

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS

EDUARDO POLLONI SILVA

**MEDINDO A PERFORMANCE EMPRESARIAL: PROPOSTA DE ELABORAÇÃO
DE UM *BALANCED SCORECARD* PARA UMA INDÚSTRIA FRIGORÍFICA EM
DOURADOS/MS**

DOURADOS

2017

EDUARDO POLLONI SILVA

**MEDINDO A PERFORMANCE EMPRESARIAL: PROPOSTA DE ELABORAÇÃO
DE UM *BALANCED SCORECARD* PARA UMA INDÚSTRIA FRIGORÍFICA EM
DOURADOS/MS**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação
apresentado para a obtenção do título de
Bacharel em Engenharia de Produção.
Faculdade de Engenharia – FAEN.
Universidade Federal da Grande Dourados –
UFGD.

Orientador: Profa. Dra. Fabiana Raupp

DOURADOS

2017

EDUARDO POLLONI SILVA

**MEDINDO A PERFORMANCE EMPRESARIAL: PROPOSTA DE ELABORAÇÃO
DE UM *BALANCED SCORECARD* PARA UMA INDÚSTRIA FRIGORÍFICA EM
DOURADOS/MS**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção na Universidade Federal da Grande Dourados, pela comissão formada por:

Orientador: Prof^a Dr^a Fabiana Raupp
FAEN – UFGD

Prof. M.Sc. Danilo Medeiros de Castro
FAEN - UFGD

Prof. Dr. João Augusto Rossi Borges
FACE - UFGD

Dourados, 30 de Março de 2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

S586m Silva, Eduardo Polloni

Medindo a performance empresarial: proposta de elaboração de um
Balanced Scorecard para uma indústria frigorífica em Dourados/MS / Eduardo
Polloni Silva -- Dourados: UFGD, 2017.

54f. : il. ; 30 cm.

Orientadora: Fabiana Raupp

TCC (Graduação em Engenharia de Produção) - Faculdade de Engenharia,
Universidade Federal da Grande Dourados.

Inclui bibliografia

1. Balanced Scorecard. 2. Mapa Estratégico. 3. Gestão. 4. Key Performance
Indicators. I. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.

AGRADECIMENTOS

Agradeço minha mãe, Neiva Polloni, meu pai, Geide Silva Jr, e minha irmã, Juliana Polloni, por todo o apoio, carinho e ajuda nos momentos difíceis. As aventuras que vivi até hoje foram difíceis, porém, seriam impossíveis sem vocês.

Ainda, agradeço a meus amigos pelos infinitos conselhos e risadas que dividimos por toda esta longa jornada. Sempre tive apoio dos meus amigos de Andradina, independente da distancia entre nós, e, em Dourados, conheci muitas pessoas que, de alguma forma, marcaram minha vida, principalmente no final da graduação. Muito obrigado por tudo!

Por fim, agradeço a Fabiana Raupp pela ajuda e imensa confiança que teve em mim desde o primeiro momento em que a convidei para ser minha orientadora.

*“You better lose yourself
In the music, the moment
You own it. You better never let it go
You only get one shot
Do not miss your chance to blow
This opportunity comes once in a lifetime”
(Marshall Mathers “Eminem”)*

RESUMO

Em busca por competitividade, empresas devem compreender como criar valor para seus clientes, definindo metas a serem alcançadas e gerenciadas. Em outras palavras, a estratégia da empresa deve ser definida, difundida na organização e gerenciada. O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta de gestão estratégica capaz de adaptar-se à todo tipo de empresa, independente do setor, tamanho ou participação no mercado. Quando bem-sucedido, representa a estratégia da empresa em indicadores de performance bem definidos. Além de sua utilização para a gestão da empresa, funcionários podem compreender, facilmente, quais são os objetivos da organização e como estes são alcançados. O BSC, idealmente, representa a estratégia da organização em diferentes perspectivas, tornando o trabalho da gestão muito mais abrangente. Uma vez que o BSC esteja definido, o mapa estratégico funciona como uma representação visual da estratégia, mostrando em uma única página como os objetivos nas quatro perspectivas se integram em uma estratégia singular. Através de uma pesquisa de natureza aplicada, quantitativa e qualitativa, além de entrevista informal e o conhecimento do autor, o presente trabalho analisou a gestão atual da empresa escolhida, propondo um modelo de gestão baseado no *Balanced Scorecard*, apresentando, ainda, um mapa estratégico capaz de facilitar a compreensão da ferramenta por todos.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, Mapa Estratégico, Gestão, *Key Performance Indicators*.

ABSTRACT

In the pursuit of competitiveness, companies must understand how to create value for their customers by setting goals to be achieved and managed. In other words, a company's strategy must be defined, disseminated within the organization and managed. Balanced Scorecard (BSC) is a strategic management tool capable of adapting itself to any type of company, regardless of the industry type, size or market share. When successful, it represents the company's strategy in a mix of well-defined performance indicators. In addition to its use as a company's management tool, employees can easily understand the organization's goals and how to achieve it. BSC can, ideally, represent the organization's strategy within different perspectives, making the management activities easier. Once the BSC is defined, the strategic map can be used as a visual representation of the organization's strategy, showing in a single page how the indicators within the four different perspectives can integrate into a unique business strategy. Through an applied research, with both quantitative and qualitative aspects, in addition to an informal interview and the author's knowledge, this paper analyzed the current management activities of the chosen company, proposing a management model based on the Balanced Scorecard, while also presenting a strategic map able to facilitate the understanding of the tool by all employees.

Keywords: Balanced Scorecard, Strategic Map, Management, Key Performance Indicators.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Forças que governam a competição em um setor	17
Figura 2 – <i>Balanced Scorecard</i>	21
Figura 3 – Princípios da organização focalizada na estratégia.....	23
Figura 4 – Estratégia e resultados estratégicos	24
Figura 5 - A perspectiva do cliente – Medidas essenciais.....	26
Figura 6 - A perspectiva dos processos internos – O modelo da cadeia de valores genérica	27
Figura 7 - Mapa estratégico genérico	29
Figura 8 – Fluxograma do desenvolvimento da pesquisa	33
Figura 9 - Gráfico de consumo de kg per capita das carnes bovina, suína e de frango no Brasil e no mundo em 2011	35
Figura 10 - Organograma da empresa estudada	37
Figura 11 - Mapa estratégico proposto	43
Figura 12 - Mapa estratégico e relação entre indicadores	44
Figura 13 - Cálculo do indicador <i>Overall Equipment Effectiveness</i>	ANEXO A

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Principais produtores mundiais de carne suína, 1995 a 2012 (em milhões de toneladas).....	34
Tabela 2 - Principais Países Exportadores de Carne Suína, 2000 a 2012 (em milhões de toneladas).....	35
Tabela 3 - Indicadores atuais	38
Tabela 4 - Indicadores atuais e a estrutura do Balanced Scorecard.....	38
Tabela 5 - Perspectiva Financeira Proposta	40
Tabela 6 - Perspectiva do Cliente Proposta	41
Tabela 7 - Perspectiva dos Processos Internos Proposta	41
Tabela 8 - Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento Proposta	42
Tabela 9 - Comparação entre indicadores da gestão atual e do BSC proposto	44

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1. Caracterização do tema	12
1.2. Definição do problema	12
1.3. Objetivos.....	14
1.3.1. <i>Objetivo geral</i>	14
1.3.2. <i>Objetivos específicos</i>	14
1.4. Justificativa	14
1.5. Estrutura do trabalho	15
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	16
2.1. Estratégia.....	16
2.2. Gestão estratégica	18
2.3. Sistema de medição de desempenho	19
2.4. Balanced Scorecard	20
2.4.1. <i>Perspectiva Financeira</i>	24
2.4.2. <i>Perspectiva do Cliente</i>	25
2.4.3. <i>Perspectiva dos Processos Internos</i>	26
2.4.4. <i>Perspectiva do Aprendizado e Crescimento</i>	27
2.4.5. <i>Mapas Estratégicos</i>	28
2.4.6. <i>Pontos fracos do Balanced Scorecard</i>	30
3. METODOLOGIA.....	31
3.1. Classificação da pesquisa	31
3.2. Desenvolvimento da pesquisa	32
4. APRESENTAÇÃO DO MERCADO, DA EMPRESA E DA GESTÃO ATUAL.....	34
4.1. O mercado	34
4.2. A empresa.....	36
4.3. A gestão e os indicadores atuais	38
5. RESULTADOS	40
5.1. Balanced scorecard proposto.....	40
5.2. Perspectiva financeira proposta	40
5.3. Perspectiva do cliente proposta	41
5.4. Perspectiva dos processos internos proposta	41
5.5. Perspectiva de aprendizagem e crescimento proposta.....	42
5.6. Mapa estratégico proposto.....	43
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46

1. INTRODUÇÃO

1.1. Caracterização do tema

Atualmente, as empresas devem compreender como criar valor para seus clientes, definindo metas a serem alcançadas e gerenciadas. Assim, “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” (KAPLAN; NORTON; 1997, p. 2, grifo nosso).

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta de gestão estratégica capaz de adaptar-se à todo tipo de empresa, independente do setor, tamanho ou participação no mercado. Quando bem-sucedido, representa a estratégia da empresa em indicadores de performance bem definidos. Além de sua utilização para a gestão da empresa, funcionários podem compreender, facilmente, quais são os objetivos da empresa e como estes são alcançados. O BSC, idealmente, representa a estratégia da organização em diferentes perspectivas, tornando o trabalho da gestão muito mais abrangente.

A ferramenta é constituída de quatro perspectivas: a perspectiva financeira, a perspectiva do cliente, a perspectiva dos processos internos e a perspectiva do aprendizado e crescimento. Para Robert S. Kaplan e David P. Norton (1997), as quatro perspectivas equilibram os objetivos de curto e longo prazo, além de criar uma linguagem para comunicar a missão e a estratégia da empresa.

Os indicadores estratégicos, definidos através das perspectivas citadas, não devem ser analisados independentemente. Estes indicadores representam uma série de relações de causa e efeito entre os objetivos da organização (KAPLAN; NORTON; 2004). Uma vez definidos, estes indicadores devem ser apresentados, demonstrando como as atividades da empresa têm um objetivo final bem definido. Para que todos compreendam a estratégia da empresa, de forma abrangente e clara, utiliza-se de mapas estratégicos.

Os mapas estratégicos são criados para demonstrar, com clareza, as relações de causa e efeito dos indicadores de performance utilizados. Kaplan e Norton (2004, p. 57, grifo do autor) afirmam que “o mapa estratégico mostra como os vários indicadores de um *Balanced Scorecard*, construído da maneira certa, fornecem a instrumentação para uma estratégia singular”.

Com o *Balanced Scorecard*, gestores e empresários podem acompanhar a performance de seus negócios com uma série de indicadores coerentes e interligados. Sua principal vantagem é entregar à organização uma visão completa de sua estratégia, além de evidenciar o caminho a ser seguido para alcançar as metas definidas pela empresa. O BSC bem sucedido melhora o engajamento dos funcionários, incentiva a liderança, reduz custos e, desta forma, trabalha em favor da competitividade da empresa.

Logo, este trabalho pretende discutir a ferramenta e sua utilidade na perspectiva da empresa escolhida.

1.2. Definição do problema

Hoje, competitividade é um *hot topic*. Analisar a performance de uma empresa se tornou uma importante tentativa de garantir competitividade e crescimento.

Magro, Carpes e Rosa (2014) analisaram a utilização de um *Balanced Scorecard* em duas empresas do ramo de embalagens. Segundo os autores, nas duas empresas estudadas o BSC melhorou a qualidade da gestão. Canhadas (2010) aplicou o BSC em uma operadora logística, em conjunto com uma empresa contratante, verificando a efetividade da ferramenta. Queiroz *et al* (2015) estudou o uso do BSC em uma indústria metalúrgica em expansão e verificou que a ferramenta é capaz de auxiliar o planejamento estratégico, envolvendo todos os setores da empresa.

Percebe-se, portanto, que o BSC pode ser utilizado por empresas de diferentes setores, além de ser uma ferramenta ainda estudada e aplicada. Ainda, pode-se considerar a ferramenta como um suporte ao sucesso de uma empresa, podendo reduzir a chance de uma empresa falir ou perder mercado,

Considerando o universo das pequenas e médias empresas, a atenção à estratégia e ao investimento em ativos intangíveis, capazes de criar valor no longo prazo, faz-se ainda mais importante. Segundo Cher (1990 *apud* SANTOS; ALVES; AMEIDA, 2007), 80% das pequenas empresas não completam o primeiro ano de atividade, com 92% falhando nos primeiros cinco anos. A causa deste alto índice, ainda segundo o autor, está relacionada à capacidade estratégica das empresas.

"Assim, a gestão das pequenas e médias empresas sofre interferências diversas associadas à sua estrutura, capacidade produtiva e, principalmente, a suas competências básicas. A construção e a implementação de estratégias no contexto das pequenas e médias empresas merecem uma análise mais cuidadosa [...]" (SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007, p. 60, grifo nosso)

Garengo, Biazzo, Bititci (2005) afirmam que, nos últimos anos, pequenas e médias empresas têm investido em tecnologias, mas falham no investimento em gestão. Os autores ainda afirma que diversas mudanças ocorreram criando um ambiente favorável para o desenvolvimento de pequenas e médias empresas. Alguns exemplos são a evolução do ambiente competitivo, aumento do volume de empresas, evolução do conceito de qualidade e aumento significativo de tecnologia no setor.

Werlang *et al* (2013) estudou o uso do *Balanced Scorecard* em micro e pequenas empresas de Santa Catarina, afirmando que, de maneira geral, as empresas estudadas estão usando o *Balanced Scorecard* direta ou indiretamente, a fim de melhorar seu desempenho, representando 80,66% das empresas que usam algum tipo de sistema de medição de desempenho, demonstrando a versatilidade da ferramenta BSC.

