



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



**ANDERSON RIBEIRO ESCARAMUSA**

**ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS ATRAVÉS DA APLICAÇÃO  
DA FERRAMENTA BALANCED SCORECARD**

**Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização**

**PATO BRANCO**

**2014**

**ANDERSON RIBEIRO ESCARAMUSA**

**ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS ATRAVÉS DA APLICAÇÃO  
DA FERRAMENTA BALANCED SCORECARD**

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* Pato Branco.

Orientado: Prof. Dr. Luiz Fernando Casagrande

**PATO BRANCO**

**2014**



Ministério da Educação  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Campus Pato Branco  
Departamento de Ciências Contábeis  
Bacharelado em Ciências Contábeis



**TERMO DE APROVAÇÃO**  
**ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS ATRAVÉS DA APLICAÇÃO DA**  
**FERRAMENTA BALANCED SCORECARD**

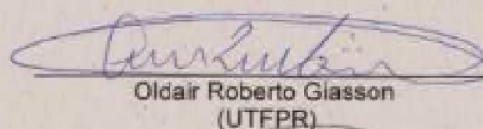
**Revisão da estrutura do Modelo de Avaliação da IX Turma de**  
**Especialização em Gestão Contábil e Financeira**  
**da UTFPR – Câmpus Pato Branco**

Nome do aluno(a): **Anderson Ribeiro Escaramusa**

Este trabalho de conclusão de curso foi apresentado às 19:00 horas no dia 27 de março de dois mil e catorze como requisito parcial para obtenção do título de **ESPECIALISTA EM GESTÃO CONTÁBIL E FINANCEIRA**, do Departamento de Ciências Contábeis – DACON, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após a deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho

APROVADO

  
Luiz Fernando Casagrande  
(UTFPR)  
Orientador

  
Oldair Roberto Giasson  
(UTFPR)

  
Sandro César Bortoluzzi  
(UTFPR)

Dedico este estudo a minha esposa Morgana Kuehl Escarmusa e ao meu filho Guilherme Kuehl Escarmusa.

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus pelo dom da vida, a quem podemos contar em todas momentos de nossas vidas.

A todos os professores do pós graduação que ajudarão em minha formação, em especial ao meu orientador deste TCC, Prof. Dr. Luiz Fernando Casagrande.

Aos meus colegas da pós-graduação pela oportunidade de convivermos juntos, pelas experiências trocadas e conhecimento adquirido.

A Branca Distribuidora que proporcionou a continuidade dos meus estudos e pela confiança depositada para avaliação dos seus resultados.

A minha esposa Morgana Kuehl Escaramusa e ao meu filho Guilherme Kuehl Escaramusa, pelo apoio e compreensão de minha ausência, para término de mais uma etapa de minha vida.

A UTFPR, pelo trabalho desempenhado em reunir seletos grupo de mestres e doutores para esta pós-graduação, bem como a todos os envolvidos neste projeto.

## RESUMO

Anderson Ribeiro Escaramusa,. Análise dos Resultados Obtidos Através da Aplicação da Ferramenta *Balanced Scorecard*. 2014. 42 folhas. Trabalho De Conclusão De Curso Da Especialização em Gestão Contábil e Financeira. Universidade Tecnológica Federal Do Paraná, Pato Branco, Ano.

Este trabalho apresenta uma abordagem da ferramenta *Balanced Scorecard* em uma empresa de autopeças, e a avaliação após a sua implantação do modelo, extrair suas vantagens e desvantagens, para tal analisou-se o tema de forma bibliográfica, ressaltando os conceitos e comparando com objetivo específico identificar os resultados na gestão da administração, percebe-se que os resultados gerados pelo BSC são vantajosos, não pode deixar de destacar que o processo de continuidade requer um investimento na motivação da equipe bem como no engajamento da administração da empresa, comparamos os resultados com os oito artigos pesquisados que corroboram com as vantagens e desvantagens analisada no presente projeto de estudo.

**Palavras-chave:** *Balanced Scorecard*, análise, vantagens, desvantagens.

## ABSTRACT

Anderson Ribeiro Escaramusa,. Análise dos Resultados Obtidos Através da Aplicação da Ferramenta *Balanced Scorecard*. 2014. 42 folhas. Trabalho De Conclusão De Curso Da Especialização em Gestão Contábil e Financeira. Universidade Tecnológica Federal Do Paraná, Pato Branco, Ano.

This paper presents an approach to the *Balanced Scorecard* tool in a auto parts company, and evaluation after implementation of the model, extract its advantages and disadvantages, so we analyzed the topic of bibliographic form, emphasizing the concepts and comparing specific objective to identify results in the management of the administration, it is noticed that the results generated by the BSC are advantageous, can not fail to mention that the process requires continued investment in staff motivation and engagement in the management of the company, compare the results with eight-researched articles that corroborate the advantages and disadvantages analyzed in this study design.

**Keywords:** *Balanced Scorecard*, analysis, advantages, drawback.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	11
1.1 Contextualização .....	11
1.2 Tema Problema .....	12
1.3 Objetivos. ....	13
1.3.1 Objetivo Geral .....	13
1.3.2 Objetivos Específicos .....	13
1.4 Justificativa .....	14
2. REVISÃO DA LITERATURA .....	15
2.1 Controladoria .....	15
2.1.2 Missão da Controladoria.....	16
2.2 Conceitos e Definições do Modelo de Gestão BSC .....	18
2.2.1 Perspectiva do Balanced Scorecard. ....	21
2.2.2 Perspectiva Financeira. ....	22
2.2.3 Perspectiva do Cliente.....	23
2.2.4 Perspectivas dos Processos Internos. ....	24
2.2.5 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento.....	25
2.3 A Estratégia através do Mapa Estratégico. ....	28
3 METODOLOGIA.....	29
4 ESTUDO DE CASO .....	31
4.1 A Empresa Branca Distribuidora de Auto Peças .....	31
4.2 Coleta dos dados .....	32
4.3 Análises Comparativa de Vantagens e Desvantagens.....	39
4.4 Considerações sobre o estudo.....	42
5 CONCLUSÃO.....	44
REFERÊNCIAS.....	45





## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 Contextualização

O mercado automobilístico Brasileiro a partir de 1992 mudou o cenário nacional, nesta época existiam apenas quatro montadores de automóveis instalado no país, Ford, Fiat, GM, Volkswagen e automóveis importados, neste ano o então presidente Fernando Collor de Mello, abriu o mercado para novas montadoras de automóveis e importações de automóveis, isso fez o mercado automobilístico em 1993 produzir (setecentos e cinquenta e quatro mil quinhentos e noventa e dois) automóveis (SINDIPECAS, 2013).

Com a concorrência acirrada com os automóveis importados, iniciou a mudança, mais designs e tecnologia, gerando maior interesse do consumidor, em 2012 a frota brasileira de automóveis acumulada é de (vinte e nove milhões setecentos e um mil e oitenta e oito automóveis) divididas em Fiat, Volkswagen, GM, Ford, Renault, Hyundai, Toyota, Honda, Citroen, Nissan e outros importados, com o estímulo de vendas deste setor em 2013 foram fabricados 3.671.916 de automóveis, impulsionando nossa economia e gerando oportunidades. (SINDIPECAS, 2013).

Com a produção de automóveis batendo recorde todos os anos, criou-se uma grande oportunidade para a reposição de autopeças, no qual é denominada mercado de reposição.

As autopeças estão focadas nos veículos acima de 03 anos de fabricação, por não estar mais dentro da garantia estabelecidas pelas montadoras, ou seja, todos os veículos produzidos até 2010, pois os veículos novos e seminovos estão sendo abastecidos pelas concessionárias das montadoras e os veículos que saem de garantia fazem sua manutenção e reposição no mercado independente conhecido como oficina mecânica.

Com a grande demanda de automóveis necessitando de peças para sua reposição, transformou a autopeças uma grande oportunidade de gerar um bom retorno sobre o capital investido.

