, conhecer suas oportunidades e ameaças, submetendo-se à definição de táticas de precaução a futuras contingências, gozando de ferramentas que ajudam na determinação de metas estratégicas de curto e longo prazo.

Neste contexto, utilizam-se ferramentas gerenciais, com base em dados contábeis, e elabora-se o planejamento estratégico, que possui como principal objetivo definir planos de ação direcionados a sua meta de mercado, focando as deficiências da organização.

Desta forma, o *Balanced Scorecard* tende a contribuir com a operacionalização de um planejamento de forma mais abrangente, que se distingue dos demais por realçar aspectos financeiros e não financeiros, traduzindo as estratégias traçadas no planejamento, monitorando os resultados da organização e, conseqüentemente, aumentando sua lucratividade.

Para que seja possível a elaboração do *Balanced Scorecard*, a instituição precisa determinar rumos a seguir, baseando-se em sua visão estratégica. A implementação da ferramenta *scorecard* proporciona a oportunidade de medir o desempenho da mesma. Diante disso chega-se ao seguinte problema:

Como implementar o *Balanced Scorecard* a partir das premissas contidas no planejamento estratégico de uma empresa agroindustrial do sul de Santa Catarina?

1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA

O objetivo geral deste estudo consiste em identificar os meios de aplicação do *Balanced Scorecard*, no planejamento estratégico.

A partir do objetivo geral têm-se como objetivos específicos:

- Verificar conceitos de Planejamento Estratégico e *Balanced Scorecard*;
- Evidenciar de que forma o *Balanced Scorecard* pode ser elaborado e aplicado em uma gestão;
- Apresentar as vantagens de utilizar o *Balanced Scorecard* no planejamento estratégico;
- Demonstrar as etapas da implantação do *Balanced Scorecard*.

1.3 JUSTIFICATIVA

A competitividade do mercado é uma ameaça constante presente entre as empresas sendo uma das principais causas de extinção das organizações. No cenário de instabilidade em que as empresas estão inseridas, a concorrência amplia ainda mais suas forças, de forma que se mantêm ativas apenas as empresas de grande competência e capacidade expansiva.

Dentre os fatores que determinam e medem a competência de uma organização, destaca-se a maneira que ela define seus conceitos e toma suas decisões. Além disso, como projeta seu futuro com relação ao seu objetivo, e como está atuando para alcançar os mesmos, formando assim, um conjunto de perspectivas que englobam o planejamento estratégico.

Seguindo este pensamento, é visto que a continuidade da empresa depende da criação e, respectivamente, da ação de um planejamento dinâmico, pré-determinando o caminho na qual a empresa percorrerá. Para suprir esta necessidade, Kaplan e Norton desenvolveram no ano de 1992 um sistema gerencial mais abrangente que os habituais, uma ferramenta que auxilia na gestão das

organizações, contribuindo desta forma no planejamento estratégico, sendo este, o *Balanced Scorecard*, conhecido também pela sigla *BSC*.

De acordo com a teoria esta abordagem contribuirá com a ciência contábil, por estar gerando informações úteis quanto a base conceitual, estrutural e operacional do *Balanced Scorecard*, trazendo para este estudo a visão de diversos autores sobre o tema e avaliando como o BSC é aplicado em uma gestão.

Visto isso, o seguinte estudo visa contribuir com a orientação e proposta de um novo modelo de gestão da estratégia às empresas que buscam medidas para ampliar seu desempenho operacional e financeiro, desenvolvendo-o com objetivo inovador e destacando-se entre as demais. Desta forma, o *BSC* contribui na gestão, despertando uma melhor visualização dos objetivos da empresa de forma operacional.

1.4 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa científica e para a realização da mesma são necessários procedimentos metodológicos. De acordo com Gil (1999), a metodologia é uma disciplina normativa adotada para atingir o conhecimento e esclarecer a importância do trabalho realizado, desde suposições básicas até técnicas de indagação, para melhor entendimento da pesquisa.

O tipo de pesquisa adotado quanto ao problema e objetivos é a descritiva que segundo Andrade (2007, p. 114) diferencia-se como “técnica padronizada da coleta de dados, realizada principalmente através de questionários e da observação sistemática”. Desta forma a pesquisa visa levantar, coligar e analisar o efeito gerencial que o *Balanced Scorecard* pode causar no planejamento estratégico que a empresa executa.

Quanto aos procedimentos metodológicos, ou seja, a maneira pela qual se tem acesso aos dados necessários esta pesquisa pode ser classificada como pesquisa bibliográfica e estudo de caso, pois a intenção é procurar embasamento teórico em materiais já elaborados. Fachin (2003) salienta que a realização da pesquisa bibliográfica é o primeiro passo de qualquer tipo de trabalho científico, desenvolvida independente ou com outras modalidades de pesquisas, como de campo, de laboratório e documental.

a pesquisa bibliográfica diz respeito ao conjunto de conhecimentos humanos reunidos nas obras. Tem como finalidade conduzir o leitor a determinado assunto e proporcionar produção, coleção, armazenamento, reprodução, utilização e comunicação das informações coletadas para o desempenho da pesquisa. (FACHIN, 2003, p. 125).

O estudo de caso ocorrerá em uma empresa agroindustrial situada na região sul de Santa Catarina, nela será descrito, levantado e analisado o planejamento estratégico da empresa em estudo.

Nessa pesquisa, o estudo de caso será participativo, pois, será feito por meio de verificação e abordagem dos dados adquiridos dentro da empresa, elaborando assim o planejamento estratégico da empresa com a ferramenta *Balanced Scorecard*.

Referente à análise dos dados, se vê propício o método qualitativo, que de acordo com Santos (2002, p. 30) a pesquisa qualitativa “é aquela pesquisa cujos dados só fazem sentido através de um tratamento lógico secundário, feito pelo pesquisador”. Deste modo, este estudo é definido quanto à abordagem do problema como qualitativa, por analisar e interpretar o problema sugerido.

Desta maneira, os instrumentos metodológicos são aproveitados para assimilação e a maximização da informação quanto ao objeto de estudo, a fim de alcançar os dados indispensáveis para qualificação do assunto.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como finalidade apresentar a base teórica sobre o *Balanced Scorecard* que é um sistema de mensuração e gestão estratégica cada vez mais adotada por empresas no Brasil.

Desta forma, aborda-se inicialmente os conceitos sobre estratégias e vantagem competitiva. Na sequência discorrem-se os conceitos e componentes do planejamento estratégico, ampliando assim os conhecimentos sobre o tema central do trabalho, aprofundando-se no tema designadamente.

2.1 ESTRATÉGIA

O crescimento das organizações e ampliação das estruturas e mudanças ambientais tem exigido destas, maior capacidade de formulação de estratégias que as possibilitem enfrentarem estes desafios e atingirem suas metas. Estas mudanças, segundo Meirelles (1995), podem estar associadas a diversos fatores, com destaque no desenvolvimento tecnológico, a integração de mercados, o deslocamento da concorrência para o âmbito internacional, a redefinição do papel das organizações, além das mudanças demográficas e nos hábitos dos consumidores.

A palavra *strategia*, em grego antigo, significa “a qualidade e a habilidade do general, ou seja, a capacidade de o comandante organizar e levar a cabo as campanhas militares” (SERRA, TORRES, TORRES, 2009, p. 30). Quando buscamos em dicionários, estratégia sempre está associado a política ou guerra militar, o que na verdade significa uma disputa por um objetivo comum.

Oliveira (2004, p. 190) define que a finalidade da estratégia é:

estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos. [...] Numa empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar, adequadamente, os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades.

Dentre os muitos conceitos de estratégia, um dos mais utilizados é o de (WRIGHT, KROLL E PARNELL, 2000, p. 24), que a definem como “planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”.

Valadares (2002, p. 87) explica que na elaboração das estratégias deve-se buscar:

- a. Alavancagem nos pontos fortes da empresa e nas oportunidades do ambiente;
- b. Neutralização dos pontos fracos da empresa e das ameaças do ambiente;
- c. Minimizar os pontos fortes dos concorrentes;
- d. Maximizar os pontos fracos dos concorrentes.

Neste sentido, percebe-se que para ter sucesso com as estratégias elaboradas, é preciso focar e destacar o que a empresa tem de melhor e mais sólido, fortalecendo ainda mais estes pontos e buscando ampliar as oportunidades e, ao mesmo tempo, solucionar os pontos fracos e reduzir as ameaças ambientais e concorrências.

Padoveze (2003, p. 98) salienta que a estratégia “deve estar em consonância com a missão da empresa, metas e objetivos. Basicamente, a estratégia é uma visão de longo prazo, que pode ser até configurada em número de anos”. Portanto, não se pode esquecer o real sentido da existência da organização e onde ela pretende chegar, para não perder o foco principal.

2.1.1 Vantagem Competitiva

Uma das funções da estratégia é buscar aumentar a vantagem competitiva da organização diante do mercado. De acordo com Kluyver e Pearce II (2007, p. 2) “estratégia diz respeito a posicionar uma organização para a obtenção de vantagem competitiva”, ou seja, fazer com que a empresa destaque-se diante das demais, a partir da aplicação e apresentação de diferenciais.

Vantagem competitiva ajudou a tornar a estratégia mais concreta e mais viável. [...] A estratégia já não é mais apenas uma visão ampla, mas a configuração específica de atividades que uma empresa adota em comparação com seus rivais. Uma estratégia de baixo custo envolve um conjunto de atividades, uma estratégia de diferenciação envolve outro. (PORTER, 1996, p. XVII).

A empresa precisa identificar as oportunidades do ambiente e elaborar estratégias à medida que os fatores sofrem mudanças, para que seja possível manter a capacidade competitiva e sua boa imagem perante os clientes

(VALADARES, 2002). Neste contexto, a organização deve focar estratégias para a utilização de suas vantagens competitivas, pois são diferenciais que a tornam superior ao mercado concorrente.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento, de forma geral, é uma ferramenta essencial na gestão de uma organização. Tavares (2005, p. 68) define que “o planejamento é um processo de transformar o conhecimento em ação, com o suporte de recursos. Refere-se a uma estimativa de impacto que as ações adotadas no presente possam ter no futuro”.

Inicialmente, o planejamento estratégico restringia-se à análise dos pontos fortes e fracos de uma organização, passando depois a se preocupar também com o planejamento e a administração de eventuais mudanças no ambiente organizacional. Porém, a imprevisibilidade cada vez maior do ambiente de negócios exigia uma postura mais dinâmica e integrada ao ambiente, passando este a ser responsável pelo desenvolvimento e implantação da estratégia (BERTERO, 1995).

Segundo Catteli (2000, *apud* Oliveira, 2002, p. 155),

o planejamento é feito não apenas por causa da globalização, das incertezas, do aumento da competição, ou das tecnologias, que tornam o ambiente mais inseguro e cheio de riscos. Planeja-se porque existem tarefas a cumprir, atividades a desempenhar, enfim produtos a fabricar, serviços a prestar.

Neste conceito, aborda-se que independente do ambiente externo no qual a empresa está agindo, é necessário planejar. Drucker (1986, p. 12) define o planejamento como “o processo de desenvolver e manter um ajuste estratégico entre os objetivos e potencialidades da empresa, e as mudanças de suas oportunidades de mercado”. Ou seja, preparar a empresa, utilizando seus pontos fortes, para enfrentar seus concorrentes.

O autor descreve que o planejamento é apropriado para adaptar os objetivos da empresa com as mutações do mercado, tornando-se um fator efetivo no alcance do sucesso. Neste caso, planejar em prol a um objetivo, articulando ações e medidas, pode-se classificar como um planejamento estratégico.

Segundo Oliveira (2007, p. 76): “planejamento estratégico é a metodologia administrativa que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter o nível de otimização na interação da empresa com seu ambiente”.

O planejamento estratégico é uma ferramenta gerencial essencial na gestão de uma organização, através dele relacionam-se os fatores internos e os fatores externos, estabelecendo-se direções a ela.

Segundo Tavares (2005, p. 40),

A gestão estratégica procura reunir o plano estratégico e a sua implementação em um único processo. Visa assegurar as mudanças organizacionais necessárias para essa implementação e a participação dos vários níveis organizacionais envolvidos no processo decisório. Corresponde, assim, ao conjunto de atividades intencionais, estratégicas, operacionais e organizacionais, que visa adequar e integrar a capacidade interna da organização ao ambiente externo.

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 39) afirmam que

o planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando. [...] Está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade da empresa.

Ressalta-se que além de objetivar melhores resultados o planejamento estratégico visa também avaliar táticas do presente em ocorrências do futuro, assim sabe-se com antecedência suas consequências, positivas ou negativas. Desta forma torna-se possível reavaliá-las ou implementá-las com a segurança de suas consequências futuras.

2.2.1 Organização Orientada para a Estratégia

Mais importante que implementar uma boa estratégia é ter a capacidade de executar a mesma, tarefa esta complexa. Kaplan e Norton (2000, p. 13) descrevem que “a implementação da estratégia exige que todas as unidades de negócio, unidades de apoio e empregados estejam alinhados e conectados com a estratégia”.

Neste conceito os autores enfatizam que toda a empresa deve estar alinhada com a sua estratégia. Kaplan e Norton (2000, p. 13) ainda explicam que:

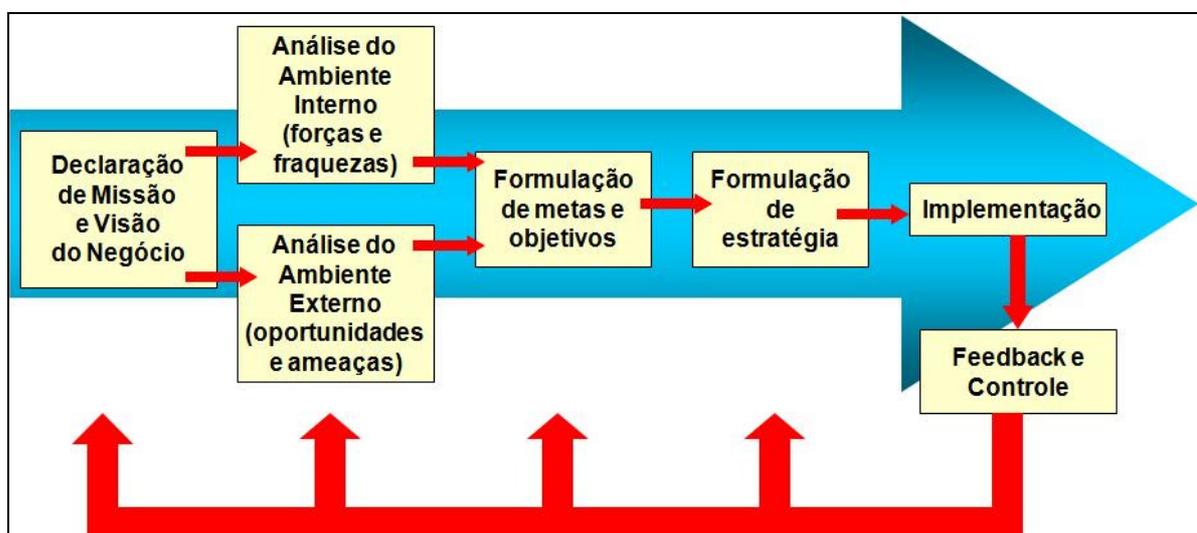
As organizações de hoje necessitam de uma linguagem para a comunicação tanto da estratégia como dos processos e sistemas que contribuem para a implementação da estratégia e que geram *feedback* sobre a estratégia. O sucesso exige que a estratégia se transforma em tarefa cotidiana de todos.