Conforme com o que foi apresentado, pode-se perceber que o grande problema das empresas é a falta de um planejamento e de controle de suas estratégias. Desta forma, o BSC visa solucionar esta lacuna nas empresas. Além desta importância atual da ferramenta, o tema foi escolhido por ser de afinidade do autor. Segundo a ABEPRO (Associação Brasileira de

Engenharia de Produção), a gestão estratégica é uma das áreas de estudo do Engenheiro de Produção, pertencendo à grande área “Engenharia Organizacional”.

A fim de auxiliar a empresa escolhida em mensurar seu desempenho e, assim, garantir seu crescimento e participação no mercado, o foco deste trabalho estará em responder a seguinte questão de pesquisa: Quais indicadores devem ser utilizados para gerenciar a estratégia da empresa? Portanto, para responder esta pergunta será desenvolvido um trabalho junto à empresa, com o objetivo de identificar os indicadores de performance ideais.

1.3. Objetivos

1.3.1. *Objetivo geral*

Propor a ferramenta *Balanced Scorecard* para a gestão estratégica, propondo indicadores de performance para a empresa escolhida, demonstrando sua importância e possibilidade de aplicação à empresa escolhida.

1.3.2. *Objetivos específicos*

- Identificar como o *Balanced Scorecard* pode se encaixar às necessidades da empresa escolhida;
- Definir os indicadores de performance ideais, considerando as perspectivas necessárias, e construir o mapa estratégico para a empresa;.

1.4. Justificativa

No Brasil, aproximadamente 1,8 milhão de empresas fecharam em 2015, sendo o número mais significativo dos últimos cinco anos. Este número representa empresas de diferentes tamanhos e setores da economia (ESTADÃO, 2016).

Para Boas e Andrade (2009, p. 7), “a estratégia organizacional constitui o mecanismo através do qual a organização interage com o contexto ambiental e define o comportamento da organização em um mundo mutável, dinâmico e competitivo”.

Portanto, é imprescindível que empresas, independente de sua área de atuação, invistam na qualidade de suas estratégias. Além de definir sua estratégia, é preciso que esta seja de conhecimento de todos os funcionários, transformando-a em metas. Ainda, deve-se mensurar a performance empresarial, garantindo o crescimento da empresa na direção certa. Para tal, utiliza-se de indicadores de performance, conhecidos como *Key Performance*

Indicators (KPI). O sucesso de uma estratégia depende de como ela é introduzida e implementada (PARMENTER, 2007).

David Parmenter afirma que "KPIs representam um conjunto de medidas com foco sobre os aspectos de desempenho organizacional críticos para o sucesso corrente e futuro da organização" (2007, p. 3, tradução nossa).

O *Balanced Scorecard* utiliza KPIs dentro de quatro perspectivas. Logo, obtém-se um conjunto de indicadores de performance equilibrados, capazes de informarem a estratégia e os objetivos de uma empresa de maneira rápida e fácil.

Hoque (2014), ao analisar os estudos feitos sobre *Balanced Scorecard* vinte anos depois de seu lançamento, afirma que, até que uma ferramenta inovadora melhor apareça, o BSC continuará a fornecer às organizações uma opção valiosa como mapa estratégico, como facilitador na implantação de políticas empresariais e como uma ferramenta de controle e responsabilidade organizacional.

Justifica-se, portanto, a realização deste trabalho, visto que a pesquisa irá trazer à empresa um novo método para o gerenciamento de sua estratégia, um conjunto de indicadores específicos e um mapa estratégico para visualizar a estratégia da organização. Do ponto de vista empresarial, o estudo e construção de um *Balanced Scorecard* potencializa a chance de sucesso de uma empresa. Para o meio acadêmico, o trabalho pode trazer uma nova perspectiva sobre gestão em uma indústria frigorífica. Ainda, uma ferramenta de gestão bem sucedida pode tornar-se um referencial para futuras políticas públicas.

1.5. Estrutura do trabalho

O presente trabalho de conclusão de curso foi desenvolvido em 6 capítulos. Os capítulos estão organizados da seguinte maneira:

- Capítulo 1: Faz a introdução do conteúdo, apresentando ao leitor as características do tema, o objetivo geral do trabalho, o objetivo específico e a justificativa.
- Capítulo 2: Apresenta a revisão bibliográfica sobre os conceitos de estratégia, *Balanced Scorecard* e mapas estratégicos.
- Capítulo 3: Apresenta a metodologia utilizada na pesquisa.
- Capítulo 4: Apresenta o mercado atual de carne suína no Brasil e no mundo, além de descrever a empresa e seu sistema de gestão atual.
- Capítulo 5: Apresenta o *Balanced Scorecard* proposto, suas perspectivas, indicadores e mapa estratégico.
- Capítulo 6: Apresenta uma breve discussão do trabalho realizado, assim como sugestões para futuras pesquisas.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo os temas estratégia, gestão estratégia, performance empresarial e *Balanced Scorecard* serão discutidos. Além de uma revisão científica acerca dos conceitos dos temas citados, será feita uma discussão sobre as perspectivas utilizadas no *Balanced Scorecard*, sua aplicação e os desafios e limites encontrados na ferramenta.

2.1. Estratégia

Estratégia é um tema amplamente discutido no universo acadêmico e profissional. Seu principal objetivo é garantir competitividade à organização. Duas empresas operando de maneira idêntica não podem coexistir (MONTGOMERY; PORTER, 1998). Logo, a estratégia passa a ser a representar o diferencial competitivo das organizações, sendo ainda mais importante no ambiente dinâmico onde, atualmente, as empresas se encontram.

Pode-se definir estratégia como “a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa” (MONTGOMERY; PORTER, 1998, p. 5). A estratégia, portanto, define como a empresa abordará seu preço de venda, localização e mercado alvo, entre outros fatores.

Carvalho e Laurindo (2007) afirmam que a essência da estratégia é saber o que fazer e o que não fazer. Os autores ainda comentam que a estratégia tem “[...] um caráter amplo de como a empresa competirá, quais devem ser suas metas e quais as políticas necessárias para a consecução destas metas.” (p. 24).

Sobre competitividade, Hayes *et al* (2008) afirma que um dos desafios empresariais é encontrar um ambiente onde as características específicas da organização geram vantagem competitiva e valor ao cliente. Os autores conceituam estratégia por um esforço consistente de coordenação de metas, políticas e planos funcionais da empresa.

Um dos pontos mais importantes para a definição de uma estratégia bem-sucedida é compreender o ambiente em que a empresa atua. Para tal, é preciso analisar a empresa, compreender seus pontos fortes, fracos, além de entender o ambiente onde atua. Aqui, é necessário analisar os concorrentes e verificar quais ameaças a empresa pode sofrer. Montgomery e Porter (1998) afirmam que, dentro de um setor, existem quatro forças que governam a competitividade, apresentadas na Figura 1.

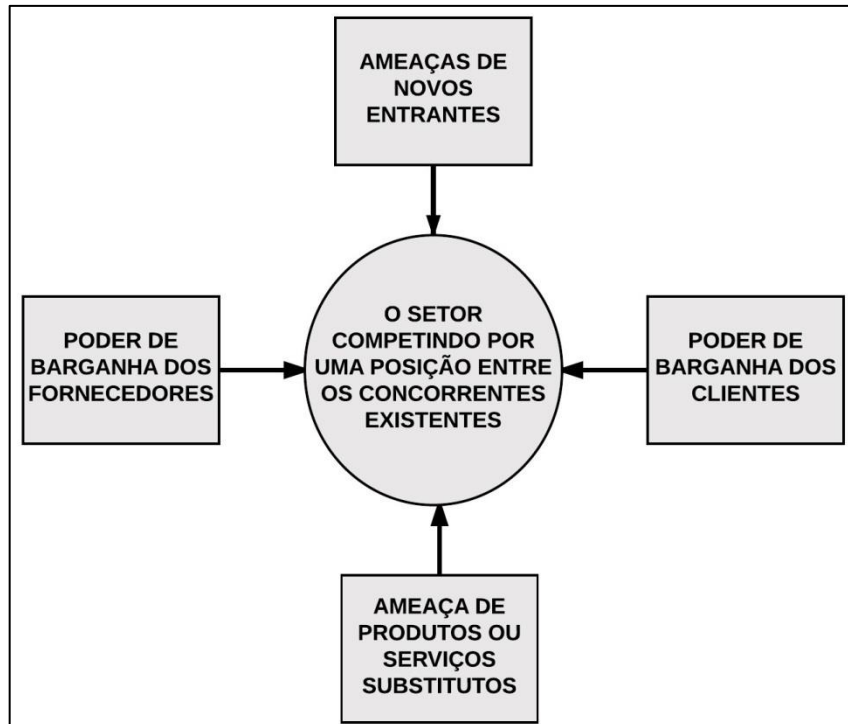


Figura 1 – Forças que governam a competição em um setor

Fonte: Adaptado de Montgomery e Porter (1998)

Percebe-se que, além da eficiência da organização, o setor externo, afeta, e muito, a estratégia empresarial. As quatro forças apontadas por Montgomery e Porter representam diferentes *stakeholders*¹ externos à organização, porém, com a capacidade de influenciar todas as operações de uma organização. Novamente, se competitividade é o grande objetivo da estratégia, observar o ambiente onde a empresa analisada atua torna-se imprescindível.

Após definir a estratégia da organização, é preciso definir, em poucas palavras, a missão e a visão da empresa. Tanto a missão, quanto a visão, são declarações da empresa sobre seus objetivos de curto prazo e longo prazo. A boa definição de missão e visão ajudará a organização a divulgar seus objetivos para seus funcionários, clientes e *stakeholders*.

A missão pode ser definida como uma declaração resumida do propósito básico da organização. Sobre a missão, Kaplan e Norton comentam:

“Missão. Declaração concisa, com foco interno, da razão de ser da organização, do propósito básico para o qual se direcionam suas atividades e dos valores que orientam as atividades dos empregados. A missão também deve descrever como a organização espera competir no mercado e fornecer valor aos clientes” (2004, p. 36, grifo do autor).

A visão da empresa revela seus objetivos de longo prazo e sua motivação, sendo inspiradora à todos. Novamente, Kaplan e Norton comentam sobre a visão, dizendo que:

¹ *Stakeholders:* termo usado para descrever as partes interessadas em um negócio, podendo influenciá-lo positivamente ou negativamente. Pode ser um pessoa, um grupo de acionistas, competidores, organizações não governamentais ou governos (LYRA; GOMES; JACOVINE, 2009).

“*Visão*. Declaração concisa que defini as metas a médio e 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” (2004, p. 37, grifo do autor).

Pode-se compreender que, tão importante quanto definir a estratégia da empresa, considerando o ambiente onde esta atua, é fazer com que os clientes, funcionários e *stakeholders* envolvidos a compreendam.

2.2. Gestão estratégica

Uma vez que a estratégia foi definida e planejada, é preciso fazer a gestão desta. Para Costa (2006), o conceito de gestão estratégica é muito mais amplo que o planejamento da estratégia. O autor afirma que é preciso formular um propósito compartilhado para a organização, fixar metas, desafios, atribuir responsabilidades e conduzir e acompanhar a implantação da estratégia. Logo, compreende-se gestão estratégica como a estratégia em ação.

Para uma gestão estratégica bem sucedida, é preciso comprometimento dos envolvidos. Esta atividade pode ser compreendida como a execução da estratégia, sob liderança da alta administração, envolvendo e comprometendo todos os gerentes, responsáveis e colaboradores da organização (COSTA, 2006).

Ao implantar a estratégia, é preciso que haja mudanças em dimensões horizontais e verticais, ou seja, é preciso que a estratégia faça parte dos relacionamentos organizacionais tradicionais, além de fazer parte de funções mais complexas, envolvendo mais colaboradores da organização, como melhorias na infraestrutura da empresa, investimentos em tecnologia da informação e desenvolvimento de novos produtos (TAVARES, 2005).

Além da execução da estratégia, é preciso monitorar os resultados obtidos, os fatores internos e os fatores externos à organização, fazendo a manutenção da estratégia. Após a implantação, é preciso assegurar que a organização mantenha-se alinhada à sua estratégia. Ainda, a estratégia deve evoluir, adaptando-se às mudanças no ambiente onde a organização atua. Sobre esta necessidade de adaptação, podem-se afirmar que:

“A gestão estratégica tem por finalidade assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da instituição, por meio da contínua adequação de sua estratégia, de sua capacitação e de sua estrutura, possibilitando-lhe enfrentar e antecipar-se às mudanças observadas ou previsíveis no seu ambiente externo ou interno” (COSTA, 2006, p. 54).

Logo, a gestão estratégica é a ferramenta utilizada para perpetuar a estratégia à organização. Para que uma empresa seja gerenciada, é preciso definir metas e objetivos, além de definir como a empresa deve checar sua evolução. Usualmente, empresas utilizam um sistema de medição de desempenho capaz de acompanhar a evolução da empresa, além de quantificar os dados empresariais disponíveis.

2.3. Sistema de medição de desempenho

Considerando que estratégia empresarial fornece a diretriz para todas as atividades de uma empresa, e que, com o passar do tempo, o ambiente onde a empresa atua evolui, torna-se necessário gerenciar a estratégia da empresa, garantindo que esta esteja apta a gerar competitividade à organização. Para tal, a empresa deve utilizar um sistema de medição de desempenho, capaz de analisar quão capaz é a organização de operacionalizar sua estratégia.

Em outras palavras, um sistema de medição de desempenho é responsável por monitorar as atividades de uma empresa, analisando se as expectativas de uma estratégia empresarial bem definida estão sendo alcançadas. Nesta atividade, são utilizados indicadores de performance, chamados de *Key Performance Indicators* (KPI). Os KPIs possibilitam enxergar a estratégia da empresa em um conjunto de atividades que devem ser monitoradas, visando o sucesso da organização.

