

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS- UFGD
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ARIANA BENITES PADUA

BALANCED SCORECARD: Aventuras e Desventuras na Implantação

DOURADOS/MS

2016

ARIANA BENITES PADUA

BALANCED SCORECARD: Aventuras e Desventuras na Implantação

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Faculdade de Administração,
Ciências Contábeis e Economia da
Universidade Federal da Grande Dourados,
como requisito parcial para aprovação da
disciplina de Trabalho de Graduação II.

Orientadora: Cristiane Mallmann Huppes

Banca Examinadora:

Professor Dr. António Carlos Vaz Lopes

Professora Me. Glenda de Almeida Soprane

Dourados/MS 2016

BALANCED SCORECARD: Aventuras e Desventuras na Implantação

ARIANA BENITES PADUA

Esta monografia foi julgada adequada para aprovação na atividade acadêmica específica de Trabalho de Graduação II, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Presidente

Professora: Me. Cristiane Mallmann Huppes

Avaliador

Professor: Dr. António Carlos Vaz Lopes

Avaliadora

Professora: Me. Glenda de Almeida Soprane

À minha família, pelo incentivo e apoio constantes.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela vida e por me amparar nos momentos fatigantes, pela força interior para superar as dificuldades e a benção pelos tropeços e vitórias diárias que promovem em mim o crescimento humano e o amadurecimento.

Agradeço a minha orientadora Cristiane Mallmann Huppés pela orientação, confiança, paciência, dedicação e incentivo.

Sou grata aos professores da Universidade Federal da Grande Dourados que contribuíram para minha formação e meu crescimento.

Agradeço aos meus pais Luiz Antonio Faustino de Pádua e minha Mãe Felicita Venialgo Benites pela educação e dedicação, em especial a mamãe por ser exemplo de superação e dedicação.

Aos meus amados irmãos Santiago e Juliana e, aos irmãos de coração, que fui presenteada Pedro Daniel e Luiz Alberto.

Agradeço ao meu esposo André Moreno pela dedicação, compreensão e paciência nesses anos de convivência. À Jéssica que traz a alegria para nossos dias.

Aos meus padrinhos Cristiany e Jair pelas constantes palavras de estímulo e carinho e aos meus sobrinhos Joshua e Eloá pelo amor incondicional que dedicam a mim.

Em especial à minha avó Áurea (*in memoriam*), que me educou com todo amor e carinho e muito do que sou, devo a ela.

Aos amigos dessa jornada, em especial Cesar Eduardo, pelas conversas, conselhos e incentivo nos momentos penosos.

A todos que fazem parte desta conquista, muito obrigado a todos!

RESUMO

Em seu lançamento, o BSC foi definido como um sistema de mensuração de desempenho. Entretanto com o passar do tempo, observou-se que o BSC poderia interligar e comunicar a estratégia dentro da organização, passando a ser considerado um instrumento de gestão, passando a ser utilizado para o planejamento e o controle de processos. Este estudo teve como objetivo analisar as aventuras e desventuras ocorridas na implantação do *Balanced Scorecard* em uma concessionária agrícola. Para tanto, por meio de uma pesquisa descritiva de um estudo de caso, com procedimento de pesquisa participante, foram qualificadas como aventuras os aspectos de: quando no ápice dos problemas na concessionária, buscou-se suporte especializado (consultoria); análise das atividades internas da empresa e implantação de processos internos de maneira a ter um padrão nas rotinas operacionais; estabelecimento do planejamento estratégico dos departamentos, que foi acompanhado e debatido mensalmente; melhora na comunicação e na gestão entre e nos departamentos. Quanto à qualificação das desventuras, os seguintes aspectos foram observados: não houve um bom planejamento, principalmente quanto ao estabelecimento de cronogramas e metas na implantação; faltou engajamento dos colaboradores no processo de implantação pela falta de comunicação e de ações individualizadas na solução de problemas pontuais nos departamentos; ausência de treinamento para os novos colaboradores contratados pela empresa.

Palavras Chave: *Balanced Scorecard*, integração, implantação/limitações.

ABSTRACT

In its release, the BSC has been defined as a performance measurement system. However with the passage of time, it was observed that the BSC can connect and communicate strategy within the organization, but should be considered a management tool, starting to be used for planning and control processes. This study aimed to analyze the adventures and misadventures that occurred in the implementation of the Balanced Scorecard in an agricultural dealership. Therefore, through a descriptive research of a case study, with participatory research procedure, they were described as adventures aspects of: when the apex of the problems at the dealership, we sought expert support (consultancy); analysis of the internal activities of the company and implementation of internal processes in order to have a standard in operational routines; establishment of strategic planning departments, which was accompanied and discussed monthly; improved communication and management between and within departments. The classification of misadventures, the following were observed: there was good planning, particularly for the establishment of timetables and targets in the implementation; lacked employee involvement in the implementation process by the lack of communication and individualized actions to solve specific problems in the departments; lack of training for new employees hired by the company.

Keywords: Balanced Scorecard, integration, deployment / limitations.

.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| FIGURA 1 – Evolução do BSC..... | 17 |
| FIGURA 2 – Relacionamento entre os objetivos do BSC..... | 20 |
| FIGURA 3 – Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> | 24 |
| FIGURA 4 – A Perspectiva dos Processos Internos – O Processo de Serviço Pós-venda. | 29 |
| FIGURA 5 – Organograma da empresa objeto de estudo. | 34 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| QUADRO 1 – Definição dos quatro processos de implantação do BSC | 21 |
| QUADRO 2 – Quatro Processos Gerenciais | 22 |
| QUADRO 3 – As fases das estratégias financeiras..... | 25 |
| QUADRO 4 – Indicadores com Medidas essenciais na perspectiva dos clientes..... | 27 |
| QUADRO 5 – Planejamento Estratégico Serviços – Perspectiva Financeira. | 40 |
| QUADRO 6 – Planejamento Estratégico Serviços – Perspectiva do Cliente..... | 41 |
| QUADRO 7 – Planejamento Estratégico de Serviços – Perspectiva dos processos internos. | 42 |
| QUADRO 8 – Planejamento Estratégico de Serviços – Perspectiva de aprendizado e crescimento..... | 43 |
| QUADRO 9 – Planejamento Estratégico de Peças – Perspectiva financeira..... | 44 |
| QUADRO 10 – Planejamento Estratégico de Peças – Perspectiva financeira..... | 45 |
| QUADRO 11 – Planejamento Estratégico de Peças – Perspectiva dos processos internos. | 47 |
| QUADRO 12 – Planejamento Estratégico de Peças – Aprendizado de Aprendizado e Conhecimento..... | 48 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 11 |
| 1.1. DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA | 12 |
| 1.2 OBJETIVOS | 12 |
| 1.2.1 OBJETIVO GERAL | 13 |
| 1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 13 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA..... | 13 |
| 2. REVISÃO TEÓRICA | 15 |
| 2.1 SURGIMENTO E EVOLUÇÃO DO CONCEITO DO BALANCED SCORECARD..... | 15 |
| 2.1.1 DEFINIÇÃO DO BALANCED SCORECARD..... | 18 |
| 2.1.2 PERSPECTIVAS..... | 22 |
| 2.1.2.1 Perspectiva Financeira: | 24 |
| 2.1.2.2 Perspectivas dos Clientes | 25 |
| 2.1.2.3 Perspectivas dos processos internos | 27 |
| 2.1.2.4 Perspectivas aprendizado e crescimento..... | 29 |
| 3. METODOLOGIA DA PESQUISA | 31 |
| 3.1 A PESQUISA QUANTO AOS OBJETIVOS..... | 31 |
| 3.2 A PESQUISA QUANTO AOS PROCEDIMENTOS..... | 31 |
| 3.3 A PESQUISA QUANTO À ABORDAGEM DO PROBLEMA | 32 |
| 3.4 OBJETO DE PESQUISA..... | 32 |
| 3.4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS DEPARTAMENTOS | 35 |
| 3.4.1.1 Prerrogativas que evidenciaram a falta de Controles/Gestão..... | 36 |
| 3.4.1.2 Definição de estratégias | 39 |
| 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS..... | 40 |
| 4.1. DEPARTAMENTO DE SERVIÇOS | 40 |
| 4.2 DEPARTAMENTO DE PEÇAS | 44 |
| 5. CONCLUSÃO | 49 |
| 6. REFERÊNCIAS | 51 |

1. INTRODUÇÃO

No ambiente econômico, é comum as empresas sofrerem pressão para que se tornem cada vez mais competitivas para manterem-se no mercado global. Na era da competição, no intuito de manter-se e garantir a sobrevivência em longo prazo, as organizações tendem a oferecer uma maior quantidade de produtos e serviços, sempre objetivando preços baixos e custos reduzidos. Paralelamente, há a necessidade da melhoria contínua dos processos e produtos e a integração das empresas com os seus clientes e fornecedores. Dentro desta realidade, a necessidade de implantação de estratégias que garantam as vantagens competitivas e, conseqüentemente, a sobrevivência em longo prazo, torna-se de extrema importância para as empresas. (LIMA, 2010).

Entre as décadas de 50 a 70, o Japão implantou uma nova organização de produção, a exemplo da Toyota, buscando assim tornar as empresas japonesas tão competitivas quanto às empresas americanas. Assim, a partir da década de 70 a economia japonesa com sua estrutura manufatureira passou a ameaçar a liderança da economia americana (ARANTES, 2006). Partindo do entendimento de que era necessário que os Estados Unidos retomasse a liderança de gestão e tecnologia industrial e, considerando que a contabilidade não havia acompanhado adequadamente as mudanças ocorridas no ambiente competitivo vivenciado, o desafio foi estabelecer novas medidas de desempenho que acompanhassem as mudanças nos processos de produção (COSTA, 2001).

Assim, na década de 90 Robert Kaplan e David Norton, partindo do pressuposto que a utilização de indicadores exclusivamente financeiros não atendia as necessidades das empresas, pois estes, além de insuficientes também não permitiam mudanças em tempo hábil, desenvolveram o *Balanced Scorecard* (BSC), como uma ferramenta que buscava equilibrar os números financeiros com as diretrizes do valor futuro para a organização (OLIVEIRA, 2008).

Lima (2010) descreve que a capacidade de identificar oportunidades, estabelecer estratégias e implementar os planos de ação estabelecidos, são fatores que levam uma organização ao sucesso. Entretanto há ainda uma carência por parte das empresas em desenvolver modelos que traduzam o seu desempenho, assim como identificar os fatores que contribuem para na sua competitividade.

Para suprir a necessidade de estabelecer uma estratégia, torná-la de conhecimento de todos e medir o que está sendo executado, as organizações recorrem a sistemas gerenciais para mensurar resultados financeiros e não financeiros. Um dos sistemas gerenciais mais utilizados é o BSC, pois se trata de um sistema que possui forte alinhamento estratégico.

1.1. DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA

Gil (2010, p. 7) afirma que “toda pesquisa se inicia com algum tipo de problema, ou indagação. Todavia, a conceituação adequada de problema de pesquisa não constitui tarefa fácil, em virtude das diferentes acepções que envolvem este termo.” São encontrados outros significados para problema, mas, de acordo com Gil (2010), nem todo problema é passível de tratamento científico e, para identificar a natureza científica do questionamento, é necessária a verificação das proposições apuradas diante da verificação empírica.

De acordo com Martins (1994 apud GOMIDES, 2002), o objetivo mais perseguido pelo ser humano é a realidade ou a verdade. Nesse sentido, ao longo de sua vida, utiliza mecanismos para atender a necessidade de conhecer. Para isto, a Pesquisa Científica é uma das opções para conhecer a realidade.

Há muitas razões que determinam a realização de uma pesquisa. Podem, no entanto, ser classificadas em dois grandes grupos: razões de ordem intelectual e razões de ordem prática. As primeiras decorrem do desejo de conhecer pela própria satisfação de conhecer. As últimas decorrem do desejo de conhecer com vistas a fazer algo de maneira mais eficiente ou eficaz (GIL, 2010 p. 1).

Kaplan (1998 apud OLIVEIRA, 2008) alerta que o BSC não deve ser demasiadamente complexo, destacando a importância da simplicidade na implantação. Kaplan e Norton (2001, p. 371) relatam que algumas organizações alegam que o BSC é “mais difícil do que parece” e apesar dos esforços consideráveis, nem todas as organizações foram bem sucedidas na implantação.

Assim, a questão guia desta pesquisa é: Quais os aspectos que corroboram e que dificultaram na implantação do BSC em uma empresa de máquinas agrícolas localizada no interior do Mato Grosso do Sul?

1.2 OBJETIVOS

De acordo com Fachin (2002 apud BEUREN et al, 2010) os objetivos representam o fim que o trabalho monográfico se propõe atingir, que é dar uma resposta

ao problema formulado. Segundo Gil (2010, p. 13) “o problema também pode ser apresentado sob a forma de objetivos, o que representa um passo importante para a operacionalização da pesquisa e para esclarecer acerca dos resultados esperados”. De acordo com Beuren et al. (2010), o objetivo geral deve ser elaborado com base na pergunta de pesquisa e indica uma ação ampla do problema.