Através deste pensamento Kaplan e Norton observaram que o *Balanced Scorecard* não se tratava apenas de mensuração e sim de uma ferramenta para a gestão da estratégia, desta forma, as empresas que optaram em utilizar o BSC com esta metodologia obtiveram grandes resultados. Kaplan e Norton (2000, p. 18) destacam que “essas empresas usaram o *balanced scorecard* para criar organizações focalizadas na estratégia. Elas superaram as chances tradicionalmente contrárias ao sucesso na execução da estratégia”.

2.2.2 Elaboração do Planejamento Estratégico

Na elaboração do planejamento estratégico utilizam-se instrumentos que permitem definir compromissos da empresa com relação ao seu futuro, conforme aborda a Figura 1.

Figura 01: O Processo de Planejamento Estratégico do Negócio.



Fonte: Kotler, 1999.

A figura 01 ilustra as etapas que os gestores devem percorrer para elaborar um planejamento estratégico, partindo da definição do existir da empresa, sua missão, e de onde a empresa pretende chegar, sua visão. As etapas serão detalhadas na sequência, para melhor entendimento desta importante função, em planejar o futuro da organização.

2.2.2.1 Declaração de Missão e Visão do Negócio

Declarar a missão da empresa é descrever suas intenções e aspirações, que define sua razão de existir (SERRA, TORRES e TORRES, 2004). Em uma conceituação mais específica, Oliveira (2007, p. 107) cita que:

missão é uma forma de se traduzir determinado sistema de valores e crenças em termos de negócios e áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias da empresa. O estabelecimento da missão tem como ponto de partida a análise e interpretação de algumas questões como:

- qual a razão de ser da empresa?
- qual a natureza do (s) negócio (s) da empresa?
- qual a imagem que a empresa faz de si própria e pela qual quer ser reconhecida?

Neste sentido, decidir qual será a missão da empresa não é uma tarefa muito fácil, ela deve ser muito bem elaborada, focando não simplesmente em objetivos, mas em imagem. Segundo Kaplan e Norton (2004, p. 36), “a missão também deve descrever como a organização espera competir no mercado e fornecer valor aos clientes”.

Com relação à visão, Chiavenato e Sapiro (2003) comentam que define o que a empresa deseja ser no futuro, alinhado aos interesses de todos os envolvidos no processo, como por exemplo, os *stakeholders*: clientes, fornecedores, funcionários, investidores, etc.

Tavares (2005, p. 98) corrobora que a visão consiste em:

uma projeção das oportunidades futuras do negócio da organização, para permitir uma concentração de esforços na sua busca. A visão é uma intenção sobre onde desejamos que a organização esteja amanhã em seu ambiente e uma orientação sobre quais ações devemos adotar hoje para que isso ocorra.

Em síntese, a visão define as metas principais da empresa, relacionado ao seu futuro. Kaplan e Norton (2004, p. 37), defendem que visão é:

declaração concisa que define as metas a médio e a longo prazos da organização. A visão deve representar a percepção externa, ser orientada para o mercado e deve expressar – geralmente em termos motivadores ou “visionários” – como a organização quer ser percebida pelo mundo.

Neste contexto, pode-se afirmar que a visão é o motivo de a empresa estar funcionando, a razão de tudo que é feito e o fator principal de estar sendo investido neste negócio.

2.2.2.2 Análise do Ambiente Interno e Externo: SWOT

Para a realização de um adequado planejamento estratégico, é essencial que seja realizado a análise do ambiente na qual a organização está atuando. Oliveira (2002, p. 55) define que “ambiente é o conjunto de todos os fatores que, dentro de um limite específico se possa conceber como tendo alguma influência sobre a operação do sistema”.

Segundo Serra, Torres e Torres (2009), a análise ambiental ajuda a verificar tendências, serve como base para analisar cenários futuros, devendo levar em consideração uma amplitude de fatores, como: econômicos, políticos-legais, tecnológicos e socioculturais.

Esta análise precisa focar nas influências internas e externas, não apenas uma ou outra. Oliveira (2002) argumenta que a análise interna objetiva evidenciar as deficiências e qualidades da empresa, ou seja, seus pontos fortes e fracos relacionados ao seu produto e ao mercado e a análise externa enfatiza a relação existente entre a empresa e o mercado, em termos de oportunidades e ameaças, tanto no curto quanto no longo prazo.

Esta análise é denominada também como análise SWOT. Uma expressão originada de quatro palavras do idioma inglês, que significa:

S – *Strengths*: Pontos Fortes, Forças;

W – *Weaknesses*: Pontos Fracos, Fraquezas;

O – *Opportunities*: Oportunidades;

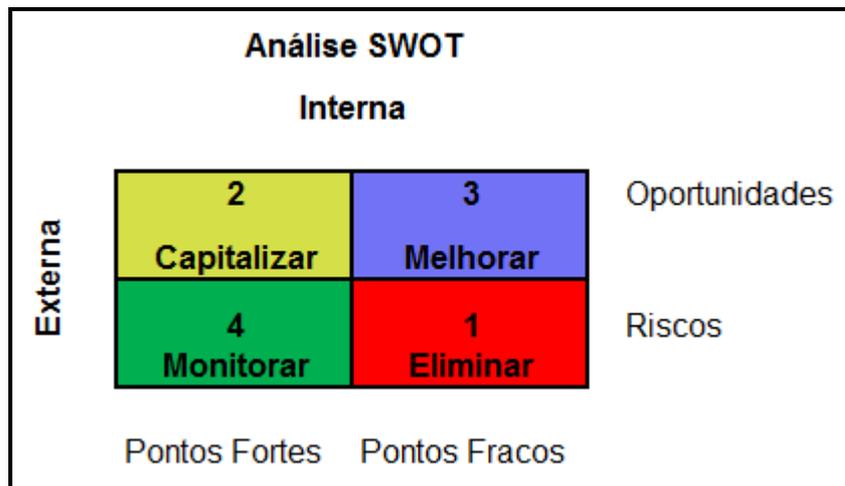
T – *Threats*: Ameaças.

Padoveze (2003) relata que fazer esta análise fortalece o planejamento estratégico, aproximando-o muito mais da realidade da organização e preparando-a para competir no mercado que está inserida. Serra, Torres e Torres (2004, p. 86) conceituam a análise SWOT como:

um instrumento muito útil na organização do planejamento estratégico. Por intermédio dela pode-se relacionar metodicamente, em um gráfico, quais são as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças que rondam a empresa, ajudando a gerenciá-las para melhorar o desempenho.

Padoveze (2003) demonstra ainda a matriz SWOT, que correlaciona os quatro pontos citados: Fortes, Fracos, Oportunidades e Ameaças, enfatizando quais as atitudes a serem tomadas com relação a cada uma delas.

Figura 02: Análise SWOT



Fonte: Adaptado de Padoveze (2003).

Para melhor entendimento dos quatro pontos citados, Oliveira (2002) explica que:

- **Pontos fortes:** são as variáveis internas, possíveis de controlar, que propiciam condição favorável para a empresa com relação ao seu ambiente;
- **Pontos fracos:** É a situação contrária aos pontos fortes, pois proporcionam condições desfavoráveis;

- **Oportunidades:** São variáveis externas, incapazes de controlar, que podem ser favoráveis para a empresa, desde que ela tenha interesse e saiba aproveitar;
- **Ameaças:** Ao contrário das oportunidades, estas podem prejudicar a organização, a menos que ela esteja preparada para enfrentá-las ou se defender.

Serra, Torres e Torres (2009, p. 122) complementam citando que “uma força é algo que a empresa faça bem ou que constitua uma característica que aumente a sua competitividade” enquanto “fraqueza é algo que falta à empresa, que ela execute mal ou que a ponha em desvantagem em relação à concorrência”, normalmente a fraqueza é a falta dos elementos encontrados na força.

No entanto, é de grande ênfase que estes pontos sejam analisados na elaboração do planejamento estratégico, de forma que este contemple todas as situações possíveis que possam influenciar no futuro da organização.

2.2.2.3 Cinco Forças de Porter

A lucratividade das empresas depende do seu desempenho perante os concorrentes e de aspectos próprios do setor em que ela está inserida, por este motivo, segundo Serra, Torres e Torres (2009) é necessário que, ao traçar suas estratégias, seja analisado cuidadosamente o peso dessa parte de sua lucratividade, que depende do desempenho do ramo de atividade a que ela pertence.

A análise setorial pode ser feita através das cinco forças de Porter, desenvolvidas por Michael Porter em 1979, ilustradas na Figura 03:

Figura 03: Representação Gráfica das cinco forças de Michael Porter



Fonte: Adaptado de Porter Michael E. (2005)

O modelo das cinco forças possibilita analisar o grau de atratividade do setor, segundo Serra, Torres e Torres (2009, p. 106):

Este modelo identifica cinco conjuntos de forças competitivas que afetam a concorrência, dos quais um (rivalidade entre os concorrentes) está dentro do próprio setor e os demais são externos. A força ou o poder conjunto de tais forças determinará o potencial de lucro do setor.

Embora o cenário atual seja bastante diferente do de 30 anos atrás, quando desenvolvido as forças, estes princípios básicos ainda são válidos e utilizados até hoje, em razão de enfatizar a competição por valor e de ser fácil de aplicar. Portanto, cabe a necessidade de fundamentar cada força de Porter.

2.2.2.3.1 Rivalidade entre concorrentes

Serra, Torres e Torres (2009, p. 107) afirmam que “a rivalidade entre concorrentes pode ser considerada a mais significativa das cinco forças”. Nesta, destacam-se os aspectos mais importantes que são a atividade, agressividade dos concorrentes e as ferramentas de competição para conquistar mais mercados ou maiores números de pedidos dos atuais clientes (SERRA; TORRES; TORRES, 2009).

Os autores elencam ainda fatores que podem afetar esta força:

- Crescimento do Setor;
- Custos fixos/valor agregado;
- Capacidade excessiva intermitente;
- Diferença entre produtos;
- Identidade de marca;
- Custos das trocas de fornecedores;
- Concentração e equilíbrio;
- Complexidade informativa;
- Diversificação de concorrentes;
- Contingências empresariais; e
- Barreiras à saída.

Neste contexto, é necessário estar atento a estes fatores, pois a rivalidade compete não apenas em relação ao preço do produto, mas também a inovação, *marketing*, etc.

2.2.2.3.2 Ameaça de novos entrantes

Este fator de entrada de novos concorrentes no setor depende das barreiras existentes contra sua entrada, podendo elas, serem difíceis a ponto de enfraquecer na tentativa, ou fáceis, que possibilitem essa expansão no número de rivais (SERRA; TORRES; TORRES, 2009).

As seis principais fontes de barreiras à entrada de novos concorrentes são descritas por Serra, Torres e Torres (2009, p. 107):

Economias de escala: Atrapalham a entrada de um novo concorrente, pois forçam os candidatos a participar com um grande volume de produção, caso contrário terá que aceitar entrar no setor com desvantagem de custos.

Diferenciação do produto: Uma marca forte é uma barreira forte, pois os candidatos que participam do setor terão que despende grandes somas para quebrar a hegemonia da marca dominante.

Capital necessário: Se para entrar em um setor é preciso aplicar muitos recursos financeiros, independentemente do item em que o dinheiro será aplicado, isso dificulta e afasta muitos dos possíveis candidatos.

Desvantagem de custo independentemente do tamanho: As empresas participam de um setor empresarial podem ter vantagens de custo, independentemente do tamanho de quem pretenda entrar no ramo. Tais vantagens podem ser causadas pelos efeitos da curva de aprendizado, pela tecnologia exclusiva, pelo acesso às fontes de materiais, pelos ativos comprados a preços competitivos, pelos subsídios governamentais ou pela localização favorável.

Acesso aos canais de distribuição: Se os canais de distribuição e venda forem limitados, quanto mais as empresas participantes estiverem ligadas a eles mais difícil será entrar em um mercado.

Política governamental: Os governos podem impor diversas restrições que dificultam a entrada de novos competidores, como dificuldades para licenciamento, acesso a matérias-primas, regulamentação, padrões de meio ambiente e taxaço.

Desta forma, as empresas precisam se preparar para criar estas barreiras em seus setores, para que a concorrência não aumente cada vez mais, dificultando ainda mais a ampliação dos negócios.

Esta força de Porter pode ser afetada por alguns fatores, citados por Serra, Torres e Torres (2009, p. 106):

- Economia de escala;
- Diferenças de exclusividade de propriedade;
- Identidade de marca;
- Custo da troca de fornecedores;
- Exigências de capital;
- Acesso à distribuição;
- Vantagens de custo;
- Política governamental; e
- Retaliação esperada.

Estes fatores podem comprometer o sucesso da empresa dentro do setor, pois quando não atendidos, abrem espaço para que os concorrentes se destaquem.

2.2.2.3.3 Poder de barganha dos fornecedores

Os fornecedores têm poder se o setor for dominado por poucas empresas, se os produtos forem diferenciados e se existe custo na troca do mesmo, bem como, se o setor de negócios não for um cliente importante para os fornecedores (SERRA; TORRES; TORRES, 2009).

No entanto, existem fatores nesta força que também podem afetá-la, como exemplifica Serra, Torres e Torres (2009, p. 106):

- Diferenciação de entradas;
- Custo na troca de fornecedores e firmas do setor;
- Presença de entradas substitutas;
- Concentração de fornecedores;
- Custo relativo das compras; e
- Impacto das entradas sobre o custo ou a diferenciação.

Portanto, é preciso estar atento ao poder que os fornecedores possuem, para que se trabalhe sobre estes pontos, tornando a organização melhor e absoluta para seus clientes.

