

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
VIII CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO CONTÁBIL E FINANCEIRA

RILDO GIOVANE REIS

**A ESTRUTURAÇÃO DA FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA
BALANCED SCORECARD APLICADA EM UMA EMPRESA DE
REPRESENTAÇÃO COMERCIAL DE PATO BRANCO-PR**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

PATO BRANCO

2013

RILDO GIOVANE REIS

**A ESTRUTURAÇÃO DA FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA
BALANCED SCORECARD APLICADA EM UMA EMPRESA DE
REPRESENTAÇÃO COMERCIAL DE PATO BRANCO-PR**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Contábil e Financeira, do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – Campus de Pato Branco.

Orientador: Prof. Oldair Roberto Giasson, Msc.

PATO BRANCO

2013



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Departamento de Ciências Contábeis
Especialização em Gestão Contábil e Financeira



TERMO DE APROVAÇÃO

A Estruturação da Ferramenta de Gestão Estratégica Balanced Scorecard aplicada em uma empresa de Representação Comercial de Pato Branco-Pr

Rildo Giovane Reis

Esta monografia foi apresentada às 21h do dia **07 de março de 2013** como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Especialização em Gestão Contábil e Financeira da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus de Pato Branco. O candidato foi argüido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Prof. Oldair Giasson, Msc.
UTFPR – Campus de Pato Branco
(orientador)

Prof. Sandro César Bortoluzzi, *Dr.*
UTFPR – Campus de Pato Branco

Prof. Luiz Fernande Casagrande, *Dr.*
UTFPR – Campus de Pato Branco

RESUMO

REIS, RILDO GIOVANE. **A Estruturação da Ferramenta de GestãoEstratégica *Balanced Scorecard* aplicada em uma Empresa de Representação Comercial de Pato Branco-Pr.** 2013. 34f. Trabalho de conclusão de curso da Especialização em Gestão Contábil e Financeira. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2013.

O objetivo do presente trabalho é demonstrar fase de estruturação da ferramenta de gestão estratégica *Balanced Scorecard*, na empresa Bruanny Representações Comerciais Ltda, localizada na cidade de Pato Branco – Pr. Para desenvolvimento do trabalho inicialmente realizou-se entrevista com o gestor, possibilitando assim definir o planejamento estratégico da empresa, em seguida desenvolveu-se o mapa estratégico para a atividade da empresa, apresentando por fim o Plano de Ação para auxiliar o gestor na melhoria dos processos. Com base em todos os dados coletados e análise realizada, conclui-se que o *Balanced Scorecard* apresenta-se como uma ferramenta de gestão estratégica que visa analisar determinada empresa de forma estruturada, auxiliando o gestor na correta tomada de decisão, considerando suas particularidades e necessidades.

Palavras-chave: Gestão Estratégica. *Balanced Scorecard*. Mapa Estratégico.

ABSTRACT

REIS, Rildo Giovane. **A Structuring Tool GestãoEstratégica Balanced Scorecard applied in a Company Commercial Representation of Pato Branco-Pr.** 2013. 34f. Work of completion of the Specialization in Accounting and Financial Management. Federal Technological University of Paraná, Pato Branco, 2013.

The goal of this work is to demonstrate the structuring phase of strategic management tool Balanced Scorecard, the company Bruanny Commercial Representations Ltd., located in the town of Pato Branco - Pr For development work initially held an interview with the manager, allowing to define strategic planning of the company then developed the strategy map for the company's activity, finally presenting the Action Plan to assist the manager in improving processes. Based on all the data collected and analysis, we conclude that the Balanced Scorecard presents itself as a strategic management tool that aims to analyze certain company in a structured manner, assisting the manager in making correct decision considering its particularities and needs .

Keywords: Strategic Management. Balanced Scorecard. Strategic Map..

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Definições da Ferramenta BSC.....	11
Quadro 2: Posicionamento Estratégico BSC.....	18
Quadro 3: Mapa Estratégico Bruanny Representações Comerciais.....	20
Quadro 4: Objetivos e Indicadores da Perspectiva Financeira.....	21
Quadro 5: Objetivos e Indicadores da Perspectiva dos Clientes	22
Quadro 6: Objetivos e Indicadores da Perspectiva dos Processos Internos.....	23
Quadro 7: Objetivos e Indicadores da Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.....	23
Quadro 8: Plano de Ação para Empresa Bruanny Representação Comercial Ltda	25

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	Tema e Problema	9
1.2	Objetivos	9
1.2.1	Objetivo Geral	9
1.2.2	Objetivos específicos	9
1.3	Justificativa	9
2	REFERENCIAL TEORICO	11
2.1	Balanced Scorecard	11
2.2	As Quatro Perspectivas do BSC	13
2.2.1	Perspectiva Financeira	13
2.2.2	Perspectiva dos Clientes	14
2.2.3	Perspectiva dos Processos Internos	14
2.2.4	Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento	14
2.3	O BSC como ferramenta de Gestão Estratégica	15
2.4	Mapa Estratégico	15
3	METODOLOGIA DE PESQUISA	16
3.1	Quanto a abordagem dos problemas e objetivos	16
3.2	Técnica utilizada na Pesquisa	16
3.3	Instrumentos utilizados na Pesquisa	16
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	18
4.1	Apresentação da empresa	18
4.1.1	Dados da empresa	18
4.1.2	Posicionamento Estratégico	18
4.2	Apresentação do Mapa Estratégico e Análise dos Dados	19
4.2.1	Mapa Estratégico Bruanny Representações Comerciais	19

4.2.2	Análise dos dados com base nas Perspectivas do BSC	21
4.3	Plano de Ação.....	24
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	30
	REFERENCIAS.....	32

1 INTRODUÇÃO

A concorrência acirrada das empresas no ambiente de globalização, exige dessas maior envolvimento com a tomada de decisão e a constante análise de resultados. Com o surgimento de novos produtos, o processo de privatização e a estabilização da moeda deram origem a um novo perfil de empresas, que buscam adequar-se à nova realidade econômica RAMOS (2006).