1.2.1 OBJETIVO GERAL

A presente pesquisa tem por objetivo descrever os aspectos que corroboraram e aspectos que dificultaram na implantação do BSC em uma empresa de máquinas agrícolas localizada no interior do Mato Grosso do Sul.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos desta pesquisa foram estabelecidos como sendo:

- Revisar teoricamente o BSC;
- Coletar na empresa, objeto de estudo, dados relativos à implantação do BSC;
- Identificar aspectos que corroboraram (aventuras) para a implantação; e
- Identificar aspectos que dificultaram (desventuras) a implantação.

1.3 JUSTIFICATIVA

De acordo com Santos (2009) a justificativa indica o porquê da escolha do tema, demonstrando a importância do assunto. Beuren et al. (2010) escrevem que o assunto deve ser tratado de maneira leve e completa, ressaltando a sua importância. Severino (2013, p.130) afirma “neste tópico do projeto, cabe adiantar a contribuição que se espera dar com os resultados da pesquisa, justificando-se assim a relevância e a oportunidade de sua realização, mediante o desenvolvimento do projeto”.

Oliveira (2008) realizou estudo sobre as dificuldades de implementação do BSC em uma empresa de automação de varejo, segundo a percepção dos gestores. Os resultados alcançados expõem a falta de consenso quanto verdadeiro objetivo da utilização do BSC além de identificar uma cultura organizacional resistente e não preparada à mudança. O risco do projeto ser compreendido como mero capricho da alta direção, o encastelamento do *scorecard* no topo, comunicação deficiente, a resistência dos indivíduos e o fato do BSC ser encarado como um evento único e não como um

processo contínuo são fatores considerados com potencial para prejudicar o processo de implementação.

Kaplan (2001) destaca que nem todas as organizações obtiveram sucesso na implantação do BSC, apesar dos esforços posto não auferiram implementar o novo parâmetro de mensuração e gerenciamento.

Neste sentido não adianta somente implantar o BSC e acreditar que a estratégia estará sob controle. Caso a empresa não atente para alguns fatores, que são críticos para o seu perfeito desenvolvimento, poderá desperdiçar esforços, recursos, tempo e ânimos, sem atingir os resultados esperados (OLIVEIRA, 2008, p. 16).

Além dos trabalhos estudados, a presente pesquisa baseia-se na disposição da autora em conhecer melhor o BSC, de maneira a contribuir na aplicação da ferramenta na empresa objeto do estudo. Ainda, como membro da gestão deste processo na empresa, a análise e reflexão acerca das ações que atenderam e dificultaram os resultados propostos, compreendem importante aprendizado, no que se refere a conciliar teoria e prática no ambiente de trabalho. Também, quanto aos resultados apresentados, compreende ser material que possa corroborar com a reflexão dos leitores que buscam informações acerca de aspectos que venham a contribuir e/ou prejudicar a implantação do BSC.

2. REVISÃO TEÓRICA

Bem (1987, p.19 apud BEURERN et al, 2010, p. 69) afirma que “o pesquisador deveria familiarizar-se com o trabalho anterior da área antes de delinear seu próprio estudo, e por isso, a maioria de sua pesquisa bibliográfica deveria estar pronta no momento em que se propõe a redigir seu relatório final”. Primeiramente, “toda pesquisa implica o levantamento e dados de variadas fontes, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregadas” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 43). A revisão teórica compreende também uma pesquisa bibliográfica ao proporcionar ao investigador, ampla cobertura de uma série de fenômenos (GIL, 2010). Assim, a revisão teórica é baseada em material já publicado sobre o problema de pesquisa e expressa o efetivo conhecimento sobre o tema. Nesta perspectiva, a presente revisão teórica discute aspectos relativos ao surgimento, evolução, definição e perspectivas do BSC,

2.1 SURGIMENTO E EVOLUÇÃO DO CONCEITO DO *BALANCED SCORECARD*

Por um bom período, o sistema contábil tradicional, baseado nas medidas contábil-financeiras, atendia as necessidades dos executivos na obtenção de informações sobre o desempenho da empresa. Entretanto essas medidas passaram a não ser suficientes, pois não auxiliavam as empresas na avaliação da eficiência dos processos e lucratividade de seus produtos (COSTA, 2001).

Considerava-se que a contabilidade não havia acompanhado adequadamente as mudanças ocorridas, e, frente ao novo ambiente competitivo influenciado pela globalização e a competitividade internacional, fez-se necessária a busca por novas tecnologias de gestão organizacional (ARANTES, 2006).

De acordo com Oliveira (2008, p. 18)

No início da década de 1990, Robert Kaplan e David Norton, impulsionados pela convicção de que os modelos de controle gerencial que contemplem puramente indicadores financeiros estavam em descompasso com as habilidades e competências que as empresas tentam dominar em ambientes competitivos, desenvolveram pela primeira vez o *balanced scorecard*.

A partir da década de 90 surgem debates questionando a representatividade da utilização de indicadores financeiros e contábeis como as medidas de desempenho, considerando que a década anterior foi marcada pela ascensão da economia japonesa baseada em novos modelos estabelecido no conceito de controle pela qualidade e a busca por novas tecnologias de gestão organizacional. Emerge então a necessidade de

revisão e monitoramento dos esforços que almejam, além da sobrevivência a base para futuros objetivos estratégicos (ARANTES, 2006, p. 8).

Considerando que o modelo de mensuração fortemente baseado em indicadores financeiros já havia se tornado obsoleto diante do novo cenário econômico, David Norton e Robert Kaplan lideram um projeto de estudo intitulado *Mensuring Performance in the Organization of the Future* (MATOS, 2007). O estudo foi realizado por um ano, patrocinado pela KPMG, consultoria multinacional de gestão, conduzido pelo Instituto Nolan Norton. Robert Kaplan atuou como consultor acadêmico. Assim os representantes das empresas reuniam-se a cada dois meses para desenvolver um novo modelo de medição de desempenho (KALLÁS, 2003).

Segundo Kaplan e Norton (2001, p. 7)

Contudo, os indicadores financeiros se mostravam incapazes de refletir as atividades criadoras de valor relacionadas com os ativos intangíveis da organização: as habilidades, as competências e a motivação dos empregados; os bancos de dados e as tecnologias da informação; os processos operacionais eficientes e sensíveis; a inovação nos produtos e serviços; os relacionamentos com os clientes; e a imagem da organização nas esferas políticas, regulamentárias e sociais.

Assim, buscava-se desenvolver um novo modelo de medição de desempenho com objetivo de resolver os problemas de mensuração. O resultado do estudo foi publicado na *Harvard Business Review*, intitulado como “*The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*”. Inicialmente o *Balanced Scorecard* direcionava-se como solução para o problema de avaliação de desempenho, sendo entendido como um sistema de indicadores e mensuração de desempenho onde, com base nas medidas de desempenho já utilizadas, somaram-se medidas não financeiras que impulsionam o desempenho futuro, permitindo monitoramento do progresso da aquisição de ativos intangíveis (KALLÁS, 2003).

Kaplan e Norton (1997, p. 8 apud MATOS, 2007, p. 39).

As discussões em grupo levaram a uma ampliação do *scorecard*, que se transformou no que chamamos BSC, organizado em torno de quatro perspectivas equilibradas – financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento. O nome refletia o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências (*leading*) e ocorrências (*lagging*) e entre perspectivas interna e externa de desempenho.

As empresas mais arrojadas que aderiram à implantação do BSC passaram a utilizá-lo não apenas para esclarecer e comunicar a estratégia, mas também para gerenciá-la. Assim, o que inicialmente era um sistema de mensuração, passou a auxiliar

na implantação de novas estratégias, tornando-se um modelo de gestão estratégica integrada (KALLÁS, 2003).

Após a publicação de três artigos e a experiência adquirida, buscando atender a demanda por informações complementares, os autores publicaram, no ano de 1996, o primeiro livro “A Estratégia em Ação: *Balanced Scorecard*” onde citavam que, apesar do livro estar completo com as informações obtidas até o momento, tratava-se ainda de assunto que estava em andamento, em fase de elaboração. Após quatro anos e inúmeras experiências na aplicação do conceito do *Balanced Scorecard* em várias organizações estabelecidas nos mais diversos segmentos, os autores publicaram um segundo livro “A Organização orientada para a estratégia”. (KALLÁS, 2003).

Pode-se entender que o BSC, é fruto de estudos e experiências de vários anos, onde a necessidade de medição de desempenho das empresas, de maneira a permitir a continuidade e competitividade, mobilizou estudiosos e empresários na busca um novo modelo de indicadores, onde se contempla os objetivos de curto e longo prazo. A Figura 1 apresenta a evolução do modelo proposto:

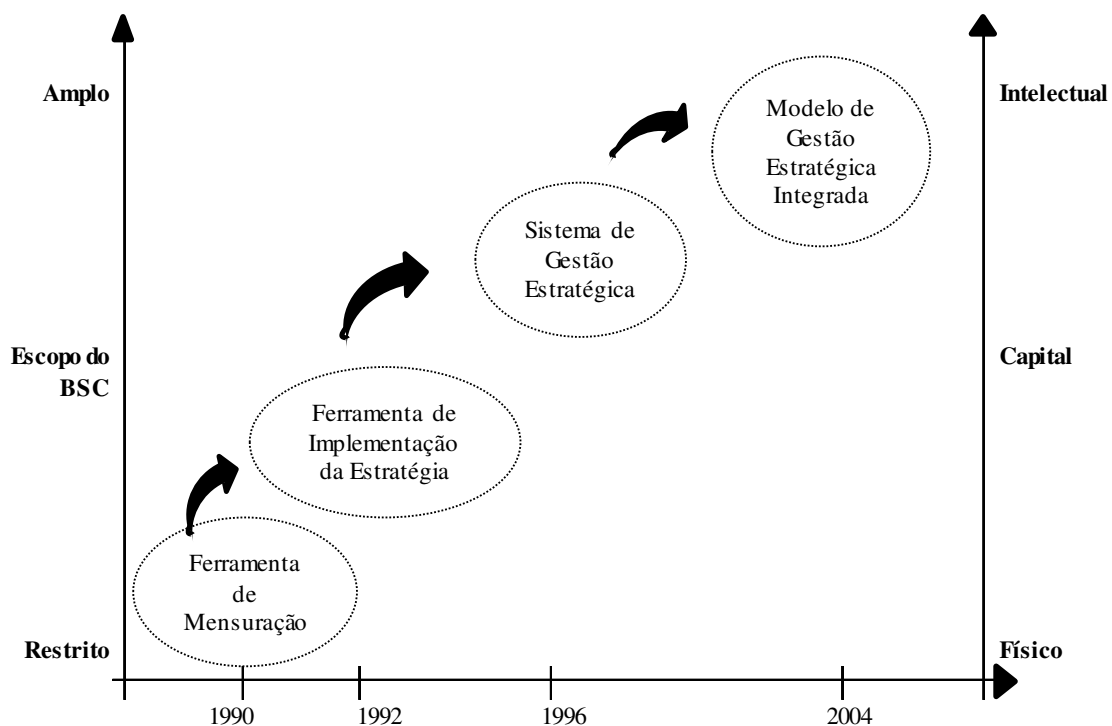


FIGURA 1 – Evolução do BSC.

Fonte: VOLTZ (2010, p. 23)

É importante ressaltar que, o BSC alcançou a definição de modelo de gestão estratégica após 14 anos de estudo. Escrevem os mentores do modelo:

Sob todos os aspectos, a previsão se mostrou de grande clarividência. Desde 1996, temos sido testemunhas do crescimento e da prosperidade do primeiro

conjunto de adeptas do *Balanced Scorecard*, que utilizaram a nova ferramenta como elemento central dos respectivos sistemas e processos gerenciais. E hoje muitas outras organizações adotaram o *balanced scorecard* e obtiveram resultados notáveis (KAPLAN & NORTON, 2001, p. 7).

Considerando a afirmação acima, pode-se entender que o atual conceito do BSC é resultado da evolução e observações realizadas pelas empresas que adotaram o modelo e o conceito utilizado na atualidade é fruto de uma evolução que alcança a marca de mais de uma década (OLIVEIRA, 2008).

2.1.1 DEFINIÇÃO DO BALANCED SCORECARD

Quando lançado, o *balanced scorecard* foi definido como um sistema de mensuração de desempenho. Entretanto, com o avanço dos estudos, observou-se que o *Balanced Scorecard* era capaz de interligar e comunicar os temas estratégicos em toda a organização (KALLÁS, 2003). Assim, o BSC passa a ser considerado um instrumento de gestão, de planejamento e controle de processos, utilizado para comunicação, informação e aprendizagem, traduzindo a missão e a estratégia da empresa em objetivos e medidas, baseados em quatro perspectivas diferentes: a financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento (MATOS, 2007).

Kaplan e Norton (1997, p. 19 apud VOLTZ, p. 23):

O Balanced Scorecard é um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia. Sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, ele incorpora os vetores de desempenho financeiro futuro. Esses vetores, que abrangem as perspectivas do cliente, dos processos internos, e do aprendizado e conhecimento, nascem de um esforço consciente e rigoroso da tradução da estratégia organizacional em objetivos e medidas tangíveis.