Em todo Brasil o número de empresas de autopeças foi crescendo de forma regionalizada, em cada estado, em cidades polo, ou regiões, abriu uma autopeças,

para abastecer o mercado local, pois o tempo é um fator importante, o consumidor quer que o produto esteja disponível para sua necessidade.

Com todos estes fatores fez o mercado de autopeças uma opção de negócio viável, aumentado à concorrência, na década de 90 quanto maior o estoque, maior eficiência da empresa, porém nos dias de hoje não mais, atualmente o maior giro de estoque é considerada a maior eficiência, o mercado cresceu rapidamente, e não é mais possível ter peças para todos os automóveis, com isso abriu novas oportunidades de segmentação dentro do mercado de autopeças, hoje tem empresas especialistas em; por marca de montadoras, acessórios, motor, suspensão, freios, caixa de cambio e outros.

A administração das empresas de autopeças sempre foi focada em análise financeira, avaliando sua rentabilidade, através de sua contabilidade, não visualizando os outros departamentos da empresa como fonte geradora de resultado.

Com aumento da concorrência, detectou-se a importância de alguns setores da empresa, como o setor de vendas; estoque; sistema de informação, pós vendas e entrega da mercadoria, todos necessitavam estar interligados entre si, pois a venda agora termina com a entrega.

O cliente já tinha uma visão de qualidade diferenciada, e com isso a autopeça que nos anos 90 só tinha que ter peças a pronta entrega, a partir de então se deparou que sua administração falha, precisa inovar, para não perder o principio da continuidade.

Baseado neste cenário, algumas empresa buscaram novas ferramentas para auxiliar na gestão administrativa, como é o caso da empresa estudada neste trabalho de pesquisa.

## 1.2 Tema Problema

Com o presente trabalho tem com tema a análise de desempenho de empresas após a aplicação do *Balanced Scorecard* – BSC. Atualmente a administração tem um papel fundamental, com auxilio de ferramentas que possam

gerar mais resultado, as autopeças vivem uma realidade que não permite trabalhar com margens elevadas como no passado, com margens menores atualmente, concorrência elevada, custo altos, carga tributaria, mão de obra valorizada, exige que administração não seja somente eficiente, mas eficaz.

As empresas de autopeças para obter melhores resultados, necessitam de um bom sistema de definições e gestão da estratégia, planejamento, organização e controle das atividades desempenhadas.

O modelo estratégico estudado neste trabalho é o *Balanced Scorecard*, que se apresenta como uma ferramenta organizacional capaz de transformar as estratégias em métricas palpáveis, contribuindo com o entendimento de todos os setores e departamento das empresas.

Dessa forma, o presente estudo tem como problema de pesquisa: Quais as vantagens e desvantagens da aplicação e manutenção do modelo BSC em uma empresa de Autopeças?

### 1.3 Objetivos.

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Fazer uma análise sobre o desempenho das atividades de gestão e resultados derivados da implantação do modelo BSC em uma empresa de autopeças, para identificar vantagens e desvantagens, como auxílio de gestão.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

Para que o objetivo geral desse projeto seja atendido, são apresentados traçados alguns objetivos específicos.

- a) Demonstrar os resultados gerados pela ferramenta BSC em uma empresa de autopeças;
- b) Comparativo dos resultados BSC, com outras empresas;
- c) Avaliação do modelo na empresa de autopeças identificando as vantagens e desvantagens do modelo.

#### 1.4 Justificativa

A constante evolução do mercado obrigou as empresas gerar cada vez mais informações, dados, resultados, que é o papel da contabilidade, verificar e quantificar numericamente a situação passada das empresas, muito comum nas empresas de autopeças, administrar somente com foco financeiro.

Com as mudanças bruscas nas leis, ou seja, a formalização do mercado automotivo em 2008 gerou uma melhor competitividade das empresas do setor, fazendo com que todas as empresas do setor a partir deste momento, por obrigatoriedade da lei, todo o mercado de revenda de autopeças iniciassem uma nova forma de administrar, pois não existiam mais lacunas, brechas para o lucro administrativo.

Com novo cenário todos precisavam criar ou melhorar suas estratégias, para obter resultado com a atividade fim, para isso foi necessário aprender que a empresa tem que gerar valores em todos os seus setores e departamento.

Nascendo a necessidade do planejamento estratégico, para torna-se competitivo de forma a gerar resultado para a sua continuidade. Neste trabalho será estudado o resultado gerado pelo método BSC em uma empresa de autopeças, analisando suas vantagens e desvantagens da ferramenta.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Controladoria

Com o aumento da complexidade que e as empresas se deparam como, mudanças de políticas fiscais, demandas internas de análise, auxiliar os gestores das empresas, melhorias das praticas de gestão, tem sido o grande desafio da administração contábil e financeira das organizações.

Segundo Mossimann, Alves e Fisch (1993: 3) “a controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica”.

Para esta necessidade contamos com a controladoria que exerce uma função de planejamento, controle; informação, contabilidade e outras funções, ou seja, ajuda os gestores a revisar as métricas e faz a sua mensuração, na visão financeira e suas melhorias.

Para Mossiman, Alves e Fisch (1993: 3) “a controladoria é uma análise de processos para a melhor compreensão da forma administrativa, aplicando sua estratégia e resultando em valores”.

A necessidade de melhorar os controles financeiros e não financeiros das empresas criou-se a necessidade de inovar, assim nascendo à controladoria.

Segundo Schmidt (2002: 20)

A controladoria surgiu no início do século XX nas grandes corporações norte-americanas, com a finalidade de realizar rígido controle de todos os negócios das empresas relacionadas, subsidiária e ou filiais. Um significativo número de empresas concorrentes, que haviam proliferado a partir da revolução industrial, começou a se fundir no final do século XIX, formando grandes empresas, organizadas sob forma de departamentos e divisões, mas com controle centralizado.

O crescimento vertical e diversificado desses conglomerados exigia, por parte dos acionistas e gestores, um controle na central em relação aos departamentos e divises que rapidamente se espalhavam nos Estados Unidos e em outros países.

Esses três fatores (a verticalização, a diversificação e a expansão geográfica das organizações) e o conseqüente aumento da complexidade de suas atividades, aliados às tendências de descentralizações da gestão das empresas, exigiram a

ampliação das funções do *controller*, bem como o surgimento dessa figura, também, nas diversas divisões da organização, além do lotado na administração central da companhia.

Conclui-se que a controladoria não é um modelo, ou ferramenta de como fazer, mas sim análise para o melhor entendimento conceitual administrativo, melhorando o sistema de informação para as empresas.

Segundo Catelli (2001: 345)

A controladoria não pode ser vista como um método, voltado ao como fazer. Para uma correta compreensão do todo, devemos cindi-la em dois vértices: a primeira como ramo do conhecimento responsável pelo estabelecimento de toda base conceitual, e o segundo como órgão administrativo respondendo pela disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informações.

### 2.1.2 Missão da Controladoria

Tudo o que se controla, tem melhoria, esta é a missão da controladoria, controlar para aperfeiçoar os resultados, não basta apenas medir os resultados, tem que ter evolução.

Para Figueiredo e Caggiano (2004: 26) “A missão da controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”.

Segundo Catelli (2001: 346) “A missão da controladoria será assegurar a otimização do resultado econômico da organização”.

Para isso precisamos seguir alguns passos para obter resultados.

Para que a missão possa ser cumprida o conteúdo. Objetivos claros e viáveis estarão sendo estabelecido. Os objetivos da controladoria, tendo em vista a missão estabelecida são:

- ✓ Promoção da eficácia organizacional;
- ✓ Viabilização da gestão econômica;
- ✓ Promoção da integração das áreas de responsabilidade.