Utilizando como exemplo uma conversa com um piloto antes de um voo, Kaplan e Norton (1997), explicam claramente a necessidade de análise de vários aspectos para controle e tomada de decisão. Sendo assim, a partir dessa necessidade foi desenvolvida a ferramenta de gestão conhecida como BSC (*Balanced Scorecard*), que derivados da visão e estratégia da empresa através de objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento, formando assim a estrutura do BSC (KAPLAN e NORTON (1997, pg. 8); HIKAGE 2003).

A Perspectiva Financeira apresenta objetivos e indicadores relacionados a criação de valor para os sócios. A Perspectiva de Clientes apresenta objetivos e indicadores relacionados a criação de valores para os clientes. A Perspectiva dos Processos Internos apresenta objetivos e indicadores relacionados a criação de valores para a empresa, relacionados aos processos internos e a Perspectiva de Aprendizado e Crescimento apresenta objetivos e indicadores relacionados a criação de valores para os funcionários (KAPLAN e NORTON 1997; FERNANDES e FONSECA 2007).

Nesse contexto, o presente trabalho busca demonstrar a fase de estruturação da ferramenta de gestão estratégica *Balanced Scorecard* na empresa familiar Bruanny Representações Comerciais Ltda, localizada na cidade de Pato Branco – PR.

1.1 Tema e Problema

O tema da presente pesquisa é a organização e gestão estratégica de uma empresa de representação comercial por meio da ferramenta *Balanced Scorecard*.

A partir do tema apresentado, o presente estudo buscar responder o seguinte problema de pesquisa: Qual indicadores de desempenho podem ser desenvolvidos a partir da estruturação da ferramenta *Balanced Scorecard* em uma empresa de Representação Comercial?

1.2 Objetivos

Para responder ao problema de pesquisa definiu-se o objetivo geral e os objetivos específicos abaixo.

1.2.1 Objetivo Geral

Desenvolver a estruturação da ferramenta de Gestão Estratégica *Balanced Scorecard* para uma empresa de representação comercial.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar por meio de pesquisa com gestor a missão, a visão, os objetivos estratégicos e o processo operacional desta;
- b) Desenvolver o mapa estratégico com as relações de causa e efeito;
- c) Definir os objetivos e indicadores para demonstrar o desempenho da atividade;
- d) Apresentar um plano de ação a partir do mapa estratégico.

1.3 Justificativa

O presente estudo justifica-se pela contribuição para (i) a comunidade acadêmica; e, (ii) a comunidade empresarial.

Contribui para a comunidade acadêmica desenvolvendo uma revisão bibliográfica de estudos direcionados para o tema em questão, buscando ainda desenvolver maior conhecimento para o campo através da discussão dos temas de gestão estratégica e Balanced Scorecard.

Contribui para a comunidade empresarial de forma que demonstra a estruturação de uma ferramenta importante para auxiliar o gestor na visão clara de seu negócio e na tomada de decisões.

2 REFERENCIAL TEORICO

Neste capítulo apresenta-se a fundamentação teórica que está organizada da seguinte forma: (i) Balanced Scorecard, (ii) as quatro perspectivas do BSC, (iii) o BSC como ferramenta de Gestão Estratégica, e (iv) mapa estratégico.

2.1 Balanced Scorecard

O *Balanced Scorecard* (BSC) surgiu no ano de 1990, através de uma pesquisa patrocinada pelo Instituto Nolan Norton, e desenvolvida por David Norton e o acadêmico Robert Kaplan, na qual durante um ano buscaram demonstrar que os métodos de avaliação de desempenho existentes utilizavam-se apenas de indicadores financeiros o que prejudicaria a empresa para criar valor econômico para o futuro. Findo o estudo e com resultado positivo, a ferramenta desenvolvida resultou em um Sistema de Medição de Desempenho. No ano de 1992, por solicitação de um grupo de executivos, essa ferramenta foi implementada e refinada passando assim para uma ferramenta de gestão (KAPLAN e NORTON 1997).

O BSC tem se mostrado uma ferramenta extremamente útil como auxiliar de gestão, refletindo o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, entre as medidas financeiras e não-financeiras, indicadores de tendências e perspectivas internas e externas de desempenho (BARROS *et al* 2008 *apud* KAPLAN e NORTON 2004).