Considera-se que o *balanced scorecard* pretende ampliar a visão dos sistemas de controle tradicionais agregando, além dos indicadores financeiros já utilizados na contabilidade tradicional, informações em vários sentidos: financeiras e não financeira; externa e interna; constante sobre o desempenho organizacional; sobre os resultados atuais e futuros da empresa (LIMA, 2010). Assim esta metodologia extrapola o fato de ser um mero conjunto de indicadores. Se aplicada adequadamente, permite várias ações organizacionais, tais como: criar uma visão geral da organização e sua situação; alinhar a estrutura e estabelecer iniciativas de acordo com a estratégia; e influenciar comportamento.

Segundo Padoveze (2003 p. 121),

o balanced scorecard é um sistema de informação para gerenciamento da estratégia empresarial. Traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não financeiras que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica

O BSC baseia-se na representação equilibrada das medidas financeiras e operacionais. Representa um sistema gerencial estratégico que estimula melhorias nos processos por meio do foco estratégico. Proporciona às organizações um sistema capaz de traduzir a missão em objetivos estratégicos e aos objetivos estratégicos em um conjunto específico e coerente de indicadores de desempenho (OLIVEIRA, 2008).

O BSC, quando usado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, com base em medidas claras das estratégias de longo prazo, permitem às organizações realizem o chamado processo duplo de aprendizado (*double-loop learning process*), ou seja, através da análise ocorridas no ambiente em que está inserida a organização, permite ao gestor o questionamento das hipóteses traçadas e analisar se a teoria operante ainda está adequada ao momento ou cenário no qual está inserida a organização (MATOS, 2007).

De acordo com Costa (2001, p. 17)

O Balanced Scorecard, tal como entendido por Robert Kaplan e por David Norton, é um sistema de gestão estratégica que se propõe a ajudar as empresas a traduzirem suas estratégias em ações. Ele trata da definição e disposição das informações chaves para gerenciar o cumprimento da estratégia da empresa e dos processos gerenciais que promovem o alinhamento estratégico necessário para tal definição.

De maneira a permitir às empresas administrarem a estratégia de longo prazo com ações de curto prazo, a elaboração do BSC passa por quatro processos gerenciais que devem ser administrados de maneira combinada e individualmente, que permitirá os gestores, identificar uma relação de causa e efeito ligando os objetivos estratégicos e as ações de curto prazo (OLIVEIRA, 2008).

Assim o BSC permite implementar e acompanhar a estratégia e a construção dos processos gerenciais promove o alinhamento da organização e dá ênfase na implantação da estratégia a longo prazo, completando a lacuna existente nos antigos sistemas gerenciais que não conseguiam acompanhar a implementação da estratégia, e relaciona alguns objetivos detalhados na Figura 2:

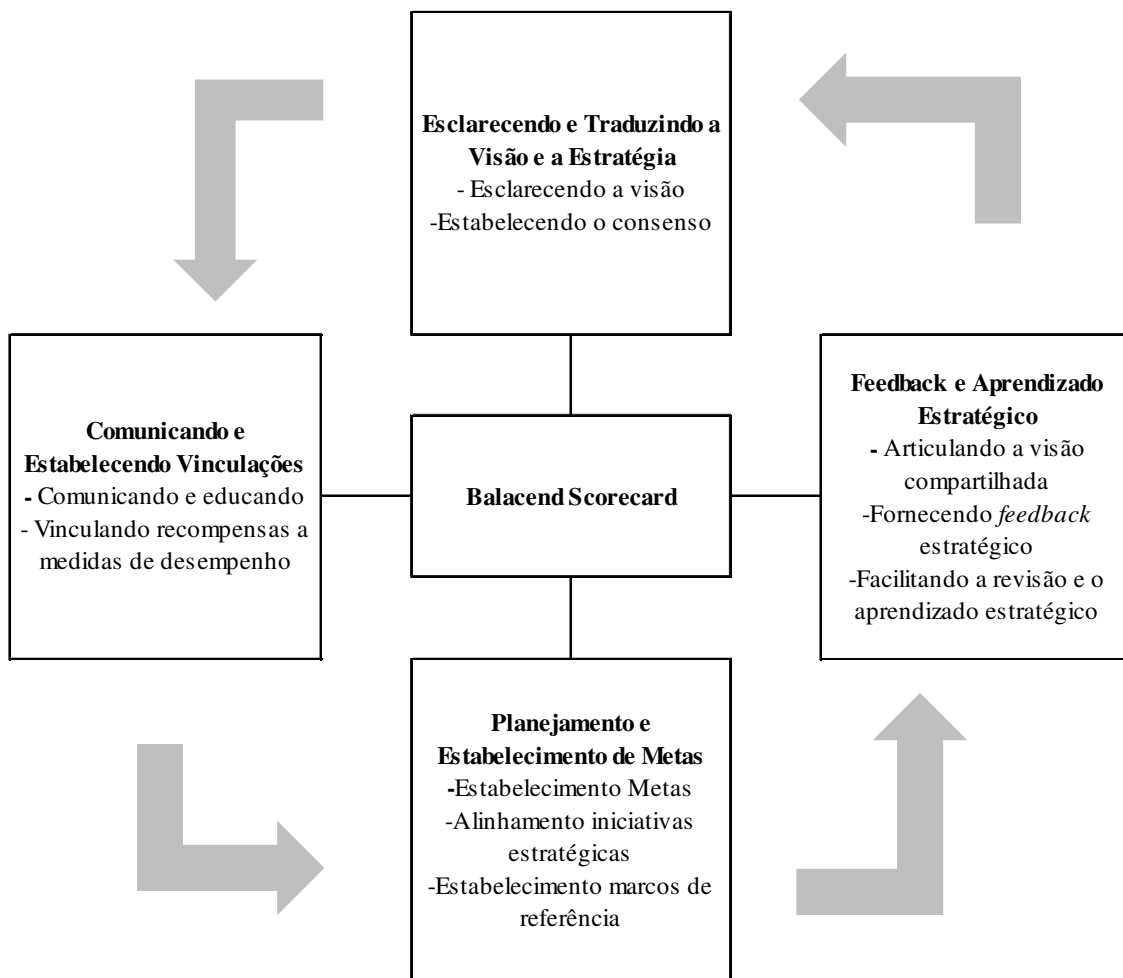


FIGURA 2 – Relacionamento entre os objetivos do BSC.

Fonte: Adaptado de LIMA (2010, p. 59)

A Figura 2 apresenta os quatro processos gerenciais que permitirão aos gestores identificar os indicadores que estabelecerão a ligação entre a estratégia e as ações de curto prazo, permitindo que, o *balanced scorecard*, de um simples sistema de mensuração no ano de 1992/1993, passa a ser considerado um sistema de gestão estratégica no ano de 1996 (OLIVEIRA, 2008).

Os quatro processos gerenciais foram nominados como: Esclarecendo e traduzindo a visão e a estratégia; Comunicando e estabelecendo vinculações; Planejamento e estabelecimento de metas e Feedback e aprendizado estratégico conforme apresentado no Quadro 1:

| Processo | Observações |
|--|---|
| Esclarecendo e traduzindo a visão e a estratégia | Construção de um consenso em torno da visão da empresa e da estratégia (Costa, 2001). Alta administração traduz a estratégia de suas unidades de negócios em objetivos específicos, que expressam um conjunto integrado de indicadores e objetivos para que as pessoas atuem e contribuam para a realização da estratégia e alinhadas as prioridades (OLIVEIRA, 2008). |
| Comunicando e estabelecendo vinculações | Ligação entre objetivos individuais e departamentais, visando criar sinergia capaz de fazer com que o desempenho geral seja maior que a soma dos desempenhos individuais (COSTA, 2001). Após definida a estratégia, deve ser transmitida para todos os colaboradores da empresa, que irão avaliar os objetivos críticos (KÁLLAS, 2003). Nesta fase pode-se utilizar três mecanismos: (a) comunicação e educação que é o processo contínuo onde compreendem os componentes da estratégia e recebem informações sobre os resultados alcançados até o momento; (b) estabelecimento de objetivos estratégicos que devem ser buscados por todos e amplamente difundido entre todos; e (c) ligação de recompensas às medidas de desempenho que deverá ser utilizado como estímulo para as equipes no reconhecimento de suas performances (COSTA, 2006). |
| Planejamento e estabelecimento de metas | Integrar os planos financeiros com os corporativos, forçando a companhia a integrar seus processos de planejamento e orçamento de maneira a garantir que os orçamentos suportem as estratégias já estabelecidas (COSTA, 2001). Este é o momento de quantificar os resultados pretendidos no longo prazo, identificando os mecanismos e recursos necessários para atingir os objetivos estabelecidos (LIMA, 2010). Ainda, estabelece-se a ligação entre operação e finanças, integrando os processos de planejamento e orçamento, de maneira a contemplar as medidas de perspectiva do cliente, processos internos, aprendizado e crescimento, além das tradicionais financeiras (COSTA, 2006). |
| Feedback e aprendizado estratégico | Trata-se do aspecto mais inovador, pois cria instrumentos para o aprendizado organizacional em nível executivo (KALLÁS, 2003). Em função da experiência adquirida, permite que a empresa modifique suas estratégias se necessário. Esse processo permite validar a estratégia e saber como ela está sendo operacionalizada. Os resultados de curto prazo são acompanhados pelo aspecto financeiro, aspecto de clientes, aspectos processos internos e recursos humanos e sistema de informação, assim a estratégia é acompanhada em tempo real, obrigando o gestor a pensar sistematicamente nos relacionamentos de causa e efeito, estabelecendo assim uma vantagem na tomada de decisão sobre os resultados operacionais de curto prazo (COSTA, 2001). |

QUADRO 1 – Definição dos quatro processos de implantação do BSC

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com Kaplan e Norton (1996) a introdução desses quatro processos gerenciais contribui para a ligação dos objetivos estratégicos de longo prazo com as ações de curto prazo. Segundo Costa (2001) o BSC é um instrumental para implementar a estratégia e simultaneamente, permite que ocorra a evolução com base na percepção das mudanças no ambiente em que a companhia está inserida, e estimula o melhoramento com a crítica do produto, processo, cliente e desenvolvimento de mercado.

Ainda, de acordo com Kaplan e Norton (2001, p. 26), “O programa de *balanced scorecard* bem-sucedido começa com o reconhecimento de que não se trata de um projeto de “mensuração”, mas sim de um programa de mudança”. Com base nesta afirmação Costa (2001) escreve que inicialmente, os esforços devem focar a mobilização da organização para a mudança. Em um segundo momento, os líderes devem guiar a transição e, este momento reforça os valores culturais. Com a evolução, os líderes devem centrar os esforços na consolidação dos novos valores e consequente busca da ligação entre os processos de alocação de recursos e de recompensa com o BSC, chegando a um novo sistema gerencial: um sistema de gestão estratégica.

| PROCESSO GERENCIAL | PRINCÍPIO | COMO |
|---|--|--|
| Esclarecendo e traduzindo a visão estratégica | Traduzir a estratégia em termos operacionais | Desenho de mapas estratégicos e dos <i>Balanced Scorecards</i> . |
| Comunicando e estabelecendo vinculações | Alinhar a organização a estratégia | Geração de sinergias entre as especialidades funcionais e as unidades de negócios. |
| Planejamento e estabelecimento de metas | Fazer com que a estratégia esteja incorporada no trabalho de todos, todos os dias. | Comunicação e ao aprendizado da estratégia, definição de objetivos pessoais e ligação do sistema de recompensa. |
| Feedback e aprendizado estratégico | Fazer da estratégia um processo contínuo. | Ligação da estratégia ao processo orçamentário, à definição de reuniões gerenciais para discutir estratégia e ao processo de aprendizado e de adaptação da estratégia. |

QUADRO 2 – Quatro Processos Gerenciais

Fonte: Adaptado de Costa (2001).

No Quadro 2, podem-se ler explicações dos quatro processos gerenciais que, segundo Kaplan e Norton, são denominados de quatro princípios que estabelecerão a ligação entre os objetivos estratégicos e as ações de curto prazo.

2.1.2 PERSPECTIVAS

De acordo com Oliveira (2008) no *balanced scorecard* a estratégia da empresa, traduzida em objetivos estratégicos, é distribuída em quatro perspectivas: financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento.

São significados da palavra “perspectiva”: aspecto dos objetos visto a certa distância; expectativa. Esses significados traduzem coisas diferentes, o aspecto dos objetos visto a certa distância não é sinônimo para expectativa. Enquanto o aspecto dos objetos vistos a certa distância traduz a impressão a partir de um ponto de vista, expectativa está relacionada à esperança,

probabilidades ou promessas. Então qual o significado de “perspectiva” dentro do contexto do *balanced scorecard*? A resposta é que ambos os significados fazem sentido (OLIVEIRA, 2008, p. 22).