Sobre os indicadores de desempenho, Soares e Runte afirmam que:

“Podemos concluir que os indicadores de desempenho são ferramentas de gestão ligadas ao monitoramento, utilizadas para alcançar resultados ou características desejáveis de uma iniciativa, processo, estratégia ou negócio. Também possibilitam enxergar melhor os avanços em termos de resultados ou de impactos, quando observamos a sua evolução. Um indicador é, portanto, uma ferramenta básica para o gerenciamento de uma organização, utilizada para levantar aspectos quantitativos e/ou qualitativos de um dado fenômeno, fornecendo informações essenciais para os processos de avaliação e de tomada de decisão. Os indicadores devem fornecer uma boa visão acerca do que se deseja medir, mas vale ressaltar que, sempre necessitará de uma interpretação no contexto em que estão inseridos.” (2012, p. 5).

Compreende-se, portanto, que os indicadores de performance não são ferramentas triviais no processo de monitoramento da gestão estratégica. Ainda, diferentes empresas terão diferentes KPIs, visto que a ferramenta se adapta ao contexto da organização.

Resumidamente, o objetivo de se utilizar indicadores é obter informações para a tomada de decisão. Com os dados obtidos, decisões melhores podem ser alcançadas. Estes sistemas de medição de desempenho “[...] criam as condições para que os resultados sejam monitorados, os objetivos gerenciados e as melhorias realizadas.” (SOARES; RUNTE, 2012, p. 7).

KPIs representam um conjunto de medidas focadas nos aspectos críticos de uma organização, visando o sucesso atual e futuro desta (PARMENTER, 2007). Logo, nem tudo deve ser mensurado. Os KPIs devem ser suficientes para representar todas as partes interessadas da organização, focando, principalmente, nas atividades críticas para gerar valor aos clientes. Contudo, o uso demorado de indicadores pode trazer atrasos ao processo de monitoramento da gestão estratégica.

Ainda, o uso bem sucedido de KPIs requer uma parceria efetiva entre a alta administração, colaboradores, sindicatos, funcionários, clientes e fornecedores. O processo de gestão estratégica requer que a cultura organizacional se transforme, sendo crucial o engajamento de todos os *stakeholders* mais importantes (PARMENTER, 2007).

Portanto, um sistema de medição de desempenho não pode ser aplicado sem engajamento, atenção à estratégia, comprometimento da alta administração e o uso de indicadores voltados ao cliente e sua percepção de valor.

2.4. *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* foi criado por David Norton, executivo principal da Nolan Norton, e por Robert Kaplan em meados de 1990, buscando um novo modelo de medição de desempenho. Após reuniões com representantes de dezenas de empresas, além de estudos de caso, o nome “*Balanced Scorecard*” apareceu (KAPLAN; NORTON, 1997).

Os criadores afirmam que a ferramenta caracteriza-se como um sistema equilibrado de medição de performance, não se limitando aos ativos financeiros de uma empresa para analisar a performance desta. Desta forma, a ferramenta organiza seus indicadores de performance em quatro perspectivas diferentes, equilibrando ativos tangíveis (exemplo: capital financeiro) e ativos intangíveis (exemplo: capacidade de fidelizar clientes). A busca por uma ferramenta como o BSC deu-se pela necessidade de decompor estratégias empresariais de alto nível em medidas operacionais locais.

Sobre esta necessidade, os autores afirmam que:

“[...] muitas organizações encontram dificuldades para decompor medidas estratégicas de alto nível, principalmente as de natureza não financeira, em medidas operacionais locais. Antigamente, quando dependiam exclusivamente de controles financeiros dos níveis hierárquicos superiores, os gerentes sabiam decompor tranquilamente uma medida agregada, como retorno sobre o investimento ou valor econômico agregado, em medidas locais, como giros de estoque, dias de vendas no contas a receber, despesas operacionais e margens brutas. Infelizmente, é mais difícil decompor medidas não financeiras, como satisfação dos clientes e disponibilidade de sistemas de informação. O *Balanced Scorecard* pode ser extremamente útil nesse caso, pois baseia-se num “modelo de desempenho” que identifica os vetores da estratégia em nível mais elevado. A estrutura do *scorecard*, com suas relações de causa e efeito, pode ser usada para orientar a seleção dos objetivos e medidas de nível mais baixo compatíveis com a estratégia de alto nível.” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 221, grifo do autor).

Niven (2014, p. 3, tradução nossa) afirma que, 20 anos depois, após múltiplos livros sobre a ferramenta e diversas aplicações diferentes, “o *Balanced Scorecard* é uma das ferramentas de gestão mais populares no mundo”. O *Balanced Scorecard* foi tão aceito no mundo que a *Harvard Business Review* definiu-o como uma das 75 ferramentas mais influentes do século XX.

Como descrito anteriormente, as quatro perspectivas são: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Para Kaplan e Norton, “o *Balanced Scorecard* traduz missão e estratégia em objetivos e medidas [...] cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar aos funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro [...] para alcançar as metas de longo prazo” (1997, p. 25, grifo do autor).

Apesar de não se limitar aos objetivos financeiros de uma empresa, o BSC descreve uma cadeia de relações de causa e efeito. Assim, o BSC deve contar a estratégia da empresa, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os com a perspectiva dos clientes, dos processos internos e, depois, a perspectiva do aprendizado e crescimento. Logo, o BSC não ignora as medidas financeiras, tão pouco nega a importância de definir objetivos financeiros claros.

A Figura 2 descreve um esboço do *Balanced Scorecard* e suas quatro perspectivas.

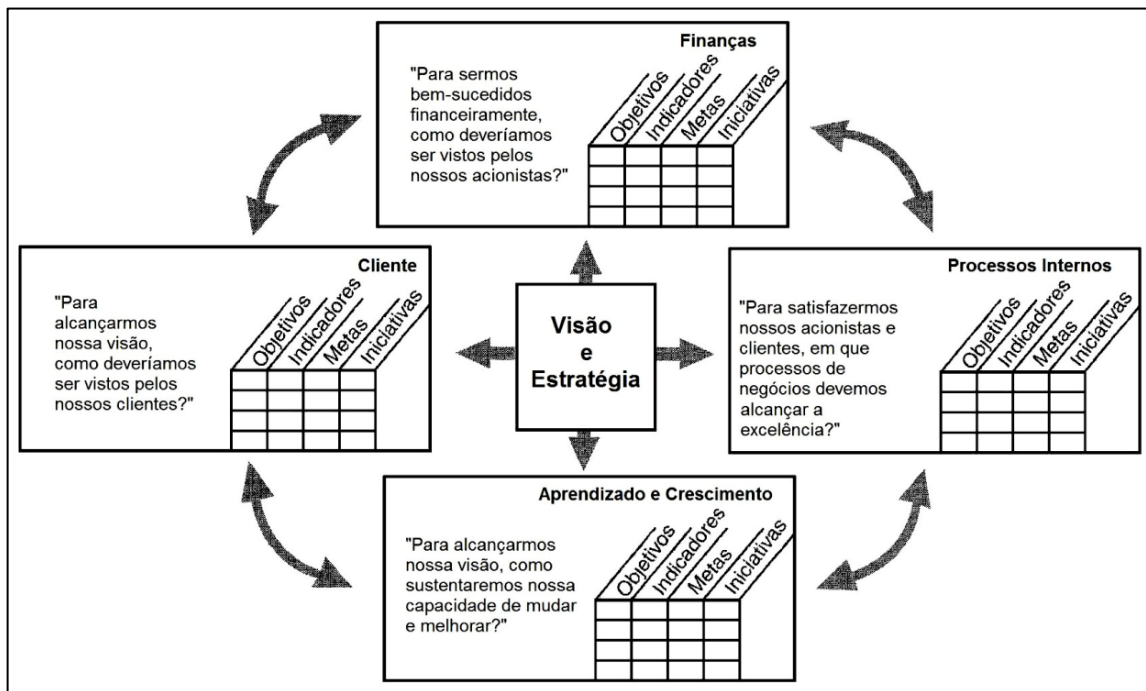


Figura 2 – *Balanced Scorecard*

Fonte: Kaplan e Norton (2001)

Organizações abordaram o *Balanced Scorecard* de maneira diferentes. Contudo, Kaplan e Norton (2000) afirmam que empresas bem-sucedidas revelaram um padrão consistente no alinhamento estratégico. Foram observados cinco princípios comuns, apresentados a seguir:

- Princípio 1: Traduzir a estratégia em termos operacionais;
- Princípio 2: Alinhar a Organização à estratégia;
- Princípio 3: Transformar a estratégia em tarefa de todos;
- Princípio 4: Converter a estratégia em processo contínuo;
- Princípio 5: Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

O primeiro princípio foca em estabelecer como a organização gera valor para seu cliente. É preciso descrever a estratégia em ativos tangíveis e intangíveis e demonstrar a relação de causa e efeito com o *Balanced Scorecard* e com o mapa estratégico.

“O uso pelo *scorecard* de indicadores quantitativos, mas não financeiros – como duração dos ciclos, participação do mercado, inovação, satisfação e competências – possibilita a descrição e mensuração do processo de criação de valor [...]” (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 21, grifo do autor)

Os autores afirmam ainda que, ao traduzir a estratégia, as organizações criam um ponto de referência comum e compreensível para todas as unidades e empregados.

O segundo princípio refere-se à sinergia na organização. É preciso que todos os setores trabalhem com metas claras, baseadas na mesma estratégia, com objetivos comuns. Considerando que a performance organizacional é resultado da soma das partes da corporação, as estratégias individuais devem ser integradas.

“As unidades de negócio e as unidades de serviço compartilhado se conectam à uma estratégia por meio de temas e objetivos comuns que permeiam seus *scorecards*. Em todos os casos, as empresas bem-sucedidas usam *balanced scorecards* de maneira coordenada em toda a organização, para garantir que o todo exceda a soma das partes.” (KAPLAN; NORTON, 2000, p.22, grifo do autor).

O terceiro princípio é responsável por definir a importância de educar toda a empresa sobre a estratégia escolhida. Segundo Kaplan e Norton (2000, p. 23), “as empresas são capazes de educar seus empregados sobre conceitos de negócio surpreendentemente sofisticados”.

Organizações focadas reconhecem a necessidade de ter sua estratégia compreendida por todos os funcionários. Ao educar a organização, todos os empregados, ao exercerem suas atividades do dia a dia, devem contribuir para o sucesso da estratégia da empresa. Pode-se afirmar que “os executivos usam o *Balanced Scorecard* como ferramenta nos processos de *comunicar* a estratégia e *educar* a organização” (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 23, grifo do autor).

O quarto princípio descreve a necessidade de perpetuar o processo de gestão estratégica. Kaplan e Norton afirmam que as empresas investem pouco tempo discutindo estratégia. É preciso que haja um *loop* conectando o gerenciamento das operações e o gerenciamento estratégico, gerando um sistema de feedback.

Considerando que “estratégia é tarefa de todos” (KAPLAN; NORTON, 2000, p.25), é recomendado que a empresa adote reuniões simples para discutir estratégia. Novamente, os autores afirmam a ideia de feedback voltado à estratégia da organização.

O quinto e último princípio é responsável por educar os executivos de que o *Balanced Scorecard* não se trata apenas de mensurar sua performance. O mais importante seria o senso de propriedade e o envolvimento ativo da equipe executiva.

O processo de aplicação do *Balanced Scorecard* não deve ser um projeto de mensuração, mas um programa de mudança para a organização. Deve existir liderança capaz de envolver a organização como um todo, tornado óbvio para todos os envolvidos a importância da mudança para a gestão estratégica. Ainda, é preciso estabelecer um processo de governança, reformando os novos valores culturais da organização. A Figura 3 resume os cinco princípios apresentados.



Figura 3 – Princípios da organização focalizada na estratégia

Fonte: Kaplan e Norton (2000)

Com o passar dos anos, diversas empresas utilizaram o *Balanced Scorecard* como sistema de gestão. Foi constatado que o BSC pode ser utilizado para:

- Esclarecer e obter consenso em relação à estratégia;
- Comunicar a estratégia a toda a empresa;
- Alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia;
- Associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais;
- Identificar e alinhar as iniciativas estratégicas;
- Realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas;
- Obter feedback para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

A Figura 4 a seguir demonstra a relação do *Balanced Scorecard* e os objetivos da empresa, assim como sua estratégia, missão e visão.