A partir dos estudos realizados pelos precursores da ferramenta, são apresentadas várias filiações para desenvolvimento de estudos conforme Quadro 1, os quais auxiliam para nortear tais pesquisas:

AUTOR (ES)	DEFINIÇÃO
BARROS <i>et al</i> (2008)	Método que auxilia as organizações a planejar e entender sua estratégia de forma "balanceada", não se limitando somente à definição de objetivos e metas estratégicas únicas e exclusivamente financeiras.
HERNANDES <i>et al</i> (2000)	Reflete o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre

	indicadores de tendências e ocorrências e entre perspectivas internas e externas.
SOARES et al (2010)	Sistema de avaliação de desempenho que auxilia na tomada de decisão, mediante o estabelecimento de metas a serem alcançadas, através da adoção de indicadores que acabam por apontar o nível de atendimento das metas previamente estabelecidas.
OLIVEIRA FILHO et al (2006)	Ferramenta que foca as organizações sob quatro perspectivas, definindo objetivos e indicadores em cada uma,mas, com a preocupação de estabelecer relações de causa e efeito entre tais objetivos e indicadores.
SILVA E DIAS [200-?]	Ferramenta que traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados através de indicadores para informar aos funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira para alcançar os objetivos de longo prazo.
PRADO (2002)	É uma ferramenta de apoio para acompanhar e monitorar as evoluções das decisões da empresa, centrada em indicadores chaves. Cada pessoa na organização deve entender cada aspecto ligado a estratégia, para que o sucesso seja pleno.

Quadro 1: Definições da ferramenta BSC
Fonte: Elaborado pelo autor

A partir do exposto pode-se filiar o estudo na definição de SILVA e DIAS [200-?], no qual afirma que a ferramenta traduz a missão e estratégia da empresa em objetivos e medidas, pois nesse momento acaba transformando uma informação até então intangível em uma informação tangível e mensurável, focando a organização em quatro perspectivas, conforme apresenta-se no item a seguir.

2.2 As Quatro Perspectivas do BSC

As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* têm por objetivo comum equilibrar os objetivos de curto e longo prazo, com os vetores desses resultados, sendo que essas medidas apontam para a execução de uma estratégia integrada (SILVA e DIAS [200-?]).

A partir do exposto, apresenta-se na figura 1 as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*:

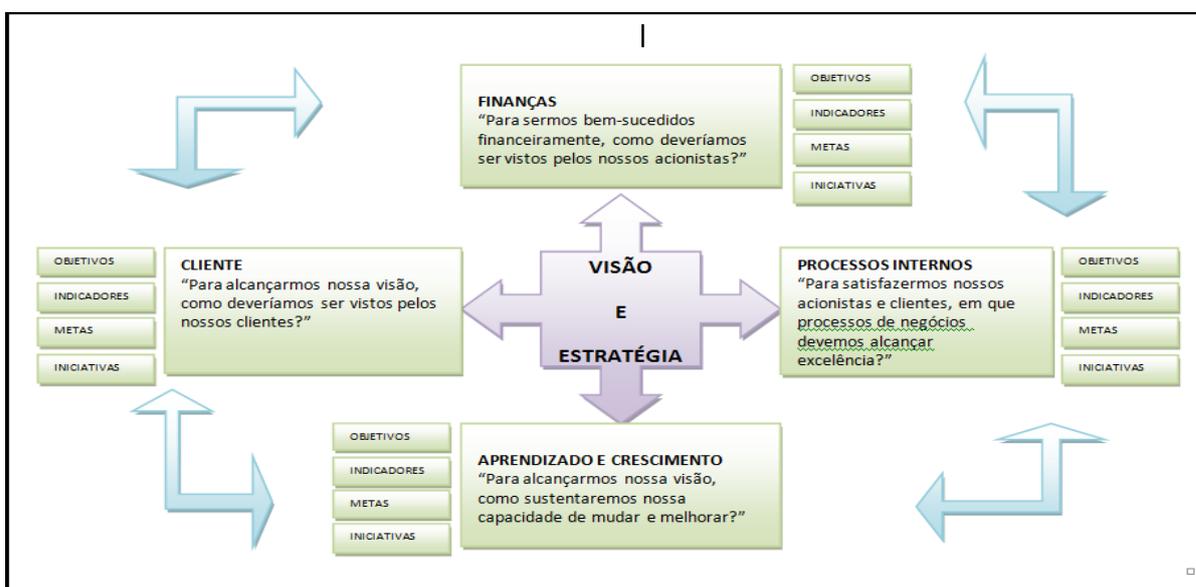


Figura 1: As quatro Perspectivas do *Balanced Scorecard*.
Fonte: Dias (2010) *apud* Kaplan e Norton (1997, p.10)

Observa-se na figura acima, que a partir da determinação da visão e estratégia da empresa, são desenvolvidas as quatro perspectivas de ação, que trabalham sob sentido de causa e efeito, tendo dessa forma seus objetivos e resultados influenciando diretamente nas demais.

Segundo Faria (2007), a integração dessas perspectivas proporcionam uma análise da situação atual e futura do desempenho de tal empresa.

2.2.1 Perspectiva Financeira

Segundo Kaplan e Norton (1997), a perspectiva financeira deve servir de base para as outras perspectivas, sendo que dessa forma, são definidos os objetivos

financeiros de longo prazo e a partir desses, definidas ações que precisam ser realizadas em relação a esta e as demais perspectivas a fim de produzir o desempenho econômico desejado.

2.2.2 Perspectiva dos Clientes

Nessa perspectiva as empresas identificam os segmentos de mercado nos quais desejam competir, sendo que esses segmentos irão produzir os componentes para alcançar os objetivos financeiros da empresa (KAPLAN e NORTON 1997).

Estes ainda afirmam que as empresas estão cada vez mais preocupadas com a satisfação dos clientes, tanto que a missão e visão das empresa geralmente apresentam a afirmação de ser "o principal fornecedor de nossos clientes", não deixando lacunas para a concorrência de mercado.