Oliveira (2008, p. 23) traz que “no desdobramento da estratégia em perspectivas, pode-se visualizar a estratégia da organização na forma de expectativas futuras sob quatro ângulos distintos e interconectados entre si”. O BSC interconecta os objetivos, metas, indicadores, medidas e iniciativas das perspectivas e a interconexão entre as perspectivas revela um panorama que pode ser visualizado por diferentes pontos de vista

Para alguns, o modelo com quatro perspectivas apresenta-se como um sistema rígido ou até mesmo engessado. Entretanto trata-se de um modelo sugerido por Kaplan e Norton que se tem revelado adequado aos vários tipos de empresas e mercados, porém nada impede agregar outras perspectivas, caso seja necessário. De acordo com Niven (2005 apud OLIVEIRA, 2008, p.23) “A escolha das perspectivas para seu *balanced scorecard* deve basear-se, sobretudo, no que é necessário para contar a história de sua estratégia e criar vantagem competitiva para sua organização”. A vantagem competitiva está relacionada à capacidade da empresa em criar valor em toda a sua cadeia. Conclui-se que, ao optarem pelo BSC, as empresas devem analisar as suas necessidades internas e, ao identificar o que é crítico para o sucesso, estabelecer as perspectivas que melhor contribuem para traduzir a sua estratégia buscando alcançar os objetivos de curto e longo prazo.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o BSC busca decompor a estratégia da organização, baseada em uma relação de causa e efeito e cada perspectiva deve responder a uma determinada questão, a qual deve traduzir a visão e as estratégias da empresa.

De acordo com Miranda (2004, p. 29 e 30) “as perspectivas do *Balanced Scorecard* têm como função apresentar a estratégia de uma companhia, traduzindo a visão em objetivos tangíveis e, de forma equilibrada, com medidas financeiras e não financeiras”.

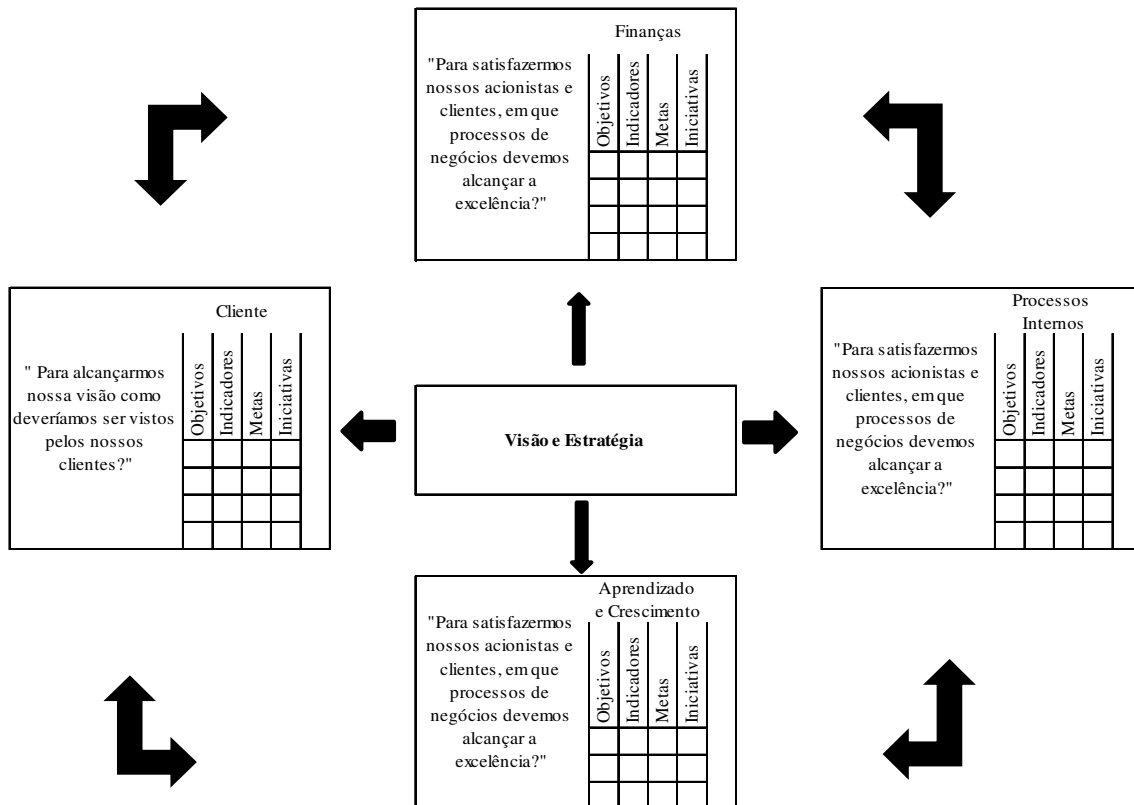


FIGURA 3 – Perspectivas do *Balanced Scorecard*
 Fonte: Miranda (2004, p. 29)

De acordo com Kaplan e Norton (1997), cada perspectiva deve responder a uma determinada questão, sempre traduzindo a visão e as estratégias da empresa. Ainda segundo Kallás (2003, p.36) “o *balanced scorecard* coloca a visão (“para onde iremos”) e a estratégia (“como iremos”) no centro do processo gerencial

2.1.2.1 Perspectiva Financeira:

Tal perspectiva serve de foco para as outras perspectivas e podem influenciar consideravelmente em cada ciclo de vida de uma empresa (KALLÁS, 2003). Kaplan e Norton (1997, p.26 apud MATTOS, 2007, p. 43).

As medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Objetivos financeiros normalmente estão relacionados à lucratividade – medida, por exemplo, pela receita operacional, o retorno sobre o capital empregado ou, mais recentemente, o valor econômico agregado.

Ainda sobre a perspectiva financeira, de acordo com Porter (2000 apud KALLÁS, 2003) explicita que o retorno sobre investimento no longo prazo é o ponto de partida para chegar a uma boa estratégia, pois as empresas são avaliadas pela rentabilidade do seu negócio.

Kaplan e Norton (1997, p.50-52 apud KALLÀS, 2003) simplificam as estratégias financeiras em três fases bem distintas entre elas, conforme mostra Quadro 3.

| FASE | CARACTERÍSTICAS | OBJETIVOS FINANCEIROS |
|-------------|---|---|
| Crescimento | Estágios iniciais de atividades com produtos e serviços com potencial de crescimento, porém com a necessidade de comprometer recursos para desenvolver e aprimorar produtos, gerar capacidade operacional. Normalmente operam com fluxo de caixa negativos e baixas taxa de retorno sobre investimento. | Buscam percentuais de crescimento de receita e aumento de vendas. |
| Sustentação | Manter posição ou ampliar participação de mercado; Investimentos para aliviar estrangulamento, ampliar a capacidade e busca da melhoria contínua. | Buscam lucratividade. |
| Colheita | Investimos para manter equipamentos e capacidade, sem ampliação; Investimentos com períodos bem definidos e com retorno rápido. | Maximizar fluxo de caixa em benefício da empresa. |

QUADRO 3 – As fases das estratégias financeiras.

Fonte: Adaptado de Kallas (2003, p. 37 e 38).

Miranda (2004) ressalta que os objetivos e medidas das outras três perspectivas deverão estar conectados de forma a conduzir à realização dos objetivos da perspectiva financeira.

A filosofia do Balanced Scorecard parte do princípio de que, para uma organização obter o desempenho econômico desejado em longo prazo, as ações relacionadas em cada perspectiva devem estar perfeitamente correlacionadas. Os processos financeiros, de clientes, de processos internos e dos funcionários e sistemas devem conduzir aos objetivos de longo prazo da perspectiva financeira (MIRANDA, 2004, p. 28).

De acordo com Rech (2002 apud LIMA, 2010, p. 63), a perspectiva financeira, além de ser a primeira a ser definida, também é fundamental para com o aumento do valor das ações para os acionistas, define o desempenho financeiro esperado da estratégia e é a base para os objetivos e metas das demais perspectivas.

2.1.2.2 Perspectivas dos Clientes

Mattos (2007) escreve que a função desta perspectiva é identificar a infraestrutura que a empresa deve construir para geração de crescimento e melhoria a longo prazo. Medeiros (2004, p. 30) afirma que “esta perspectiva deve dar ênfase à criação de valor para os clientes, priorizando os motivos pelo qual o cliente pagaria pelo valor entregue”.

Kaplan e Norton (1997, apud MATTOS, 2007, p. 45) afirmam que “os objetivos dessa perspectiva são investir no aprimoramento dos funcionários, no

aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais.”

Kaplan e Norton (2000, apud LIMA, 2010, p. 65) traz que:

O foco de qualquer estratégia de negócios é a proposição de valor para o cliente que descreve a relação de produtos e serviços, o relacionamento com os clientes e a imagem corporativa que a empresa dispõe. Esta proposição de valor é crucial para diferenciar a empresa de seus concorrentes, no que se refere a atrair, manter e aprofundar a relação com seus clientes.

A proposição de valor estabelece o contexto para que seja criado valor através dos ativos intangíveis, ou seja, deve-se identificar qual o valor que o cliente deseja receber e com base nesse valor, a empresa deve direcionar as competências, sistemas e processos que produzam, garantam e entreguem ao cliente, produtos e serviços de qualidade altamente valorizados pela organização (LIMA, 2010).

Kallás (2003, p. 40) afirma que “a perspectiva dos clientes do BSC traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos para segmentos focalizados que podem ser comunicados a toda a organização”. Kotler (1994, p.48 apud KALLÁS, 2003, p. 40), traz que “valor entregue ao consumidor é a diferença entre o valor total esperado e o custo total do consumidor obtido. Valor total esperado pelo consumidor é o conjunto de benefícios previsto por determinado produto ou serviço”.

Kaplan e Norton (1997, p. 67-68 apud KALLÁS, DAVID, 2003, p. 40) afirma que:

As propostas de valor são os vetores para as medidas essenciais de resultados na perspectiva dos clientes. Ela descreve a combinação única de produto, preço, serviço, relacionamento e imagem que o negócio oferece aos clientes. A proposição de valor determina os segmentos de mercado almejados pela estratégia e a maneira como a organização se diferenciará nos segmentos-alvo em relação à concorrência.

Considerando que as propostas de valor variem de acordo com o setor de atividade, Kaplan e Norton (1997, apud KALLÁS, 2003, p. 41) trazem que:

A existência de um conjunto comum de atributos divididos em três categorias: Atributos dos produtos ou serviços: abrangem a funcionalidade de produto ou serviço, seu preço e qualidade; Relacionamento com os clientes: refere-se à entrega do produto ou serviço ao cliente, inclusive a dimensão do tempo de resposta e entrega e o conforto do cliente na relação de compra; Imagem e reputação: reflete os fatores intangíveis que atraem um cliente para a empresa. Através da publicidade e qualidade dos produtos e serviços oferecidos, algumas empresas conseguem a fidelidade dos clientes.

Kaplan e Norton (1997, p. 77 apud KALLÁS, 2003, p. 42), escrevem que “o grupo de medidas essenciais de resultados dos clientes deriva das propostas de valor e é comum a todos os tipos de empresa.”

Nesta perspectiva, que busca a criação de valor e centra na razão do consumidor pagar pelo valor agregado, verifica-se o alinhamento dos resultados das propostas com o mercado e clientes estipulados conforme apresenta o Quadro 4:

| EMPRESA | CLIENTE |
|----------------------------------|--|
| Participação de Mercado | Reflete a proporção de negócio num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido) |
| Captação de clientes | Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios. |
| Retenção de clientes | Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes. |
| Satisfação dos cliente | Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor. |
| Lucratividade dos clients | Mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes. |

QUADRO 4 – Indicadores com Medidas essenciais na perspectiva dos clientes.

Fonte: Miranda (2004, p. 31)

As medidas essenciais na perspectiva dos clientes devem ser agrupadas para garantir maior lucratividade. Através desta perspectiva avaliam-se dois componentes essenciais para a relação da empresa com seus consumidores: o valor do cliente (sob a ótica da empresa) e o valor percebido (sob a expectativa do cliente) (VOLTZ, 2010).

2.1.2.3 Perspectivas dos processos internos

Com base nas perspectivas dos clientes e nas metas financeiras, norteiam-se os processos operacionais para que os mesmos sejam capazes de efetivar a realização das demais perspectivas (VOLTZ, 2010).

A perspectiva de processos internos do BSC demonstra duas diferenças fundamentais entre a abordagem tradicional e a abordagem do BSC. A abordagem tradicional tende a monitorar e otimizar os processos existentes, focalizando as medidas financeiras de performance e incorporando métricas de qualidade e tempo, enquanto a abordagem BSC busca identificar processos totalmente novos, nos quais a organização precisa de distinguir para atingir os objetivos dos clientes e financeiros (LIMA, 2010, p. 66).

Conforme Kaplan e Norton (2004 apud LIMA, 2010, p. 63): “A arte da estratégia é identificar e distinguir quais são os poucos processos críticos que são mais importantes para proposição de valor dos clientes”. Tais processos devem ser desenhados para todas as perspectivas.

Lima (2010, p.67) afirma que “cada estratégia deve identificar processos na Gestão das Operações, Gerenciamento de Clientes e de Inovação de modo que o processo de criação de valor seja balanceado no curto e no longo prazo”. Ao identificar

esses processos internos, devem-se definir os pontos críticos ao longo da cadeia de valor e a partir desse ponto, desenvolver novas soluções que atendam estas demandas (LIMA, 2010).