É responsabilidade da controladoria promover aos gestores, no que diz respeito a decisões, programar um conjunto de ações cujos produtos materializam-se em ferramentas aos gestores; quadro 1.1 a seguir.

<b>Ação</b>	<b>Instrumento Disponibilizado</b>
Clarificar como as decisões são ou deveriam ser tomadas	Modelo de Decisão
Mensurar corretamente o resultado dos eventos, produtos, atividades e áreas.	Modelo de mensuração
Informar adequadamente os gestores	Modelo de informação

Quadro 1.1 Ação e instrumento disponibilizado.

Fonte: Catelli (2001: p.348)

A contribuição da controladoria caracteriza-se por buscar de resultados econômicos da empresa, provendo toda a base conceitual e operacional relativa aos sistemas de informações, a seguir o quadro 1.2 para melhor compreensão.

<b>Requisitos para a otimização do resultado</b>	<b>Objetivos</b>
Começa no planejamento	Resultado objetivado
Requer integração das áreas e visão de longo prazo	Resultado assegurado
Decorre da otimização do resultado de cada evento/transação	Resultado Efetivado
Requer mensuração Adequada	

Quadro 1.2 Requisitos para a otimização do resultado e objetivos

Fonte: Catelli (2001: p. 348)

Controladoria: órgão de gestão empresarial

O órgão administrativo Controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial.



- Planejamento; estabelecer um plano estratégico objetivando metas de curto e longo prazo, que dever ser reavaliado constantemente e comunicado a todos os níveis de gerencia.
- Controle; desenvolver os padrões de avaliação de desempenho para auxilio a gerencia no processo de análise conforme os padrões exigidos.
- Informação; prepara e analisar, interpretar os resultados financeiros para ser utilizados pelos gestores no processo de tomada de decisão, bem como prepara os dados para atender as exigências do governo, acionista, instituição financeiras, clientes e publico em geral.
- Contabilidade; manter o sistema de contabilidade geral, custo em todos os níveis, mantendo os registros de todas as transações de acordo com os princípios contábeis.
- Outras funções; administrar e supervisionar cada uma das atividades que impactam o desempenho empresarial, manterem o relacionamento adequado com os auditores internos e externos.

#### Segundo Mossimann 1993

“a controladoria pode ser conceituada como o conjunto de princípios, procedimentos métodos oriundos das ciências da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente contabilidade, que se ocupam da gestão econômica das empresas, com o fim de orientá-las para eficácia”.

## 2.2 Conceitos e Definições do Modelo de Gestão BSC

O Balanço Scorecard (BSC) foi desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton, na década de 90, quando os mesmo identificaram que os indicadores financeiros não retratavam o desempenho total das empresas, e isso dificultava a sua continuidade. Os indicadores financeiros eram responsáveis de medir o resultado ate determinado momento do tempo, mas não geravam informações necessárias para analisar o desempenho futuro de uma empresa, ou seja, sua geração de valores econômicos. Com está necessidade criou-se um conjunto de novos indicadores no BSC, com perspectiva financeira e não financeira, que geravam a visão de tendências para uma melhor tomada gestão das medidas tomadas com visão de futuro.

Com o passar dos anos, este modelo de gestão estratégica tornou-se o método muito eficaz para a administração empresarial. Com este método tornou a comunicação estratégica da empresa para todos os setores e colaboradores e na projeção empresarial para o futuro, conectando as estratégias e ações a indicadores de curto, médio e longo prazo.

Oliveira (2005, p. 154) afirma que “o Balanced Scorecard (BSC) e a tradução de estratégia em ação, ou seja, a razão de ser do BSC é tirar do papel os planos e metas estratégicas das organizações e difundi-los por todos os níveis da organização”.

Segundo Oliveira o BSC é uma forma de reproduzir a estratégia de uma empresa, transformar as métricas em tarefas e objetivos clarificados e específicos para cada colaborador.

A ferramenta BSC é uma ferramenta estratégica imprescindível, para qualquer empresa tenham uma orientação para análise de presente e futuro, capaz de focar suas energias, habilidades e os conhecimentos dos mais variados departamentos da empresa, em busca da realização das suas metas e da lucratividade.

Para Oliveira, Perez e Silva (p.150, 2005). Além desses parâmetros tradicionais, os citados pesquisadores sentiram necessidades de preencher a lacuna existente, a fim de apresentar instrumentos gerenciais para atender aos usuários da contabilidade preocupados com gerenciamento do futuro estratégico das organizações.

O ideal é que o modelo da contabilidade financeira se ampliasse de modo a incorporar também aspectos importantes para as corporações da era do conhecimento, como:

- a avaliação de ativos intangíveis de uma empresa, como produtos e serviços de alta qualidade;
- valor do capital intelectual, representado por funcionários competentes, motivados e habilitados;
- processos internos inovadores, eficientes, e consistentes;
- clientes satisfeitos e fieis;

- níveis de investimento em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos e serviços;
- investimento em automação e informatização dos processos produtivos e gerenciais;
- qualidade dos sistemas contábeis e de controles internos;
- tecnologia de informação, qualidade e atualidade do banco de dados;
- eficiência e eficácia nos sistemas logísticas para suprimentos de matéria-prima e distribuição dos produtos acabados, etc.

Para Oliveira, Perez e Silva (p.152, 2005), “o Balanced Scorecard é um sistema de gestão que complementa as medidas financeiras do desempenho futuro. Os objetivos e medidas do Scorecard derivam da visão e estratégia da empresa”.

Segundo (Oliveira, Perez e Silva; p. 153, 2005), sem a clara definição de suas metas estratégicas, torna-se difícil para uma empresa manter-se ou expandir suas atividades no atual mundo empresarial. Mesmo entre os pequenos empresários, erros considerados gravíssimos pelos consultores são esquecer-se de reservar tempo para o exercício de funções relacionadas com o futuro da empresa, tais como:

- Buscar novos clientes;
- Traçar estratégias;
- Desenvolver projetos especiais;
- Definir metas para a empresa, médio e longo prazo.

Dessa maneira, facilita para a empresa a contate avaliação e controle do seu desempenho vinculado a sua estratégia, com base em quatro 1.3 perspectivas do BSC: financeira, clientes, processos de negocio internos; aprendizado e crescimento.

<b>Perspectiva Financeira</b>	<b>Perspectiva do cliente</b>	<b>Perspectiva interna da empresa</b>	<b>Perspectiva de inovação e aprendizado</b>
<b>Enfoque</b>	<b>Enfoque</b>	<b>Enfoque</b>	<b>Enfoque</b>
Como a empresa é vista por seus acionistas ou proprietários	Como a empresa é vista pelo cliente e como ela pode atendê-lo da melhor forma	Em quais processos de negócios a empresa precisa ter excelência	Capacidade de a empresa melhorar continuamente e se prepara para o futuro
<b>Indicadores</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Indicadores</b>
Devem mostrar se a implantação e a execução da estratégia da empresa estão contribuindo para a melhoria dos resultados	Devem mostra se os serviços prestados estão de acordo com a missão da empresa	Devem mostra se os processos e a operação estão alinhados e se geram valor	Devem mostra como a organização pode aprender e desenvolver-se para a garantia o crescimento.
<b>Exemplos</b>	<b>Exemplos</b>	<b>Exemplos</b>	<b>Exemplos</b>
Fluxo de caixa, retorno sobre o capital.	Pontualidade na entrega, capacidade de desenvolver produtos inovadores.	Qualidade e produtividade	Índices de renovação dos produtos, desenvolvimento de processos internos avaliação de falhas no planejamento.

Quadro 1.3: Perspectivas do BSC

Fonte: Oliveira, Perez e Silva p. 155, 2005 – Adaptado.

### 2.2.1 Perspectiva do Balanced Scorecard.

Para Oliveira, Perez e Silva (p. 156, 2005), “o BSC traduz a missão e a estratégia das empresas, transformando-as em um conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medições e gestão estratégicas”.