2.2.2.3.4 Poder de barganha dos clientes

O poder de barganha dos compradores pode ser traduzido como a capacidade de barganha dos clientes para com as empresas do setor. Esta força tem a ver com a capacidade de negociação dos compradores dos clientes, e seus atributos com relação ao produto, principalmente ao preço e qualidade.

Os compradores, segundo Serra, Torres e Torres (2009, p. 109), têm poder quando:

- Concentram a compra de grandes volumes;
- Os produtos a serem comprados são padronizados e não-diferenciados;
- Os lucros do setor forem reduzidos;
- O insumo não for fundamental para a existência, produtividade ou a qualidade dos produtos e serviços do comprador;
- Não houver benefício econômico para o comprador; e
- Os próprios compradores podem passar a fabricar ou a executar o que compram.

Neste contexto, os seguintes fatores podem afetar esta força:

- Concentração de compradores x concentração de firmas;
- Volume de compras;
- Custo na troca de fornecedores;
- Informação dos compradores;
- Habilidade para integração retroativa;
- Produtos substitutos;
- Arrancada;
- Preço/compras totais;
- Diferenças entre produtos; e
- Identidade da marca (SERRA, TORRES, TORRES, 2009, p. 106).

É notório que estes quesitos comprometem a negociação do cliente com o fornecedor, acarretando muitas vezes maior competitividade e redução dos lucros esperados. Os clientes exigem cada vez mais qualidade por um menor preço de bens e serviços, jogando os concorrentes uns contra os outros.

2.2.2.3.5 Ameaça de produtos substitutos

O poder dos produtos substitutos será maior quando eles oferecerem vantagens no preço, com relação aos que já estão no mercado, e quando proporcionam melhor custo/benefício.

Os fatores que afetam esta força são:

- Preços relativos ao desempenho dos substitutos x concentração das empresas; e
- Custos da troca de fornecedores (SERRA; TORRES; TORRES, 2009).

No entanto, o surgimento de novos produtos que apresentam um maior benefício ou melhores preços torna-se uma ameaça aos existentes, podendo afetar na atuação da empresa junto ao mercado. Por este motivo, é essencial acompanhar as tecnologias e tendências, para que não seja substituído por um concorrente.

2.2.2.4 Formulação de Metas e Objetivos

O planejamento estratégico tem relação direta com o estabelecimento de objetivos estratégicos. Serra, Torres e Torres (2009) defendem que os objetivos visam reforçar as competências centrais da organização nos seus fatores críticos de sucesso, convertendo a missão e visão em desempenhos específicos alvo, fazendo-a focar nos resultados.

Valadares (2002, p. 65) explica que ao definir seus objetivos, a organização precisa analisar:

- Se estão condizentes com a missão e o contexto dos negócios (produtos, mercados, clientes) da empresa;
- Se são realísticos; se estão quantificados;
- Se são claros, nunca ambíguos, entendidos por todos;
- Se correspondem as convicções do empresário ou da alta administração;
- Se são específicos, mensuráveis e desafiadores (prazos para realização);
- Se são adequadamente referentes a fatores internos e externos da empresa;
- Se têm sistemas de controle e avaliação adequados;

- Se têm prioridades estabelecidas.

A má elaboração dos objetivos podem ocasionar prejuízos, pois se a empresa não está certa de onde quer chegar, pode se perder por falta de determinação. Os objetivos são alcançados por meio das estratégias, tornando-se necessário criá-las, conforme aborda o tópico seguinte.

2.2.2.5 Formulação de Estratégias

A estratégia define os caminhos que a organização deve trilhar para realizar seus objetivos. Oliveira (2002, p. 212) estabelece que para a formulação de estratégias devem-se considerar os seguintes aspectos:

- a empresa, com seus recursos, seus pontos fortes e fracos ou neutros, bem como sua missão, seus propósitos, objetivos, desafios e políticas;
- o ambiente, em sua constante mutação, com suas oportunidades e ameaças; e
- a integração entre a empresa e seu ambiente visando a melhor adequação possível, estando inserido, neste espaço, a amplitude de visão dos proprietários da empresa.

Neste sentido, este passo deve ser feito após a definição da missão, visão e da análise ambiental, para que se tenha uma base sólida para elaborar as estratégias. Para reforçar este pensamento, Padoveze (2003, p. 98) acrescenta que a estratégia “deve estar em consonância com a missão da empresa, metas e objetivos. Basicamente, a estratégia é uma visão de longo prazo, que pode ser até configurada em número de anos”.

Portanto, para que se obtenha sucesso na implementação das estratégias, ela precisa ser bem elaborada. Hrebiniak (2006, p. 83) defende que “uma estratégia ruim gera uma execução deficiente. Estratégias mal concebidas praticamente garantem resultados deficientes na execução. A execução realmente começa com uma boa estratégia”.

Desta forma, todo trabalho até então será insuficiente, caso a estratégia não seja bem pensada. O planejamento não terá sucesso, pois não poderá entrar em prática, ou até mesmo, poderá ser praticado, mas não atingirá seus objetivos.

2.2.2.6 Implementação

A implementação do planejamento estratégico, também nomeado de plano de ação, significa o momento de colocá-lo em prática, de utilizá-lo de forma operacional (OLIVEIRA, 2002).

Serra, Torres e Torres (2009, p. 130) citam que “a implementação da estratégia envolve ações que buscam dar continuidade à empresa e mostram o progresso mensurável em atender aos resultados e objetivos esperados”.

O plano de ação pode ser considerado “um trabalho com datas de início e término previamente estabelecidas, coordenador responsável, resultado final predeterminado e no qual são alocados os recursos necessários a seu desenvolvimento” (OLIVEIRA, 2002, p. 248).

Neste contexto, esta etapa consiste em colocar na prática tudo o que foi planejado anteriormente, repassando todo o conteúdo aos responsáveis pelo processo, bem como, realizar o investimento necessário para que tudo possa proceder corretamente.

2.2.2.7 *Feedback* e Controle

A tradução da expressão *Feedback* é retorno, que é o procedimento que consiste em comunicar a uma pessoa sobre o seu desempenho, conduta, ou ação executada por esta, objetivando reorientar ou estimular comportamentos futuros mais adequados (ROCHA, 2012).

O *feedback* permite informar os erros e acertos, magnificando os pontos fracos e fortes do processo, permitindo corrigí-los ou aperfeiçoá-los (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006).

Este processo é muito importante para o processo, pois facilita a consolidação das ações e seus resultados, ou seja, garante retorno ao desencadeador das ações sobre os seus resultados.

2.3 BALANCED SCORECARD - BSC

Kaplan e Norton (2004) tiveram o entendimento de que somente os indicadores contábeis financeiros não eram suficientes para mesurar, planificar e configurar com abrangência e segurança o perfil de desempenho e os níveis de desenvolvimento organizacionais. Preocupados em fornecer uma ferramenta capaz de gerenciar as estratégias elaboradas para a organização, desenvolveram na década de 90, o *Balanced Scorecard*, conhecido também pela sigla “BSC”.

2.3.1 Histórico

As inferências referentes ao surgimento do *Balanced Scorecard* – BSC dão conta de seu surgimento a partir das discussões e reflexões dirigidas por Robert S. Kaplan e David Norton. Tal como elencam Kaplan e Norton (2004), partindo de uma sistemática baseada na utilização de (*scorecard*) na corporação, um estudo inicial realizado na *Analog Devices* em meados da década de 1990 identificou que as oportunidades vinculadas à satisfação dos clientes, a melhoria de processos e a qualidade, tornavam-se perceptíveis com o uso da ferramenta.

Conforme Silva, Santos e Santos (2006, p. 60):

A lapidação desse estudo culminou, após dois anos, no desenvolvimento de um modelo que considera os objetivos em curto e longo prazo, medidas financeiras e não financeiras, indicadores de desempenho e as expectativas internas e externas de desempenho empresarial. A síntese desse estudo e pesquisa feita por Robert S. Kaplan, professor da *Harvard Business School*, bem como David P. Norton, presidente da *Renaissance Solutions*, em 1992, que foi aplicada na *Harvard Business Review* em um artigo intitulado: *The Balanced Scorecard – measures that drive performance (Balanced Scorecard – medidas que impulsionam o desempenho)*.

Kallás (2003) menciona que no Brasil esta metodologia foi conhecida apenas no ano de 2000, pela Consultoria Synmetics Ltda.

Neste contexto, funda-se o entendimento vinculado a percepção dos pesquisadores, os quais indicavam a ferramenta *Balanced Scorecard* como um instrumento aplicado aos processos vinculados à Governança Corporativa, a partir

dos resultados que tal utilização ensejava às organizações. Abordado sua origem, torna-se necessário conceituar o *BSC*.

2.3.2 Conceito

O *Balanced Scorecard* é conceituado por Kaplan e Norton (2003) como uma ferramenta estratégica de gerenciamento, envolvido por medidas de desempenho, e voltada, sobretudo ao lado organizacional da empresa, empregando não apenas os índices financeiros, como também os não financeiros. Eles ressaltam que este representa

[...] um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia. Sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, ele incorpora os vetores do desempenho financeiro futuro. Esses vetores, que abrangem as perspectivas do cliente, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento, nascem de um esforço consciente e rigoroso de traduções de estratégia organizacional em objetivos e medidas tangíveis. (KAPLAN; NORTON, 2003, p. 38).

Neste pensamento, os autores conceituam o *Balanced Scorecard* como um sistema de indicadores, que preenchem aquilo que os sistemas gerenciais não consideram.

Na visão de Olve e Sjostrans (2002, p. 1, *apud* SILVA; SANTOS; SANTOS 2006):

O *Balanced Scorecard* é uma forma para descrever atividades de uma organização através de um número de medidas para cada uma de, (usualmente) quatro expectativas. Um bom *Scorecard* documenta uma lógica estratégica: relações de causa e efeito entre atividades correntes e sucesso de longo prazo.

Conforme Silva, Santos e Santos (2006, p. 61) “A metodologia desenvolvida por Kaplan e Norton, consiste em um conjunto de medidas e gráficos de um painel de controle da empresa”. De acordo com Kaplan e Norton (1997), “O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica”.

Conforme Leal Filho (2007) o *Balanced Scorecard* é um mecanismo de gestão focado na visão da empresa e nos caminhos que deverão ser seguidos,

transformando-o em um sistema de gerenciamento estratégico, capaz de medir o desempenho da empresa.

Nesta referência de entendimento, pode-se afirmar que é um conjunto de elementos que engloba a busca do equilíbrio e da compreensão da missão, visão e estratégias corporativas, afim de que, no processo estruturante de sua implementação todos os níveis da organização posicionem-se e permitam a fluidez das ações organizacionais.

2.3.3 Princípios do *Balanced Scorecard*

Kaplan e Norton (2003) citam os cinco princípios gerenciais do *Balanced Scorecard*:

- *Mobilizar* a mudança por meio da liderança executiva;
- *Traduzir* a estratégia em termos operacionais;
- *Alinhar* a organização com a estratégia;
- *Motivar* para transformar a estratégia em tarefa de todos;
- *Gerenciar* para converter a estratégia em processo contínuo.

O primeiro princípio trata-se da mobilização de toda a organização rumo ao objetivos comuns contemplados no BSC. Para Tavares (2005, p. 356),

o fundamental para o desenvolvimento de qualquer estratégia é a mobilização efetiva de uma equipe executiva. A implementação de uma estratégia requer mudanças. À medida que o processo se desenvolve, os sistemas gerenciais existentes precisam ser modificados para consolidar o progresso e reforçar as mudanças. Como o ambiente competitivo está em constantes mudanças, as estratégias precisam desenvolver-se para refletir as mudanças nas oportunidades e ameaças. A estratégia precisa ser um processo contínuo. O papel da liderança é equilibrar a tensão entre a estabilidade e a mudança.

Portanto, os líderes precisam ser ativos neste quesito, motivando os funcionários a agirem de acordo com o planejamento traçado, para que os resultados sejam positivos, para ambos os lados.

Kaplan e Norton (2000, p. 20) descrevem que “o *balanced scorecard* fornece um referencial para descrever e comunicar a estratégia de maneira coerente e imaginosa. Não seremos capazes de implementar a estratégia se não conseguirmos descrevê-la”, desta forma, para que a empresa esteja mobilizada e lutando em busca das metas estratégicas, é necessário entender precisamente todo

o processo, cabendo a tarefa de traduzir as estratégias de forma compreensível, constituindo o segundo princípio do BSC. Kaplan e Norton (2000) destacam ainda que esta tradução poderá ser feita por meio de mapas estratégicos, assunto abordado posteriormente.

O terceiro princípio diz respeito ao alinhamento da organização com a estratégia. Segundo Tavares (2005) para que o desempenho seja sinérgico, transformando-o em mais do que a soma das partes, a estratégia precisa ser integrada e alinhada à sua operacionalização. Este princípio defende a sinergia conquistada por meio da união entre os departamentos e seu comprometimento com os objetivos.

Semelhante ao primeiro princípio, o quarto aborda que há a necessidade de motivação por parte de todos os envolvidos no processo BSC, para que bons resultados sejam atingidos. Assim como qualquer processo, é preciso despertar o interesse nas pessoas em participar dele, para que funcione da forma ideal (TAVARES, 2005).