Kaplan e Norton (1997, p. 97 apud VOLTZ, 2010, p. 46), “Os sistemas de medida de desempenho da maioria das empresas focalizam a melhoria dos processos operacionais existentes.” Para Porter (1996, p. 33 apud COSTA, 2006, p. 47) “A cadeia de valores de uma empresa e o modo como ela executa as atividades individuais é um reflexo de sua história, de sua estratégia, de seu modo de implementação e da economia básica das próprias atividades”.

Kaplan e Norton (1997, p.97 apud VOLTZ, 2010, p. 27) recomendam que a criação de um processo de negócios integrado 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 de serviços aos clientes existentes – e termine com o serviço pós-venda – oferta de serviços pós-venda que complemente o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços de uma empresa.

Para Kaplan e Norton (1997, apud COSTA, 2006, p. 47) um modelo de cadeia de valor deve incluir três processos principais:

- (a) Inovação: consiste basicamente em dois componentes. No primeiro, realizam-se pesquisas de mercado, com a finalidade de identificação do tamanho do mercado, a natureza das preferências dos clientes e os pontos de preço de cada produto ou serviço. No segundo, devem-se idealizar mercados e oportunidades inteiramente novos para produtos e serviços que a empresa pode oferecer.
- (b) Operações: Este processo representa a onda curta da criação de valor nas empresas. Ele tem início com o recebimento do pedido de um cliente e termina com a entrega do produto ou a prestação do serviço. São de suma importância a entrega eficiente, regular e pontual dos produtos e serviços aos clientes.
- (c) Serviços pós-venda: Inclui garantia e conserto, correção de defeitos e devoluções, e processamento dos pagamentos, como a administração de cartões de crédito.

Conforme mostra a Figura 4, a clareza na leitura dos processos críticos, promove fácil identificação dos melhores indicadores de desempenho para medição de tais processos (COSTA,2006).

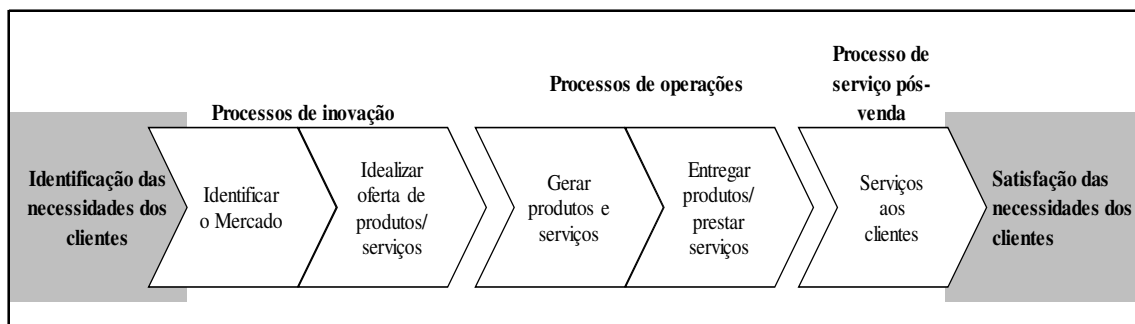


FIGURA 4 – A Perspectiva dos Processos Internos – O Processo de Serviço Pós-venda.

Fonte: Costa (2006, p. 47).

Ainda sobre indicadores de desempenho, anteriormente a ênfase dos controles recaía sobre os centros de custos, associadas aos departamentos, as novas tendências trazem a atuação sobre o funcionamento dos processos de negócios integrados que abrangem outros departamentos definindo novas medidas de qualidade, custo, desempenho e tempo de maneira a avaliar os processos (MIRANDA, 2004, p. 33).

2.1.2.4 Perspectivas aprendizado e crescimento

Voltz (2010, p. 27) afirma que “a última perspectiva do *Balanced Scorecard* se refere aos objetivos que propiciarão a infraestrutura necessária à empresa para a obtenção dos resultados nas outras três perspectivas”.

Para Kaplan e Norton (1997, p. 131 apud COSTA, 2006, p. 48).

esta perspectiva desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. Segundo eles, os objetivos desta perspectiva oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos nas outras três perspectivas.

De acordo com Kaplan e Norton (1996 apud KALLÁS, 2003), a habilidade de uma empresa em inovar, melhorar e aprender está relacionada ao seu valor. Somente com a capacidade de lançar novos produtos, criar valor aos clientes e melhorar a eficiência operacional, a empresa poderá penetrar novos mercados, aumentar receitas e margens, e conseqüentemente, aumentar o valor para o acionista.

Esta perspectiva explicita a necessidade de investir no aumento de capacidade dos funcionários, sistemas e processos organizacionais. Empresas que tomam decisões exclusivamente pela avaliação financeira de curto prazo muitas vezes tendem a ignorar a importância desses investimentos para a realização das metas organizacionais de longo prazo (MIRANDA, 2004, p. 33).

Kaplan e Norton (1997, apud SPESSATO, 2009, p. 49) trazem que “para fechar essas lacunas, as empresas terão de investir na reciclagem de funcionários, no

aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas, e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais”.

Com base nas afirmações acima, pode-se concluir que a última perspectiva do BSC não é a menos importante, porém apesar de que, reconhecidamente existe uma constante necessidade de treinamento dos funcionários, alguns gestores ainda não conseguem grandes investimentos nesta perspectiva.

Kaplan e Norton (1997, apud KALLÁS, 2003, p. 47):

A elaboração *balanced scorecard* revela três categorias de objetivos para a perspectiva aprendizado e crescimento.

Capacidade dos funcionários: o constante investimento em desenvolvimento de habilidades e novos conhecimentos para os funcionários, devido a evolução tecnológica, as pessoas precisam se concentrar na melhoria dos processos (MIRANDA, 2004). De acordo com Costa (2006), as empresas, devido aos motivos expostos acima, necessitam de pessoas treinadas, motivadas e dispostas a permanecer na empresa, para tanto, os três vetores situacionais para avaliação de resultado são: satisfação dos funcionários, retenção de funcionários e produtividade de funcionários,

Capacidade dos sistemas de informação: de acordo com Miranda (2004, p. 33) “processos excelentes de informação sobre os clientes, os processos internos e os resultados econômicos oriundos da atividade dos funcionários, são fundamentais para o bom desempenho da organização”. Os funcionários, além de receber informações sobre funcionários, precisam receber *feedbacks* dos processos, em tempo real, pois as informações são importantes na execução dos trabalhos dos funcionários nas empresas (SPESSATO, 2009).

Motivação, empowerment e alinhamento: é necessário que as empresas desenvolvam ações que garantam condições para que as pessoas se sintam motivadas e comprometidas, pois a plena utilização da capacidade de todos os colaboradores ocorrerá apenas com o clima favorável dentro da organização (MIRANDA, 2004); Spessato (2009) afirma que “o sucesso organizacional não depende somente das habilidades dos empregados ou dos acesso às informações que possuem...os empregados devem ser motivados a agir no melhor interesse da empresa, tendo certa liberdade de decisão e ação”.

Entretanto, ao contrário do que acontece com as outras perspectivas, há um número reduzido de exemplos concretos de medidas para a perspectiva aprendizado e crescimento. Essa deficiência de informações sobre essa perspectiva leva a uma lacuna, pois a adoção do *balanced scorecard* como ferramenta de gestão e controle é promover o crescimento das capacidades individuais e organizacionais (KAPLAN e NORTON, 1997). A ausência desses exemplos não caracteriza nenhuma limitação da ferramenta, apenas demonstra que há uma limitação no progresso da maioria das empresas, na vinculação dos funcionários à estratégia da organização.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

De acordo com Barros e Leheld (2008), a metodologia equivale a um conjunto de procedimentos empregado que por meio de processos e técnicas, obtém conhecimento e promove a legitimidade científica do resultado apurado. Por assim dizer, a metodologia da pesquisa é o percurso a ser percorrido na busca dos resultados almejados no trabalho científico.

Beuren (2010) afirma que dentre os procedimentos metodológicos há os delineamentos que vinculam planos e estruturas com o propósito de obter respostas para os problemas de estudos através de um plano para nortear a investigação.

3.1 A PESQUISA QUANTO AOS OBJETIVOS

O delineamento de uma pesquisa, quanto a seus objetivos, pode se enquadrar como sendo uma pesquisa exploratória, descritiva ou explicativa. A pesquisa exploratória busca maior conhecimento sobre algum assunto onde normalmente há pouco conhecimento. Já a pesquisa descritiva tem como propósito a observação, registro e análise do evento sem interferência. A pesquisa explicativa objetiva identificar a causa dos fenômenos, explicando a razão e o motivo dos fatos ocorridos (BEUREN, 2010).

Esta pesquisa, em seus objetivos enquadra-se como pesquisa descritiva, pois tem o propósito de observar acontecimentos que antecedem a execução e continuidade de procedimentos na implantação do BSC em uma empresa que comercializa máquinas agrícolas. Com base nos registros apontados pela consultoria contratada para levantar prerrogativas que evidenciam a falta de controle e gestão, serão observados e analisados aspectos que corroboraram e/ou dificultaram este processo.

3.2 A PESQUISA QUANTO AOS PROCEDIMENTOS

De acordo com Beuren (2010), os procedimentos de pesquisa científica referem-se à maneira pela qual se conduz o estudo e, portando, se obtém os dados. As tipologias classificam-se em: estudo de caso, de levantamento, bibliográfica, documental, participante e, experimental.

O presente trabalho utiliza-se da tipologia estudo de caso, que se caracteriza pela concentração do estudo em um único objeto. Também, se caracteriza como pesquisa participante, devido a interação entre o pesquisador e membros das situações

investigadas. Trata-se de uma empresa do segmento agrícola que atua na comercialização de máquinas agrícolas, o que caracteriza o estudo de caso. Ainda, a pesquisadora desenvolve atividades profissionais (é empregada em função de *staff*), bem como, faz parte da equipe executora do projeto. O período da coleta de dados iniciou no ano de 2014 e estendeu-se até março de 2016, período que possibilitou o aprofundamento dos acontecimentos ocorridos na implantação e na execução do BSC na empresa.

3.3 A PESQUISA QUANTO À ABORDAGEM DO PROBLEMA

Este trabalho quanto à abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa, ou seja, está relacionado a levantamento de dados e busca conceber análise mais profunda do fenômeno estudado destacando características não identificadas em um estudo quantitativo. Nesta perspectiva, serão observados os processos de mudança ocorridos pela proposição de implantação do BSC na empresa, objeto de estudo, buscando aspectos que definam o entendimento sobre o que corroborou e o que dificultou esta implantação.

3.4 OBJETO DE PESQUISA

A empresa, objeto de estudo, optou pelo sigilo em seu nome. A atividade principal da empresa é o segmento agrícola, atuando na comercialização de equipamentos, peças e serviços, abrangendo como principais clientes os produtores rurais da região. Sua fundação ocorreu no ano de 1976, motivada pela expansão no segmento de distribuição de tratores agrícolas no Brasil. A região de Dourados era considerada como grande potencial devido à vocação para a produção agrícola. Pelo seu histórico de negociações de aproximadamente 38 anos, a empresa é vista de forma consolidada, colaborando com o crescimento de Dourados e região. Quando fundada, a empresa possuía um quadro de 20 funcionários. Atualmente este número é de 76 funcionários, possuindo sua matriz no município de Dourados e filial no município de Maracaju.

O organograma da empresa é definido da seguinte forma: (a) diretoria, representada pelos sócios proprietários e pelo filho de um dos sócios que atua diretamente na gestão da empresa; (b.1) gerência administrativa que abrange a

coordenação o financeiro, auxiliar administrativa, departamento pessoal, contabilidade e CPD; (b.2) gerência comercial que comporta a equipe de vendas, analista de crédito e auxiliar administrativo; (b.3) gerência de peças que abrange equipe de vendas de balcão, estoquistas, coordenador de peças, auxiliar administrativo e consultor de vendas interna; (b.4) gerência de serviços que abrange a equipe técnica e seus auxiliares, consultores, chefe de oficina, analista de garantia e PLM (agricultura de precisão).