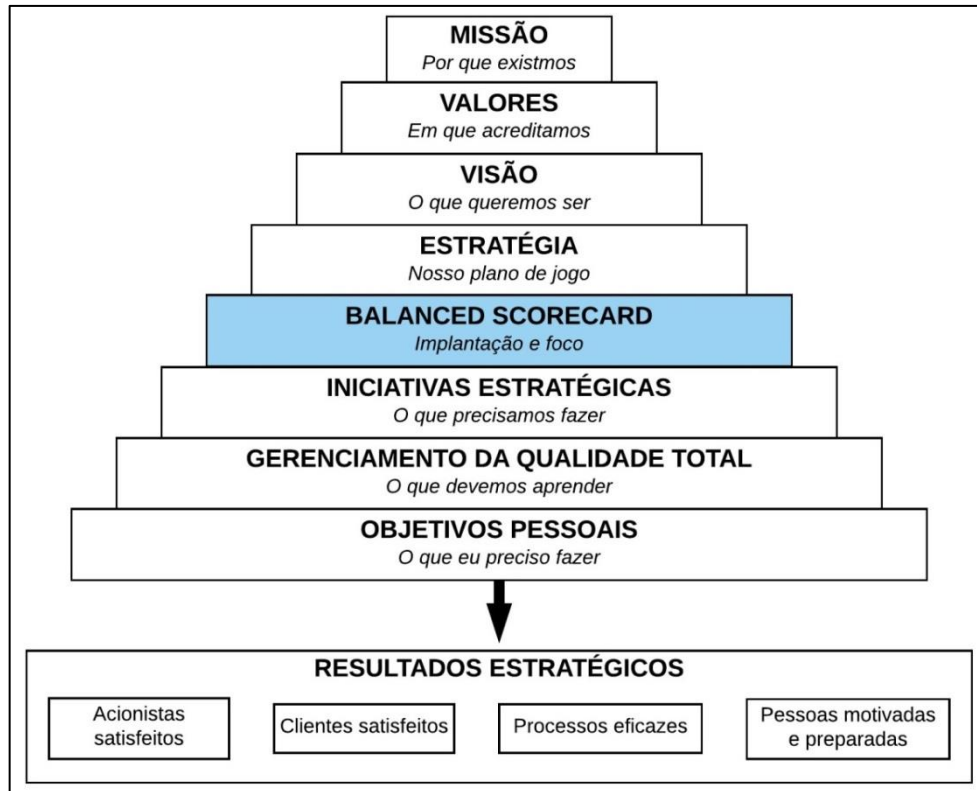


Figura 4 – Estratégia e resultados estratégicos

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2001)

A construção do *Balanced Scorecard* depende das perspectivas adotadas para a ferramenta. Usualmente, são utilizadas quatro perspectivas (perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva dos processos internos e perspectiva de aprendizagem e crescimento) que estão apresentadas a seguir.

2.4.1. Perspectiva Financeira

Como descrito anteriormente, o *Balanced Scorecard* não ignora os indicadores financeiros. Na realidade, o BSC utiliza os indicadores financeiros como base para a identificação dos indicadores das outras três perspectivas.

“O BSC permite que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro.” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 2).

Logo, o BSC deve servir de incentivo para que as empresas vinculem seus objetivos financeiros à estratégia da empresa. Kaplan e Norton (1997) afirmam que, na grande maioria das organizações temas financeiros como aumento de receita, melhoria dos custos, melhoria da produtividade e redução de custos servem de base para integrar as quatro perspectivas.

Para Fernances (2003, *apud* SOARES; RUNTE, 2012), as medidas financeiras são fáceis de obter, pois dizem respeito, basicamente, ao retorno de capital. Ainda, empresas já

utilizam diversos indicadores financeiros, principalmente por uma obrigatoriedade legal. O autor ainda afirma que, entre os indicadores financeiros normalmente utilizados, encontram-se o retorno sobre o investimento, o valor econômico agregado, a lucratividade, aumento de receitas e redução de custos.

Segundo Nair (2004), para identificar os KPIs financeiros adequados, três perguntas devem ser feitas pela alta direção: quais são os objetivos financeiros? O que influencia estes objetivos? Qual tipo de lucro ou receita deve-se alcançar?

Contudo, a perspectiva financeira, apesar de importante, não deve ser o único foco da empresa. De acordo com os princípios do BSC, é preciso verificar como a empresa pode avaliar-se pela perspectiva do cliente.

2.4.2. *Perspectiva do Cliente*

O objetivo desta perspectiva é identificar os segmentos de mercado em que a empresa deseja competir. Uma vez que o cliente é identificado, a estratégia da empresa, incluindo sua missão, sua visão e seus objetivos, pode ser alinhada ao desejo de seus clientes. Considerando que o mercado consumidor é responsável por criar lucro e receita para a empresa, a visão para o mercado faz-se essencial.

“ Na perspectiva dos clientes do *Balanced Scorecard*, as empresas identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa. 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, 1997, p. 67, grifo do autor).

Para os criadores do *Balanced Scorecard* as empresas, antes, focaram em seus processos internos, objetivos internos e em inovação tecnológica, sem analisar o mercado consumidor. Logo, as organizações investiam em inovações tecnológicas não desejadas por seus clientes. Ainda, as empresas devem focar em seus clientes mesmo na declaração da missão e visão da empresa.

Apesar de muitas empresas adotarem como visão se tornar a maior empresa do segmento, Kaplan e Norton afirmam que “[...] empresas que tentam ser tudo para todo o mundo normalmente acabam não sendo nada para ninguém [...]” (1997, p.68). A Figura 5 descreve algumas medidas genéricas, porém essenciais para qualquer tipo de empresa, dentro da perspectiva dos clientes.

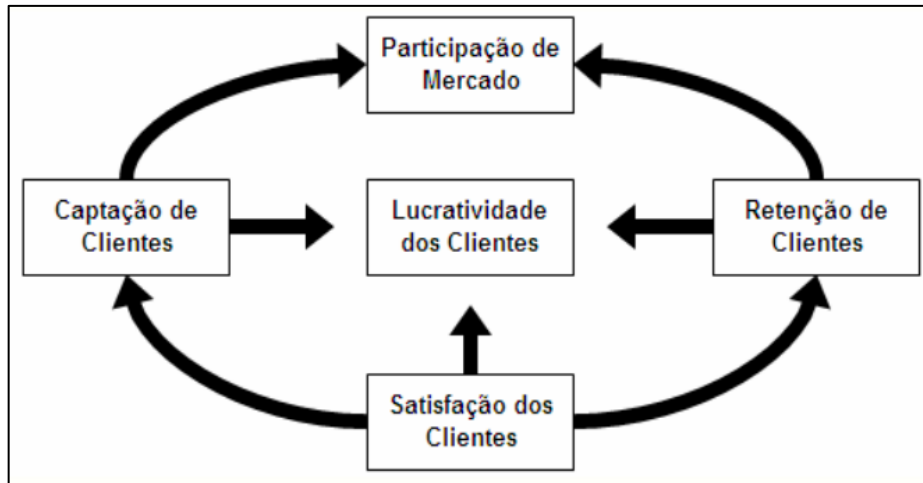


Figura 5 – A perspectiva do cliente – Medidas essenciais

Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Nair (2004) afirma que, dentro desta perspectiva, antes de definir metas é preciso responder a seis perguntas: qual é seu mercado alvo? Quem são seus clientes? Como se chamam nossos clientes? Com quem eu devo competir para ganhar clientes? Qual valor o cliente atual percebe? Se a organização desaparecesse, quem sentiria nossa falta?

Outra perspectiva importante é a análise dos processos internos da empresa, principalmente em uma indústria, como o caso da empresa estudada.

2.4.3. Perspectiva dos Processos Internos

Nesta etapa o objetivo é identificar quais são os processos críticos da empresa para a realização dos objetivos dos clientes. Sobre os processos críticos, Kaplan e Norton afirmam que:

“Os sistemas de medidas de desempenho da maioria das empresas focalizam a melhoria dos processos operacionais existentes. Para o *Balanced Scorecard*, recomendamos 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 o serviço de pós venda – oferta de serviços pós-venda que complementem o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços de uma empresa.” (1997, p. 98, grifo do autor).

Logo, dentro da perspectiva dos processos internos é necessário que a organização tenha uma visão holística e sistêmica de toda sua cadeia de valor. A Figura 6 demonstra um esboço de uma cadeia de valor genérica.

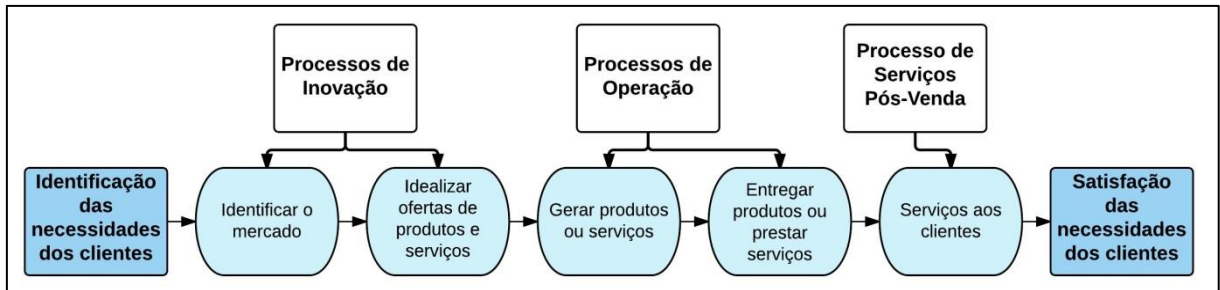


Figura 6 – A perspectiva dos processos internos – O modelo da cadeia de valores genérica

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Nair (2004) apresenta duas perguntas necessárias para a identificação de indicadores, considerando a perspectiva dos processos internos: em quais processos devemos ser os melhores para ganhar clientes? Que atividades internas são necessárias para manter nossas competências?

2.4.4. Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

A quarta e última perspectiva do *Balanced Scorecard* tem como objetivo orientar a empresa para o crescimento organizacional, considerando os indicadores de performance identificados na perspectiva financeira, do cliente e dos processos internos. A perspectiva do aprendizado e crescimento busca oferecer a infraestrutura necessária para perpetuar os objetivos estabelecidos nas perspectivas anteriores.

Muitas empresas encontram dificuldades para sustentar investimentos de longo prazo, como aumento da capacidade de seu pessoal e processos organizacionais, quando avaliam suas atividades apenas com a perspectiva financeira. O *Balanced Scorecard* busca enfatizar a importância de se investir em áreas não tradicionais.

Kaplan e Norton afirmam que “as empresas devem investir também em infraestrutura – pessoal, sistemas e procedimentos – se quiserem alcançar objetivos ambiciosos de crescimento financeiro a longo prazo” (1997, p. 132).

Desenvolvimento e treinamento de pessoal são os primeiros tópicos a serem cortados do orçamento, quando a organização passa por uma crise. Contudo, a perspectiva de aprendizado e crescimento é a base para todas as outras perspectivas. Acesso à informação, treinamento, satisfação de funcionários e motivação são critérios essenciais para o sucesso de uma organização (NAIR, 2004).

Nesta etapa, é preciso que a organização se faça três perguntas: No que devemos ser ótimos e como treinar nossos funcionários para tal? Qual clima/cultura organizacional estimula crescimento? Como devemos desenvolver e treinar nossos funcionários para atingir nossos objetivos?

Para facilitar a cultura organizacional focada em gestão estratégica, uma ferramenta comumente utilizada juntamente ao BSC é o mapa estratégico, funcionando como uma ferramenta de gestão à vista, facilitando a compreensão da estratégia da empresa por todos.

2.4.5. Mapas Estratégicos

Como descrito anteriormente, o BSC utiliza KPIs para analisar a performance de uma organização, considerando os objetivos da organização e sua estratégia, dentro de quatro perspectivas diferentes. Para que o BSC seja bem-sucedido, é preciso que os indicadores utilizados representem uma única estratégia e que estejam interligados. Para demonstrar como os diferentes indicadores trabalham em conjunto, é utilizado o mapa estratégico.

Kaplan e Norton (2004) descrevem que:

“O mapa estratégico [...] é a representação visual da estratégia, mostrando em uma única página como os objetivos nas quatro perspectivas se integram e combinam para descrever a estratégia. [...] mostra como vários indicadores de um *Balanced Scorecard*, construído da maneira certa, fornecem a instrumentação para uma estratégia singular.” (p. 57, grifo do autor).

Cada empresa adapta o mapa estratégico ao seu conjunto específico de objetivos. Contudo, de maneira geral, a função do mapa estratégico é evidenciar a relação entre os indicadores e fornecer, claramente, a estratégia da empresa para qualquer funcionário que o observar, facilitando a compreensão da estratégia da organização. Compreende-se, portanto, que “o mapa estratégico descreve a lógica da estratégia, mostrando com clareza os objetivos dos processos internos críticos que criam valor e os ativos intangíveis necessários para respaldá-los” (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 55).

O modelo genérico de um mapa estratégico é apresentado na Figura 7.