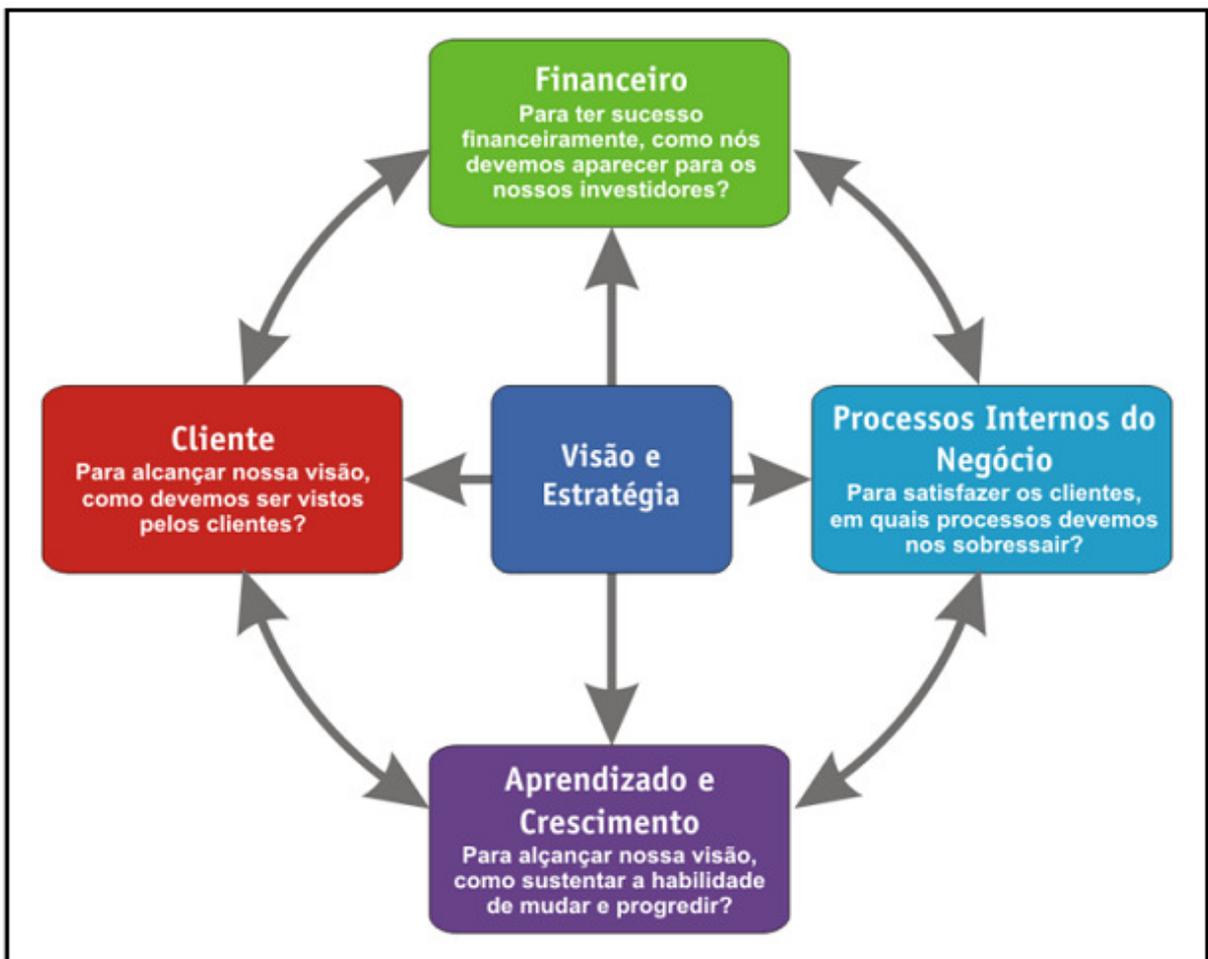
Por sua vez, o quinto princípio defende o acompanhamento do processo BSC, tornando-o vital. Tavares (2005) salienta que a ligação entre estratégia e o dia-a-dia começa a ficar mais clara através de reuniões, encontros e pontos de checagem e, por este motivo, ele não pode ser imutável. O *Balanced Scorecard* precisa ser adaptado periodicamente a nova realidade da empresa e do mercado de atuação.

2.3.4 Perspectivas do *Balanced Scorecard*

Para uma implantação eficaz do BSC existem elementos fundamentais que são vistos por perspectivas. Niven (2005) destaca que a escolha das perspectivas para um BSC deve basear-se no que é indispensável para contar a história da estratégia e criar vantagem competitiva para a empresa, é sucinto elencar aquelas que ajudam na captura dos principais interessados dentro da instituição e descrição de como se devem atender cada um deles, para que assim, a implementação da estratégia obtenha um melhor resultado.

Kaplan e Norton (2003) citam que o *scorecard* deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-o posteriormente a uma sequência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, de clientes, dos processos internos e, por fim, dos funcionários e sistemas, visando o desempenho econômico desejado.

Figura 04: Perspectivas do *Balanced Scorecard*.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

As perspectivas não precisam, necessariamente, serem estas sugeridas pelos autores Kaplan e Norton, elas precisam se enquadrar com os objetivos e respeitar as particularidades de cada organização. É de extrema importância para a organização que elas foquem seus objetivos e essências especificamente, conforme salienta Niven (2005) quando diz que é preciso escolher as perspectivas que mais

se adaptam aos principais interesses da instituição e atendam a cada um deles, para que assim a estratégia alcance o sucesso almejado.

2.3.4.1 Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira representa os objetivos de eficiência e eficácia no uso dos recursos e no aumento de receitas. Assim, busca dados de exercícios anteriores da organização, e baseia-se em índices determinados pelos resultados atingidos financeiramente (KALLAS, 2003).

Kaplan e Norton (2004) reforçam este conceito quando mencionam que, “A perspectiva financeira descreve os resultados tangíveis da estratégia em termos financeiros tradicionais.” Que neste caso, medidas como rentabilidade, valor para acionistas e até mesmo custo por unidade são indicadores que mostram se a organização está caminhando para o sucesso ou para o fracasso.

A principal função da perspectiva financeira é equilibrar os negócios, medir o lucro, a receita operacional e o valor agregado, preocupando-se com o risco, buscando o retorno do capital investido e prevenindo-se das contingências (LEAL FILHO, 2007). Esta função é claramente representada no Quadro 01 abaixo, definido como temas estratégicos por Kaplan e Norton, autores da ideia.

Quadro 01: Temas Estratégicos.

		TEMAS ESTRATÉGICOS		
		Aumento e mix da receita	Redução de custos da produtividade	Utilização de Ativos
Estratégia	Crescimento	Aumento da taxa de vendas por segmento	Receita / funcionários	Investimentos (percentual de vendas)
		Percentual da receita gerado por novos produtos, serviços e clientes		

	Sustentação	Fatias de clientes e contas-alvo	Custo x custos dos concorrentes	Índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa)
		Vendas cruzadas	Taxas de redução de custos	ROCE por categoria-chave de ativo
		Percentual da receita gerado por novas aplicações	Despesas indiretas (percentual de vendas)	Taxa de utilização do ativo
		Lucratividade por clientes e linhas de produção		
	Colheita	Lucratividade por cliente e linhas de produtos	Custo unitário (por unidade de produção, por transação)	Retorno
		Percentual de clientes não lucrativos		Rendimento

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2003, p. 55).

A ideia exposta objetiva o retorno financeiro dos investimentos realizados, focando no aumento da receita e redução dos custos, paralelo a melhoria da produtividade e qualidade, e melhor utilização dos ativos, obtendo o maior rendimento possível sobre os bens e direitos da empresa. De acordo com (KAPLAN; NORTON, 2003, p. 58):

É improvável que a unidade de negócio na fase de crescimento dediquem muito esforço à redução de custos. Tentativa de redução de custos através da automação específica e de processos padronizados podem conflitar com a flexibilidade necessária para customizar novos produtos e serviços para novos mercados.

Kaplan e Norton (2003) alegam que o método aponta que, neste momento de transição e inovação provocado pela “nova era das tecnologias da informação”, leia-se informática e alta velocidade de transmissão, se busca ampliar as formas de se mensurar conhecimentos intangíveis, ou seja, medir aquilo que não se vê ou se pode tocar, mas refletem no que se sente e nos aspectos estratégicos que devem ser avaliados através dos resultados, sempre buscando maior equilíbrio, eficiência, eficácia e competitividade.

2.3.4.2 Perspectiva de Clientes

Kaplan e Norton (2003, p. 68) corroboram que “para obter um desempenho financeiro superior a longo prazo, as unidades de negócio precisam criar e oferecer produtos e serviços valorizados pelos clientes”. Percebem-se a partir desta afirmação, que as perspectivas estão ligadas umas as outras.

a perspectiva dos clientes permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes – satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade – com segmentos específicos de clientes e mercado. Além disso, permitem a clara identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos (KAPLAN, NORTON, 2003, p. 67).

Compreende-se que as empresas devem criar estratégias voltadas ao cliente e sua relação externa, potencializando-os, não simplesmente direcioná-los para os controles internos e de produção. Kaplan e Norton (2004, p. 32) ressaltam ainda que

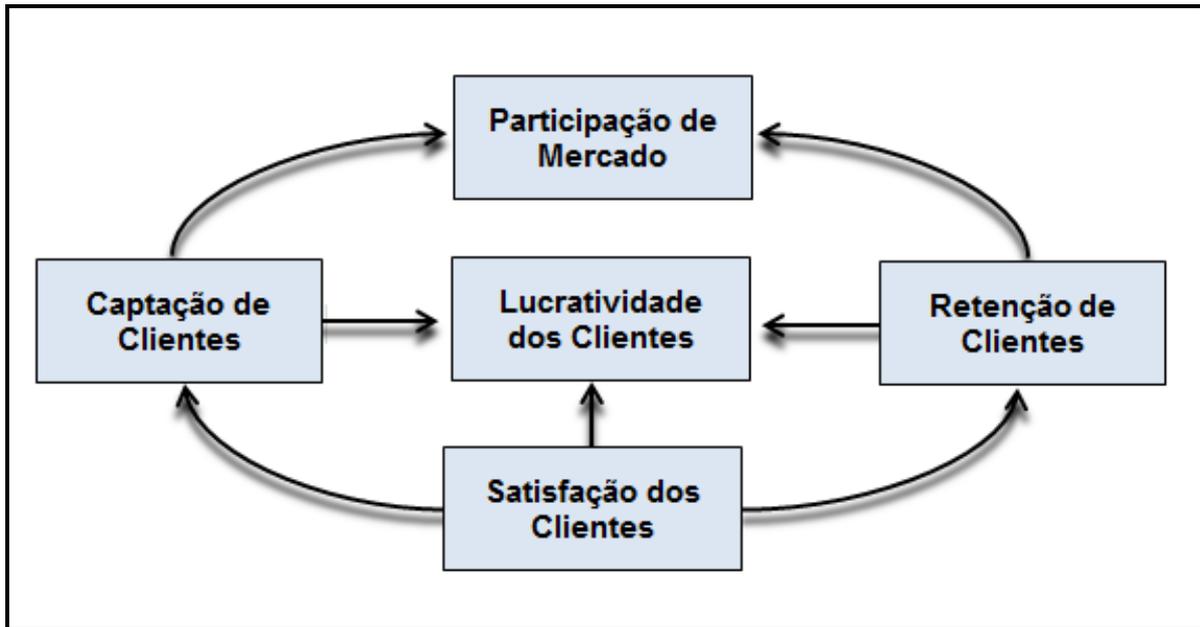
se os clientes valorizam qualidade consistente e entrega pontual, as habilidades, os sistemas e os processos que produzem e fornecem produtos e serviços de qualidade são altamente valiosos para a organização. Se os clientes valorizam inovação e alto desempenho, as habilidades, os sistemas e os processos que criam novos produtos e serviços com funcionalidade superior revestem-se de alto valor.

Por sua vez, Leal Filho (2007, p. 92) comenta que:

A perspectiva do cliente permite aos executivos identificarem os segmentos de clientes e mercados com os quais a unidade de negócio da organização competirá, e medidas de desempenho nesses segmentos. Busca-se a satisfação de clientes com ofertas de produtos e serviços diferenciados pela empresa.

Kaplan e Norton (1997) estabelecem um grupo de medidas para a perspectiva dos clientes que inclui os seguintes indicadores: participação de mercado, retenção, captação, satisfação e lucratividade de clientes. Essas cinco medidas podem ser relacionadas como segue na Figura 05.

Figura 05: Medidas para Perspectiva de Clientes.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 72).

A medida de participação no mercado busca identificar o quão forte a empresa está no mercado em que atua, comparado com seus concorrentes com relação a proporção de vendas, atendendo àquelas que desejam focar em um nicho específico de clientes (KAPLAN; NORTON, 2003). Os autores afirmam ainda que medir a participação de mercado é simples desde que o grupo de clientes ou segmento de mercado desejado seja conhecido.

A respeito da retenção de clientes, como o próprio nome afirma, mede a capacidade da empresa em reter seus clientes, mantendo-os ativos e satisfeitos, além de conhecer sua fidelidade junto às negociações com a mesma. Este medidor é muito eficaz para destacar se a organização está errando em algum ponto, com relação aos seus clientes, e garantir o sustento do negócio (KAPLAN; NORTON, 2003).

Captar clientes significa a busca de novos parceiros junto ao mercado alvo, pois tão importante quanto mantê-los, é conquistar novos, para que haja uma expansão contínua. Kaplan e Norton (1997, p. 74) afirmam que “a captação de clientes pode ser medida pelo número de novos clientes ou pelo volume total de vendas para novos clientes nesses segmentos”.

Trabalha-se em participar dos mercados, reter clientes e captar novos, porém, o que sustenta toda esta base é a satisfação destes com relação aos produtos, serviços e relacionamento com o fornecedor. “Indicadores de satisfação dos clientes fornecem *feedback* sobre o desempenho da empresa” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 74), portanto, é essencial que esta opinião seja conhecida. Segundo os autores, a melhor forma de se fazer este levantamento é através de pesquisas. Kaplan e Norton (2003, p. 68) afirmam que:

o processo de formulação estratégica, utilizando a pesquisa de mercado em profundidade, pode revelar os diferentes segmentos de mercado ou clientes e suas preferências, juntamente com dimensões de preço, qualidade, funcionalidade, imagem, reputação, relacionamento e serviço.

Medir a lucratividade de clientes significa saber qual a parcela de contribuição de cada um no lucro líquido da empresa, para conhecimento de quais são os que mais agregam positivamente nos resultados da empresa (KAPLAN; NORTON, 2003).

Percebe-se assim, que o *Balanced Scorecard* busca identificar as necessidades e satisfação dos clientes e mercado, ampliando as possibilidades de se criar e agregar mais valor. A fidelização é o elemento novo na era da condução dos interesses de clientes, a lealdade e a preferência.

2.3.4.3 Perspectiva de Processos Internos

Uma vez que a preocupação dos consumidores seja prioridade, o gerente precisa concentrar-se nos processos de negócios, que possibilitam que tais exigências sejam atendidas, criando assim, a perspectiva dos processos internos da empresa que conforme Kaplan e Norton (2003, p. 99),

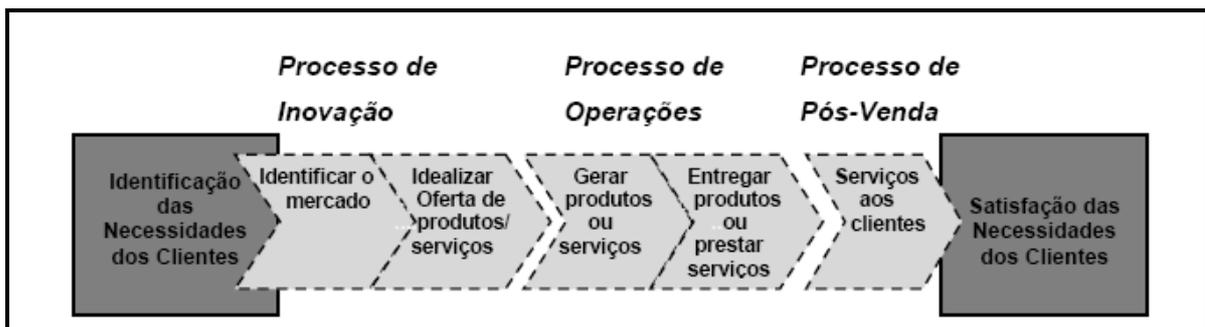
no *Balanced Scorecard*, os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes-alvo. Essa análise sequencial, de cima para baixo, costuma revelar processos de negócios inteiramente novos nos quais a empresa deverá buscar a excelência.