A Figura 5 apresenta o organograma atual da empresa:

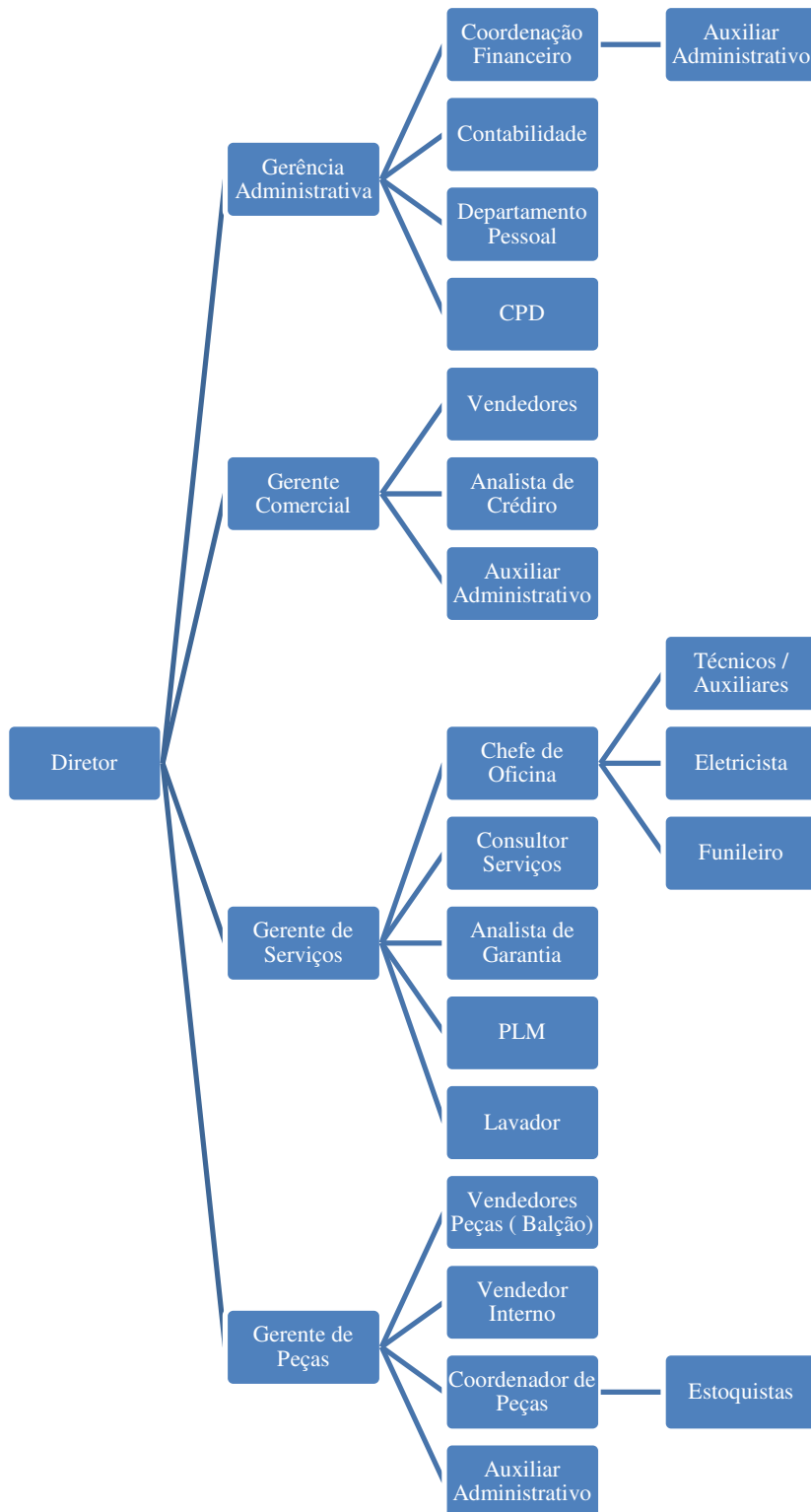


FIGURA 5 – Organograma da empresa objeto de estudo.

Fonte: Dados da pesquisa.

A empresa por representar uma marca, deve seguir uma estrutura estabelecida pela fábrica que anualmente avalia a rede através de auditorias aleatórias e uma fixa, quando todos os itens, desde a papelaria, padrão de e-mail, estrutura, programação de treinamentos, gestão do negócio de peças, serviços, máquinas e financeira são

analisados. Há também um acompanhamento da fábrica, por meio dos coordenadores regionais, que monitoram os departamentos, se comercial, peças ou serviços, com o objetivo constante de desenvolvimento da rede.

3.4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS DEPARTAMENTOS

Complementando o cronograma, na sequência, estão descritas especificidades dos departamentos que formam o conjunto da empresa analisada. A base para estas divisões foi o organograma que já estava proposto dentro da empresa, sugerido pela fábrica. Os dados foram colhidos por meio de observações internas, realizadas pela pesquisadora.

- Departamento Administrativo: realiza a gestão das atividades que dão suporte às ações dos demais departamentos, além do atendimento a clientes em geral. Na concessionária, o departamento administrativo comporta, além do financeiro, que coordena a carteira de clientes e o contas a pagar, também as seções da contabilidade, que é constituído por um contador e duas auxiliares; departamento pessoal com uma auxiliar; e por fim, o técnico de informática que é responsável pelo funcionamento do sistema que é utilizado na empresa, manutenção dos equipamentos de informática e da rede.

- Departamento Comercial: responsável pela venda de máquinas agrícolas, novos e usados e implementos, sendo o principal gerador de receitas da empresa. A equipe comercial é formada por um gerente comercial, sete vendedores, uma analista de crédito e um auxiliar administrativo.

- Departamento de Peças: fornece para os clientes e parceiros, peças para manutenção dos equipamentos revendidos pela concessionária. Departamento este, que em conjunto com de Serviços, é considerando estratégico na empresa devido à grande valorização do pós-vendas. O departamento é constituído por um gerente de peças, um coordenador, três vendedores de balcão, um vendedor interno, um auxiliar administrativo e quatro estoquistas.

- Departamento de Serviços: desempenha a assistência técnica especializada, em conjunto com o departamento de peças, como pós-vendas. Cabe ao departamento a assistência técnica necessárias nas revisões obrigatórias e manutenções dos equipamentos. Além da mão-de-obra técnica, o departamento comporta os consultores que recebem a solicitação de atendimento, agendam o atendimento do técnico e

posteriormente realizam o fechamento da ordem de serviços. Há também a garantia, que realiza os procedimentos de troca de peças, que quando autorizadas, a fábrica cobre os custos de reposição da peça e a mão de obra necessária.

Para cobrança de valores de mão-de-obra, a empresa estabeleceu um valor por hora e para alguns reparos, como algumas revisões periódicas, a empresa possui uma tabela de valores, que no momento da solicitação de atendimento é informada pelo consultor para aprovação do cliente.

A equipe de serviços é formada pelo gerente de serviços, chefe de oficina, dois consultores, uma analista de garantia, um técnico especialista em PLM (agricultura de precisão), dois eletricitas, um funileiro, um lavador e aproximadamente vinte técnicos e auxiliares para atendimento a campo.

3.4.1.1 Prerrogativas que evidenciaram a falta de Controles/Gestão

A partir do ano de 2010, o fabricante lançou uma linha nova de produtos, com equipamentos de alta tecnologia que, associado ao bom momento da agricultura e à políticas de investimento para a segmento, proporcionou um rápido crescimento nas vendas da empresa. Estas mudanças provocaram demandas na empresa, como a ampliação do quadro de funcionários, a aquisição de ferramentas modernas e adequadas para atender a nova linha de produtos, ampliação e renovação da frota de veículos, ampliação do estoque de peças e equipamentos para pronto atendimento. Entretanto, o rápido crescimento, sem a pronta estrutura adequada, trouxe problemas.

Diante destas transformações, no ano de 2012 foi contratada uma consultoria especializada para dar suporte no desenvolvimento de ferramentas que suportassem maior controle e gestão na empresa. Na época, a pesquisadora já fazia parte do quadro funcional, bem como, atuava na função de coordenadora de qualidade e fez parte do processo de identificação dos problemas, o que facilitou e possibilitou o acesso às informações.

Com base nos relatórios gerados pela consultoria externa, a seguir são relacionados os problemas apontados pelos gerentes das áreas:

Departamento administrativo:

- aumento de reclamações de clientes que relatavam cobranças indevidas e faturamento, principalmente de serviços, sem conhecimento do cliente;

- aumento das despesas financeiras relacionadas a descontos á clientes, tal fato ocorrida devido a erros de faturamento ou quando algum gestor de outra área era obrigado a conceder descontos para amenizar problemas de atendimento aos clientes;
- no contas á pagar, principalmente devido á falta de processos internos de controle e lançamentos das despesas, houve significativo aumento de despesas que não constavam lançadas no sistema, provocando aumento de custos com juros pagos a fornecedores, aumento de retrabalho no departamento e limitações no momento de realizar análise financeira da empresa (fluxo de caixa); e
- o software utilizado pela concessionária apresentava grandes limitações na área financeira, gerando retrabalho ao departamento assim como a necessidade de controles internos paralelos ao sistema.

Departamento Comercial:

- passou a receber grande volume de reclamações de clientes, questionando atrasos no cumprimento de prazo de entrega, demora na realização da entrega técnica e problemas de funcionamento, geralmente ocasionados pela baixa qualidade nos procedimentos de preparação para entrega;
- houve registros de clientes que deixaram de se relacionar com a marca devido a problemas de pós-vendas;
- não havia processos internos para registro, monitoramento e solução das reclamações de clientes;
- ausência de processos internos de controle das demandas do departamento, havendo casos onde o desligamento de colaborador da área de administração de venda trouxe várias dificuldades internas para o desenrolar das atividades internas do setor;
- o software utilizado pela concessionária também apresentava limitações neste setor, como limitações de relatórios para gestão;

Departamento de serviços:

- alto índice de retrabalho;
- redução na qualidade da mão-de-obra, número de técnicos inadequados para atender a demanda;
- falta de peças impactava diretamente na programação de atendimento, quando não provocava a necessidade de retorno ao cliente e consequente aumento dos custos, principalmente relacionados a combustíveis;
- ausência de padrão de atendimento;

- morosidade no fechamento das ordens de serviços. A ausência de política quanto ao fechamento das ordens de serviços (OS) fazia com que a empresa apresentasse um alto índice de OS em aberto e por longos períodos;
- ausência da prática de agendamentos para a oficina, os atendimentos eram realizados conforme a urgência do cliente e havia um grande gargalo nos períodos da sazonalidade (safra e safrinha);
- ausência de apontamentos e classificação dos serviços realizados. Não havia um método para controle das horas trabalhadas, principalmente em serviços realizados fora das instalações da empresa (atendimento no campo), onde a falta de controle iniciava-se já no deslocamento até o cliente.
- falhas no pré-diagnóstico nas chamadas externas, o que provocava maiores custos com a falta de peças e ferramentas adequadas. Eventualmente o técnico não era o adequado para o atendimento, gerando assim um alto índice de retrabalho, insatisfação do cliente e aumento dos custos para a empresa.
- necessidade de renovação e ampliação da frota de veículos e novas ferramentas para diagnóstico e reparos;
- alto índice de *turnover* dos funcionários de serviços, o que dificultava a formação da mão-de-obra;
- Comunicação ineficiente com os demais departamentos da empresa.

Departamento de peças:

- alto estoque de peças paradas e que não pertencem a itens de giro e que limitava a reposição de itens de giro;
- grande volume de reclamações relatando falta de peças básicas para atendimento;
- limitação do software utilizado pela empresa na geração de relatórios para facilitar a gestão do estoque e programação de compras de peças;
- não possuía processos internos claros e pré-estabelecidos para estabelecer o fluxo de compra de itens para reposição do estoque;
- não havia registro de vendas perdidas e mapeamento da causa;
- Comunicação ineficiente com os demais departamentos da empresa.

Diante dos problemas apontados e compilados pela consultoria, a sugestão de ação para a melhoria do controle e gestão da empresa, assim como o interesse do diretor, foi promovida a implantação do BSC.

3.4.1.2 Definição de estratégias

Todos os departamentos participaram da formação do planejamento que contemplou cada área da empresa. Os principais pontos da estratégia, estabelecidos no planejamento foram:

- (a) Crescer no mercado do agronegócio, sendo referência pela seriedade, credibilidade e transparência em nossas relações comerciais;
- (b) Garantir a satisfação de nossos clientes através da qualidade dos produtos e serviços e da agilidade na solução de suas necessidades;
- (c) Promover a melhoria contínua de nosso sistema de gestão, atuando com eficiência e eficácia no desenvolvimento dos processos operacionais da empresa; e
- (d) Manter um quadro de colaboradores com alto padrão de competência técnica, continuamente motivados e comprometidos com o aperfeiçoamento e a qualidade de sua atuação.

Os pontos descritos acima estão baseados, respectivamente, nas seguintes perspectivas preconizadas pelo BSC: financeira, mercado/cliente, processo interno e aprendizagem e crescimento. Foram estabelecidas metas e indicadores para monitoramento para cada ponto destacado. Posteriormente, foram estabelecidos os itens: “o que, como, quem quando”, de maneira a comunicar a estratégia para todos os colaboradores da empresa.

Explicados estes aspectos, no próximo item do trabalho, é abordado o planejamento estratégico, com base nas perspectivas abordadas no BSC, para os departamentos de peças e serviços. Primeiramente é apresentado o planejamento adotado pela empresa. Posteriormente, estão descritos aspectos relativos às metas alcançadas e também aquelas onde não foi possível alcançar.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta parte do trabalho é dividida em três itens: (1) Estratégias do Departamento de Serviços; (2) Estratégias do Departamento de Peças; e (3) Conclusão.