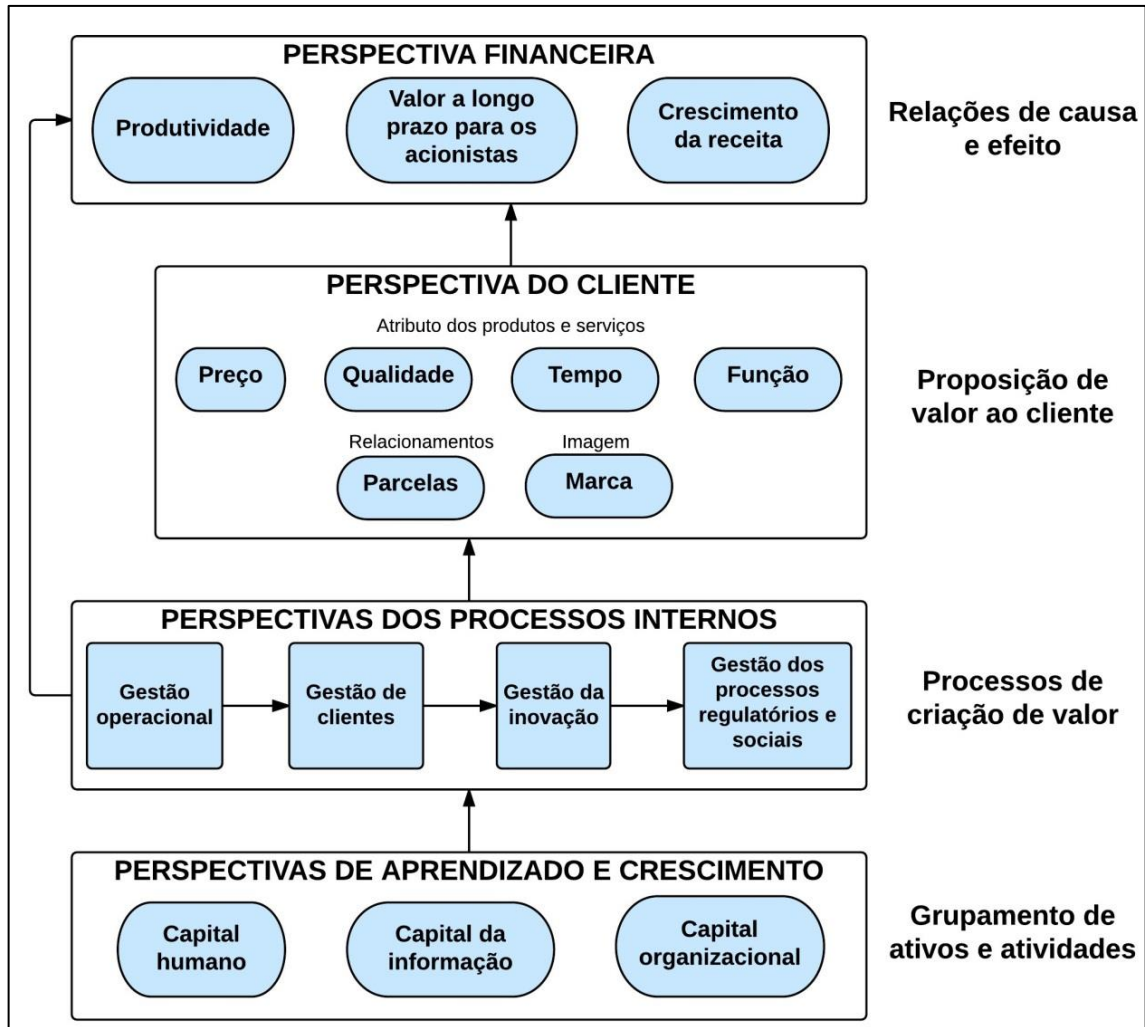


Figura 7 – Mapa estratégico genérico
 Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2001)

O uso do mapa estratégico para demonstrar a interligação dos indicadores faz-se importante, pois:

“Os objetivos nas quatro perspectivas são conectados uns com os outros por relações de causa e efeito. A partir do topo, parte-se da hipótese de que os resultados financeiros só serão alcançados se os clientes-alvo estiverem satisfeitos. A proposição de valor para os clientes descreve como gerar e aumentar a fidelidade dos clientes-alvo. Os processos internos criam e cumprem a proposição de valor para os clientes. Os ativos intangíveis que respaldam os processos internos sustentam os pilares da estratégia. O alinhamento dos objetivos nestas quatro perspectivas é a chave para criação de valor [...] essa arquitetura de causa e efeito, interligando as quatro perspectivas, é a estrutura em torno da qual se desenha o mapa estratégico” (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 34).

Apesar de ser uma ferramenta de grande potencial, o *Balanced Scorecard* possui desafios e casos onde sua aplicação não trouxe resultados positivos. Isto é discutido no item a seguir.

2.4.6. Pontos fracos do *Balanced Scorecard*

Atualmente, diversos trabalhos científicos descrevendo a elaboração e aplicação do *Balanced Scorecard* foram desenvolvidos, não apresentando um consenso entre eles. Os próprios criadores da ferramenta, Robert S. Kaplan e David P. Norton, afirmam que as quatro perspectivas utilizadas podem não ser suficientes.

Os autores afirmam que não foi encontrada nenhuma empresa que utilize menos que quatro perspectivas. Contudo, o *framework* do BSC não deve ser considerado uma camisa de força. As organizações devem, se julgarem necessário, adaptar a ferramenta, adicionando outras perspectivas como a perspectiva dos fornecedores ou mesmo da comunidade. A adaptação da ferramenta depende da necessidade da empresa e, principalmente, de sua estratégia. Se a estratégia de uma empresa envolve um relacionamento forte com seus fornecedores, uma perspectiva voltada à estes pode ser útil.

Santos e Paulo (2012) constataram que muitas empresas brasileiras, após implantarem o *Balanced Scorecard*, obtiveram benefícios parciais, uma vez que foi observadas melhorias relevantes apenas na perspectiva financeira e dos processos internos.

Após 20 anos de criação, o *Balanced Scorecard* se provou ser um desafio à muitas empresas, considerando as mudanças que ocorreram no ambiente de negócios, nas organizações e nos mercados consumidores. Ainda, pode-se observar que, apesar da evolução da ferramenta nos últimos anos, algumas organizações encontram dificuldades em trabalhar o BSC com outras ferramentas de gestão comuns como o orçamento da empresa. Também observa-se que algumas empresas tendem a usar muitos indicadores em uma mesma perspectiva, criando um desequilíbrio na ferramenta (COE; LETZA, 2014; HOQUE, 2014).

Considerando as dificuldades encontradas em elaborar e implementar o *Balanced Scorecard*, a ferramenta ainda deve ser considerada uma ferramenta importante para a gestão estratégica. O BSC não parou de se modificar com o tempo, adaptando-se ao ambiente onde atua. O *Balanced Scorecard* mostrou-se uma ferramenta aberta, com grande potencial e capacidade de modificação (COOPER; EZZAMEL; QU, 2011).

3. METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentada a metodologia de pesquisa utilizada, incluindo a classificação da pesquisa quanto sua natureza, abordagem e objetivos. Ainda, é feita uma explicação de como ocorrerá a pesquisa junto à empresa.

3.1. Classificação da pesquisa

Para Silva e Menezes (2005), a pesquisa utilizada pode ser classificada, na questão de sua natureza, como pesquisa aplicada, visto que o trabalho é feito em busca de soluções para problemas reais e locais. Para as autoras, esse tipo de pesquisa “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos” (2005, p.20). Neste ponto, a estratégia empresarial é preocupação real de organizações no Brasil e no mundo, evidenciando a importância de estudos relacionados à gestão estratégica e suas ferramentas buscarem soluções de problemas pertinentes no ambiente empresarial.

Quanto à sua abordagem, a pesquisa é classificada como uma combinação de pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa. Silva e Menezes (2005) definem a pesquisa qualitativa como uma interpretação de fenômenos, utilizando o ambiente natural como fonte direta para coleta de dados, enquanto a pesquisa quantitativa considera que tudo deve ser quantificado, traduzindo os resultados obtidos, as opiniões e informações em números para futura análise.

Dentro da Engenharia de Produção, pesquisar qualitativamente “significa o pesquisador visitar a organização pesquisada fazendo observações e, sempre que possível, coletando evidências” (MIGUEL *et al*, 2010, p.50). A pesquisa quantitativa, por sua vez, pouco interfere nas variáveis de pesquisa, pois “o pesquisados deve capturar as evidências da pesquisa por meio de mensuração das variáveis” (MIGUEL *et al*, 2010, p.46). A pesquisa qualitativa, portanto, utiliza técnicas estatísticas e equações para a análise de dados.

Neste estudo, a empresa e seu ambiente competitivo serão analisados qualitativamente, tornando compreensíveis as diferentes forças que influenciam as atividades da empresa, e quantitativamente, utilizando KPIs dentro do Balanced Scorecard proposto. Creswell e Clark (2006 apud MIGUEL *et al*, 2010) descrevem as vantagens de combinar as abordagens qualitativa e quantitativa:

- Proporcionar vantagens que compensam os pontos fracos de ambas as abordagens;
- Prover evidências mais abrangentes para o estudo de um problema de pesquisa do que cada abordagem isoladamente;
- Ajudar a responder a questões que não podem ser respondidas por abordagem separadamente;

- Encorajar os pesquisadores a colaborarem, superando relacionamentos contraditórios entre pesquisadores quantitativos e qualitativos;
- Encorajar o uso de pontos de vista múltiplos ou concepções metodológicas mais do que uma simples associação típica das concepções dos pesquisadores quantitativos e qualitativos;
- Ser “prática” no sentido de que o pesquisador é livre para usar todos os métodos possíveis para solucionar o problema de pesquisa.

Logo, percebe-se que o uso combinado das abordagens qualitativa e quantitativa facilita a busca por resultados mais completos. Em relação aos objetivos da pesquisa, Silva e Menezes (2005) classificam-na como uma pesquisa exploratória, uma vez que envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas com experiência no problema estudado e, normalmente, um estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica é considerada indispensável para qualquer produção técnico-científica. A busca e interpretação por materiais relacionados ao problema estudado são atividades essenciais para a compreensão do problema de pesquisa, a definição de hipóteses e a busca por soluções (MARLONI; LAKATOS, 2010).

Assim, a pesquisa bibliográfica está ligada com o tema pesquisado, auxiliando a responder “como?” ou “por quê?” dos problemas encontrados. Todo o levantamento bibliográfico feito busca compreender como outras pesquisas abordaram o tema e problemas similares, contribuindo para este trabalho e trabalhos futuros. Para este estudo, o referencial bibliográfico se apoiou em livros, trabalhos de conclusão de curso, teses e artigos científicos, além da experiência e conhecimento do pesquisador na área estudada.

Ainda, o trabalho desenvolvido envolve um estudo de caso junto à empresa. Dentre os principais benefícios do estudo de caso, Miguel *et al* (2010) comenta da possibilidade de desenvolver novas teorias e de aumentar o entendimento sobre eventos reais e contemporâneos. Para Yin (2001 *apud* SOARES; RUNTE, 2012), o estudo de caso é especialmente adequado para compreender, explorar ou descrever acontecimentos complexos, onde, simultaneamente, diversos fatores estão envolvidos. O estudo de caso, dentro do ambiente empresarial, permite a aprendizagem dos fenômenos envolvidos e da dinâmica da empresa(s) envolvida(s).

3.2. Desenvolvimento da pesquisa

Inicialmente, foi definido o tema a ser estudado, o objetivo do estudo e a limitação do mesmo. Em seguida, foi realizado o levantamento bibliográfico sobre os temas *Balanced Scorecard* e gestão estratégica, de maneira seletiva, buscando materiais relevantes, de fácil compreensão e, preferencialmente, recentes.

Após o levantamento bibliográfico, a empresa foi visitada para apresentação do tema e do pesquisador, coleta inicial de dados, análise das atividades da empresa e análise do ambiente de trabalho. Para a coleta de dados, foi realizada uma entrevista informal com a

especialista em gestão da unidade. A entrevista informal é pouco estruturada e, em geral, consiste de uma conversa entre o pesquisador e o entrevistado, visando a coleta de informações relevantes à pesquisa. É muito utilizada em estudos exploratórios, onde o conhecimento do pesquisador sobre o objeto de estudo é limitado (JÚNIOR; JÚNIOR, 2011). A entrevista informal permite a troca de informações de maneira ampla. Ainda, a experiência do autor dentro à empresa facilitou a coleta e análise de dados.

Contudo, a pesquisa foi dificultada pela não liberação de informações para publicação, por parte da empresa. Desta forma, a omissão de informações relevantes referentes à gestão atual apresentou-se como um desafio, além de evidenciar a necessidade de trabalhos futuros com maior detalhamento e abertura no uso de informações. Pode-se observar o desenvolvimento da pesquisa no fluxograma apresentado na Figura 8.

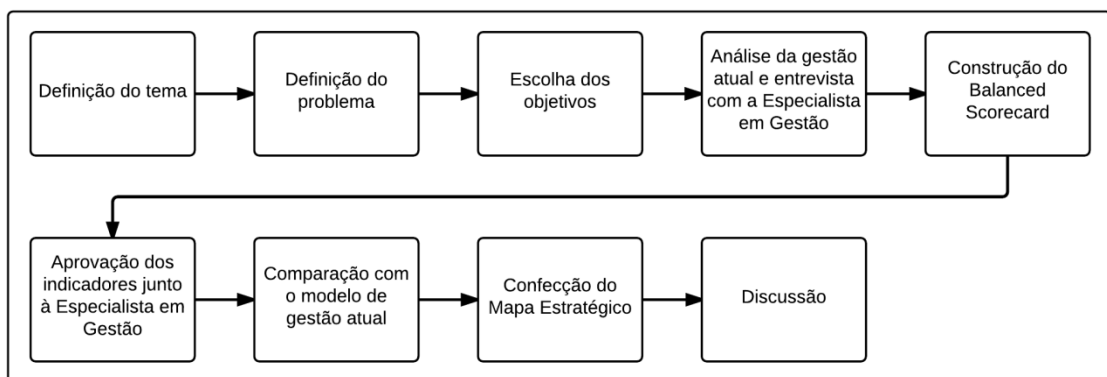


Figura 8 – Fluxograma do desenvolvimento da pesquisa

Fonte: o autor.

Com os dados coletados através da entrevista com a especialista em gestão da unidade, além da coleta dos indicadores de performance atuais, as informações foram analisadas e KPIs provisórios para o BSC proposto foram definidos. Uma segunda reunião foi marcada, onde a análise dos dados e os KPIs definidos foram apresentados e, com o apoio da especialista em gestão, ajustados, quando necessário. Os indicadores de performance atuais apresentados neste trabalho são apresentados ao gerente da unidade semanalmente.

As reuniões foram marcadas de acordo com a disponibilidade de horário da empresa e do pesquisador.

4. APRESENTAÇÃO DO MERCADO, DA EMPRESA E DA GESTÃO ATUAL

4.1. O mercado

O Brasil está entre os maiores produtores e exportadores mundiais de carnes de ave, vaca e suína (OCDE-FAO, 2015). Para a CNA Brasil (2015), o ano de 2014 pode ser considerado um dos melhores na prática da produção de carne suína. Ainda, o Brasil é o quarto maior produtor mundial, com uma produção de 3,3 milhões de toneladas (equivalente-carcaça) em 2013. Apesar disso, a produção brasileira ainda é pequena e possui muita oportunidade de crescimento se comparada a produção chinesa, com 54,9 milhões de toneladas, ou a produção dos Estados Unidos da América, com 10,5 milhões de toneladas, também em 2013.