2.2.3 Perspectiva dos Processos Internos

A perspectiva dos Processos Internos identifica os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas (KAPLAN e NORTON 1997).

2.2.4 Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

A Perspectiva de Aprendizado e Crescimento, apresenta-se como a última perspectiva do *Balanced Scorecard* e desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. Os objetivos dessa perspectiva irão oferecer a infra-estrutura necessária para o desenvolvimento dos objetivos das outras perspectivas (KAPLAN e NORTON 1997).

2.3 O BSC como ferramenta de Gestão Estratégica

Para António e Rodrigues (2006), apresentaram o BSC como um novo sistema de gestão estratégica, o qual permitia, não só comunicar a estratégia, mas também geri-la.

Segundo Barros (2008 pg.7), o BSC tem a capacidade de ligar o planeamento estratégico à execução, que é uma das maiores causas do insucesso na implantação dos planos estratégicos das empresas, já apontadas em diversos estudos.

2.4 Mapa Estratégico

Para Silva *et al* (2011, pg11), o primeiro passo para a utilização do *Balanced Scorecard* nas organizações é o desenvolvimento do mapa estratégico.

Os mapas estratégicos são responsáveis por fornecer uma representação de causa e efeito entre os componentes da estratégia de uma organização (ANTÓNIO e RODRIGUES 2006 *apud* KAPLAN e NORTON 2004).

Dessa forma após desenvolver o mapa estratégico da organização, o gestor terá uma clara visão da estratégia da empresa e sua relação de causa e efeito com as variáveis necessárias para a correta tomada de decisão, considerando-as nas quatro perspectivas do BSC.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

O presente capítulo está organizado da seguinte forma: (i) quanto a abordagem dos problemas e objetivos; (ii) técnica utilizada na pesquisa; (iii) instrumentos utilizados na pesquisa.

3.1 Quanto a abordagem dos problemas e objetivos

A classificação dessa pesquisa com base em seus objetivos, apresenta-se como pesquisa Descritiva. Segundo Gil (1999, pg.44), Pesquisa Descritiva tem como objetivo descrever as características de determinada população.

3.2 Técnica utilizada na Pesquisa

Considerando a classificação da pesquisa com base nos procedimentos técnicos utilizados, pode-se afirmar que esta é uma pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

Para Gil (2002) a pesquisa bibliográfica é aquela realizada tendo como base um material já elaborado, servindo-se principalmente de livros e artigos científicos. Dessa forma, elaborar-se-á uma pesquisa a fim de construir maior base conceitual para entendimento e aplicação do *Balanced Scorecard*.

O Estudo de Caso trata-se de um estudo detalhado de determinados objetos, buscando profundo conhecimento, conforme afirma Gil (2002). A partir das informações coletadas realizou-se o estudo destas com base na ferramenta determinada. Sendo que se faz necessário a busca por informações detalhadas e específicas da entidade estudada para o desenvolvimento do trabalho, visto que o modelo de BSC deve ser personalizado.

3.3 Instrumentos utilizados na Pesquisa

Os instrumentos de coleta de dados representam técnicas de interrogação Gil (1996, p.90), a fim de verificar as questões necessárias para desenvolvimento da pesquisa. Para realização dessa coleta utilizou-se de entrevista estruturada que

segundo Gil (1999, p.120), é uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanece invariável para todos os entrevistados

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esse capítulo aborda os seguintes temas: (i) apresentação da empresa; (ii) apresentação do mapa estratégico e análise dos dados ; (iii) plano de ação.

4.1 Apresentação da empresa

Nesta seção serão apresentados os seguintes aspectos da empresa estudada: (i) dados e estrutura organizacional da empresa, (ii) posicionamento estratégico.

4.1.1 Dados da empresa

A empresa Bruanny Representações Comerciais Ltda, é uma empresa familiar, inaugurada no ano de 1995 na cidade de Timbó-SC, atualmente atua na cidade de Pato Branco -PR como representante das marcas Mueller, CID Produtos Ltda, HENN, Raízes e Mondial.

4.1.2 Posicionamento Estratégico

Após realização de entrevista com o gestor, ficou assim definido o posicionamento estratégico da empresa Bruanny Representações Comerciais Ltda.

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	
Visão	Ser um escritório de representações focado na área de atuação, fazendo os investimentos necessários para melhorar os serviços, dando segurança e confiança aos clientes e representadas.
Missão	Atingir as necessidades de produtos e serviços de clientes e representadas , fazendo um trabalho diferenciado na região de atendimento, sendo o melhor escritório em vendas na linha de móveis e eletrodomésticos da região, sempre sendo uma empresa rentável.

Negócio	Empresa de representação comercial.
Princípios e Valores	Responsabilidade, ética e melhoria contínua.