4.1. DEPARTAMENTO DE SERVIÇOS

As estratégias estabelecidas, os objetivos e metas, execução e resultados alcançados de acordo com cada perspectiva estão apresentadas em quadros conforme Quadro 5 que apresenta a Perspectiva financeira do departamento de serviços.

| PERSPECTIVA FINANCEIRA – DEPARTAMENTO DE SERVIÇOS | | | | |
|---|--|--|--|---|
| Pressuposto Teórico | Pressupostos da Empresa | Objetivos e Metas | Execução | Resultados Alcançados |
| Quais são as expectativas de nossos acionistas, em termos de desempenho financeiro? | Crescer no mercado do agronegócio, sendo referência pela seriedade, credibilidade e transparência em nossas relações comerciais. | Alcançar o equilíbrio financeiro entre a receita e a despesa; Lucro operacional de peças e serviços: Absorver as despesas gerais da empresa: indiretas e extra operacionais. Meta de faturamento aumento em 15% (pagar as pendências anteriores e o custo mensal=equilíbrio financeiro). | Reposicionamento da política de cobrança (atualização dos valores de mão de obra e quilometragem); Aumentar a venda de revisões periódicas (Implantar venda ativa de serviços); Definir metas de faturamento para a equipe. Índices de receita e despesas = ou maior que zero. | Os valores de mão e de obra e quilometragem foram atualizados, mas ainda não alcançou o equilíbrio financeiro. O departamento ainda não é autossuficiente na manutenção das suas despesas; O processo de venda ativa de serviços ainda não está consolidada na empresa. |

QUADRO 5 – Planejamento Estratégico Serviços – Perspectiva Financeira.
FONTE: Dados da pesquisa (2016)

A empresa estabeleceu como perspectiva financeira o crescimento da empresa no mercado do agronegócio sendo referência pela seriedade, credibilidade e transparência nas relações comerciais, para tanto, a meta estabelecida foi de alcançar o equilíbrio financeiro. A empresa promoveu o correrão de valores de mão de obra e deslocamento, assim como foram estabelecidas ações de venda ativa de serviços, especificamente no período de entressafra, entretanto tal ação ainda não está consolidada conforme estabelecido no planejamento. Ainda não foi alcançada a meta de equilíbrio entre receita e despesas e a geração de receita referente a venda ativa de

serviços, ou seja, ampliação da receita proveniente da venda programadas ainda não consolidou-se conforme planejado.

Sob a perspectiva de clientes a empresa buscou estabelecer ações pontuais para reverter os índices de reclamações conforme relatado no item 3.4.1.1.

| PERSPECTIVA DO CLIENTE - DEPARTAMENTO DE SERVIÇOS | | | | |
|---|--|---|---|---|
| Pressuposto Teórico | Pressupostos da Empresa | Objetivos e Metas | Execução | Resultados Alcançados |
| Para atingir nossos objetivos financeiros, como criamos valor para os clientes? | Garantir a satisfação de nossos clientes através da qualidade dos produtos e serviços oferecidos e da agilidade na solução de suas necessidades. | Índice de satisfação dos clientes com os serviços e produtos oferecidos - 70% de resultados positivos. Implantar estrutura de pesquisa de satisfação de clientes até final de Março. | Relacionamento, retenção e fidelização de clientes através de ações pontuais em insatisfações registradas. Monitorar índice de reclamações de clientes para o departamento de serviços; Pesquisar a satisfação do cliente após encerramento da OS em até 72 horas. | Apesar da pesquisa de satisfação ter sido implantada ao final de 20014, ainda não há um trabalho na mensuração dos resultados, porém em casos de registros de insatisfações de clientes é feito processo de registro, monitoramento e ação para reverter a insatisfação do cliente. |

QUADRO 6 – Planejamento Estratégico Serviços – Perspectiva do Cliente.

FONTE: Dados da pesquisa (2016)

Conforme apresenta o Quadro 6 foram estabelecidas metas com base na concepção de gerar valor para os clientes, buscando garantir a satisfação na prestação de serviços, para tanto, estabelece-se a implantação de pesquisa e registros de insatisfações para monitorar o valor percebido pela carteira de consumidores.

Os processos de qualidade implantados anteriormente ao projeto BSC já atuava com o objetivo de conscientizar toda a equipe da área no foco em atender à necessidade dos clientes. Com o BSC, foi implantada a pesquisa de satisfação após fechamento das ordens de serviço e, apesar do volume de reclamações, a meta de 70% de satisfação foi alcançada, entretanto foi possível identificar que haviam várias pendências em atendimentos a campo. Foi estabelecido um fluxo para recebimento/registro, monitoramento da solução e retorno de reclamações de clientes, porém o tempo de resposta ainda não atendia aos prazos estabelecidos.

Sob a perspectiva dos processos internos foram estabelecidas ações visando aumentar a eficiência operacional (Quadro 7). Tal perspectiva foi amplamente discutida entre diretoria e gestores, devido a necessidade de estabelecer um modelo ideal de

funcionamento das atividades da área de serviços para que o cliente percebesse a entrega de valor almejada pela empresa.

Com base nisso, foi realizado um estudo e estabelecido os principais processos internos e, com base nas informações apuradas junto aos executores de tais atividades, foi criado um modelo ideal de funcionamento e um fluxo ideal das rotinas de maneira promover a melhoria contínua e a criação de um padrão de funcionamento da área de serviços.

| PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS - DEPARTAMENTO DE SERVIÇOS | | | | |
|---|--|--|--|---|
| Pressuposto Teórico | Pressupostos da Empresa | Objetivos e Metas | Execução | Resultados Alcançados |
| Em que processos devemos ser excelentes para satisfazer nossos clientes e acionistas? | Promover a melhoria contínua de nosso sistema de gestão, atuando com eficiência e eficácia no desenvolvimento dos processos operacionais da empresa. | Melhorar a eficácia dos pós-vendas aprimorando os controles gerenciais; Maximizar a disponibilidade de mão de obras; Estruturar o atendimento para os períodos de safra e safrinha para garantir agilidade no atendimento; Investimentos em infraestrutura. | Monitoramento e discussão dos índices internos; Implementar análise crítica dos resultados para viabilizar ação de prevenção, correção e melhorias. Gestão da qualidade - Implantar e treinar os colaboradores de acordo com as instruções de trabalho estabelecidas. Realizar tratativas de não conformidades e reclamações de clientes com a equipe ou responsável. Mapear a região de acordo com a distribuição do parque de máquinas e estabelecer pontos de atendimento regionalizado. | A reunião para apresentação e discussão dos números do departamento não ocorre. As reclamações e não conformidades são registradas, porém não há a participação necessária da equipe na tratativa. O mapeamento com base no parque de máquinas não foi realizado e devido aos custos, foi desconsiderado a sugestão de criação de pontos de atendimento. Implantado um sistema de agendamentos, com funcionamento parcial. |

QUADRO 7 – Planejamento Estratégico de Serviços – Perspectiva dos processos internos.

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Conforme o Quadro 7 apresenta, algumas atividades estabelecidas no planejamento não ocorriam conforme programadas, como as reuniões para a análise crítica dos números do departamento que foram realizadas por um breve período, as

ações para análise de não conformidades de processos internos ocorriam vagarosamente e nem sempre com acompanhamento dos envolvidos nos problemas registrados, entretanto tais ações deixaram de ser realizadas com a mudança do gestor da área.

O mapeamento da região para estabelecer possíveis pontos de apoio de maneira a reduzir os tempos de deslocamento foi desconsiderado devido ao custo para disponibilizar tais pontos.

Por fim, o Quadro 8 apresenta o planejamento sob a ótica da perspectiva de aprendizado e crescimento no qual foi traçado como objetivo a formação de equipe preparada para atender à crescente demanda e com conhecimento técnico avançado.

| PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO - DEPARTAMENTO DE SERVIÇOS | | | | |
|---|---|--|--|--|
| Pressuposto Teórico | Pressupostos da Empresa | Objetivos e Metas | Execução | Resultados Alcançados |
| Como alinhamos nossos ativos intangíveis - pessoas, sistemas e cultura - para melhorar os processos críticos? | Manter um quadro de colaboradores com alto padrão de competências técnicas, continuamente motivados e comprometidos com o aperfeiçoamento e a qualidade de sua atuação. | Satisfação da equipe de serviços com a empresa - 75% de resultados positivos em pesquisa de satisfação interna. Nível de qualificação dos técnicos: 50% nível A 30% nível B 20% nível C Preparar toda a equipe de colaboradores para atuar como vendedores da marca. | Monitorar o índice de retrabalho provocados pela baixa qualificação técnica. Monitorar o desempenho nos treinamentos realizados na fábrica; Estabelecer um cronograma de treinamento da equipe técnica. Implantar pesquisa interna de satisfação; Implantar um sistema de avaliação e premiação individual com base na meritocracia. | Ainda não há um método de controle eficaz na qualidade dos serviços prestados; Não foi implantada pesquisa de satisfação interna; O sistema de avaliação individual ainda não funciona plenamente. |

QUADRO 8 – Planejamento Estratégico de Serviços – Perspectiva de aprendizado e crescimento.
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Sob a perspectiva de aprendizado e crescimento, com base na oferta de treinamento da fábrica, estabeleceu-se um cronograma de treinamentos visando maior qualificação da equipe técnica e nos anos de 2013 e 2014 foram realizados diversos treinamentos, inclusive *In company* para funcionários e clientes.

Entretanto não há um registro adequado dos índices de retrabalho e a pesquisa interna de satisfação não foi implantada. A empresa, visando a retenção da mão de obra

qualificada, realizou no ano de 2014 uma ação de avaliação e premiação baseada na meritocracia, entretanto o sistema de avaliação ainda não está completamente estruturado na empresa.

4.2 DEPARTAMENTO DE PEÇAS

A não disponibilidade de peças afeta não apenas o volume de vendas de balcão, mas como interfere de maneira direta na eficiência do departamento de serviços. Com base na informação levantada pela consultoria, estabeleceu-se um planejamento baseado nas quatro perspectivas básicas do BSC.

O Quadro 9 apresenta o planejamento da área de peças sob a perspectiva financeira.

| PERSPECTIVA FINANCEIRA - DEPARTAMENTO DE PEÇAS | | | | |
|--|--|---|--|--|
| Pressuposto Teórico | Pressupostos da Empresa | Objetivos e Metas | Execução | Resultados Alcançados |
| "Para satisfazermos nossos acionistas e clientes, em que processos de negócios devemos alcançar a excelência?" | Crescer no mercado do agronegócio, sendo referência pela seriedade, credibilidade e transparência em nossas relações comerciais. | Metas de Crescimento em faturamento : Dourados: 16% Balcão - 15,3% PLM 20,5% Serviços - 15,7% Aumento da margem bruta de peças no geral de 25% para 30%. Atingir uma margem bruta mínima de 25% em PLM. Lucro operacional Dourados de 13% para 15% | Desenvolver política comercial para atacado e frotistas; Ação para comercialização do estoque parado. Televendas; Trabalhar com peça de reposição de todos produtos da marca(plantadeiras e pulverizadores); Ação e campanhas de vendas com metas estabelecidas aos vendedores | Faltou realizar uma ação para clientes da marca, porém que não compram peças com a revenda devido ao histórico de falta de peças; Falta uma ação mais concreta para alavancar vendas do estoque parado, envolvendo principalmente o departamento de serviços; Ainda é deficiente a disponibilidade de peças de produtos como trator e colheitadeira e há ainda muito a melhorar na disponibilidade de peças de outros produtos da marca; Ainda falta estabelecer um processo interno. As ações são esporádicas, porém alcançam um bom retorno. |

QUADRO 9 – Planejamento Estratégico de Peças – Perspectiva financeira.

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Perante a perspectiva financeira, estabeleceu-se um crescimento no faturamento e melhora na margem trabalhada pela equipe de vendas. Foram estabelecidas metas para nova parte integrante da área de peças que são os itens de agricultura de precisão, assim como ações visando a girar o estoque de peças paradas, além de promover uma postura mais ativa dos vendedores do balcão

Foram realizadas ações de vendas que promoveram a redução do estoque parados, como condições especiais para frotistas e ações vinculadas com departamento de serviços, parte da equipe de vendas foi substituída visando profissionais com perfis mais arrojado no segmento, entretanto não está estruturado uma ação de televendas conforme previsto no planejamento.

Cabe destacar que, a pedido da empresa, as informações relacionadas ao percentual de cumprimento das metas da perspectiva financeira não serão apresentadas neste trabalho.

O Quadro 10 as ações estabelecidas e alcançadas na perspectiva do cliente. Sob essa perspectiva, o departamento de peças até então apresentava pouca atuações, tanto que as ações planejadas sob esta perspectiva apresentaram bons resultados.

| PERSPECTIVA DO CLIENTE - DEPARTAMENTO DE PEÇAS | | | | |
|--|--|--|--|---|
| Pressuposto Teórico | Pressupostos da Empresa | Objetivos e Metas | Execução | Resultados Alcançados |
| Para alcançarmos nossa visão como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes? | Garantir a satisfação de nossos clientes através da qualidade dos produtos e serviços oferecidos e da agilidade na solução de suas necessidades. | Reclamação de clientes referente a Peças meta 0 Satisfação dos clientes com os serviços e produtos oferecidos - 80% de resultados positivos | Pesquisa de satisfação dos clientes externos e internos; Agilidade - tempo de atendimento a peças faltantes; Gerente de peças deverá realizar visitas á campo e participar dos eventos de agronegócio. | Foi realizada um piloto da pesquisa de satisfação, inclusive com bons resultados, entretanto não houve continuidade nesta ação. Houve uma sensível melhora na disponibilidade de peças, entretanto há ainda muito a melhorar neste item; Ainda há pouca ação no sentido de estreitar relacionamento com os clientes. |

QUADRO 10 – Planejamento Estratégico de Peças – Perspectiva financeira.
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

A empresa buscou estabelecer um canal de comunicação com o cliente e aumentar a visibilidade do departamento junto as demais ações comerciais da empresa.