Para Kaplan e Norton (2000) a tradução a missão em resultados está melhor exemplificada na figura 1.1, onde fica claro todos o conceito.

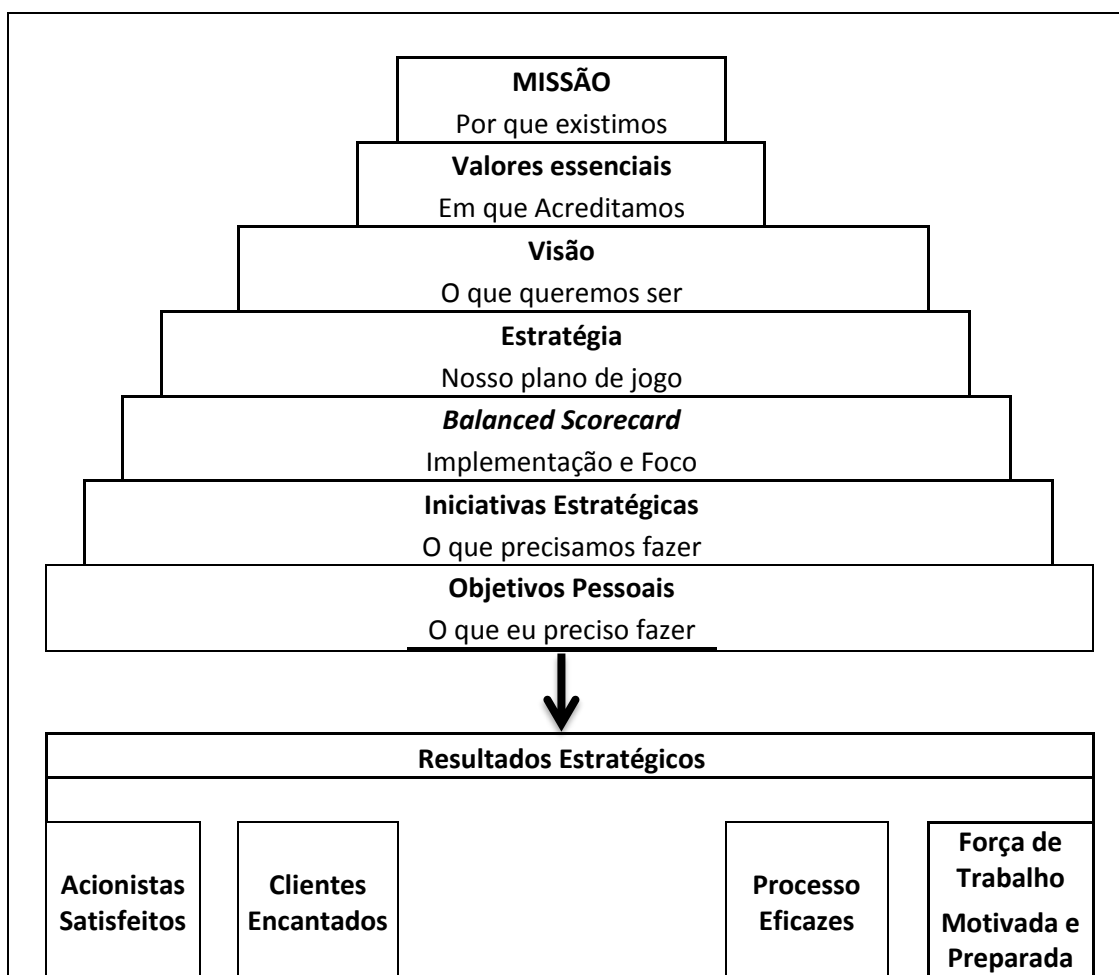


Figura 1.1 Traduzindo a missão em resultados.  
 Fonte: Kaplan e Norton 2000, 8 edição p. 85

### 2.2.2 Perspectiva Financeira.

**Enfoque** - Como a empresa é vista por seus acionistas ou proprietários

Indicadores financeiros mostrarão se a estruturação e a execução da estratégia da empresa estão gerando melhoria dos resultados. Avaliar a lucratividade e a estratégia, medir e avaliar resultados que o negócio gera para o seu crescimento, desenvolvimento e continuidade, como a satisfação dos seus acionistas. Entre os indicadores financeiros vamos medir alguns como; retorno sobre capital investido, giro do capital, rentabilidade, o aumento de faturamento, redução

de custos, fluxo de caixa e outros objetivos de visão financeira que estejam alinhados com a estratégia.

Conforme Kaplan e Norton (1997, p.64).“Os objetivos financeiros representam a meta de longo prazo da empresa: gerar retornos superiores a partir do capital investido na unidade de negócios. O uso do *balanced scorecard* não conflita com essa meta vital. Na realidade, o *balanced scorecard* permite tornar os objetivos financeiros explícitos, e ajustar os objetivos financeiros às unidades de negócio nas diferentes fases de seus ciclos de vida e crescimento. Todo *scorecard* que conhecemos utiliza os objetos financeiros tradicionais relacionados à lucratividade, ao retorno sobre ativos e ao aumento de receita. Essa evidência reforça o vínculo entre o *balanced scorecard* e os objetivos tradicionais das unidades de negócios”.

### 2.2.3 Perspectiva do Cliente.

**Enfoque** - Como a empresa é vista pelo cliente e como ela pode atendê-lo da melhor forma.

Indicadores - devem demonstrar se os serviços prestados estão de acordo com a missão da empresa: Exemplos: agilidade na entrega, capacidade de desenvolver produtos novos ou inovadores. Identifica os segmentos de mercado concorrido e a eficiência da empresa neste segmento, mensurando sua participação.

Identificar os fatores que são importantes na visão dos clientes é uma exigência do *Balanced Scorecard*, e as preocupações desses em geral situam-se em torno de quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviço.

Conforme Kaplan e Norton (1997, p. 67). “Nessa perspectiva os executivos devem identificar o que os clientes dos segmentos alvos valorizam e escolher a proposta de valor a ser oferecida aos seus clientes. Em seguida, podem selecionar os objetivos e medidas entre três classes de atributos que, se entendidos, permitirão que a empresa retenha e amplie seus negócios com esses clientes específicos”.

As três classes de atributos são:

- Atributos de produtos e serviços: funcionalidade, qualidade, e preço.
- Relacionamento com os clientes: qualidade da experiência de compra e das relações pessoais.
- Imagem e reputação.

Selecionando objetivos e medidas específicos nessas três classes, os executivos poderão levar suas empresas a oferecer propostas de valor superiores aos segmentos-alvos.

Com relação à satisfação dos clientes a retenção e a captação são determinadas pelo atendimento às necessidades dos clientes. A importância da satisfação do cliente não deve ser subestimada.

#### 2.2.4 Perspectivas dos Processos Internos.

**Enfoque** - em quais processos de negócios a empresa precisa ter excelência.

Indicadores - devem mostrar se os processos e a operação estão alinhados e se geram valores. Exemplos: qualidade e produtividade.

A perspectiva de processos internos deve garantir:

- A qualidade aos produtos e processos;
- A inovação;
- A criatividade gerencial;
- A capacidade de produção e seu alinhamento às demandas;
- A otimização dos fluxos e da logística;
- A qualidade das informações, da comunicação interna e das

interfaces.

Na perspectiva dos processos internos, busca-se por indicadores que apontem casos de ineficiência e ineficácia dos processos, como o retrabalho, desperdício, perda, fraudes, e outros pontos negativos dos processos internos da empresa.

Os executivos devem identificar os processos mais críticos para realização dos objetivos dos clientes e de acionistas. As empresas costumam desenvolver os objetivos e as medidas para essa perspectiva, após estabelecer as medidas financeiras e do cliente. Cada empresa cria um conjunto específico de processos a fim de gerar valor para os clientes e produzir resultados financeiros. Dessa forma essa cadeia de valor serve de modelo para que a empresa possa adaptar e construir às perspectivas de processo interno, incluído as três principais: inovação, operações e serviço pós-vendas.