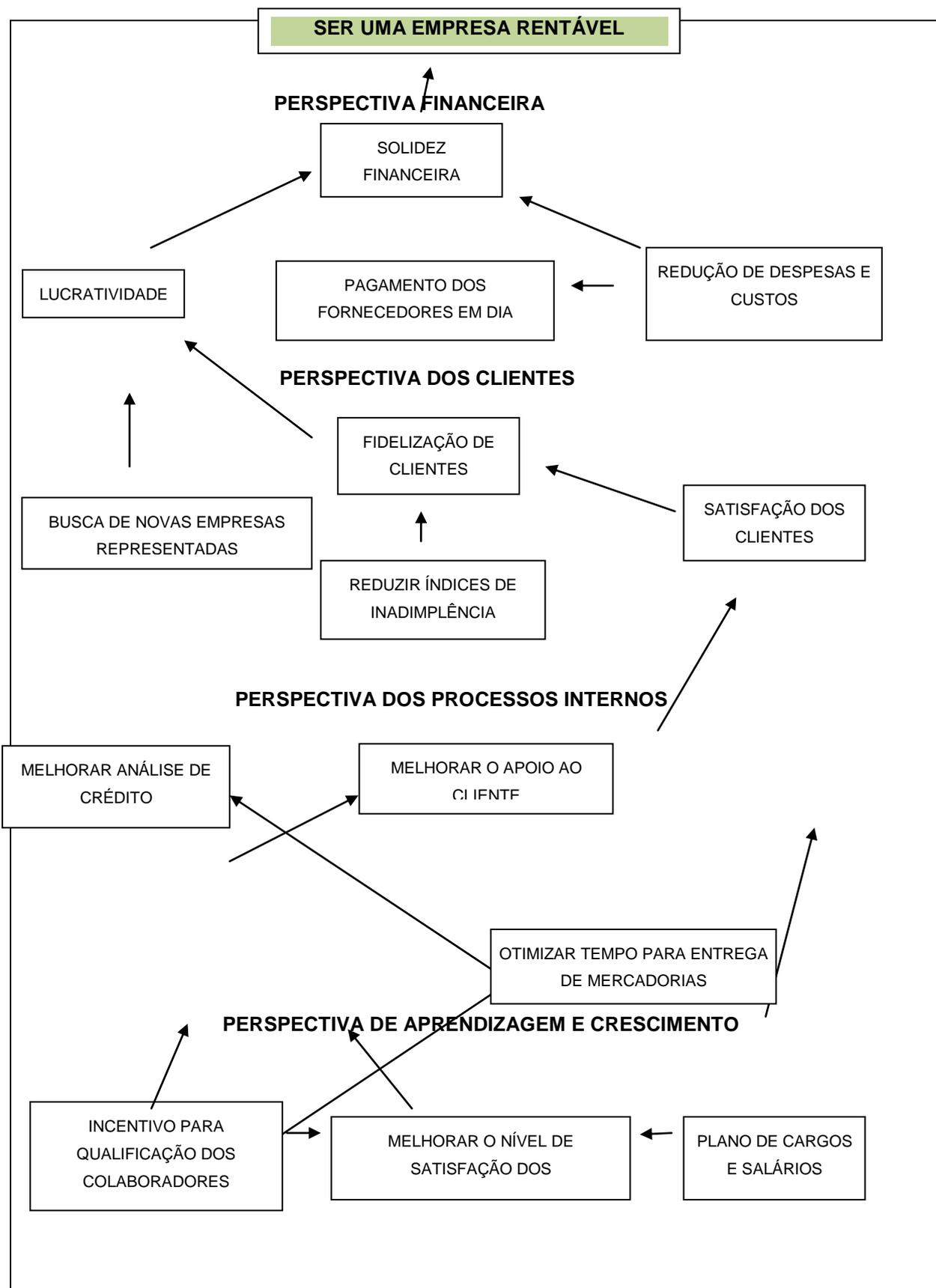
Quadro 2: Posicionamento Estratégico
Fonte: Dados da Pesquisa

4.2 Apresentação do Mapa Estratégico e Análise dos Dados

Nesta seção serão abordadas as seguintes subseções: (i) mapa estratégico Bruanny Representações Comerciais; (ii) análise dos dados com base nas perspectivas do BSC.

4.2.1 Mapa Estratégico Bruanny Representações Comerciais

Conforme apresentado, o Mapa Estratégico apresenta-se como o primeiro passo para a implementação da Ferramenta de Gestão Estratégica na empresa. Por isso, a partir das informações coletadas com o gestor, apresenta-se a seguir o Mapa Estratégico da empresa Bruanny Representações Comerciais.



Quadro 3: Mapa Estratégico Bruanny Representações Comerciais Ltda.
Fonte: Dados da pesquisa

Inicialmente apresentou-se o objetivo estratégico principal definido pelo gestor que é " ser uma empresa rentável", a partir dessa informação, buscou-se apresentar objetivos de curto prazo, de acordo com a realidade da empresa, considerando as quatro perspectivas do BSC, a fim de alcançar o objetivo principal.

Para cada perspectiva definiu-se objetivos e indicadores, conforme são apresentados na próximo item.

4.2.2 Análise dos dados com base nas Perspectivas do BSC

Nessa subseção serão analisados os dados do Mapa Estratégico, com base nas perspectivas do *Balanced Scorecard*, conforme segue: (i) Perspectiva Financeira; (ii) Perspectiva dos Clientes; (iii) Perspectiva dos Processos Internos; (iv) Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento.

4.2.2.1 Perspectiva Financeira

Para desenvolvimento da Perspectiva Financeira, o estudo aponta os seguintes objetivos com seus respectivos indicadores: (i) solidez financeira; (ii) lucratividade; (iii) pagamento dos fornecedores em dia; (iv) redução de despesas e custos.