Kaplan e Norton (2003, p. 97) afirmam que no *Balanced Scorecard* recomenda-se:

[...] que os executivos definam uma cadeia de valor completa dos processos internos que tenha início com o processo de inovação – identificação das necessidades atuais e futuras 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 os serviços pós-vendas – oferta de serviços pós-vendas que complementem o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços de uma empresa.

Os autores sugerem ainda que as empresas sigam uma cadeia de valor genérica, que pode ser adaptada na construção da perspectiva dos processos internos. A Figura 06 demonstra esta cadeia:

Figura 06: Modelo da Cadeia de Valores Genérica



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 102).

Kaplan e Norton (2003) explicam que o primeiro processo, o de inovação, é considerado como muito mais que elemento básico, tornando-se base essencial para a cadeia. Quanto ao processo de operações, os autores salientam que é o caminho percorrido entre o início nos pedidos recebidos dos clientes e a finalização da entrega, na qual precisa enfatizar sempre a eficiência na entrega, priorizando a pontualidade.

E, por fim, vem o processo de serviço pós-venda, que trata-se das garantias de consertos, correções de defeitos, devoluções e a finalização dos pagamentos. As empresas que tentam atender as expectativas dos clientes utilizando os serviços pós-vendas podem medir seu desempenho aplicando os

mesmos parâmetros de tempo, qualidade e custo descrito nesse processo (KAPLAN; NORTON, 2003).

O *Balanced Scorecard* aponta onde a organização precisa mudar para atingir e manter a excelência, desenvolvendo e aplicando novos procedimentos sempre focados na qualidade e nos ciclos dos processos, otimizando rotinas e focando necessidades dos clientes externos, bem como, a consecução dos objetivos financeiros dentro de um mercado cada vez mais competitivo, que conforme Kaplan e Norton (2004) a perspectiva dos processos internos identifica os poucos processos críticos que se espera exerçam o maior impacto sobre a estratégia.

2.3.4.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Segundo Kallás (2003), esta perspectiva representa os ativos intangíveis necessários para alavancar a performance, tais como inovação, aprendizado e tecnologia, onde nela, encontram-se os objetivos estratégicos que traduzem o que a empresa precisa desenvolver para viabilizar a excelência dos processos.

Kaplan e Norton (2004, p.34) destacam que

Os objetivos nessa perspectiva identificam que cargos (o capital humano), que sistemas (o capital da informação) e que tipo de clima (o capital organizacional) são necessário para sustentar os processos internos de criação de valor.

Leal Filho (2007, p. 92) confirma isso quando cita que,

[...] é composta pela infraestrutura da empresa para gerar crescimento e melhoria de longo prazo, satisfação do funcionário e disponibilidades dos sistemas de informação. Essa perspectiva provém de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais, o que abre oportunidade para participação efetiva das pessoas nos processos decisórios da organização.

O autor foca que nesta perspectiva o *Balanced Scorecard* determina onde devem ser aplicados métodos de capacitação e desenvolvimento em todos os níveis da corporação, nivelando os quadros e integrando os profissionais, identificando

talentos para a condução de novos projetos estratégicos capazes de gerenciar e solidificar as etapas de crescimento e desenvolvimento corporativo.

Kaplan e Norton (2003) destacam que na perspectiva de aprendizagem e crescimento deve-se abordar categorias como: a capacidade dos funcionários; capacidade dos sistemas de informação; e a motivação, *empowerment* e alinhamento.

Kaplan e Norton (2003) salientam que a capacidade dos funcionários objetiva medir o desempenho, satisfação e direcioná-los aos interesses da organização, por serem estes, os principais responsáveis pelo sucesso organizacional. Os autores agregam ainda que esta medição pode ser feita a partir da satisfação, retenção e produtividade dos colaboradores, utilizando-se de pesquisas e índices.

Porém, este investimento em funcionalidade pessoal é tão importante quanto investir em sistemas. As pessoas são fundamentais, mas na atualidade, diante de um elevado avanço tecnológico, não há como não acompanhar. Os sistemas de gestão precisam fornecer informações precisas e em tempo hábil, para embasar os gestores em suas decisões (KAPLAN; NORTON, 2003). Portanto, é necessário que haja investimentos contínuos e adequados para que os sistemas cumpram sua função no processo.

Outro fator importante na perspectiva de aprendizado e crescimento é motivar e alinhar os funcionários aos objetivos e metas da empresa, tornando-os ativos no processo, com liderança e iniciativa, aplicando o termo *empowerment*, que significa “o compromisso de estabelecer entre os funcionários um grau mais elevado de trabalho em equipe, com um maior grau de responsabilidade delegado através da organização” (MILLS, 1996, p. 07), ou seja, torná-lo mais participativo na empresa. Esta etapa é essencial para despertar nos colaboradores o interesse em atuar com comprometimento em seu trabalho, proporcionando um crescimento recíproco.

Neste conceito, os autores mostram que estes ativos devem ser ligados coerentemente uns com os outros e alinhados aos processos internos críticos. Partindo da hipótese de que os resultados financeiros só serão alcançados se os clientes alvos estiverem satisfeitos.

2.3.5 Mapas Estratégicos

O mapa estratégico é uma representação visual do BSC. Eles ilustram como as estratégias formuladas interligam-se, no qual seus resultados refletem umas nas outras, relação esta chamada de causa e efeito, conceituada por Tavares (2005, p. 364) como “a necessidade de ocorrência anterior de um objetivo para que o outro aconteça. Seu papel é facilitar ou mesmo habilitar a ocorrência de objetivos que dependem dele para que aconteçam”.

Os autores Kaplan e Norton citam que:

O mapa estratégico do *Balanced Scorecard* explicita a hipótese da estratégia. Cada indicador do *Balanced Scorecard* se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia com os vetores que induzirão a essa consequência. O mapa estratégico descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, por conseguinte, em resultados financeiros (KAPLAN; NORTON, 2001, p. 81).

A elaboração destes mapas é um diferencial que o BSC traz sobre a condução do planejamento estratégico convencional, pois ele permite melhor compreensão do processo e de como uma estratégia sem sucesso poderá interferir nas demais perspectivas, facilitando o controle e análise dos resultados. Para Tavares (2005, p. 360),

os mapas estratégicos foram desenvolvidos para permitir que os colaboradores da empresa tenham uma percepção clara de como as funções estão ligadas aos objetivos gerais da organização e esta, por sua vez, à visão. Possibilita o trabalho de maneira coordenada e colaborativa para o atingimento das estratégias almejadas pela empresa.

Neste contexto, os mapas ilustram a relação de causa e efeito entre as estratégias, permitindo melhor visibilidade dos objetivos do BSC.

2.3.6 Definição dos Indicadores de Desempenho

No processo de implementação das estratégias, é necessário definir como será medido os resultados, a partir de indicadores de desempenho que, segundo o autor Niven (2005, p. 140) são “ferramentas que usamos para determinar

se estamos cumprindo nossos objetivos e nos movendo em direção à implementação bem-sucedida de nossa estratégia”. Portanto, este é o momento de definir como serão conhecidos os resultados do plano de ação.

Faria e Costa (2005) salientam que os indicadores de desempenho servem para dar perspicácia direta aos elementos essenciais do processo de gestão, pois um bom controle requer medidas que relacionem tempo, lugar, quantidade, qualidade e custos.

Estes indicadores devem ser criteriosos, escolhidos a partir dos interesses da empresa, buscando adotar formas que resultem mais precisamente o possível. Esta escolha deve observar os seguintes pontos:

- As medidas não devem ser ambíguas e devem ser definidas uniformemente em toda a companhia;
- Tomadas juntamente, as medidas usadas devem cobrir, de modo suficiente, os aspectos do negócio que estão incluídos nas estratégias e nos fatores críticos do sucesso;
- As medidas usadas nas diferentes perspectivas devem estar conectadas de maneira clara [...];
- As medidas devem ser úteis na fixação dos objetivos considerados realistas por aqueles responsáveis por alcançá-los;
- A medição deve ser um processo fácil, sem complicações, devendo possibilitar o emprego das medições em sistemas diferentes, como a *intranet* e o arquivo de dados da companhia, por exemplo (OLVE; ROY; WETTER, p. 199-200).

Desta forma, é essencial que os medidores de desempenho sejam claros e simples, para que o processo não se torne complexo. Ele precisa ser calculado e entendido por todos os participantes e como menor margem de erro possível.

Esta parte do processo contribui com o acompanhamento dos resultados do BSC. Niven (2005, p. 200) complementa ainda que “ao desenvolver uma série de medidas que se interligam, permite que a organização não apenas meça a implementação das suas estratégias como também descreva todas as formas de se criar valor”.

Os indicadores de desempenho, assim como todos os detalhes do BSC, precisam ser revisados periodicamente, conforme citado pelos autores:

Os indicadores de desempenho devem ser mensurados e acompanhados periodicamente, em curtos espaços de tempo, de forma que permitam a atuação imediata sobre as causas dos problemas que possam estar ocorrendo, assim como o estabelecimento de melhorias contínuas em cada um dos processos [...] (FARIA; COSTA, 2005, p. 385).

Portanto, esta análise é necessária para verificar se os indicadores escolhidos ainda estão sendo úteis nos resultados, se não é necessário melhorá-los ou adaptá-los a alguma mudança de mercado.

2.3.7 Estabelecendo Metas

Para que o processo se torne objetivo e atinja os resultados esperados é necessário estabelecer metas. Kaplan e Norton (2004, p. 55), citam que para cada indicador do *Balanced Scorecard* é preciso identificar as iniciativas estratégicas necessárias para alcançar a meta. As iniciativas criam resultados e assim a execução da estratégia é gerenciada por meio do acompanhamento das iniciativas estratégicas.

Niven (2005) relata que o *Balanced Scorecard* precisa impor metas aos indicadores de desempenho para contar integralmente a história da sua estratégia, caso contrário, faltará a seus dados de desempenho o *feedback* necessário para a análise e a tomada de decisões.

Kaplan e Norton (2004, p. 55) citam que:

O *Balanced Scorecard* traduz os objetivos do mapa estratégico em indicadores e metas. Mas os objetivos e metas não serão alcançados apenas porque foram identificados; a organização deve lançar um conjunto de programas que criarão condições para que se realizem as metas de todos os indicadores. A organização também deve fornecer os recursos escassos-pessoas, financiamento e capacidade – para cada programa.

Serra, Torres e Torres (2009) salientam que é necessário determinar as metas estratégicas sempre de acordo com os objetivos traçados, especificando quantidades e prazos, bem como, definir indicadores que possam aferir as metas.

Estas metas estão diretamente ligadas com o plano de ação, que dizem o que é necessário fazer e o que se pretende conseguir executando estas ações. Esta etapa é essencial para que as estratégias sejam bem implementadas, estabelecendo o destino que a empresa pretende atingir.

2.3.8 Comunicando e Alinhando a Organização

Kaplan e Norton (2003, p. 207) citam que “a implementação da estratégia começa pela capacitação e envolvimento das pessoas que devem executá-la”. No entanto, esta etapa do processo BSC consiste em demonstrar todo o planejamento aos colaboradores e envolvidos, para que haja o trabalho em equipe em prol aos objetivos pré-estabelecidos.

Os autores corroboram ainda que se todo o quadro funcional da empresa tenha conhecimento das estratégias e do que precisam fazer para realizá-las, fica mais fácil de alcançar as metas almejadas.

Esta comunicação pode ser feita a partir de reuniões, meio de comunicação interna, como *intranet*, informativos, folhetos, etc. bem como, através de conversas informais, que simplificam os fatos e propõe a troca de opiniões (KAPLAN; NORTON, 2003).

2.3.9 Vinculação dos Sistemas de Compensação

Vincular sistemas de compensação ao processo BSC é importante, na visão de Kaplan e Norton (1997), por ser uma forma de motivar os funcionários e recompensá-los por cada ação bem sucedida dentro das estratégias empresariais, reconhecendo seus esforços para alcançar as metas estabelecidas. Além disso, é uma forma de demonstrar que o crescimento da empresa, significa o crescimento pessoal também.

Estas recompensas podem ser definidas por algum fator que a organização considere mais importante, como, por exemplo: aumento das receitas, do número de clientes, número de pedidos, margem operacional, entre outros. Kaplan e Norton (2003) propõem um exemplo, exposto no Quadro 02.

Quadro 02: Remuneração Variável Baseada no *Balanced Scorecard*.

Categoria	Indicador	Peso	
Financeira (60%)	Margem x Concorrência	18,0%	
	ROCE x Concorrência	18,0%	
	Redução de Custos x Planos	18,0%	
	Crescimento em Novos Mercados	3,0%	
	Crescimento em Mercados Existentes	3,0%	
Clientes (10%)	Participação de Mercado	2,5%	
	Pesquisa de Opinião sobre Satisfação de Clientes	2,5%	
	Satisfação de Revendedores	2,5%	
	Lucratividade dos Revendedores	2,5%	
	Índice Comunitário/Ambiental	10,0%	
Interna (10%)	Índice Comunitário/Ambiental	10,0%	
	Aprendizado e Crescimento (20%)	Pesquisa de Opinião sobre Satisfação dos Funcionários	10,0%
		Classificação de Habilidades Estratégicas	7,0%
Disponibilidades de Informações Estratégicas		3,0%	

Fonte: Adaptada de Kaplan e Norton (2003, p. 227).

Este sistema de compensação pode ser definido pela empresa aplicando percentuais sobre resultados positivos alcançados, nas quatro perspectivas: financeira, de clientes, processos internos e aprendizado e crescimento (KAPLAN, NORTON, 2003).

2.3.10 Feedback e Aprendizado Estratégico

Tão importante quanto implementar é acompanhar o processo BSC. Esta etapa objetiva diagnosticar e avaliar se os resultados são os esperados, se não há necessidade de adaptações, mudanças ou melhorias no planejamento. Niven (2005, p. 213) defende que o “*Balanced Scorecard* foi criado para ser uma ferramenta dinâmica, flexível e capaz de mudar de acordo com as condições”. Este acompanhamento pode ser feito a partir de reuniões periódicas, conforme os autores afirmam:

as reuniões gerenciais fornecem ambiente propício para que os executivos trabalhem em equipe na identificação de problemas, na avaliação de mudanças nos ambientes operacional e estratégico, e na análise de oportunidades que talvez tenham surgido depois da formulação da estratégia. (KAPLAN; NORTON, 2001, p. 341).