Conforme Kaplan e Norton (1997, p. 121). “Na perspectiva dos processos internos, os executivos identificam os processos em que devem buscar a excelência, a fim de atender aos objetivos dos acionistas e de segmentos específicos de clientes. Os sistemas convencionais de medição de

desempenho focalizam apenas a monitoração e a melhoria dos indicadores de custo, qualidade e tempo dos processos de negócios existentes. O *balanced scorecard*, ao contrário, faz com que os requisitos de desempenho dos processos internos decorram das expectativas de participantes externos específicos”.

### 2.2.5 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento.

Enfoque - na capacidade da empresa melhorar continuamente e se preparar para o futuro.

Indicadores - deve mostrar como a organização pode aprender e se desenvolver para garantir crescimento. Exemplos: índices de renovação dos produtos, desenvolvimento de processos internos, avaliação de falhas no planejamento.

Na perspectiva de aprendizado e crescimento, conforme Oliveira, (2007, p. 184) a atenção da empresa esta direcionada ao que é básico para alcançar o futuro com sucesso pelo gerenciamento da relação dos empregados e funcionários com a empresa, a satisfação dos mesmos, a retenção e a rotatividade de funcionários, a eficácia e eficiência do quadro de pessoal, a motivação dos funcionários, além da estruturação da organização em termos de investimentos futuros.

A habilidade da empresa em inovar, melhorar, aprender e se superar esta em sintonia com a maximização do valor da empresa. Essa perspectiva identifica a infraestrutura necessária para gerar crescimento e melhorias em longo prazo.

A maioria das empresas traça objetivos, para funcionários, extraídos de uma base comum de três medidas de resultados. As três medidas essenciais são:

- Satisfação dos funcionários: envolvimento nas decisões, reconhecimento pela realização de um bom trabalho, acesso a informações para realização do trabalho, incentivo constante ao uso da criatividade e iniciativa, qualidade do apoio administrativo e satisfação geral com a empresa.
- Retenção dos funcionários: a empresa procura manter seu capital intelectual, mediante manutenção dos funcionários com os quais a empresa se interesse á longo prazo.
- Produtividade dos funcionários: mede o resultado do impacto agregado da elevação do nível de habilidade e do moral dos funcionários, pela inovação, pela melhoria dos processos internos e pelos clientes satisfeitos.



Conforme Kaplan e Norton (1997, p. 152) “A capacidade de alcançar metas ambiciosas para os objetivos financeiros, dos clientes, e dos processos internos depende das capacidades organizacionais para o aprendizado e o crescimento. Os propulsores de aprendizado e crescimento provêm basicamente de três fontes: funcionários, sistemas e alinhamento organizacional. As estratégias para um desempenho de qualidade superior geralmente exigem investimentos significativos em pessoal, sistemas e processos que produzam as capacidades organizacionais necessárias”.

A gestão do conhecimento, mapeamento e gerenciamento de pessoas por competência, enfim, o desenvolvimento da verdadeira organização de aprendizagem, dá suporte a outras perspectivas que garantem a solidez, valor fundamental para as empresas do futuro.

A educação e o treinamento são meios para o crescimento do ser humano e devem ser utilizados tendo como grande objetivo à sobrevivência da empresa, por meio do desenvolvimento das habilidades e desejo de trabalhar.

Todas estas colocações sobre crescimento e aprendizagem provem de três fontes principais: pessoas, sistemas, e procedimentos organizacionais que, por sua vez, vão resultar em vários indicadores:

- Qualidade dos funcionários no tocante a treinamento e capacitação;
- Liderança na tecnologia traduzida em tempo de desenvolvimento;
- Porcentagem de vendas proveniente de novos produtos, etc...

Em resumo das perspectivas de Kaplan e Norton; a seguir na figura 1.2, podemos visualizar suas inter-relações, pois as perspectivas financeiras estão ligadas as perspectiva clientes, que clientes estão ligadas a visão interna que contribui para aprendizado, por sua vez aprendendo mais contribui com mais o ambiente interno que será percebido pelo cliente que retornará em satisfação ao acionista, isso fica bem mais claro na figura a seguir.

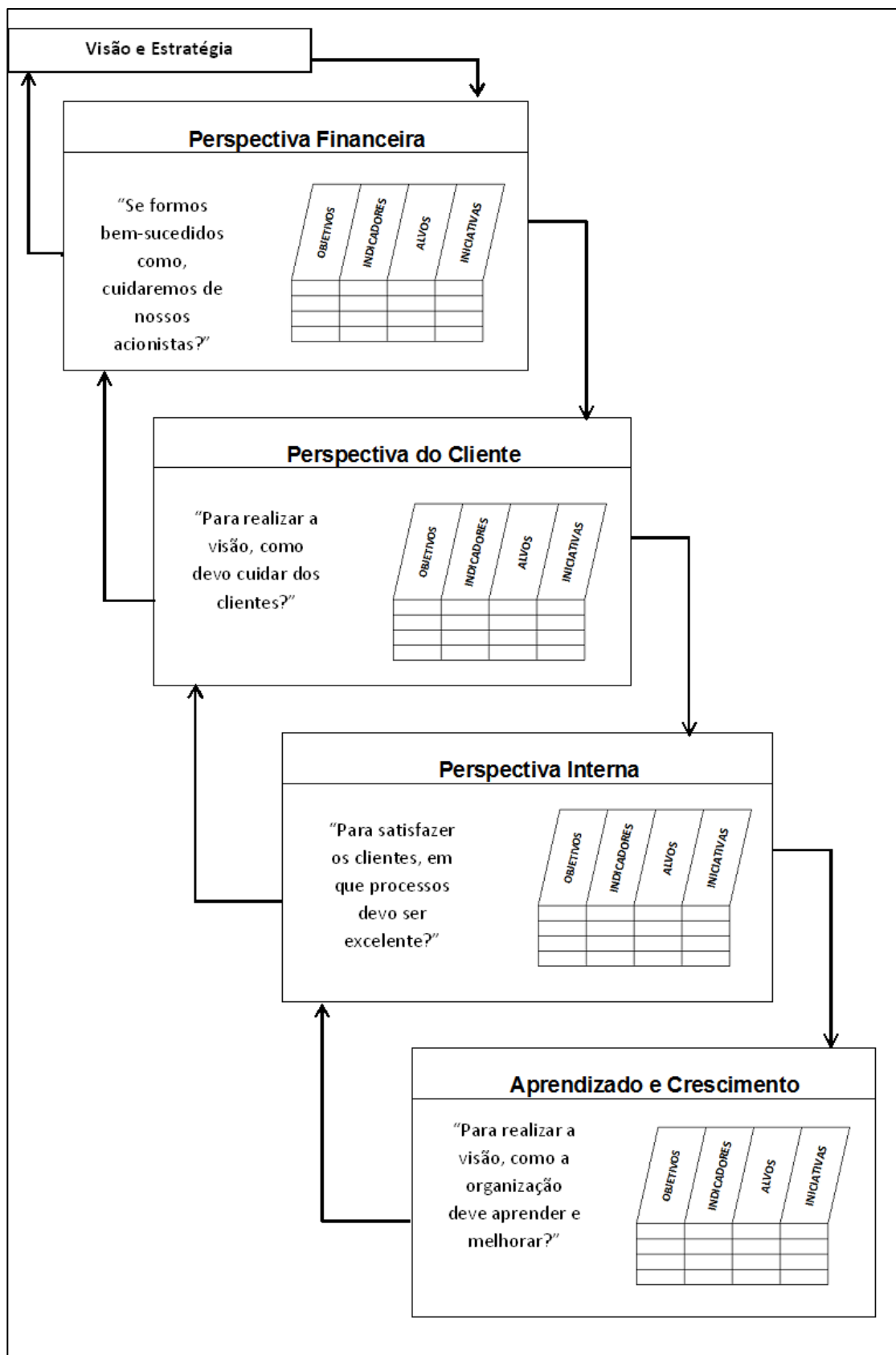


Figura 1.2 Definindo as relações de causa e efeito da estratégia; - Adaptado.