OBJETIVO	INDICADOR (ES)
Solidez Financeira	-Índice de Liquidez Geral; -Índice de Liquidez Corrente
Lucratividade	-Margem de Lucro Líquido
Pagamento dos Fornecedores em dia	-Acompanhamento do Contas a Pagar
Redução de Despesas e Custos	-Acompanhamento mensal de despesas e custos

Quadro 4: Objetivos e Indicadores da Perspectiva Financeira
Fonte: Elaborado pelo autor

Os indicados terão as informações coletadas da contabilidade, e terão como principal objetivo auxiliar o gestor na tomada de decisões para questões financeiras e ainda para acompanhamento da "saúde" financeira da empresa.

4.2.2.2 Perspectiva dos Clientes

Para desenvolvimento da Perspectiva dos Clientes, o estudo aponta os seguintes objetivos com seus respectivos indicadores: (i) fidelização dos clientes; (ii) busca de novas empresas representadas; (iii) redução dos índices de inadimplência; (iv) satisfação dos clientes.

OBJETIVO	INDICADOR (ES)
Fidelização de Clientes	- Pesquisa de % retenção de clientes
Busca de Novas Empresas Representadas	- Pesquisa de oferta <i>versus</i> procura pelos clientes
Redução dos Índices de Inadimplência	- Acompanhamento do Contas a receber
Satisfação dos Clientes	- Pesquisa de satisfação dos clientes

Quadro 5: Objetivos e Indicadores da Perspectiva dos Clientes
 Fonte: Elaborado pelo autor

Os indicadores definidos para acompanhamento dos objetivos dessa perspectiva, tem como principal finalidade orientar todos os colaboradores da empresa para o saudável relacionamento com os clientes, buscando melhorias constantes nessa área.

4.2.2.3 Perspectiva dos Processos Internos

Para desenvolvimento da Perspectiva dos Processos Internos, o estudo aponta os seguintes objetivos com seus respectivos indicadores: (i) melhorar análise de crédito; (ii) melhorar apoio ao cliente; (iii) otimizar tempo para entrega das mercadorias; (iv) realizar pesquisas sobre tendências de mercado.

OBJETIVO	INDICADOR (ES)
Melhorar análise de Crédito	-% de inadimplência
Melhorar Apoio ao Cliente	-Pesquisa de Satisfação
Otimizar tempo para entrega das mercadorias	-Pesquisa de pontualidade de entrega
Realizar pesquisas sobre tendências de mercado	-% Crescimento de mercado

Quadro 6 : Objetivos e Indicadores da Perspectiva dos Processos Internos
Fonte: Elaborado pelo autor

Os objetivos e indicadores relacionados nessa perspectiva, apresentam a análise tanto dos processos para os clientes, quanto para os funcionários, pois a necessidade de satisfação do cliente exige que a empresa se qualifique diariamente e melhore seus processos.

4.2.2.4 Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

Para desenvolvimento da Perspectiva Financeira, o estudo aponta os seguintes objetivos com seus respectivos indicadores: (i) incentivo para qualificação dos colaboradores; (ii) melhorar o nível de satisfação dos colaboradores; (iii) plano de cargos e salários.

OBJETIVO	INDICADOR (ES)
Incentivo para qualificação dos colaboradores	- Número de treinamentos - Conhecimento sobre missão e processos internos da empresa
Melhorar o nível de satisfação dos colaboradores	- Pesquisa de satisfação
Plano de Cargos e Salários	- % alteração de cargos e salários

Quadro 7: Objetivos e Indicadores da Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento
Fonte: Elaborado pelo autor

Essa perspectiva apresenta principal preocupação com a qualificação da mão-de-obra e ainda o relacionamento dos colaboradores com o clima e a cultura da empresa, visto que eles serão a imagem da empresa perante os clientes e a sociedade, e que os resultados dessa relação terão influência significativa nos resultados das demais perspectivas.

4.3 Plano de Ação

Com base nas informações apresentadas, segue abaixo o Plano de Ação proposto para a empresa Bruanny Representações Comerciais Ltda.

PLANO DE AÇÃO BRUANNY REPRESENTAÇÕES COMERCIAIS LTDA						
PLANO DE AÇÃO - ATIVIDADE						
Item	AÇÃO PLANEJADA	RESPONSÁVEL	DATA INICIAL	PERIODICIDADE	JUSTIFICATIVA (Por que fazer?)	METODOLOGIA (Como fazer?)
1	Realizar reuniões periódicas com os funcionários.	Gerente		Mensal	Importante realizar reunião com os funcionários, apresentando sempre a missão, visão da empresa, bem como os objetivos a serem alcançados.	Fixar uma data no início de cada mês, a fim de atualizar os funcionários, mostrando a eles os resultados das metas estabelecidas e as novas metas a serem alcançadas.
2	Incentivar qualificação profissional	Gerente		-	É importante demonstrar ao funcionário a necessidade de qualificação e que a empresa está preocupada com seu crescimento profissional e pessoal.	Pode ser realizadas palestras mensais a respeito de temas relacionados a vendas, atendimentos ao clientes, motivacional e ainda incentivo financeiro como ajuda de custo para cursos de especialização.
3	Plano de Cargos e Salários	Gerente, gestor e RH		-	Além de estar qualificado, o funcionário devem se sentir reconhecido e com oportunidade de crescimento na empresa.	Realizar uma pesquisa sobre os cargos e salários aplicados pela empresa atualmente, verificando a necessidade de adaptação ou alteração, conforme o desenvolvimento de seus funcionários.
4	Realizar pesquisas sobre tendências de mercado	Gerente e vendedores		Mensal	Para que seja realizado com eficiência o atendimento ao cliente,	Desenvolver nos responsáveis o hábito da pesquisa e da busca pelas novas tendências, observando as necessidades de seus clientes. Organizar semanalmente um grupo para discutir as pesquisas e definir