Neste contexto, o processo de *feedback* e aprendizado estratégico constitui-se de uma análise nos indicadores, metas, estratégias, relação causa e efeito, propostas de melhorias, opiniões dos colaboradores, da equipe envolvida, enfim, rever todo o BSC, e se necessário, modificá-lo.

3 ELABORAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

Para melhor fixação dos conceitos pesquisados anteriormente, este capítulo compreende a elaboração de um caso prático em uma empresa privada do segmento de grãos da região de Forquilha - SC. Almeja-se a implementação e a aplicação do *Balanced Scorecard*, elencando as vantagens da utilização do BSC no planejamento estratégico e posteriormente demonstrando todas as etapas da sua implantação.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A organização em estudo iniciou suas atividades em 10 de julho de 1986, e responde pelo nome empresarial Rampinelli Agroindustrial Ltda. Localizada no município de Forquilha, no sul de Santa Catarina, a empresa tem cerca de 220 colaboradores. Destaca-se que é empresa familiar, conhecida nas regiões que atua por comercializar produtos alimentícios com a marca "Arroz Rampinelli".

3.2 HISTÓRICO DA EMPRESA

A Rampinelli Agroindustrial Ltda foi fundada na cidade de Forquilha em Santa Catarina, pelo seu patriarca e atual sócio Fortunato Rampinelli, o qual possuía na época outra empresa do mesmo ramo em Nova Veneza há mais de 20 anos, quando resolveu juntamente com seus filhos Waldeci Rampinelli e Walmir Rampinelli e ainda o amigo Ruberval Pilotto, enfrentarem um novo desafio. A implantação de uma nova empresa na cidade vizinha de melhor acesso, com instalações maiores e mais modernas possibilitando a produção de arroz de excelente qualidade, que resultou no nascimento da marca Arroz Rampinelli, a qual se consolidou e evoluiu ano após ano.

Em 1994 a Rampinelli Agroindustrial sofreu sua primeira grande transformação. Foram ampliadas as instalações fabris, incorporados novos recursos tecnológicos e inaugurada a nova sede administrativa. Em 2002 inaugurou sua primeira filial, uma unidade de armazenagem na cidade de Triunfo no Rio Grande do

Sul e em 2005 a outra unidade armazenadora em Eldorado do Sul no mesmo estado.

No ano de 2006 a empresa iniciou um processo de atualização na empresa, reconstruindo todo o pavilhão industrial com ampliação da área construída e nova arquitetura. No ano seguinte, dando continuidade a obra, as máquinas e equipamentos com toda a sua estrutura mecânica foram substituídos pelo que existe de mais moderno no país para o setor, garantindo a qualidade de seus produtos conforme esperam os exigentes consumidores. Em janeiro de 2008 a moderna indústria foi inaugurada.

Visando maior participação no mercado nacional, a empresa decide, em 2009, pesquisar novos nichos de mercado e, em 2010, é inaugurada a terceira filial da empresa, uma unidade de empacotamento situada na cidade de Caruaru, no estado de Pernambuco. No ano de 2011 é realizada a construção de um tombador, agilizando todo o processo do recebimento da matéria prima.

3.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA

A empresa possui um planejamento estratégico definido pelos seus gestores, o qual compreende todos os objetivos e metas que a organização pretende atingir, bem como as estratégias e procedimentos que serão realizados para dar seguimento a sua visão.

Portanto, este estudo utiliza-se do planejamento estratégico, pois as premissas necessárias que servirão como base de sustentação para a elaboração do *Balanced Scorecard*, encontram-se nele.

3.3.1 Missão

De acordo com a fundamentação teórica, a missão da empresa representa sua “razão de existir”, qual a sua intenção e pretensões perante o mercado. A empresa possui a seguinte missão:

”Garantir a satisfação e a confiança dos clientes, oferecendo produtos de qualidade, oportunizando o desenvolvimento aos profissionais, sempre em harmonia com o meio ambiente”.

Portanto, podemos descrever que sua missão compromete-se em satisfazer seus clientes, proporcionando atendimento e produtos de qualidade respeitando o meio ambiente, adquirindo assim, a confiança de sua clientela. Especificada sua missão, é o momento de identificar a visão da empresa, que serve como embasamento para a determinação dos objetivos.

3.3.2 Visão

Conforme anteriormente mencionado, a visão da empresa determina onde ela almeja estar futuramente e quais são suas pretensões, tornando-se base para definição dos objetivos e metas. Porém, ela deve ser elaborada de forma clara e concisa ao leitor. Sendo assim, a visão da empresa é:

“Ser marca de referência nas regiões que atua até 2017”.

Logo, pode-se dizer que até 2017 a empresa pretende ser destaque no seu mercado de atuação.

3.3.3 Princípios

Segundo o referencial teórico, os princípios são balizamentos para o comportamento da empresa na realização de sua missão. Neste caso, os princípios da empresa são:

Ética: Respeito ao ser humano e seus direitos;

Imagem: Comprometimento, orgulho do que somos e do que fazemos;

Eficiência: Agilidade e comunicação;

Desenvolvimento: Gestão participativa e sucesso compartilhado;

Crescimento: Solidez e rentabilidade.

Assim, os princípios são aplicados como regras, que orientam todos os profissionais da organização, seja qual for sua função dentro da mesma.

3.3.4 Análise SWOT

Segundo referencial teórico, a análise SWOT representa o ambiente interno da empresa, através das forças e fraquezas, e o ambiente externo pelas oportunidades e ameaças as quais a empresa está submetida. Entre os principais pontos fortes desta análise, destaca-se o processo de produção de empresa, através de um maquinário de última geração, que reforça seu posicionamento na produção de qualidade. Além de o beneficiamento seguir um rigoroso processo de controle da qualidade, a empresa tem a seu favor a nova tecnologia.

Outro quesito visto como força é a relação de confiança com os elos da cadeia produtiva, principalmente com os produtores (lavoura). Esse relacionamento inicia-se com o preparo para o plantio, onde a Rampinelli Agroindustrial, através do fornecimento de crédito, provê insumos como adubo e sementes. Tal característica permanece durante todo o processo, finalizando com a compra da matéria-prima.

A entrega dos produtos finais pela empresa figura outro ponto forte. O transporte efetuado por caminhões próprios permite flexibilidade na logística de distribuição e maior autonomia no atendimento aos clientes, sendo a maioria do mercado de pequenos varejistas. Assim, busca-se atender direta e exclusivamente o varejo, sem abandonar a possibilidade de atendimento a grandes redes varejistas, avaliadas como necessárias à divulgação dos produtos, pois são rentáveis e de menor risco, porém trabalhoso.

O atendimento comercial é apresentado como outro diferencial frente à concorrência, pois mantém a posição de não incluir “atravessadores” na venda, uma vez que os representantes diretos atendem clientes de todos os portes. Entretanto, é necessário cuidado com essa política para que a expansão das vendas, e conseqüente crescimento da marca, não fique debilitada.

Entre os pontos negativos do ambiente interno pode-se destacar como fraqueza o baixo número de itens no mix de produtos, se comparado à concorrência.

Outra fraqueza é a dificuldade de obtenção de informações sistemáticas e de qualidade frente ao vasto universo de informações técnicas e mercadológicas, nem sempre úteis na tomada de decisão. Este fato se justifica pela falta de pesquisas voltadas a conhecer o público-alvo, assim como os hábitos de consumo. A empresa carece ainda de um meio de comunicação efetivo com seu consumidor, tendo em vista que sua página na *Internet*, um dos meios para isso, está em construção.

Em relação às principais oportunidades que se apresentam, vale destacar a recente valorização do dólar frente ao real e a demanda exterior proporcionada pela atual crise de alimentos. Há, então, uma tendência de comercialização do arroz brasileiro no exterior. Isso alivia os efeitos do excesso de oferta no mercado interno. A transferência de contratos ao exterior abre espaço para as empresas que têm foco no mercado interno, como é o caso da Rampinelli Agroindustrial. Tais fatores são de conhecimento da empresa, que busca a consolidação de seus produtos nesse segmento.

Entre as ameaças destacam-se, como qualquer outro produto de cultivo, os fatores que contribuem diretamente na instabilidade de preços. Nesse caso fatores climáticos, aumento na demanda de grãos para consumo animal, a crescente demanda para produção de biocombustíveis, devem ser considerados.

Na Quadro 03 é possível observar a análise SWOT completa da empresa.

Quadro 03: Análise SWOT.

AMBIENTE INTERNO		AMBIENTE EXTERNO	
FORÇA	<ul style="list-style-type: none"> ● Produto de qualidade; ● Bom relacionamento com o produtor; ● Eficiência, efetividade e eficácia na entrega; ● Representantes como fontes de informação dos mercados de atuação. 	OPORTUNIDADE	<ul style="list-style-type: none"> ● Concorrentes que deixam brechas no mercado interno por optarem pelo mercado externo; ● Impasse na aprovação de produção e comercialização de alimentos transgênicos; ● Indefinição de posicionamento dos concorrentes identificados; ● Incentivo do poder público à expansão da economia, principalmente ao setor agrícola; ● Demanda por valor agregado ao produto; ● Mercado de produtos integrais em expansão.

FRAQUEZA	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzido mix de produtos em relação à concorrência; • Produto não se encontra em grandes redes varejistas; • Ausência de um setor de <i>marketing</i> profissionalizado; • Falta de pesquisas formais do público-alvo; • Ampliações em andamento na empresa, dificultando atividades operacionais. 	AMEAÇA	<ul style="list-style-type: none"> • Instabilidade do preço mundial da ¹<i>commodity</i>; • Desinformação dos consumidores das qualidades do consumo de arroz; • Crescimento do consumo de alimentos de preparo instantâneo; • Intervenção governamental no preço da <i>commodity</i>; • Consumidores sensíveis ao preço; • Mudança dos hábitos alimentares; • Alterações climáticas.
-----------------	--	---------------	---

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3.5 Objetivos e Metas

Estruturada a fase inicial de desenvolvimento da estratégia, composta pela definição da missão, visão e valores, bem como a realização das análises internas e externas, é hora de determinar os objetivos e metas que ela pretende alcançar. Os objetivos descrevem de forma mais exata o que a empresa fará para concretizar sua visão, para chegar onde ela deseja no mercado. As metas são traçadas para obter um maior comprometimento e interesse, comportando assim, avaliar a performance das ações. Sendo assim tem-se:

Objetivo estratégico direcionado a perspectiva financeira: Maximizar o valor econômico da empresa para os sócios, otimizando a estrutura de custos operacionais e elevando o volume de vendas do seu produto, visando o desenvolvimento da organização.

Objetivo estratégico direcionado a perspectiva dos clientes: Obter relacionamento transparente com representantes e clientes, consolidando a marca nas regiões de atuação, criando oportunidades de ampliação da marca no mercado nacional.

Objetivo estratégico direcionado a perspectiva dos processos internos: Ser referência em estrutura funcional, modernizando seus

¹ *Commodity* – significado: produto básico de importância comercial, como café, cereais, algodão etc., cujo preço é controlado por bolsas internacionais. (dicionário *online* de português).

equipamentos e adequando sua estrutura à legislação, concedendo relevância a ações socioambientais.

Objetivo estratégico direcionado a perspectiva de aprendizado e crescimento: Alinhar os profissionais a organização, desenvolvendo-os e capacitando-os, para evoluírem conjuntamente.

3.3.6 Estratégias

As estratégias, conforme fundamentado anteriormente, representam ao que a empresa “decide fazer”, são as diretrizes que a organização deve adotar para atingir os objetivos almejados. Para cada objetivo traçado, foram determinadas algumas estratégias que permitam a realização do mesmo.

Estratégias relacionadas aos objetivos da perspectiva financeira:

1. Otimizar a estrutura de custos operacionais;
2. Elevar o volume médio de vendas;
3. Elevar as receitas globais em 12%.

Estratégias relacionadas aos objetivos da perspectiva de cliente:

1. Elevar o número de visitas às regiões de atuação;
2. Manter o percentual de clientes adimplentes;
3. Abrir novos clientes;
3. Aumentar o número de regiões em atuação.

Estratégias relacionadas aos objetivos da perspectiva dos processos internos:

1. Aprimorar a estrutura de produção;
2. Adequar parque industrial à legislação;
3. Desenvolver novos produtos;
4. Fortalecer o Programa Sócio Ambiental Rampinelli.

Estratégias relacionadas aos objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento:

1. Desenvolver profissionais;
2. Reter talentos;
3. Melhorar desempenho dos supervisores;
4. Aumentar o número de adesão nos programas de qualidade.

3.3.7 Plano de Ação

Os planos de ação, conforme fundamentado anteriormente são instrumentos que operacionalizam as estratégias, detalhando as mesmas sob forma de ações, nele definem-se ações, prazos, responsáveis e em seguida são executados.

Os planos de ação da empresa serão elaborados conforme modelo apresentado.

Quadro 04: Exemplo de Plano de Ação.

Plano de Ação - Iniciativas	
SEGMENTO	Gestão de Pessoas
RESPONSÁVEL	Márcia H. Bússolo
OBJETIVO	Melhorar o desempenho dos líderes
ESTRATÉGIA	Aplicar conjunto de técnicas para desenvolvimento de lideranças
META	8,5
AÇÃO	Desenvolver treinamentos semanais com o tema liderança
INDICADOR	Índice de desempenho
INÍCIO PREVISTO	TÉRMINO PREVISTO
janeiro-13	Permanente

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os planos de ação contém informações sigilosas a respeito da empresa, e por isso não serão detalhados neste capítulo.

3.4 CONSTRUÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*

Através da apresentação das informações contidas no planejamento estratégico e com base na bibliografia pesquisada, elabora-se a construção do *Balanced Scorecard*, ou seja, é o momento de traduzir os planos e as estratégias, apresentando os objetivos da organização e posteriormente colocando-os em prática.

A ideia de implementação do processo de *BSC* na empresa Rampinelli Agroindustrial, partiu do relacionamento corporativo dos diretores, uma destas empresas em particular, trouxe um conjunto de elementos descritivos do processo *BSC* que conferiu mais entendimento e segurança aos diretores da Rampinelli. Assim, foi determinada a execução de um plano de trabalho com propostas para desenvolver os novos rumos estratégicos.