Fonte: Kaplan e Norton, 2000 8ª Edição – p.89.

## 2.3 A Estratégia através do Mapa Estratégico.

Segundo Kaplan e Norton o mapa estratégico é a visão lógica que demonstra que os indicadores estão diretamente e indiretamente ligados e suas implicações são causa e efeito, com objetivo de obter o resultado almejado na estratégia.

Kaplan e Norton, (2000 8ª Edição – p.89). “O mapa estratégico descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, por conseguinte, em resultados financeiros.”

Na figura 1.3 temos um exemplo de um mapa estratégico foca na perspectiva financeira

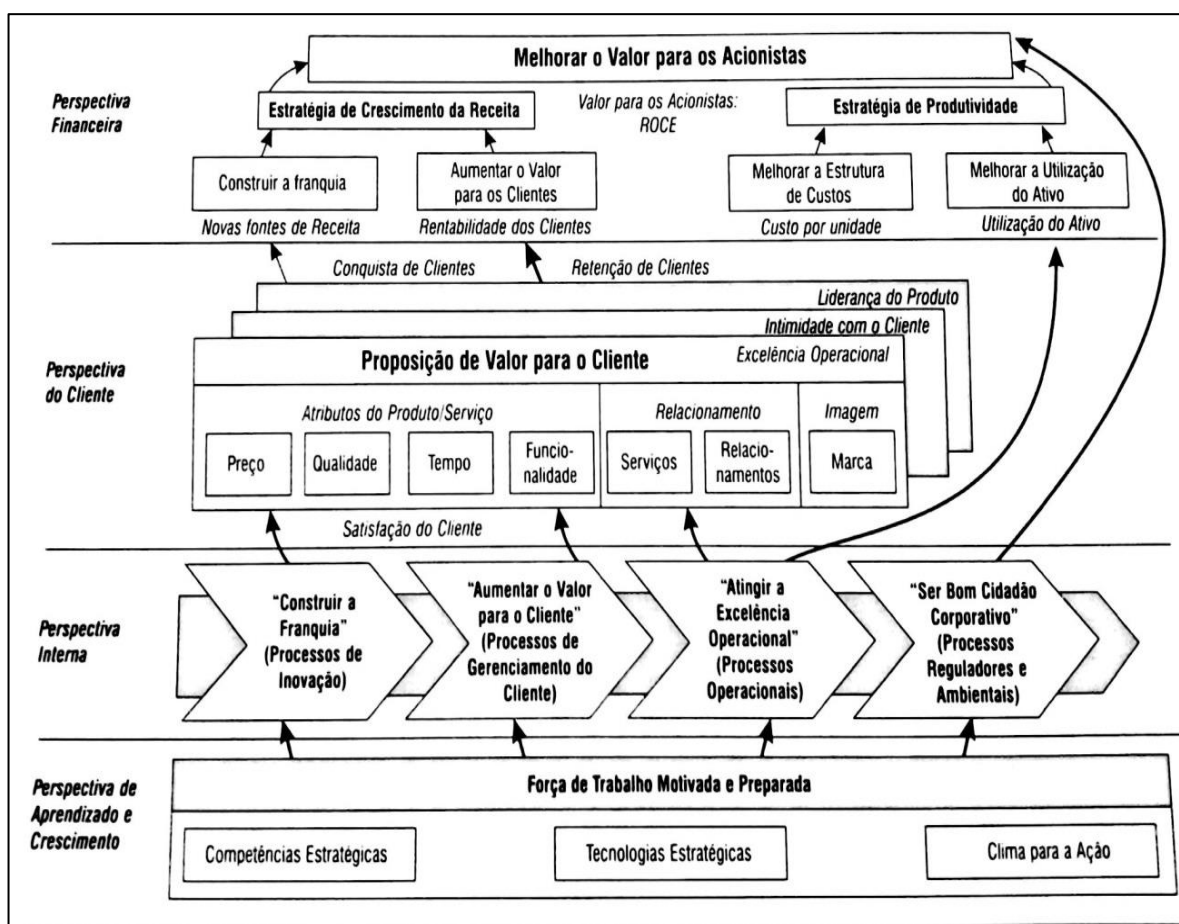


Figura 1.3 Descrição da estratégia: Mapa estratégico do *balanced scorecard*

Fonte: Kaplan e Norton, 2000, 8 Edição p.109.

### 3 METODOLOGIA

Quanto aos aspectos metodológicos, análise de dados abordou-se uma análise qualitativa, exploratório, bibliográfico e estudo de caso.

O Presente estudo usou métodos de; estratégia de investigação, métodos de coleta, e interpretações de dados, isso qualifica o trabalho como qualitativo e para Creswell (2010, P.206) "...os procedimentos qualitativos baseiam-se em dados de texto e imagem, tem passos singulares na análise dos dados e se valem de diferentes estratégia de investigação" .

O trabalho caracterizou como um estudo de caso, pois o *Balanced Scorecard* foi analisado em uma empresa específica, considerando suas características particulares e as percepções de seu administrador. Para Gil (2002, p. 54) "Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados".

A pesquisa é considerada do ponto de vista do objetivo como exploratória, para Gil (2002, p. 41) "Estas pesquisas tem como objetivo proporcionar, maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipótese". A pesquisa é considerada exploratória, foram feitos levantamento bibliográfico por meio de livro e artigos científicos, entrevistas com os diretores e gerentes da empresa, para coleta de dados e de suas percepções, foram aprofundadas os aspectos relacionados ao desempenho da ferramenta *Balanced Scorecard* da empresa, com isso foi possível identificar as vantagens e desvantagens do BSC, possibilitando direcionar o trabalho para o problema.

A pesquisa em relação aos procedimentos técnicos é considerada bibliográfica e caracteriza-se como um estudo de caso. De acordo com Gil (2002, p. 44), "a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos". Gil (2002) também diz que a principal vantagem da pesquisa bibliográfica e reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Neste trabalho a pesquisa é considerada

bibliográfica, pois todos os embasamentos teóricos foram feito por meio da consulta a livros e artigos científicos.

## **Resultados**

O capítulo dos resultados aborda: (a) apresentação da empresa; (b) estudo de caso (c) análise dos dados e, (d) vantagens e desvantagens da ferramenta do *Balanced Scorecard*.

## 4 ESTUDO DE CASO

### 4.1 A Empresa Branca Distribuidora de Auto Peças

A Branca Distribuidora de Autopeças iniciou sua atividade em 1961 com o nome de Rozimbo Luiz Branca e Cia Ltda., nesta data iniciou sua atividade com uma pequena loja de autopeças comercializando no varejo, vendendo para a região de Pato Branco, trabalhando apenas os familiares, em 1992 inaugurou a nova loja com espaço amplo e moderno para época, no endereço que está até hoje, com o crescimento da frota regional e os sinais que o mercado mandava, em 1997 foi criada a Branca Distribuidora para atuar no ramo atacadista, atuando agora em todo o sudoeste do Paraná, em 2001 com objetivando crescer foi inaugurada a Branca distribuidora de Autopeças na cidade de Cascavel para atender todo oeste do Paraná, com a visão empreendedora de seus administradores em 2011 iniciou as atividades na cidade de Chapecó em Santa Catarina com objetivo de atender todo oeste catarinense através a Branca Distribuidora Chapecó.

Mas o crescimento do Grupo Branca não parou, em 2012 foi aberto mais um atacado agora com nome de BMA distribuidora, para comercialização exclusiva de peças genuínas MWM, aquisição de mais uma autopeça na cidade de Pato Branco, surgindo um grupo forte de atacado de autopeças, por isso nomeado de Grupo Branca.