Nos últimos 17 anos houve um crescimento de 42,7% na produção mundial de carne suína, passando de 78,2 milhões de toneladas em 1995 para 111,7 milhões de toneladas em 2012 (ABCS, 2014).

Segundo a ABCS (2017):

“O ano de 2017 inicia-se com perspectivas animadoras para a suinocultura brasileira. Se o ano anterior foi marcado por instabilidades política e econômica e pela quebra na produção de milho, inserindo o setor em um cenário de alta nos custos de produção e de prejuízos na atividade, o novo ano traz a redução das cotações de grãos e a recuperação do consumo de carnes no Brasil, mas apresenta novos desafios, como o aumento da competitividade da carne bovina e mudanças no cenário de exportação.”

Devido ao preço relativamente baixo de rações, a produção de carne suína deve crescer 4,3 Mt (equivalente ao peso da carcaça) em 2024, apesar de seu preço sofrer aumento. A produção nacional cresce, principalmente, pela crescente demanda interna (3,7 Mt em 2014). A Tabela 1 abaixo descreve a produção de carne suína em diferentes nações.

Tabela 1 - Principais produtores mundiais de carne suína, 1995 a 2012 (em milhões de toneladas).

	1995	2012	Crescimento (%)
China	33,401	52,389	56,8
Estados Unidos	8,097	9,959	23
Alemanha	3,602	5,459	51,6
Espanha	2,174	3,515	61,7
Brasil	1,47	3,45	134,7
Rússia	1,865	2,717	45,7
Canada	1,275	2,166	69,9

Fonte: ABCS (2014)

Considerando, ainda, a atual desvalorização da moeda brasileira, as exportações serão beneficiadas, beneficiando a competitividade da produção nacional em mercados estrangeiros (OCDE-FAO, 2015). A Tabela 2 abaixo demonstra a exportação em diferentes nações.

Tabela 2 - Principais Países Exportadores de Carne Suína, 2000 a 2012 (em milhões de toneladas).

	2000	2012	Crescimento (%)
1. União Européia	1,470	3,13	112,9
2. Estados Unidos	0,592	2,262	282,1
3. Canadá	0,636	1,189	86,9
4. Brasil	0,135	0,581	330,4
5. Chile	0,030	0,271	803,3
6. China	0,073	0,235	221,9
7. Outros países	0,699	0,368	
TOTAL	3,635	8,037	121,1

Fonte: ABCS (2014)

Apesar da crescente participação no mercado externo, o mercado interno brasileiro consome cerca de 80% da produção nacional. Em termos per capita, o consumo de carne suína no Brasil é de 15,1 kg em 2013, sendo pequena em comparação com o consumo de carne bovina (41 kg) e de carne de frango (41,8 kg) no mesmo período (CNA BRASIL, 2015).

A Figura 9 demonstra o consumo nacional e mundial de carnes em 2011.

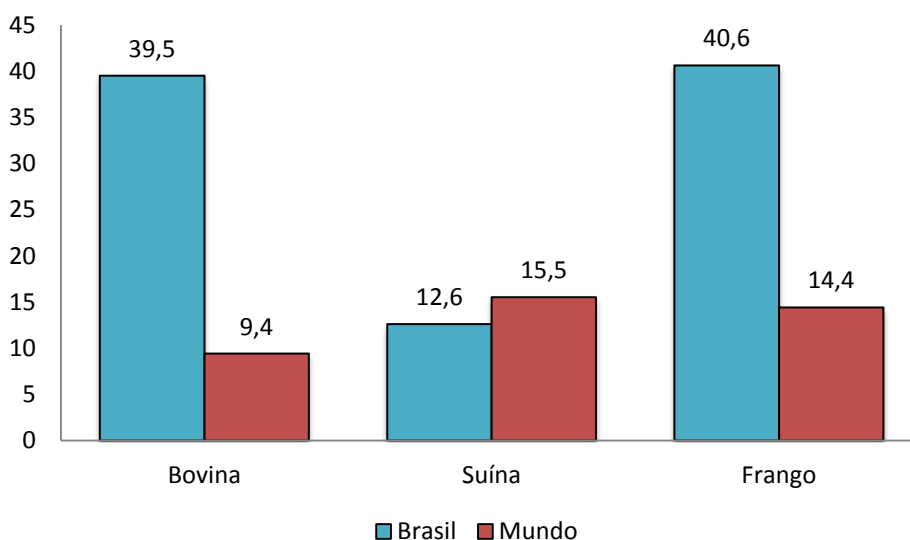


Figura 9 – Gráfico de consumo de kg per capita das carnes bovina, suína e de frango no Brasil e no mundo em 2011.

Fonte: FAO (2011 *apud* CNA BRASIL, 2015)

Pode-se perceber que o consumo de carne é maior que o consumo mundial, além de termos a carne suína como a maior possibilidade de crescimento dentro do mercado interno.

4.2. A empresa

A indústria utilizada como objeto de estudo para este trabalho caracteriza-se como um frigorífico, localizada em Dourados, Mato Grosso do Sul. A unidade possui seu segmento de negócios nos suínos, produzindo produtos *in natura* e produtos industrializados para o mercado brasileiro e o mercado externo.

Contudo, a indústria faz parte de um grupo de negócios com quatro grandes divisões, sendo a líder mundial em processamento de carne bovina, ovina e de aves, com forte participação na produção de carne suína. Ainda, a empresa trabalha com o processamento de couros e, como novos negócios, também possui divisões voltadas ao biodiesel, colágeno, embalagens metálicas, envoltórios, gestão de resíduos, higiene e limpeza e transportadora.

O grupo surgiu em 1953, no Estado de Goiás, e, hoje, está presente em 24 países de 5 continentes diferentes, atendendo um mercado de 150 nações e 300 mil clientes. Dentro do mercado brasileiro, somente a divisão de alimentos possui 17 centros de distribuição e um departamento de logística responsável pela gestão do abastecimento, gestão de pedidos, *customer service*, expedição, armazenagem, distribuição e projetos, com o objetivo de somar forças para que os produtos possam estar à disposição dos clientes com qualidade e habilidade em pontos de vendas espalhados pelo Brasil.

A divisão de alimentos possui uma produção anual de 1.307,3 milhões de cabeças de aves e 4.920,6 mil cabeças de suínos em 2015, é a segunda maior empresa do País nesse segmento. Ainda, o ramo de alimentos possui 74 unidades divididas em abate de aves, abate de suínos, industrializados e centros de distribuição. Dentro das unidades responsáveis por produtos industrializados, classificação onde a unidade estudada se encontra, o grupo possui 20 unidades espalhadas em 7 Estados diferentes (PR, RS, MS, RJ, SP, SC, BA) e no distrito federal (DF). Dentro da divisão de alimentos, são produzidos pratos prontos, margarinas, pães, hambúrgueres, empanados, quibes, almondegas, frios, embutidos e *in natura*.

A missão da empresa é “sermos os melhores naquilo que nos propusermos a fazer, com foco absoluto em nossas atividades, garantindo os melhores produtos e serviços aos clientes, solidez aos fornecedores, rentabilidade aos acionistas e a oportunidade de um futuro melhor a todos os nossos colaboradores”. Ainda, a empresa possui 7 valores-chave para seus negócios: atitude de dono, determinação, disciplina, disponibilidade, simplicidade, franqueza e humildade.

Sustentabilidade é outro princípio de grande importância para a empresa. O grupo acredita que a inclusão de princípios da sustentabilidade em todas as operações permite a inovação e a evolução contínua dos seus negócios. A companhia conta ainda com uma Diretoria de Sustentabilidade, criada em 2012 para tratar aspectos econômicos, ambientais e sociais de forma integrada e estratégica, visando ao desenvolvimento sustentável dos negócios.

Em relação a seus *stakeholders*, a empresa considera que a comunicação com seus públicos é importante para a sustentabilidade do negócio. Portanto, participa de diversos e importantes fóruns globais e locais discutindo, em conjunto com a sociedade civil organizada e outros elos da cadeia de valor, temas relacionados à sustentabilidade. Alguns exemplos são: The Global Roundtable for Sustainable Beef (GRSB), British Poultry Council (BPC), U.S. Roundtable for Sustainable Beef (USRS) e o Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável (GTPS).

A unidade estudada, apesar de ter sido adquirida pelo grupo atual em 2013, está em funcionamento desde 1972, possuindo uma área de 57.428,62 m². A capacidade de abate é, atualmente, 3000 suínos/dia, enquanto que a capacidade produtiva de produtos elaborados é de 740 ton/dia. As 13 linhas de produção são responsáveis pela produção de 72 produtos diferentes, sendo a segunda maior planta de abate suíno do grupo. O catálogo de produtos elaborados envolve hambúrgueres, empanados de frango, linguiças cozidas, linguiças frescas, presunto, salsicha, bacon e salames. Além disso, a unidade possui aproximadamente 2200 colaboradores e tem seu organograma apresentado, de maneira macro, na Figura 10.

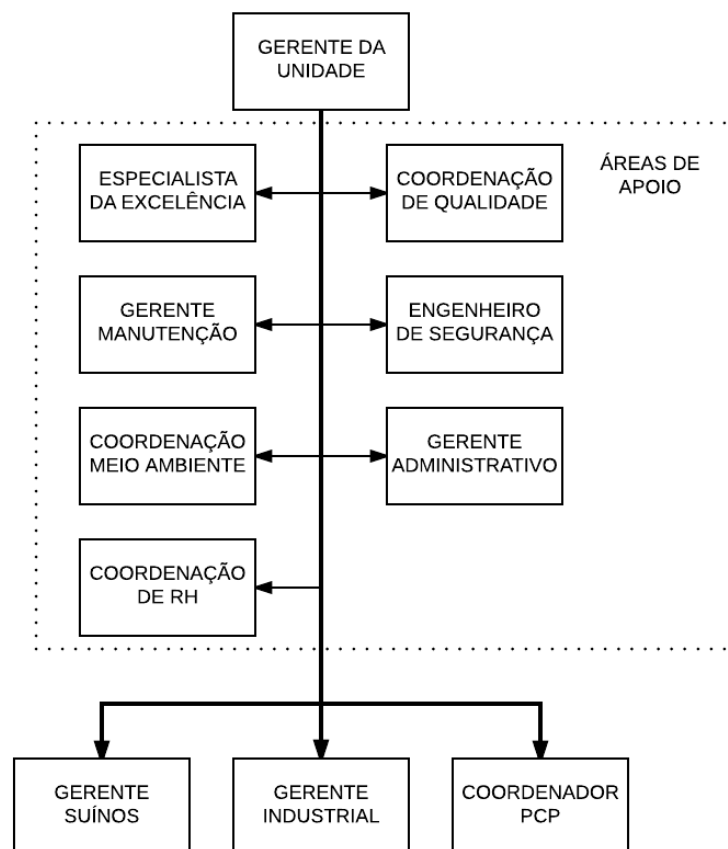


Figura 10 – Organograma da empresa estudada.

Fonte: feito pelo autor.

Atualmente, os objetivos estratégicos da empresa são:

- Ampliar a sala de cortes;

- Ampliar área de produção do salame;
- Construir uma nova fábrica de presunto;
- Construir uma nova fábrica de bacon.

Além disso, a empresa possui objetivos para melhoria da planta, sendo estes: ficar no *ranking Top 5* do grupo, ser a planta de abate de suínos e processadora de carnes e industrializados mais rentável do grupo, zero acidentes e desenvolver liderança.

4.3. A gestão e os indicadores atuais

Os 09 indicadores utilizados, atualmente, pela gestão estão apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 – Indicadores atuais

Dimensão	Indicador	Unidade
Resultado	EBTIDA*	R\$
Segurança	Taxa de Frequência	%
Gente	Absenteísmo	%
Qualidade	Reclamações	Nº
Processos	Aderência Suína e Aderência Indústria	%
Custo fixo	Custo do animal na plataforma	R\$/Ton
Custo fixo	Custo fixo	R\$/Ton
Custo variável	Desvio de lista técnica	R\$/ton
Produção	Índice de rendimento	Índice

**Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*, ou traduzida como Lucros Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização (ENDEAVOR, 2015).

Fonte: feito pelo autor.

Considerando que os indicadores utilizados pela gestão atual são, em maioria, focados nos resultados financeiros, é pertinente diferenciar custo variável e custo fixo, facilitando a compreensão dos indicadores. Custo fixo é definido como todo custo que permanece constante, sem que haja alteração baseada na quantidade produzida ou vendida. Exemplos comuns são: contas de água, aluguel, salários, material de limpeza, alimentação e férias. O custo variável, por sua vez, representa todo custo que varia diretamente com a quantidade produzida. Assim, exemplos comuns são: custos com matéria prima, custos com reprocesso e prejuízos de produtos defeituosos (SEBRAE, 2016).

Ainda, para efeito de comparação, a Tabela 4 abaixo demonstra como os indicadores atuais se organizam na estrutura do *Balanced Scorecard*.

Tabela 4 – Indicadores atuais e a estrutura do *Balanced Scorecard* (Continua)

Perspectiva	Indicador
Financeira	EBTIDA*

Processos Internos	Taxa de Frequência
Processos Internos	Absenteísmo
Cliente	Reclamações
Processos Internos	Aderência Suína e Aderência Indústria
Financeira	Custo do animal na plataforma
Financeira	Custo fixo
Financeira	Desvio de lista técnica
Processos Internos	Índice de rendimento

Fonte: feito pelo autor.

A gestão atual utiliza quatro indicadores da perspectiva financeira, quatro da perspectiva de processos internos e um indicador da perspectiva do cliente. Logo, a gestão atual não é adequada, no momento, para a metodologia do BSC. O quadro de indicadores de gestão conta com pouca quantidade de KPIs e, além disso, a alta concentração de indicadores financeiros, somada a ausência da perspectiva de aprendizagem e crescimento, demonstra que a gestão atual possui grande oportunidade de melhoria e adaptação.