					faz-se necessário a constante atualização da empresa de acordo com as novas tendências de mercado, principalmente no mercado de móveis e eletrodomésticos.	novas opções de oferta ao cliente.
5	Melhorar o apoio ao cliente	Gerente		Diário	Os clientes das empresas representantes precisam diariamente de acompanhamento tanto para sanar dúvidas quanto para solicitações;	Contratar mais uma pessoa para trabalhar na função de apoio ao cliente, possibilitando assim o bom acompanhamento e rápida solução dos problemas.
6	Otimizar o tempo de entrega das mercadorias	Gerente		Diário	Para melhorar a satisfação do cliente, faz-se necessário manter um processo que otimize o tempo de entrega.	Estabelecer metas para entrega das mercadorias, utilizando-se de rotas pré definidas, que acabarão aumentando a agilidade e reduzindo as despesas.

PLANO DE AÇÃO BRUANNY REPRESENTAÇÕES COMERCIAIS LTDA

PLANO DE AÇÃO - ATIVIDADE

lte	AÇÃO PLANEJADA	RESPONSÁVE	DATA	PERIO-	JUSTIFICATIVA	METODOLOGIA
------------	-----------------------	-------------------	-------------	---------------	----------------------	--------------------

m		L	INICIAL	DICIDADE	(Por que fazer?)	(Como fazer?)
7	Melhorar a análise de Crédito e reduzir o índice de inadimplência.....	Financeiro		Diário	A contínua melhoria na análise de crédito faz-se necessária para que a empresa possa realizar programações para pagamentos e compras, com a certeza de que irá receber, além de reduzir o índice de inadimplência.	A responsável pelo financeiro deverá antes de autorizar o início das vendas para determinada cliente, preencher o cadastro e realizar todas as consultas necessárias, a fim de confirmar a idoneidade desta.
8	Desenvolver controle de despesas por departamento	Gerente		Mensal	Importante identificar os principais custos e despesas de cada setor, estabelecendo assim um orçamento mensal para tais, buscando melhor controle e redução.	Realizar acompanhamento das despesas dos últimos 6 (seis) meses, identificando quais dessas são necessárias para o desenvolvimento da atividade e quais podem ser reduzidas. Desenvolver assim, um orçamento para os demais meses com base na média de gastos desses em questão.
9	Realizar acompanhamento das contas a pagar	Financeiro		Diário	A necessidade de acompanhamento das contas a pagar dá-se pelo fato de ter a possibilidade de programação e negociação, evitando buscar financiamentos com elevadas taxas de juros.	A responsável pelo financeiro deverá realizar acompanhamento e programação diária das contas a pagar, identificando em tempo hábil a necessidade financeira da empresa.
10	Busca de novas empresas	Gerente		Diário		Buscar realizar parcerias com mais empresas, aumentando o leque de

	representadas			O aumento no número de empresas representadas é um diferencial no momento de apresentar os produtos aos clientes, disponibilizando maior variedades e possibilitando aumento de vendas.	opções para os clientes.
--	---------------	--	--	---	--------------------------

Quadro 8: Plano de Ação para empresa Bruanny Representações Comerciais Ltda
Fonte: Elaborado pelo autor

O plano de ação foi elaborado com base no Mapa Estratégico apresentado e nas necessidades identificadas junto ao gestor, a fim de auxiliá-lo na operacionalização da estratégia, buscando o desenvolvimento dos objetivos a curto prazo, trabalhando detalhadamente cada perspectiva para que seja possível alcançar o objetivo principal a longo prazo.

Deve-se observar que, conforme exposto no referencial acima, as perspectivas interagem numa relação de causa e efeito, sendo necessário dessa forma que todas as perspectivas sejam desenvolvidas.

Como exemplo dessa interligação pode-se citar o objetivo da perspectiva de aprendizagem de crescimento de "incentivo para qualificação dos colaboradores", a partir do investimento e desenvolvimento desse objetivo, alcança-se assim o resultado de ter os colaboradores qualificados havendo possibilidade de desenvolvimento do objetivo da perspectiva dos processos internos que é "melhorar o apoio ao cliente", tendo maior conhecimento das necessidades dos clientes e rápida solução dos problemas, tornando assim o cliente mais satisfeito, alcançando o objetivo da perspectiva dos clientes: "aumentar a satisfação dos clientes", estes por sua vez satisfeitos acabarão se fidelizando à empresa, reduzindo a inadimplência e as despesas - objetivo da perspectiva financeira e por fim o objetivo estratégico maior.

Deve-se considerar que um exemplo como o apresentado acima ajuda a entender, porém o processo total é mais complexo, pois deve-se entender a interligação de todos os objetivos de todas as perspectivas, compreendendo assim a influência dos resultados de um sobre os outros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo apresentado teve como principal finalidade demonstrar estruturação da ferramenta de Gestão Estratégica *Balanced Scorecard*, na empresa Bruanny Representações Comerciais Ltda. Para alcançar o objetivo geral foram definidos e alcançados os objetivos específicos: (i) identificar por meio de pesquisa com gestor a missão, a visão, os objetivos estratégicos e o processo operacional desta; (ii) elaborar o mapa estratégico da empresa ; (iii) definir os objetivos e indicadores para demonstrar o desempenho da atividade; (v) apresentar um plano de ação a partir do mapa estratégico .