Foi estabelecido processo interno para recebimento/registro, monitoramento da solução e retorno de reclamações de clientes, entretanto havia um significativa demora no tempo de resposta. Sobre a disponibilidade de peças, foram criados registros para acompanhamento de peças faltantes e em pesquisa de satisfação realizada no departamento, foi identificado uma percepção dos clientes de melhoria no tempo de reposição de tais peças faltantes.

Houve uma maior envolvimento da área de peças em ações comerciais da empresa, entretanto esta ação assim como a pesquisa de satisfação e monitoramento das reclamações de clientes não são realizadas devido a substituição do gestor da área.

Assim como no departamento de serviços, a área de peças passou pela substituição do gestor que iniciou a implantação do BSC, e não houve um trabalho de continuidade das atividades estabelecidas no planejamento estratégico.

O planejamento na perspectiva dos processos internos, apresentado no Quadro 11, estabeleceu como meta primordial aperfeiçoar a gestão do departamento, tendo como um dos principais objetivos aprimorar o processo de compra de maneira a reduzir a reclamação e os índices de retrabalho devido a falta de peças, para tanto foram estabelecidas ações para suprir o déficit do software da empresa, envolvendo a área de serviços e a área comercial em comitês de sugestão de compras.

Sobre a implantação dos processos de qualidade, a área de peças foi a mais resistente a implantação dos processos, tal fato pode estar relacionado à resistência do próprio gestor da área em executar os processos estabelecidos e até mesmo promover a abertura para o desenvolvimento da análise dentro da área de peças.

No mês de novembro de 2015 foi realizada a implantação de novo software na empresa, apesar da fase de ajustes o novo programa já trouxe benefícios para todos os departamentos, inclusive na área de peças.

| PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS - DEPARTAMENTO DE PEÇAS | | | | |
|--|--|--|---|--|
| Pressuposto Teórico | Pressupostos da Empresa | Objetivos e Metas | Execução | Resultados Alcançados |
| "Para satisfazermos nossos acionistas e clientes, em que processos de negócios devemos alcançar a excelência?" | Promover a melhoria contínua de nosso sistema de gestão, atuando com eficiência e eficácia no desenvolvimento dos processos operacionais da empresa. | <p>Aprimorar a administração do setor de peças</p> <p>Manter a classificação A no Dealer</p> <p>Reduzir estoque parado:</p> <p>15 a 24 meses de 4% para 3%;</p> <p>24 a 36 meses de 7% para 6%;</p> <p>Acima de 36 meses de 8% para 6%.</p> <p>Giro de estoque - Meta 2,8</p> <p>Venda perdida - meta 90% de atendimento na oficina.</p> <p>Implementar os princípios de gestão da qualidade</p> | <p>Definir itens de maior demanda;</p> <p>Comitê para sugestão de compras</p> <p>participação comercial e serviços.</p> <p>Realização de auditorias internas e aleatórias para identificação de divergências;</p> <p>Aprimorar os controles na medição e monitoramento de índices internos;</p> <p>Reuniões de análise crítica para identificar ações corretivas ou preventivas.</p> <p>Implementar processos da qualidade.</p> | <p>Há ainda uma limitação de sistema da empresa com programação para troca de sistema para final segundo semestre de 2015;</p> <p>Falta frequência nas reuniões de sugestão de compra;</p> <p>As auditorias são realizadas, porém falta implantar um processo pra tratar as não conformidades encontradas;</p> <p>Alguns indicadores foram implantados, mas há uma grande deficiência em gerar informações;</p> <p>As reuniões não ocorreram;</p> <p>Há um tempo muito grande de resposta no tratamento das não conformidades e reclamações, quando não há retornos.</p> |

QUADRO 11 – Planejamento Estratégico de Peças – Perspectiva dos processos internos.

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Analisando o Quadro 11, percebe-se que a perspectiva dos processos internos foi o maior desafio para o departamento de peças. Os passos estabelecidos sob essa perspectiva foram parcialmente realizados ou não foram executados na frequência estabelecida, entretanto tal fato está diretamente relacionado a substituição do gestor da área e a não continuidade da implantação do BSC.

Finalmente o Quadro 12 apresenta estratégia estabelecida sob a perspectiva de aprendizado e crescimento. A empresa instituiu a realização dos cursos *on-line* disponibilizados pela fábrica a todos os colaboradores e investiu na capacitação de funções estratégicas para o departamento, como coordenador de estoque.

| PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO - DEPARTAMENTO DE PEÇAS | | | | |
|---|---|--|---|--|
| Pressuposto Teórico | Pressupostos da Empresa | Objetivos e Metas | Execução | Resultados Alcançados |
| "Para satisfazeremos nossos acionistas e clientes, em que processos de negócios devemos alcançar a excelência?" | Equipe de estoquista com conhecimento de 80% do mix de peças Satisfação da equipe de peças com a empresa - 75% de resultados positivos em pesquisa de satisfação interna | Avaliação interna do conhecimento do mix de peças dos estoquistas - estoquista líder e vendedores do balcão e técnicos de serviço. Pesquisa de satisfação interna a ser realizada pelo departamento pessoal; Capacitação dos colaboradores nas suas respectivas áreas, com ênfase nos produtos da marca. | Definir as competências dos colaboradores em suas respectivas áreas e formalizar a descrição de competências conforme programa de qualidade; Seguir percurso formativo estabelecido no Dealer. Treinamentos de desenvolvimento profissional e liderança; Implantar avaliações de desempenho e política de premiação. | Foram definidos os processos faltantes, entretanto falta realizar uma melhor integração dos novos colaboradores. A grade não foi cumprida conforme cronograma. Não foi estabelecida uma grade de treinamentos para desenvolvimento profissional e de lideranças; A avaliação e premiação estabelecida na meritocracia foi realizada uma única vez. |

QUADRO 12 – Planejamento Estratégico de Peças – Aprendizado de Aprendizado e Conhecimento.
Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Foi realizado levantamento das competências ideais para a contratação de colaboradores do departamento, entretanto no quesito avaliação/premiação não houve evolução, conforme ocorreu na área de serviços, a avaliação e premiação com base na meritocracia foi realizada uma única vez.

5. CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo descrever os aspectos que corroboram e aspectos que dificultam na implantação do BSC em uma empresa de máquinas agrícolas localizada no interior do Mato Grosso do Sul. Para se alcançar este objetivo, foram seguidos os seguintes passos: inicialmente houve a revisão dos aspectos teóricos que envolvem o BSC, em seguida foi coletado na empresa, objeto de estudo, os dados empregados na realização da implantação do BSC.

Com base nos dados coletados foi possível atender aos dois últimos objetivos específicos do trabalho que correspondem a identificar aspectos que corroboraram (aventuras) para a implantação e identificar aspectos que dificultaram (desventuras) a implantação.

Por fim, após estes procedimentos, foi possível encontrar subsídios que levam a resposta da pergunta de pesquisa que é: Quais os aspectos que corroboram e que dificultam na implantação do BSC em uma empresa de máquinas agrícolas localizada no interior do Mato Grosso do Sul?

A resposta da questão da pesquisa como sendo “aventuras na implantação” podem ser elencadas como sendo o reconhecimento da direção da empresa, quando no ápice dos problemas na concessionária, buscou suporte especializado para reverter o quadro de dificuldades em que a empresa se encontrava. Com a consultoria foi realizado uma análise das atividades internas da empresa e a implantação de processos internos de maneira a estabelecer um padrão nas rotinas da empresa. Foi estabelecido um planejamento estratégico para todos os departamentos, que foi acompanhado e debatido mensalmente. Tal ação promoveu a melhora na comunicação e gestão dos departamentos e fez com que os departamentos distinguíssem com maior clareza seus pontos fracos e fortes. Tais fatos fizeram com que a empresa realmente alcançasse um amadurecimento dos processos internos, sendo tal valor percebido pelos clientes.

Dentre as “desventuras na implantação” pode-se afirmar que a ausência de um bom planejamento, a ausência de um cronograma de implantação com prazos e metas, associado a ausência de um pleno engajamento de todos os colaboradores no processo de implantação, havendo até mesmo aqueles que desconheciam as razões das mudanças promovidas na empresa isso acompanhado de ausência de treinamento adequado aos novos colaboradores e gestores contratados na empresa fez com que o BSC fosse encarado como um evento único.

Faz-se necessário destacar que durante o processo de implantação, os gestores das áreas de peças e serviços foram substituídos e diante dessa conjuntura e associada a falta de continuidade e a limitação de comunicação dentro da empresa, a solução individualizada dos problemas não permitiu que a estratégia fosse plenamente comunicadas a todos na empresa, enfraquecendo assim a implantação dentro da concessionária.

O BSC é um instrumento para dar suporte a gestão e contribui para a transparência sobre as informações de gerenciamento, o sucesso em sua implantação ocorre principalmente se houver um suporte contínuo de liderança da diretoria da empresa, sem isso, o processo de implantação acaba não sendo finalizado, conforme ocorreu.

Pode-se destacar que a tentativa de implantação do BSC não foi de todo perdida, algumas ações implantadas trouxeram resultados positivos e estão em pleno funcionamento na concessionária, mas tal circunstância indica a necessidade de um consenso quanto ao objetivo da utilização do BSC e a necessidade de não se pular etapas necessárias para um bom processo de implantação.

6. REFERÊNCIAS

ARANTES, Gisela Reis de. **Análise do processo de implantação do Balanced Scorecard: O caso do painel corporativo de uma empresa brasileira do setor público.** 2006. 117 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública, Rio de Janeiro, 2006.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia Científica.** São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2007

BEUREN, Ilse Maria et al. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2010. 3º v.

COSTA, Ana Paula Paulino da. **Contabilidade Gerencial: Um estudo sobre a contribuição do Balanced Scorecard.** 2001.156f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo. 2001.

COSTA, Adriano Luís da. **Implementação de Balanced Scorecard como ferramenta de gestão.** 2006. 108 f. Dissertação (Mestrado em Economia, Modalidade Profissionalizante, com ênfase em Controladoria) – Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5º ed. São Paulo. Atlas, 2010.

GOMIDES, Jose Eduardo. **A definição do problema de pesquisa a chave para o sucesso do projeto de pesquisa.** *Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão – CESUC.* 1º Semente – 2002. Disponível em: <<http://www.fc.unesp.br/~verinha/ADEFINICAODOPROBLEMA.pdf>>. Acesso em 31/10/2015.

KALLÁS, David. **Balanced Scorecard: Aplicação e impactos. Um estudo com jogos de empresas.** 2003. 196 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Departamento de Administração, São Paulo, 2003.

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.** 6º. Ed; Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LIMA, Rodrigo da Silva. **Proposta de modelo para implantação de um sistema de indicadores de desempenho.** 2010.134 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Engenharia de Sistemas Logísticos, Escola Politécnica de São Paulo, São Paulo, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica.** 5º Ed. São Paulo, Atlas, 2010.

MATOS, Daniel Anijar de; **Logística Reversa, Balanced Scorecard e os Programas de Reciclagem de Recursos da USP/São Carlos e da UFSCar.** 2007. 239 f.

Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – Planejamento e Operação de Sistemas de Transportes, Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2007.

MIRANDA, Clênio Freitas. **Desdobramento e Operacionalização de Estratégias Empresariais: Uma proposta de método de gestão baseado nos fundamentos do Balanced Scorecard e do gerenciamento de processos.** 2004. 101 f. (Mestrado em Engenharia, Modalidade Profissionalizante com ênfase Análise Organizacional e Avaliação de Desempenho) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

OLIVEIRA, Ester Marlene Kurtz de; **Balanced Scorecard: Um estudo empírico sobre as dificuldades de implantação.** 2008. 104 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Área de concentração: Contabilidade Gerencial – Universidade Federal do Paraná.

PADOVEZE, Clóvis Luís; **Controladoria Estratégia e Operacional – Conceitos, estrutura e aplicação.** 1º. Ed; São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SANTOS, José Francisco. **Mensuração de desempenho: uma proposta de melhoria à metodologia do “Balanced Scorecard”.** 2006. 186 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Estudos Pós-Graduados em Ciências Contábeis e Financeiras, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006.

SEVERINO, Antônio Joaquim; **Metodologia do Trabalho Científico.** 23º Edição Revista e Atualizada; São Paulo; Cortez Editora, 2013.

SOARES, Paulo Mauricio de Lemos. **Balanced Scorecard: uma ferramenta de gestão.** MBA Eletronorte, Fundação Dom Cabral, Junho. 1999. Disponível em: <file:///C:/Users/Ariana/Downloads/Monografia%20BSC.pdf>. Acesso em 04/05/2014.

SPESSATO, Giseli. **Análise do Processo de Implantação do Balanced Scorecard nas Maiores Empresas da Região Sul do Brasil.** 2009. 149 f.(Mestrado em Ciências Contábeis, área de concentração Controladoria) – Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2009.

VOLTZ, Angelo Alves. **Proposta de implantação do Balanced Scorecard como instrumento de medida de desempenho operacional em uma empresa de serviços.** 2010. 68f. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) – Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/29643/000768937.pdf?sequence=1> acesso em 27 de abril de 2014.