Compreende-se que, para a condução deste processo com mais segurança, deve ser adicionado ao pessoal interno, um acompanhamento de consultoria externa, auxiliando e ajustando o andamento da implantação do processo de *BSC*.

As entrevistas com os Diretores, gerentes e supervisores, conforme o quadro 05 foi a etapa inicial para a coleta de informações, etapa determinante para centrar os esforços, estabelecer o nivelamento e a organização das equipes, identificar necessidades internas e externas e os obstáculos subjetivos diversos.

Quadro 05: Perspectivas do *Balanced Scorecard*.

<p>Perspectiva Financeira Para termos sucesso financeiro, como devemos ser vistos por nossos acionistas?</p>
<p>Perspectiva de Cliente Para realizar a visão, como devemos cuidar de nossos clientes?</p>
<p>Perspectiva de Processos Internos Para satisfazer os clientes, em que processos devemos ser excelentes?</p>
<p>Perspectiva de Aprendizado e Crescimento Para realizar a visão como a organização deve aprender e melhorar?</p>

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 2000, p. 89.

Após este procedimento, foi analisado o cenário interno e externo, permitindo assim, expor os pontos fortes e fracos, bem como, as oportunidades e as ameaças. Com estas ações, foi possível determinar os indicadores, elaborar metas e

definir ações para atingir os objetivos estratégicos. A atividade seguinte reuniu todos os níveis e departamentos para uma campanha de sensibilização e integração ao processo de reengenharia estratégica da Rampinelli.

Cada departamento passou a ter uma diretriz própria de planejamento para criar ações, este processo é gerenciado por seus próprios membros com assistência da equipe de controle do *BSC*. Os departamentos passaram a elaborar planos de ação baseados nas quatro perspectivas do *BSC*.

A empresa reconfigurou seu plano base de metas até o ano de 2017, exigindo com isto, que os seus departamentos passem apresentar, ajustar e incorporar as novas ações estratégicas neste plano pré-existente.

A equipe de implementação do *BSC* estabeleceu um calendário de reuniões que tem datas bimestrais, nestas reuniões são priorizadas as informações referentes ao monitoramento e ao andamento das ações estratégicas definidas. Nestas reuniões podem ser feitas correções de rumo, abortar ações ou definir novas prioridades. Dado ao interesse, comprometimento, apoio e o envolvimento direto da diretoria e das gerências, foi possível a implementação do *BSC* na organização.

3.4.1 Equipe BSC

A equipe *BSC*, como já descrita anteriormente, é aquela responsável por criar, inserir e acompanhar o processo. Composta normalmente pela alta administração e pelos gerentes de cada setor, ela deve ser composta por pessoas empenhadas, comprometidas e com o mesmo propósito, que é atingir o melhor resultado no processo.

O *Balanced Scorecard* precisa ser composto por todos os setores da empresa, caso contrário jamais terá um bom desempenho. Neste contexto, a equipe *BSC* da Rampinelli Agroindustrial é composta por todos os líderes setoriais da organização e eles estão assim distribuídos:

1. **Patrocinador Executivo:** É aquele que conduz o projeto, sustenta, mantém diálogo com a alta gerência, além de acrescentar os recursos necessários. Na Rampinelli Agroindustrial, esta posição é ocupada pelos diretores.

2. **Coordenador do *Balanced Scorecard*:** É aquele que organiza as reuniões, os materiais, os dados, os treinamentos à equipe e comanda o processo. Na empresa em estudo o coordenador do *BSC* é o gerente administrativo.
3. **Membros da Equipe:** São aqueles que atuam entre os funcionários, conduzem o processo de forma setorial. Sendo composto pelos supervisores dos vários departamentos da empresa Rampinelli Agroindustrial.
4. **Especialistas em Mudança Organizacional:** É aquele que é responsável pelas mudanças que afetam a empresa e trabalha para resolvê-los. Na Rampinelli Agroindustrial este cargo é composto pela gestão de pessoas.

Compreende-se, que os integrantes da equipe são responsáveis por cargos relevantes na empresa, e estes tem a obrigação de alinhar a organização, comunicando e vinculando as responsabilidades a todos os profissionais.

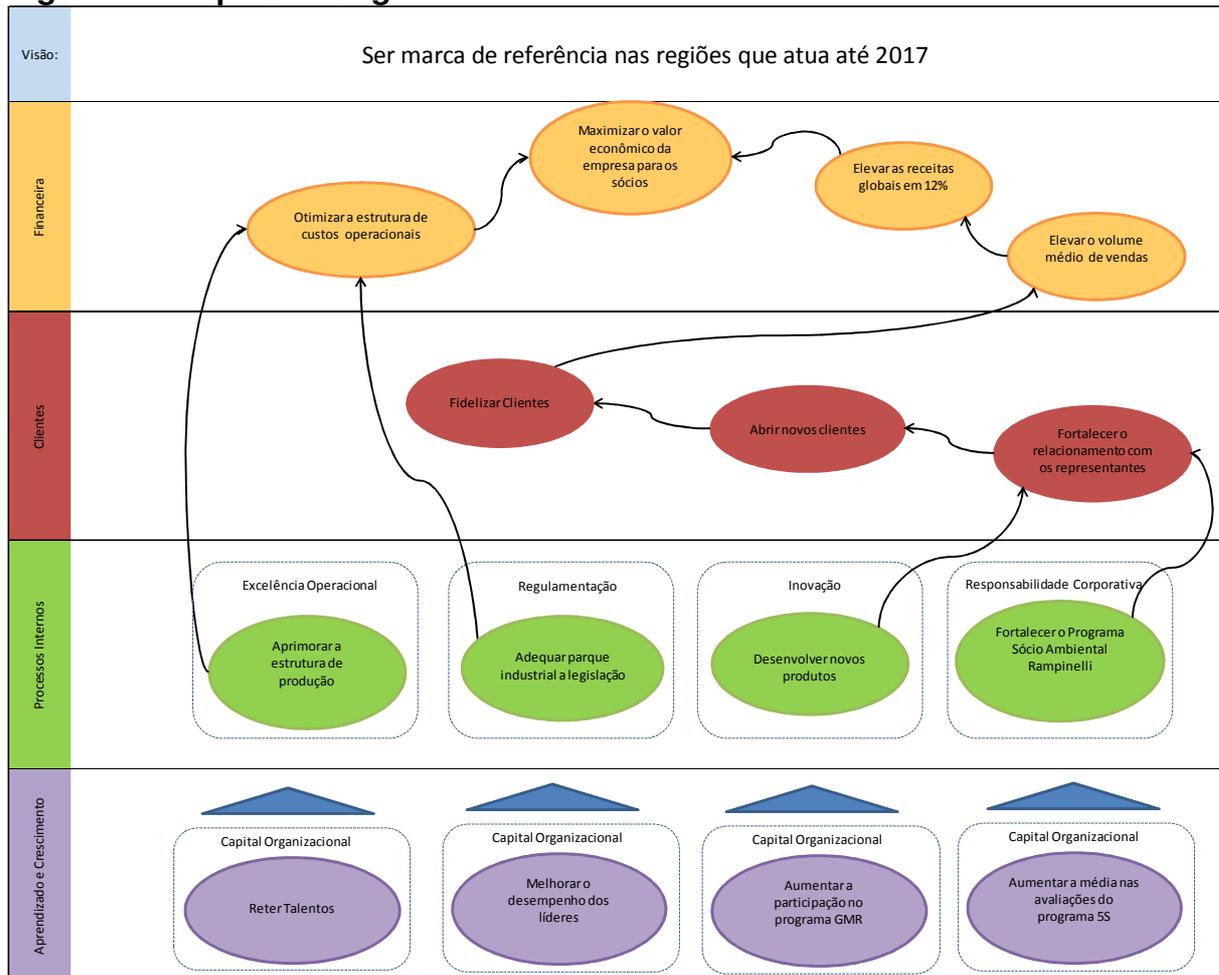
Constituída a equipe responsável pelo processo, é o momento de começar a sua construção, primeiramente traduzindo a estratégia em mapas, conectando-as entre si e unindo-as a um objetivo comum.

3.4.2 Mapa Estratégico

O mapa estratégico representa uma etapa fundamental do *BSC*, pois é responsável pela visualização gráfica do *Balanced Scorecard*, descreve a estratégia da organização através de objetivos relacionados entre si e difundidos nas quatro perspectivas.

O mapa estratégico é constituído através dos objetivos e iniciativas contidas no planejamento estratégico, porém, devemos classificá-los conforme cada perspectiva do *BSC*: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Esta etapa consiste em desenhar o mapa estratégico que visa traduzir e alinhar as estratégias da organização, ressaltada na figura 07.

Figura 07: Mapa Estratégico.

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.4.3 Definição dos Indicadores e Metas

Para cada estratégia traçada e mapeada será necessário um ou mais indicadores. Os indicadores são responsáveis por avaliar e medir o desempenho das ações, com a finalidade de mensurar e verificar se as estratégias estabelecidas estão no caminho dos objetivos constituídos pela empresa. As metas para cada indicador devem ser precisas, quantificadas e com tempo certo para serem obtidas, pois, facilitam para a empresa alcançar seus objetivos.

3.4.3.1 Medidas para a Perspectiva Financeira

Na perspectiva financeira encontra-se o objetivo principal da organização, que neste caso será maximizar o valor econômico da empresa para os sócios, para que isso aconteça pretende-se elevar as receitas globais em 12%, e sua medição será por meio da receita bruta, na qual, pretende-se alcançar no ano de 2017.

Otimizar a estrutura de custos operacionais também será uma estratégia pertinente quanto ao objetivo, e a mesma será acompanhada pela planilha dos planos de ações de cada setor, onde será preenchida diariamente e verificada mensalmente, sua meta estabelecida é -1%. Com relação ao aumento do volume médio de vendas, a sua estratégia é acompanhar e cobrar as cotas regionais. A meta estabelecida para esta estratégia é de 14,7%.

Quadro 06: Perspectiva Financeira.

	FATOR CRITICO	OBJETIVO	ESTRATÉGIA	INDICADOR	META	PRAZO
Perspectiva Financeira	Rentabilidade	Maximizar o valor econômico da empresa para os sócios	Definindo e aplicando o plano de ações setoriais	Custos operacionais	-1%	2012 à 2013
			Acompanhamento e cobrança das cotas regionais	Volume médio de vendas	14,7%	2012 à 2013
			Aumentar o faturamento	Receitas globais	12%	2012 à 2017

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.4.3.2 Medidas para a Perspectiva de Clientes

Referente à perspectiva do cliente, o objetivo de buscar a alta satisfação dos clientes quanto aos produtos e serviços implicou em ações de pesquisa de satisfação de clientes, produtores e de mercado, pois fazem parte do contexto da organização no campo dos princípios e valores pré-definidos, devendo estar alinhados ao plano de *Marketing*.

Ao que se refere à perspectiva dos clientes, encontramos três objetivos, com os seguintes indicadores e metas:

Quadro 07: Perspectiva dos Clientes.

	FATOR CRITICO	OBJETIVO	ESTRATÉGIA	INDICADOR	META	PRAZO
Perspectiva dos Clientes	Relacionamento com representantes e clientes	Fortalecer o relacionamento com os representantes	Realizar visitas a clientes juntamente com cada representante	Número de visitas às regiões que atuamos	20	2012 à 2013
		Fidelizar clientes	Identificar clientes com redução de pedidos no período, ver causas e aplicar ações	Percentual de clientes adimplentes mantidos	98%	2012 à 2013
		Abrir novos clientes	Visitar frequentemente possíveis novos clientes Avaliar potencial da região de interesse e selecionar o representante	Número de novos clientes Número de novas regiões de atuação	500 2	2012 à 2013 2012 à 2013

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para atingir o objetivo de fortalecer o relacionamento com os representantes, será realizada visita aos clientes juntamente com cada representante, seu indicador será o número de visitas realizadas nas regiões de atuação com meta de 20 visitas ao ano. O objetivo de fidelizar clientes tem como estratégia identificar clientes com redução de pedidos no período, ver as causas e aplicar ações, sua medição seria pelo percentual de clientes adimplentes mantido com meta de 98%.

Em relação ao objetivo de abrir novos clientes serão realizadas visitas frequentes em possíveis novos clientes, será acompanhado pelo número de novos clientes com meta de 500 novos clientes. Este objetivo ainda tem como estratégia avaliar o potencial das regiões de interesse e selecionar o representante, seu indicador será o número de regiões de atuação com meta de aumentar 2 regiões.

3.4.3.3 Medidas para a Perspectiva dos Processos Internos

Na perspectiva dos processos internos as informações obtidas determinaram a avaliação dos equipamentos quanto à eficiência e tecnologia de aplicação e manutenção, pois a demanda atual prevê a constante melhoria do processo produtivo. A evolução do processo produtivo depende da capacitação dos profissionais para que consigam utilizar os equipamentos na plenitude tecnológica que podem proporcionar. Neste norte, será criado o departamento de controle de qualidade e automação dos processos produtivos e o grupo de acompanhamento e fiscalização de obras e serviços internos. Apresenta-se a seguir, perspectiva dos processos internos:

Quadro 08: Perspectiva dos Processos Internos.

	FATOR CRITICO	OBJETIVO	ESTRATÉGIA	INDICADOR	META	PRAZO
Perspectiva dos processos internos	Estrutura funcional	Aprimorar a estrutura de produção	Elaborar e implantar projetos de modernização	% equipamentos modernos	100%	2012 à 2013
		Adequar parque industrial a legislação	Pesquisar alternativas, definir e implantar	% atendimento aos requisitos da legislação no parque industrial	100%	2012 à 2013
	Mercado	Desenvolver novos produtos	Pesquisar e desenvolver um produto	Produto aprovado	1	2012 à 2013
	Responsabilidade socioambiental	Fortalecer o Programa Sócio Ambiental Rampinelli	Aplicar as ações do Programa Sócio Ambiental Rampinelli (PSAR)	Número de ações socioambientais	12	2012 à 2013

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na perspectiva dos processos internos encontramos quatro objetivos, ao que se refere ao objetivo aprimorar a estrutura de produção a estratégia criada será elaborar e implantar projetos de modernização, o indicador responsável por esta estratégia será o percentual dos equipamentos modernos e a sua meta será 100%.

Quanto à adequação a legislação a iniciativa irá consistir em pesquisar alternativas, definir às que estejam apitas a realidade da empresa e implantá-las, sua medição seria o parque industrial apto à legislação com a meta de 100%. Visando em criar novos produtos à empresa tem como estratégia, pesquisar e desenvolver um produto, o indicador seria a aprovação do mesmo e sua meta corresponde a 1 produto aprovado.

Fortalecer o programa socioambiental Rampinelli, sua estratégia será aplicar ações referente ao mesmo, e sua medição constituirá através do número de ações socioambiental, sua meta consiste em 12 ações.