Estes indicadores são acompanhados semanalmente pelo gerente da unidade, apesar das metas e projeções dos indicadores serem mensais. Assim, o gerente pode acompanhar a evolução destes KPIs com maior frequência. Ainda, este modelo de gestão é padrão em toda a empresa estudada, sendo definidos pelo departamento corporativo do grupo.

5. RESULTADOS

5.1. *Balanced scorecard* proposto

O *Balanced Scorecard* proposto a seguir fará uso de 18 indicadores de performance. Alguns indicadores (exemplo: EBTIDA) foram mantidos, apesar da introdução de novos indicadores complementares. A escolha dos indicadores deu-se pelos objetivos estratégicos da empresa, os indicadores atuais, capazes de demonstrar o foco da gestão atual, a opinião e conhecimento da especialista em gestão e a análise de estudos de casos similares, utilizando os indicadores destes estudos como potenciais indicadores para a empresa estudada.

Os indicadores propostos são uma alternativa ao painel de indicadores atual, apresentando uma possível gestão mais equilibrada e menos focada nos resultados financeiros, sem que a importância destes para a empresa seja ignorada.

Visto que os objetivos da empresa se remetem a maior lucratividade e, ao mesmo tempo, maior variedade de produtos, demanda, liderança e segurança, o BSC apresentado a seguir foi construído de forma equilibrada, utilizando indicadores financeiros e 13 outros KPIs, cujo foco variam em clientes, segurança, liderança e eficiência produtiva.

5.2. Perspectiva financeira proposta

Os indicadores financeiros do BSC proposto estão apresentados na Tabela 5 a seguir.

Tabela 5 – Perspectiva Financeira Proposta

Indicador	Unidade	Como medir	Frequência
Custo Fixo	R\$/Ton	$CF = \frac{\text{Custo Fixo Total}}{\text{Toneladas Produzidas}}$	Diário e Mensal
Custo Variável	R\$/Ton	$CV = \frac{\text{Perdas} + \text{Ganhos}}{\text{Toneladas Produzidas}}$	Diário e Mensal
Custo do Animal	R\$/Ton	$CA = \frac{\text{Custo Total Agropecuario}}{\text{Toneladas Produzidas}}$	Diário e Mensal
EBTIDA	R\$	$EBITDA = \text{Lucro Bruto} + \text{Amortização} + \text{Depreciação}$	Mensal
Lucro versus Custo Total	%	$LvC = \frac{\text{Lucro total da planta}}{\text{Custo total da planta}} \times 100$	Mensal

Fonte: feito pelo autor.

Apesar de o principal indicador financeiro ser o EBTIDA, demonstrando o resultado absoluto do período, os indicadores suplementares auxiliaram a empresa a controlar seus custos pelo tipo (variável, fixo e agropecuário) e analisá-los em comparação ao custo total da planta.

5.3. Perspectiva do cliente proposta

Os indicadores da perspectiva do cliente do BSC proposto estão apresentados na Tabela 6 abaixo.

Tabela 6 – Perspectiva do Cliente Proposta

Indicador	Unidade	Como medir	Frequência
Reclamações	Nº	$RAC = \sum Reclamações$	Diário e Mensal
Demanda	Toneladas	$TON = \sum Toneladas Produzidas$	Mensal
Cumprir prazos	%	$PP = \frac{Toneladas produzidas no prazo}{Toneladas produzidas} \times 100$	Mensal
Novos produtos	Nº	$NP = \sum \begin{matrix} Produtos adicionados \\ ao portfólio \end{matrix}$	Semestral

Fonte: feito pelo autor.

Agora, além do controle reclamações, resultado de insatisfação externa à empresa, pode-se manter controle sobre qualidade percebida pelo cliente internamente, além de analisar a aceitação da empresa dentro do mercado consumidor.

5.4. Perspectiva dos processos internos proposta

Os indicadores da perspectiva dos processos internos do BSC proposto estão apresentados na Tabela 7 abaixo.

Tabela 7 – Perspectiva dos Processos Internos Proposta (continua)

Indicador	Unidade	Como medir	Frequência
------------------	----------------	-------------------	-------------------

Absenteísmo	%	$ABS = \frac{\text{Horas perdidas}}{\text{Horas planejadas}} \times 100$	Mensal
Acidentes	Nº	$ACD = \sum \text{Acidentes}$	Mensal
<i>Overall Equipment Effectiveness*</i>	%	$OEE = \text{Disponibilidade} \times \text{Performance} \times \text{Qualidade}$	Diário e Mensal
Reprocesso	Toneladas	$RPS = \sum \text{Toneladas reprocessadas}$	Diário e Mensal
Peso médio do animal	Kg	$PM = \frac{\sum \text{Peso dos animais}}{N^\circ \text{ de animais}}$	Mensal

Fonte: feito pelo autor.

O indicador *Overall Equipment Effectiveness*, responsável por representar a eficiência da indústria, e sua construção estão detalhados no Anexo A.

5.5. Perspectiva de aprendizagem e crescimento proposta

Os indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento do BSC proposto estão apresentados na Tabela 8 abaixo.

Tabela 8 – Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento Proposta

Indicador	Unidade	Como medir	Frequência
Eventos de capacitação técnica	Nº	Somar o número de eventos realizados	Trimestral
Eventos de confraternização	Nº	Somar o número de eventos realizados	Trimestral
Satisfação dos funcionários	Índice	Aplicação de questionário	Trimestral
Alinhamento de estratégia	Nº	Somar o número de reuniões de gestão	Trimestral

Fonte: Feito pelo autor.

Esta perspectiva, inexistente no painel de indicadores atuais, foi criada para auxiliar a empresa em medir e avançar seu capital intelectual. Ainda, desenvolver liderança é um dos

objetivos estratégicos da empresa. Logo, a adoção de uma perspectiva voltada para o crescimento e aprendizagem de seus colaboradores faz-se necessária.

5.6. Mapa estratégico proposto

O mapa estratégico que representa o *Balanced Scorecard* proposto está apresentado na Figura 11 a seguir.

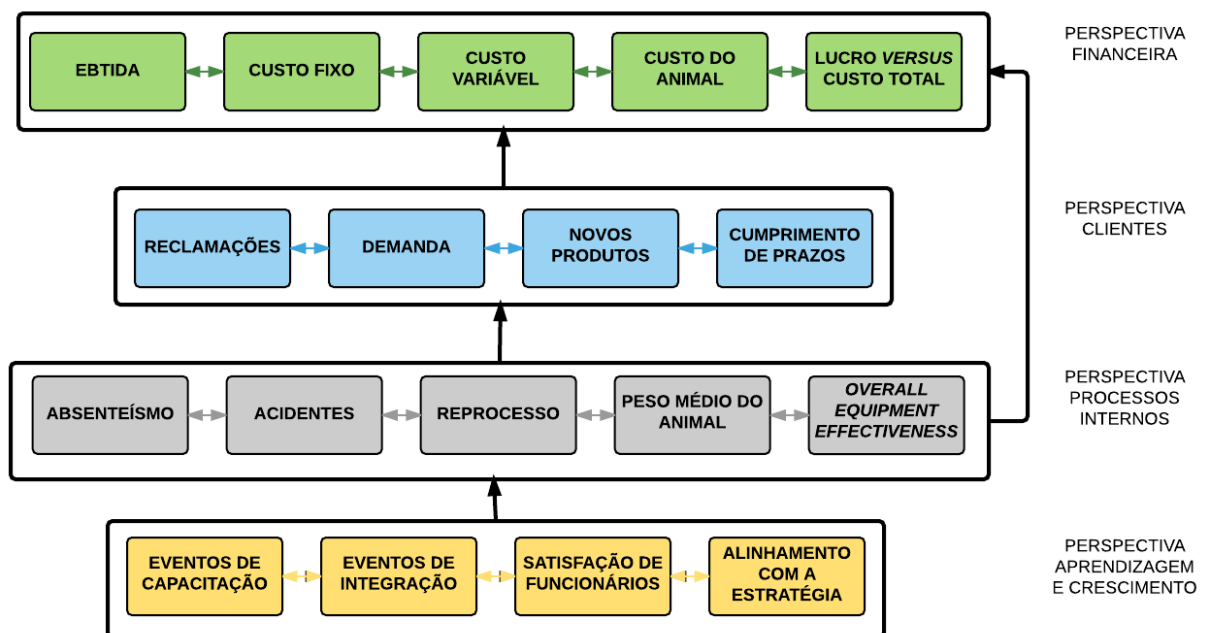


Figura 11 – Mapa estratégico proposto

Fonte: feito pelo autor.

O objetivo do mapa estratégico é traduzir a estratégia e os objetivos da empresa em um conjunto equilibrado de indicadores. Para Moura (2010), “o mapa estratégico é a base que a empresa deve seguir para atingir a sua estratégia. Cada um dos objetivos contidos no mapa devem ser seguidos e revisados periodicamente”.

Como representado na figura acima, o BSC proposto foi desenvolvido utilizando apenas as quatro perspectivas originais de Kaplan e Norton. Apesar de uma perspectiva exclusiva para os processos de agronegócio da empresa ter sido considerada, do ponto de vista de gestão, apenas as quatro perspectivas são necessárias, ao menos no modelo proposto atualmente. O único indicador exclusivo dos processos de agronegócio é o indicador “peso médio do animal”, cuja utilização já ocorria na gestão atual da empresa.

No modelo proposto, 18 indicadores foram selecionados, inicialmente, com uma proporção equilibrada entre as perspectivas, conforme ilustra a Tabela 9 abaixo. A gestão atual da empresa, apesar de funcional, descreve uma gestão não equilibrada.

Tabela 9 - Comparação entre indicadores da gestão atual e do BSC proposto

Perspectiva	Nº de indicadores na gestão atual	Nº de indicadores na BSC proposto	Proporção (BSC)	Proporção Acumulada (BSC)
Financeira	4	5	28%	28%
Cliente	1	4	22%	50%
Processos Internos	4	5	28%	78%
Aprendizado e crescimento	0	4	22%	100%
Total	9	18	-	-

Fonte: feito pelo autor.

Além de resumir os indicadores de forma simples e de rápida compreensão, o mapa estratégico tem como objetivo demonstrar como os indicadores se interligam e como, juntamente, traduzem a estratégia da empresa em resultados financeiros e não financeiros. O uso do mapa estratégico como uma ferramenta de gestão à vista, portanto, facilita qualquer colaborador a entender como e porquê é feita a gestão.

A Figura 12 demonstra a relação entre os indicadores escolhidos para o *Balanced Scorecard*.

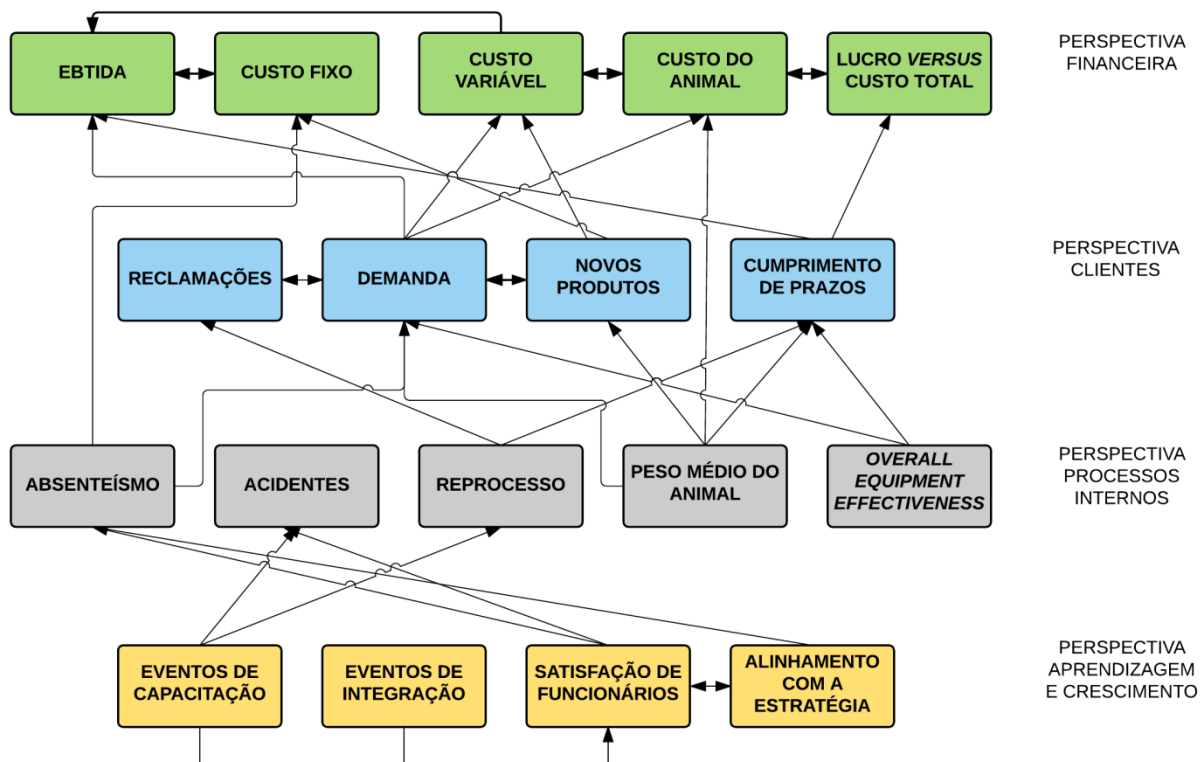


Figura 12 – Mapa estratégico e relação entre indicadores

Fonte: feito pelo autor.