Em 2013 são duas autopeças, e quatro atacado, com mais de 200 funcionários, atuando em todo o estado do Paraná e oeste de Santa Catarina, trabalhando com mais de duzentas indústrias, em sete mil metros quadrados, 52 mil itens em estoque, sendo referência em distribuição de autopeças no sul do Brasil.

Com seis empresas para administrar, e necessidade de aperfeiçoar resultados, e obter melhor gestão foi implantado em 2009 a ferramenta *Balanced Scorecard*, trabalhando com quatro perspectivas, financeira, clientes, processo e pessoas, com algumas dificuldades inicialmente, gerando resultados, vamos analisar ver no próximo capítulo.

## 4.2 Coleta dos dados

O presente estudo foi realizado na empresa Branca Distribuidora de autopeças Ltda., no quadro 1.4 um resumo com detalhes dos acontecimentos de 2008 até 2013.

Ano	Resumo histórico do BSC.
2008	Primeiro contato com o <i>Balanced Scorecard</i> .
2009	Implantação do BSC – insucesso.
2010	Reestruturação e reimplantação
2011	Aprimoramento dos indicadores
2012	Criação do software da ferramenta BSC
2013	Iniciou-se o uso do software com indicadores novos.

Quadro 1.4 Resumo histórico do Bsc

Fonte: Pesquisa.

Em 2008 através de uma consultoria externa, que já prestava serviço na empresa, ofereceu implantar a ferramenta BSC, para análise dos dados já existentes implantados o planejamento estratégico e pretendia dar continuidade, foi então que reunião todos os diretores para explanação, para desenvolvimento dos trabalhos.

Na época não foi assimilado muito bem pelos diretores, não compraram a ideia, e com o cenário econômico desfavorável, pois neste mesmo ano a crise mundial atingiu a todos, e fez que o projeto de implantação da ferramenta *Balanced Scorecard* ficasse para segundo plano.

Em 2009 foram retomada as atividades para implantação do BSC, como o consultor que avia iniciado os trabalhos, foram revista toda estratégia, alinhados com as diretrizes e criados os indicadores, porém neste momento com a euforia de inovação foram criados muitos indicadores, o que atrapalhou o andamento do BSC, no fim deste ano após alguma análise, a diretoria percebendo que a ferramenta apresentava bons sinais, decidiu rever todos indicadores e elegeu apenas 24 indicadores, e nomeou uma pessoa interna para estudar mais sobre a ferramenta, pois existiam algumas duvidas e divergências na implantação.

No ano de 2010 com a formação de uma pessoa com conhecimentos sobre a ferramenta e ajuda do consultor, foi reestruturado e iniciaram-se as análises dos indicadores, com grande engajamento da equipe, que fazia questão de viver o BSC em seu dia-dia, ou seja, todos preocupados com as melhorias e procurando manter o planejamento.

Com a reestruturação a ferramenta que até então estava em planilhas, onde todos que estavam autorizados podiam analisar seus dados e saber o que ocorria com os dados dos demais, foi que em 2011 aconteceu a segunda mudança nos indicadores, com mais esta reavaliação, foram criados novos indicadores, e extintos outros, com as implementações realizadas o modelo de planilha existe não comportou, em 2012 nasce o sistema do BSC criado internamente, um software para dar mais agilidade e facilidade aos usuários.

Abaixo figura 1.4 exemplo do software da empresa caso estuda neste trabalho.

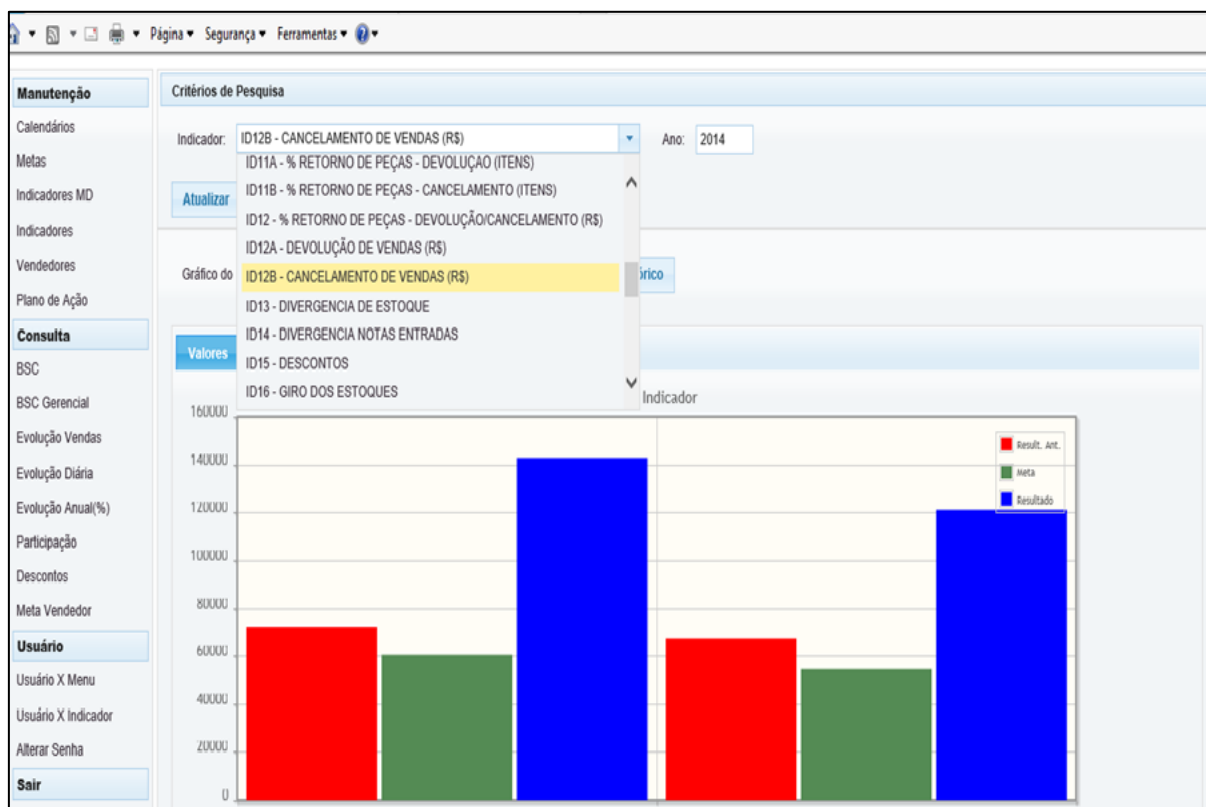


Figura 1.4 – Software criado para BSC.

Fonte: Pesquisa.



Nos dias atuais toda a ferramenta está automatizada, muito diferente do início que era tudo manual, além da preocupação de perder dados, ou de dados serem inseridos de forma errada. Na figura 1.5 modelo da planilha usada na empresa estudada neste trabalho.