3.4.3.4 Medidas para a Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Na perspectiva de aprendizado e crescimento os resultados determinaram a adoção de medidas focadas ao desenvolvimento pessoal e aperfeiçoamento profissional com a seleção e a utilização de ferramentas integradoras de *endomarketing*. A seguir exhibe-se perspectiva de aprendizado e crescimento:

Quadro 09: Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.

	FATOR CRÍTICO	OBJETIVO	ESTRATÉGIA	INDICADOR	META	PRAZO
Perspectiva de aprendizado e crescimento	Profissionais capacitados para o cargo	Reter talentos	Avaliação de desempenho das equipes	Redução índice de rotatividade	3%	2012 à 2013
			Aplicar pesquisa de clima e traçar ações alinhadas ao resultado	Aumento índice de satisfação dos profissionais	85%	2012 à 2013
		Melhorar o desempenho dos líderes	Aplicar conjunto de técnicas para desenvolvimento de lideranças	Aumento índice de desempenho	8,5	2012 à 2013
	Programas de qualidade	Aumentar a participação no programa GMR	Estabelecer parceria com cada supervisor para conquistar novos integrantes	Aumento índice de adesão	45%	2012 à 2013
		Aumentar a média nas avaliações do programa 5S's	Aplicar reciclagem do programa	Aumento da média geral	8,5	2012 à 2013

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota-se que na perspectiva de aprendizado e crescimento o objetivo de reter talentos contém duas estratégias à avaliação de desempenho das equipes, onde o seu indicador é o índice de rotatividade e a aplicação da pesquisa de clima, traçando ações alinhadas ao resultado da mesma, a sua medição é através do índice de satisfação dos profissionais, que é o resultado final de toda a pesquisa de clima.

Quanto ao objetivo melhorar o desempenho dos líderes a estratégia é aplicar um conjunto de técnicas para o desenvolvimento de lideranças, será medida esta estratégia através do índice de desempenho, encontrado na avaliação de desempenho dos supervisores. Para aumentar à participação no programa GMR, a estratégia é estabelecer parceria com os supervisores, o indicador para tal é o índice de adesão no programa.

Em relação ao objetivo aumentar média nas avaliações do programa 5S's, será realizado a reciclagem do programa, seu identificador será através da média geral do programa. Nota-se que os objetivos levantados nas demais perspectivas estão diretamente conectados às iniciativas do aprendizado e crescimento, portanto são fundamentais para o alcance do objetivo principal da organização compreendido na perspectiva financeira.

3.4.4 Comunicando e Alinhando a Organização

Para que o *Balanced Scorecard* obtenha sucesso ele deverá ser divulgado para todos os profissionais da empresa, assim todos irão compreender suas funções para o alcance dos objetivos da organização.

O BSC da Rampinelli Agroindustrial será comunicado para todos os profissionais que compõem a organização, para isso será realizada uma reunião com o intuito de expor o objetivo da empresa em adotar esta ferramenta, quais as metas, estratégias adotadas pela mesma, e como será importante a participação de todos para a realização deste processo.

Além da divulgação verbal, cada profissional poderá acompanhar o desenvolvimento de cada perspectiva através do quadro mostrado abaixo. O mesmo será monitorado e atualizado frequentemente destacando os pontos que precisam ser melhorados para a obtenção dos objetivos firmados.

Quadro 10: Comunicação do *Balanced Scorecard*.

BALANCED SCORECARD - RAMPINELLI AGROINDUSTRIAL LTDA						
	FATOR CRITICO	OBJETIVO	ESTRATÉGIA	INDICADOR	META	PRAZO
Perspectiva Financeira	Rentabilidade	Maximizar o valor econômico da empresa para os sócios	Definindo e aplicando o plano de ações setoriais	Custos operacionais	-1%	2012 à 2013
			Acompanhamento e cobrança das cotas regionais	Volume médio de vendas	14,7%	2012 à 2013
			Aumentar o faturamento	Receitas globais	12%	2011 à 2017
Perspectiva de Clientes	Relacionamento com representantes e clientes	Fortalecer o relacionamento com os representantes Fidelizar clientes Abrir novos clientes	Realizar visitas a clientes juntamente com cada representante	Número de visitas às regiões que atuamos	20	2012 à 2013
			Identificar clientes com redução de pedidos no período, ver causas e aplicar ações	Percentual de clientes adimplentes mantidos	98%	2012 à 2013
			Visitar frequentemente possíveis novos clientes	Número de novos clientes	500	2012 à 2013
			Avaliar potencial da região de interesse e selecionar o representante	Número de novas regiões de atuação	2	2012 à 2013
Perspectiva dos processos internos	Estrutura funcional	Aprimorar a estrutura de produção Adequação a legislação	Elaborar e implantar projetos de modernização	% equipamentos modernos	100%	2012 à 2013
			Pesquisar alternativas, definir e implantar	% atendimento aos requisitos da legislação no parque industrial	100%	2012 à 2013
	Mercado	Criar novo produto	Pesquisar e desenvolver o produto	Produto aprovado	1	2012 à 2013
	Responsabilidade socioambiental	Fortalecer o programa socioambiental Rampinelli	Aplicar as ações do programa socioambiental Rampinelli (PSAR)	Número de ações socioambientais	12	2012 à 2013
Perspectiva de aprendizado e crescimento	Profissionais capacitados para o cargo	Reten talentos Melhorar o desempenho dos líderes	Avaliação de desempenho das equipes	Diminuir índice de rotatividade	3%	2012 à 2013
			Aplicar pesquisa de clima e traçar ações alinhadas ao resultado	Aumentar índice de satisfação dos profissionais	85%	2012 à 2013
			Aplicar conjunto de técnicas para desenvolvimento de lideranças	Aumentar índice de desempenho	8,5	2012 à 2013
	Programas de qualidade	Aumentar a participação no programa GMR Aumentar a média nas avaliações do programa 5S	Estabelecer parceria com cada supervisor para conquistar novos integrantes	Aumentar índice de adesão	45%	2012 à 2013
			Aplicar reciclagem do programa	Aumentar a média geral	8,5	2012 à 2013

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.4.5 *Feedback* e Aprendizado Estratégico

O processo de *feedback* e aprendizado estratégico se iniciará por meio de reuniões nas quais a equipe BSC deve apresentar os relatórios comparativos entre as metas previstas para o período e as metas reais alcançadas.

Juntamente com este processo deve-se saber, por parte dos envolvidos, se o resultado de determinado mês foi influenciado por algum fator externo não previsto ou por um desempenho individual aquém ou além do estabelecido nas metas individuais.

Esta etapa é crucial, pois analisa os planos de ações e avalia se as atividades descritas e executadas no mesmo irão levar a empresa ao seu objetivo, pertinente à sua visão. Após o cumprimento destas reuniões todos os resultados são expressos em murais e *e-mails*, para toda a organização.

3.4.6 Prazo de Implementação

O prazo estabelecido para concluir a implantação do *Balanced Scorecard* será conforme cronograma abaixo:

Quadro 11: Cronograma para implantação do BSC.

CRONOGRAMA <i>BALANCED SCORECARD</i> RAMPINELLI AGROINDUSTRIAL LTDA																
ATIVIDADES	set/12				out/12				nov/12				dez/12			
	SEMANAS															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Reunião Sensibilização Diretoria	X															
Definição da Equipe BSC	X															
Revisão do Planejamento Estratégico		X	X													
Elaboração Mapa Estratégico				X	X	X										
Definição de Indicadores e Metas							X	X	X							
Implantação e Comunicação do BSC										X	X	X	X	X	X	

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com o cronograma apresentado, na primeira semana de setembro foi realizada a reunião de sensibilização dos diretores e a definição da equipe executiva vinculando respectivas funções, na segunda e terceira semana do mesmo mês foi concretizada toda a revisão do planejamento estratégico, como missão, visão e valores.

Nas últimas semanas de setembro e metade do mês de outubro, foram revisados os objetivos e suas respectivas estratégias inclusas no planejamento,

desta forma todas foram alinhadas as perspectivas do *BSC* – financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento – deste modo iniciou a elaboração do mapa estratégico. Realizado o mapa estratégico, foram definidos os indicadores e a meta para cada um deles, procedimento este que utilizou o restante do mês de outubro e a primeira semana de novembro.

O próximo passo definiu o plano de implementação, para que posteriormente fosse realizada a divulgação e implantação do *Balanced Scorecard*. Terminado este processo inicia-se a etapa de acompanhamento de resultados, visto que existem objetivos e metas que devem ser atualizados e revisados periodicamente.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi desenvolvido com a finalidade de apresentar uma proposta de implementação do BSC em uma empresa agroindustrial. Em termos gerais o processo adotado foi genérico, porém preocupou-se com aspectos da cultura organizacional, bem como com o alinhamento estratégico da organização.

Diante dos aspectos visualizados neste estudo, constatou-se a essencialidade da estratégia no processo organizacional, seja na execução das atividades operacionais, no desenvolvimento de modelos de gestão, ou na formulação de estratégias competitivas.

Evidencia-se, que não basta apenas elaborar estratégias para obtenção do sucesso e alcance dos objetivos, é necessário um incessante esforço da equipe de trabalho. Neste contexto, implementar o BSC adquire contornos estratégicos e transforma-se em um diferencial competitivo para organização, tendo em vista que o mesmo constata se o planejamento estratégico está resultando nos objetivos almejados.

No entanto, não basta possuir planos estratégicos e construir um BSC, é fundamental o monitoramento do desempenho nos mais diversos ângulos, pois só assim será possível coordenar o processo de gestão. Nesta lacuna, entra o *Balanced Scorecard*, que tem por finalidade ser um sistema estratégico de medição de desempenho.

Perante este contexto, constata-se que o *Balanced Scorecard* pode funcionar como um instrumento propulsor da gestão e maximização do capital organizacional e intelectual, visto que seus indicadores transmitem um panorama que permite a gestão, direcionar ou redirecionar seus processos rumo aos objetivos empresariais. É notório que o sucesso empresarial está ligado a uma série de fatores, dentre eles pode-se mencionar a competitividade, líderes capacitados, pessoas comprometidas, carga tributária, atendimento ao cliente, aspectos estes que devem ser contemplados sistematicamente pela estratégia adotada pela organização.

O estudo de caso foi elaborado, com a finalidade de apresentar o processo de implementação do BSC como instrumento de análise e monitoramento

da performance estratégica, evidenciando-a como um instrumento de elevada amplitude para o processo decisório.

É importante ressaltar que, o profissional contábil participa ativamente em todos os processos de gestão das estratégias empresariais, sendo ele um dos responsáveis direto pelos rumos da organização e construção do BSC.

Por fim, constata-se que o processo da gestão estratégica está alinhado a pessoas capacitadas, e tem por intuito assegurar o desenvolvimento sustentável das organizações para os próximos anos, contemplando o empreendimento, com uma visão sistêmica e abrangente do macro ambiente.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: Elaboração de trabalhos na graduação**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 160 p.
- BERTERO, C. O. **Rumos da estratégia empresarial**. *RAE Light*, São Paulo: FGV, v. 2, n. 2, p. 20-25, mar.-abr. 1995.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 415 p.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1986. 378 p.
- FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003. 200 p.
- FARIA, Ana Cristina de; COSTA, Maria de Fátima Gameiro da. **Gestão de custos logísticos: custeio baseado em atividades (ABC), *Balanced Scorecard* (BSC), Valor econômico agregado (EVA)**. São Paulo: Atlas, 2005.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.
- HREBINIAK, Lawrence G. **Fazendo a estratégia funcionar: O caminho para uma execução bem-sucedida**. Porto Alegre: Bookman, 2006. 368 p.
- KALLAS, David. ***Balanced Scorecard*: aplicação e impactos. Um estudo com jogo de empresas**. Dissertação. Mestrado em Administração. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.
- KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: *Balanced Scorecard***. 16. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003. 348 p.
- _____. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- _____. **Organização Orientada para a Estratégia**. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001. 411 p.
- _____. **Mapas Estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 471 p.

_____. **Organização orientada para a estratégia:** como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KLUYVER, Cornelis A; PEARCE II, de. John A. **Estratégia:** uma visão executiva. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 207 p.

KOTLER, Philip. **Como fazer o Planejamento Estratégico do Negócio do seu Plano de Negócios.** Disponível em:
<http://evertongomede.blogspot.com.br/2011/04/como-fazer-o-planejamento-estrategico.html>. Acesso em: 25 out. 2012.

LEAL FILHO, José Garcia. **Gestão Estratégica Participativa.** 2. ed. Curitiba: Jaruá, 2007. 206 p.

MEIRELLES, A. M. **O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia:** um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPEAD/FACE/UFMG, Belo Horizonte: UFMG, 1995. 229 p.

MILLS, Daniel Quinn. **Empowerment:** um imperativo: 6 passos para estabelecer uma organização de alto desempenho. Rio de Janeiro: Campus, 1996. 152 p.

NIVEN, Paul R. **Balanced Scorecard - Passo a Passo:** Elevando o Desempenho e Mantendo Resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

OLIVEIRA, Luís M.; PEREZ JUNIOR, José H.; SILVA, Carlos Alberto S. **Controladoria Estratégica.** São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva:** como estabelecer, implementar e avaliar. 5. ed São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Planejamento Estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 20. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLVE, Nils-Goran; ROY, Jan; WETTER, Magnus. **Condutores da performance:** um guia prático para o uso do “*balanced scorecard*”. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001. 376 p.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional:** conceitos, estrutura e aplicação. São Paulo: Thomson, 2003.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

ROCHA, Bruno Mascarenhas. **Feedback**: Importância e Metodologia. Disponível em: <http://www.webartigos.com/artigos/feedback-importancia-e-metodologia/14283/>. Acesso em: 24 out. 2012.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 5. ed. Rio de Janeiro, DP&A, 2002

SERRA, Fernando; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre P. **Administração Estratégica**: conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 2004.

_____. **Administração Estratégica**: conceitos, roteiro prático e casos. Florianópolis: Insular, 2009. 224p.

SILVA, José Alberto Teixeira da. SANTOS, Roberto Fernandes dos; SANTOS Neusa Maria Bastos F. **Criando valor com serviços compartilhados**: aplicação do *Balanced Scorecard*. São Paulo: Editora Saraiva, 2006. 180 p.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 439 p.

TACHIZAWA, Takeshy; SCAICO, Oswaldo. **Organização flexível**: qualidade na gestão por processos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VALADARES, Maurício Castelo Branco. **Planejamento estratégico empresarial**: foco em clientes e pessoas: técnicas para a sua elaboração passo a passo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.