Com a Figura 11, pode-se visualizar a relação entre KPIs (demanda e custo variável, por exemplo) em todas as quatro perspectivas utilizadas. Assim, um exemplo da ligação entre as perspectivas ocorre com o KPI “eventos de capacitação”, responsável por garantir a capacidade dos funcionários em executarem suas tarefas de forma adequada, e sua relação com o reprocesso, reduzindo-o, e, por consequência, facilitando o cumprimento de prazos, gerando lucro, representado pelo KPI “EBITDA”.

O uso da relação entre KPIs possibilita avaliar os investimentos da empresa, compreendendo como investimentos em eventos de segurança, por exemplo, podem gerar lucro futuramente. Assim como a própria escolha dos indicadores, esta interligação precisa ser revisada com o tempo, avaliando a real influência de um indicador no outro, amadurecendo a ferramenta BSC na gestão da empresa.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi analisar como o *Balanced Scorecard* é desenvolvido, analisar a gestão da empresa escolhida, identificar como o BSC pode se encaixar às necessidades da empresa, definir os indicadores de performance ideais e construir o mapa estratégico, facilitando a compreensão da ferramenta. De modo geral, a pesquisa apresentada busca propor uma alternativa à gestão atual, propondo um controle mais equilibrado e completo.

Apesar das poucas mudanças nos indicadores financeiros utilizados pela empresa, sua participação no conjunto de KPIs, agora, representa, aproximadamente, 27% do total. Considerando o objetivo da empresa em ser a planta mais rentável do grupo e, ao mesmo tempo, aumentar sua linha de produtos, indicadores como “Demanda” e “Novos produtos” foram adicionados, focando em analisar o comportamento de seus clientes.

Para a perspectiva dos processos internos, um indicador importante é o “Reprocesso”, auxiliando a empresa a analisar seu custo variável pela eficiência de cada setor da indústria. Ainda, o indicador “*Overall Equipment Effectiveness*” ou OEE foi escolhido para auxiliar a empresa a entender a sua capacidade produtiva atual e, com o aumento da sala de cortes e a construção de novas fábricas na planta industrial, identificar e usufruir das oportunidades de melhoria que surgirão.

Apesar de parte das atividades da empresa serem voltados à agropecuária (criação de animais, principalmente), o BSC foi construído apenas com as quatro perspectivas originais, não fazendo uso de uma quinta perspectiva voltada à estas atividades. Para a gestão estratégica da empresa, apenas o KPI “Peso Médio do Animal”, específico para as atividades agropecuárias, é suficiente, visto que o peso dos animais impacta outros indicadores como prazo, novos produtos (matéria prima), e, finalmente, indicadores financeiros.

A perspectiva de aprendizagem e crescimento foi construída focada em motivação e liderança, visto que o desenvolvimento de liderança na planta é um dos objetivos definidos. Ainda, funcionários motivados e capacitados, juntamente com uma supervisão participativa e forte, impacta o número total de acidentes, o absenteísmo, o reprocesso (falha humana) e, novamente, os indicadores financeiros.

O BSC apresentado busca auxiliar a empresa em sua gestão estratégica, porém, não está livre de possíveis falhas. É importantíssimo que a empresa, se escolher utilizar o *Balanced Scorecard* apresentado, faça-o com planejamento, tornando-o parte da cultura da empresa. O mapa estratégico, por exemplo, deverá ser de conhecimento de todos os colaboradores, assim como seu entendimento. A empresa pode apresentar o mapa estratégico em quadros de informações em corredores, salas de reunião e dentro das fábricas, como uma atividade de “gestão à vista”.

A fim de evoluir a gestão continuamente, a empresa deve reavaliar seus indicadores periodicamente, atualizando-os quando necessário, assim como o mapa estratégico. O BSC deve ser revisado para se adaptar às reais necessidades e objetivos da organização.

Espera-se que o BSC possa beneficiar a empresa e ajuda-la a atingir os objetivos descritos anteriormente.

Para futuros trabalhos, sugere-se uma análise mais detalhada dos processos internos da empresa, tanto industriais como processos agropecuários. Considerando que outras informações relevantes foram omitidas, por respeito ao desejo da empresa, trabalhos futuros serão necessários para garantir a eficácia do BSC proposto. Ainda, uma pesquisa mais detalhada poderia ajudar a empresa a definir metas específicas para cada indicador utilizado, assim como planos de ação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABEPRO. **Associação Brasileira de Engenharia de Produção**. Disponível em: <<http://www.abepro.org.br/>>. Acesso em: 05 ago. 2016.

BOAS, Ana Alice Vilas; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2009.

BRASÍLIA. ABCS - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CRIADORES DE SUÍNOS. **. Suinocultura brasileira tem boas perspectivas para 2017**. 2017. Disponível em: <<http://www.abcs.org.br/informativo-abcs/2371-suinocultura-brasileira-tem-boas-perspectivas-para-2017>>. Acesso em: 19 fev. 2017.

BRITTO JÚNIOR, Álvaro Francisco de; FERES JÚNIOR, Nazir. **A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos**. Evidência, Araxá, v. 7, n. 7, p.237-250, maio 2011. Disponível em: <<http://www.uniaraxa.edu.br/ojs/index.php/evidencia/article/download/200/186>>. Acesso em: 06 ago. 2016.

CANHADAS, Lucas da Silva. **Implantação do Balanced Scorecard por uma Operadora Logística e sua integração com a empresa contratante**. 2010. 67 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2010. Disponível em: <http://www.tcc.sc.usp.br/tce/disponiveis/18/180830/tce-19012011-170718/publico/Canhadas_Lucas_da_Silva.pdf>. Acesso em: 03 jul. 2016.

CARVALHO, Marly Monteiro de; LAURINDO, Fernando José Barib. **Estratégia competitiva: Dos conceitos à implementação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 227 p.

CERSWELL, John W.; CLARCK, Vicki L. P.. **Designinf and conducting mixed method research**. Londres: Sage, 2006.

COE, Nicholas; LETZA, Steve. Two decades of the balanced scorecard:: A review of developments. **The Poznan University Of Economics Review**. Poznan, p. 63-75. 01 jan. 2014.

COOPER, David J.; EZZAMEL, Mahmoud; QU, Sandy. Popularizing a Management Accounting Idea:: The Case of the Balanced Scorecard. **Aaa 2012 Management Accounting Section (mas) Meeting Paper**. p. 1-45. ago. 2011.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. 292 p.

ENDEAVOR. **Ebitda ou lajida: saiba como calcular**. 2015. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/ebitda-lajida/>>. Acesso em: 19 fev. 2017.

ESTADÃO (Brasil). Grupo Estado (Comp.). **1,8 milhão de empresas fecharam em 2015**. 2016. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,1-8-milhao-de-empresas-fecharam-em-2015,10000050202>>. Acesso em: 03 jul. 2016.

FERNANDES, Amarildo da Cruz. **Scorecard Dinâmico: Em direção à integração da dinâmica de sistemas com o Balanced Scorecard**. 2003. 311 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.

GARENCO, Patrizia; BIAZZO, Stefano; BITITCI, Umit S.. Performance measurement systems in SMEs:: A review for a research agenda. **International Journal Of Management Reviews**. Oxford, Uk, p. 25-47. maio 2005. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/228118655_Performance_Measurement_Systems_in_SMEs_A_Review_for_a_Research_Agenda>. Acesso em: 04 jul. 2016.

HAYES, Robert *et al.* **Produção, Estratégia e Tecnologia: Em Busca da Vantagem Competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 384 p.

HOQUE, Zahirul. 20 years of studies on the balanced scorecard:: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. **The British Accounting Review**. Reino Unido, p. 1-27. mar. 2014. Disponível em:

<<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S089083891300084X>>. Acesso em: 14 jul. 2016.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.. **Organização Orientada para a Estratégia**: Como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus/elsevier, 2000. 411 p.

KAPLAN, Robert. S., NORTON, David. P. **Balanced scorecard: A estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Campus. 1997.

KAPLAN, Robert. S., NORTON, David. P. **Mapas estratégicos - balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Campus. 2004.

LYRA, Mariana Galvão; GOMES, Ricardo Corrêa; JACOVINE, Laércio Antônio Gonçalves. O Papel dos Stakeholders na Sustentabilidade da Empresa:: Contribuições para Construção de um Modelo de Análise. **Rac**, Curitiba, v. 13, n. 3, p.39-52, jun. 2009. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/rac/v13nspe/a04v13nspe>. Acesso em: 19 fev. 2017.

MAGRO, Cristian Bau dal; CARPES, Antonio Maria da Silva; ROSA, Fabricia Silva da. **Impacto do balanced scorecard na gestão das indústrias de rafia do oeste de santa catarina**. Simpósio De Administração Da Produção, Logística E Operações Internacionais, 17, São Paulo, p.1-17, 2014. Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2014/artigos/E2014_T00097_PCN58101.pdf>. Acesso em: 05 ago. 2016.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fudnamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas S.a., 2003.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick et al. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E.. **Estratégia: A busca da vantagem competitiva**. 15. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998. 501 p. Tradução de Bazan Tecnologia e Linguística.

NAIR, Mohan. **Essentials of the balanced scorecard**. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2004.

NIVEN, Paul R.. **Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution**. Wiley, 2014. 352 p.

OCDE-FAO. **Perspectivas Agrícolas no Brasil:: desafios da agricultura brasileira 2015-2024**. Internacional: 2015. Disponível em: <<http://www.fao.org.br/download/PA20142015CB.pdf>>. Acesso em: 19 fev. 2017.

OEE (Brasil). **Fórmula**. Disponível em: <<http://www.oee.com.br/formula-oe/>>. Acesso em: 19 fev. 2017.

PARMENTER, David. **Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs**. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2007. 236 p.

QUEIROZ, Rafaela Thomaz *et al.* A Inserção da Ferramenta Balanced Scorecard no Planejamento Estratégico de uma Empresa em Crescimento:: Um Estudo de Caso na Empresa Metadil Indústria e Comércio Metalúrgica Ltda. **Future Studies Research Journal**. São Paulo, p. 81-112. jul. 2015. Disponível em: <<https://www.revistafuture.org/FSRJ/article/view/81>>. Acesso em: 03 jul. 2016.

SANTOS, Leonardo Lemos da Silveira; ALVES, Ricardo César; ALMEIDA, Kenneth Nunes Tavares de. FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS:: UM ESTUDO NO CENTRO-OESTE MINEIRO. **Rae Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 47, n. 4, p.59-73, dez. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v47n4/v47n4a06.pdf>>. Acesso em: 04 jul. 2016.

SANTOS, Marcos Igor da Costa; PAULO, Edilson. **CONSEQUÊNCIAS DA IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD NAS COMPANHIAS ABERTAS BRASILEIRAS. Revista de Administração Faces Journal.** Belo Horizonte, p. 74-95. mar. 2013. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/1234>>. Acesso em: 05 ago. 2016. BOAS, Ana Alice Vilas; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS.** Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2009.

SEBRAE. **O que são custos fixos e custos variáveis.** 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/o-que-sao-custos-fixos-e-custos-variaveis,69cb1e2c6182c410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 19 fev. 2017.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação.** 4. ed. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2005. Disponível em: <https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf>. Acesso em: 05 ago. 2016.

SOARES, Caroline Campos Barata; RUNTE, Gabriel Frederico Carvalho. **APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DO BALANCED SCORECARD NUMA ESTRUTURA DE CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS.** 2012. 86 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <<http://monografias.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10004848.pdf>>. Acesso em: 14 jul. 2016.

SUINOCULTURA BRASILEIRA AVANÇA NO CENÁRIO MUNDIAL. Brasília: Cna Brasil, v. 1, maio 2015. Disponível em: <<http://www.canaldoprodutor.com.br/sites/default/files/Ativos-Suinoicultura-n1.pdf>>. Acesso em: 19 fev. 2017.

SUÍNOS, Associação Brasileira de Criadores de. **Produção de suínos: teoria e prática.** Brasília: Associação Brasileira de Criadores de Suínos, 2014. Disponível em: <[http://www.abcs.org.br/attachments/1823_Livro Produção.pdf](http://www.abcs.org.br/attachments/1823_Livro%20Produção.pdf)>. Acesso em: 19 fev. 2017.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

WERLANG, Nathalia Berger *et al.* IDENTIFICAÇÃO DO USO DO BALANCED SCORECARD EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS CATARINENSES. In: XXXIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 33., 2013, Salvador. **Anais...**. Brasil: Abepro, 2013. p. 1 - 12. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013_TN_STO_177_007_22348.pdf>. Acesso em: 04 jul. 2016.

YIN, R. K., Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre, Bookman, 2001.

ANEXO A

O cálculo do indicador OEE (*Overall Equipment Effectiveness*) pode ser melhor compreendido através da Figura 11 abaixo.

		Tempo Total		Horário não planejado	Horário não alocado		
OEE = Disponibilidade * Performance * Qualidade	Disponibilidade = B / A	A	Tempo Programado				
		B	Tempo Produzindo	Perdas de Disponibilidade: -Quebra de Máquina -Ociosidade -Setup	Horário de não responsabilidade da equipe de produção	Horário em que fábrica está com as portas fechadas	
		C	Produção Teórica				
		Performance = D / C	D	Produção Real	Perdas de Performance: -Velocidade reduzida -Pequenas paradas		
		Qualidade = F / E	E	Boas + Ruins		Perdas Totais	
			F	Boas	Perdas de Qualidade: -Refugos de Partida -Refugos de Produção		

Figura 13 – Cálculo do indicador *Overall Equipment Effectiveness*

Fonte: OEE (2017)

Para o cálculo do OEE, três conceitos devem ser utilizados: disponibilidade, performance e qualidade. Disponibilidade representa quanto tempo o equipamento produziu, em relação ao tempo total de produção. Performance compara a quantidade produzida com a quantidade teórica que poderia ter sido produzida, enquanto o equipamento estava produzindo, independente da qualidade do que foi produzido. Por fim, qualidade representa quantos itens bons foram produzidos, em relação ao total de itens produzidos (OEE, 2017).