Sendo assim, o estudo atingiu seu principal objetivo de estruturar o mapa estratégico para a empresa, apresentando ainda um plano de ação para auxiliar na operacionalização de sua estratégia.

A partir desse estudo, pode-se afirmar que o BSC apresenta-se como uma ferramenta de gestão estratégica que visa a partir da visão e missão da empresa operacionalizar sua estratégia, analisando a empresa sobre quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento.

Cada perspectiva possui objetivos a serem alcançados a curto prazo e indicadores próprios, capazes de analisar o desempenho dos objetivos periodicamente, sendo que todos os esforços são voltados a alcançar o objetivo estratégico da empresa a longo prazo.

Para a empresa em questão elaborou-se um Mapa Estratégico, de acordo com as informações coletadas junto ao gestor, desenvolvendo a partir desse mapa um Plano de Ação, com ações a serem realizadas e metodologias a serem aplicadas, visto que tais ações serão analisadas de acordo com o objetivos e os indicadores definidos na elaboração do Mapa Estratégico.

Assim, a partir de todas as informações coletadas, organizadas e analisadas, o gestor possui uma forma estruturada de implementação da ferramenta de gestão *Balanced Scorecard*, a fim de operacionalizar sua estratégia, melhorando processos e resultados, objetivando o resultado a longo prazo.

Como limitação para o estudo tem-se a necessidade de elaboração de um mapa estratégico específico para a empresa estudada, utilizando-se das informações disponibilizadas pelo gestor e suas particularidades, visto que sua

aplicação em outra empresa não torna-se viável, sendo assim um trabalho específico e não um modelo.

Portanto, o *Balanced Scorecard* apresenta-se como uma ferramenta de gestão estratégica que visa analisar determinada empresa de forma estruturada, auxiliando o gestor na correta tomada de decisão, considerando suas particularidades e necessidades.

REFERENCIAS

ANTÓNIO, Nelson S; RODRIGUES, Jorge J.M. **Balanced Scorecard e Mapas Estratégicos**. Março 2006.

FARIA, Rubens T.de. **A Gestão Estratégica com o uso do *Balanced Scorecard* como Diferencial Competitivo no Setor Supermercadista**. 2007. Disponível em:
http://www.ufjf.br/ep/files/2009/06/tcc_junho2007_rubenstavares.pdf

FERNANDES, Frederico P.P; FONSECA, Ana Carolina P.D da. **A Implantação do *Balanced Scorecard* em Empresas Brasileiras sob Perspectiva da Cultura Nacional**. ABCustos Associação Brasileira de Custos. Vol 2. nº1, Jan/Abr 2007.

GIL, Antonio C. **Projetos de Pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas , 1996.

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas , 2002.

HERNANDES, Carlos A.M; CRUZ, Claudio S. da; FALCÃO, Sérgio D. **Combinando o *Balanced Scorecard* com a Gestão do Conhecimento**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v.01,nº12 2º trim/2000.

HIKAGE, Oswaldo K; CARVALHO, Marly M; LAURINDO, Fernando J.B. **Praticando o Processo de Implementação de Estratégia Utilizando o *Balanced Scorecard***. XXIII Encontro Nac. de Eng. Produção - Ouro Preto, Minas Gerais, Outubro 2003.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: *Balanced Scorecard***. 23ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OLIVEIRA FILHO, Harry M.S; LIBONATI, Jeronymo J; RODRIGUES, Raimundo N. **Informação Gerencial Baseada no *Balanced Scorecard*: um Estudo em uma Distribuidora de Combustíveis de Pernambuco**. ConTexto, Porto Alegre, v. 6 nº 9, 1º semestre 2006.

PRADO, Lauro J. **Guia *Balanced Scorecard***. E-Book 1ª edição, Junho 2002.

RAMOS, Gilberto S. **O *Balanced Scorecard* (BSC) como Ferramenta de Gestão: um estudo de caso na administração tributária de Minas Gerais.** 2006.

Disponível em:

http://www.fpl.edu.br/2012/media/pdfs/05.mestrado/dissertacoes_2006/dissertacao_gilberto_silva_ramos_2006.pdf

SILVA, Elvis M. da; DIAS, Louise M.A. **O *Balanced Scorecard* como Ferramenta Estratégica para a Tomada de Decisões na Empresa Microboard.** 200-?

.Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos11/811465/pdf>.

SILVA, Cesar A.B da; JUNIOR, Josué V.M; AÑEZ, Miguel E.M. **Mapa Estratégico do *Balanced Scorecard* como Ferramenta de Apoio ao Programa de Responsabilidade Ambiental na Justiça Federal do Rio Grande do Norte.** 2011.

Disponível em:

<http://www.face.ufmg.br/revista/index.php/gestoesociedade/article/viewFile/1342/884>.

SOARES, Washington L.P; JUNIOR, Julio S.; TINOCO, João E.P. **Os Indicadores Financeiros do *Balanced Scorecard* - BSC na Gestão de Transporte Multimodal.** 2010. Disponível em:

http://www.unisantos.br/pos/revistapatrimonio/pdf/Artigo6_v7_n9_jan_fev_mar2010_Patrimonio_UniSantos.pdf