ID - INDICADOR de DESEMPENHO													
Nº INDICADOR	Data de Elaboração	BSC	PERSPECTIVA BSC					DEPARTAMENTO RESPONSÁVEL			UNIDADE DE NEGÓCIO		
ID 10	10-nov-09	2012	PROCESSOS INTERNOS					Compras					
10 - INDICADOR de DESEMPENHO	10. Redução no percentual dos fretes de Recebimento (%).												
OB - OBJETIVO ESTRATÉGICO	6. Adequação do Sistema Operacional.												
FOF - FATOR CRÍTICO de SUCESSO	6. SISTEMA OPERACIONAL.												
GERAL													
ÍNDICES do INDICADOR									VALOR DE COMPRA (R\$)		VALOR PAGO DE FRETE (R\$)		
Mês	RESULTADO ANO ANTERIOR (%)	META (%)	Resultado Atual (%)		RESULTADO ANO ANTERIOR (R\$)	META (R\$)	Resultado Atual (R\$)	Diferença (R\$)	ATUAL	Período Anterior	ATUAL	Período Anterior	
JAN	2,32%	1,70%	2,36%	-0,65%	11.985,71	9.690,27	13.485,37	-3.797,10	570.496,70	596.990,94	11.405,37	11.985,71	
FEB	2,69%	1,70%	2,54%	-0,84%	21.489,75	7.421,16	11.688,84	-3.663,66	436.557,57	795.972,72	11.000,84	21.489,75	
MAR	2,77%	1,70%			9.847,67	0,00			0,00	255.500,00	0,00	9.847,67	
ABR	2,32%	1,70%			15.015,28	0,00			0,00	646.010,51	0,00	15.015,28	
MAI	2,49%	1,70%			16.105,50	0,00			0,00	675.111,76	0,00	16.105,50	
JUN	2,22%	1,70%			16.165,59	0,00			0,00	616.124,42	0,00	16.165,59	
JUL	2,05%	1,70%			15.291,46	0,00			0,00	745.062,43	0,00	15.291,46	
AGO	2,85%	1,70%			15.564,62	0,00			0,00	725.204,73	0,00	15.564,62	
SET	2,94%	1,70%			13.626,30	0,00			0,00	636.475,62	0,00	13.626,30	
OUT	2,05%	1,70%			16.751,57	0,00			0,00	719.469,72	0,00	16.751,57	
NOV	1,93%	1,70%			12.162,45	0,00			0,00	651.056,67	0,00	12.162,45	
DEZ	1,93%	1,70%			11.951,79	0,00			0,00	728.163,90	0,00	11.951,79	
Média	2,26%	1,70%	2,44%	-0,74%	15.100,67	8.560,73	12.246,11	-3.685,38	503.572,14	674.931,27	12.246,11	15.100,67	
VARIACÃO dos ÍNDICES	1,70%				SOMA (R\$)	101.304,00	17.321,45		MÉDIA				
										-171.419,13		-2.852,56	

Figura 1.5 – Planilha BSC.

Fonte: Pesquisa.

Todas as decisões para análise futuro são baseadas nos resultado dos indicadores.

Com a implantação da ferramenta *Balanced Scorecard*, foi possível rever culturas existentes e dar mais foco não apenas na perspectiva financeira, mas para todas as perspectivas.

Todos os dados foram extraídos de questionário e entrevistas com algumas pessoas da empresa caso.

Os dados foram coletados atreve de questionário para, Diretor financeiro, gerente de processo e quatro funcionários participantes do *Balanced Socrecard*, um

do departamento financeiro, um do departamento de compras e dois do setor de vendas.

### 4.3 Análises dos dados

Nessa seção serão apresentados os resultados obtidos no estudo. Descrever como foi realizada a análise dos dados, aplicação de ferramentas apresentadas na revisão da literatura, comparações de conceitos da literatura com os dados coletados e com outros.

Na análise dos dados percebeu-se que com o passar dos anos a ferramenta evolui, no princípio foram criados alguns indicadores que tem dados atualizados até o presente momento, e outros indicadores nasceram da necessidade da melhoria e com isso temos alguns indicadores com dados apenas de dois anos, a implantação da ferramenta iniciou-se no ano de 2010.

Na perspectiva financeira observa-se o maior numero de indicadores e ressaltamos alguns: como aumentos das vendas de 2010 para 2011 obteve um crescimento de 9,16%, de 2011 para 2012 o crescimento foi de 10,12%, no período de 2012 para 2013 foi de 28,02%, analisando estes números foi possível perceber que a estratégia estava voltada para reestruturação física da empresa e dos processos, que teve fim no ano de 2012, objetivando crescimento em médio prazo, abaixo gráfico 1.1 para melhor entendimento.

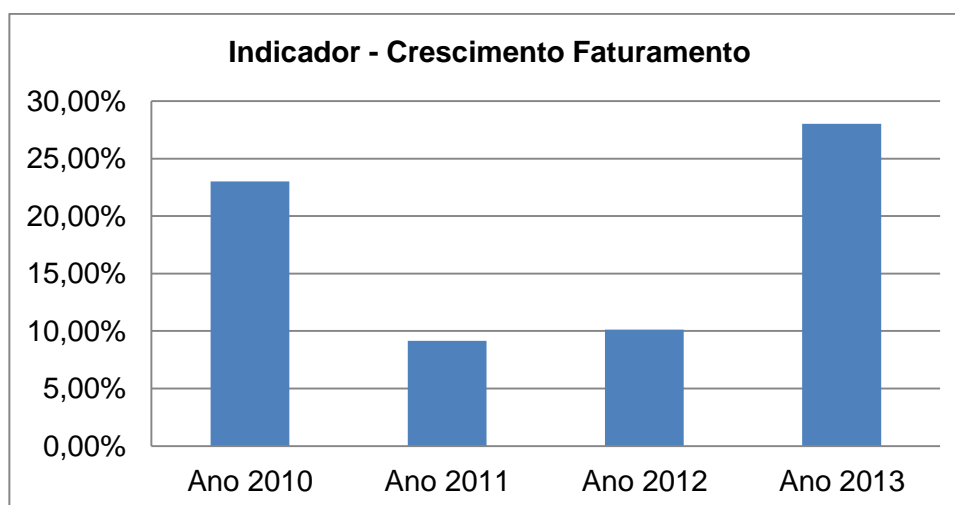


Gráfico 1.1

Fonte: Pesquisa

Outro indicador acompanhado, retorno sobre capital investido, iniciou-se a sua monitoria no ano de 2012, com o resultado em 2012 de 2% de aumento sobre o capital investido, em 2013 o resultado de 43%, acompanhando o planejamento estratégico, conforme gráfico 1.2.



Gráfico 1.2  
Fonte: Pesquisa.

O indicador lucro líquido obteve um aumento de 8% em 2012 e 45% em 2013, abaixo gráfico 1.3.

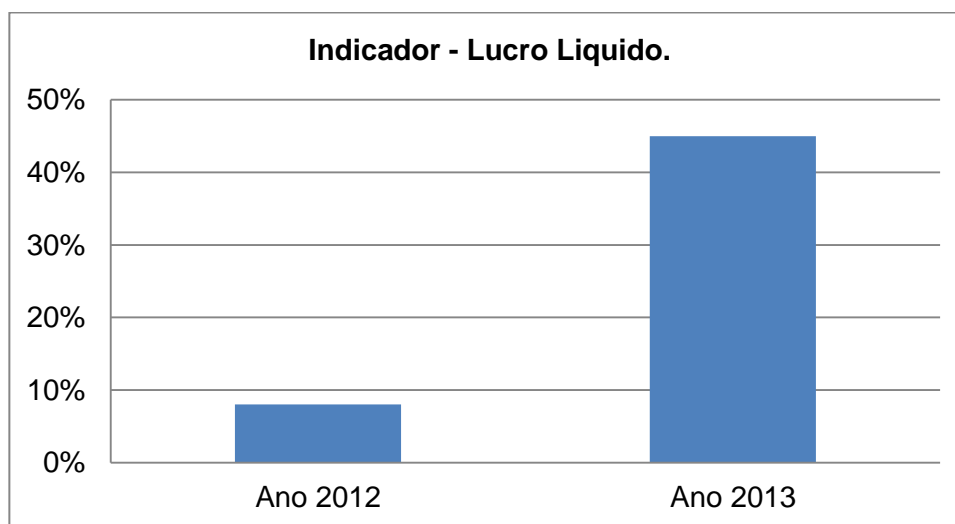


Gráfico 1.3  
Fonte: Pesquisa

Na perspectiva de clientes temos alguns indicadores como clientes positivados que foi criado em 2012 e gerou resultado de 42,97%, em 2013 estes numero foi de 63,37%, um aumento significativo neste indicador.

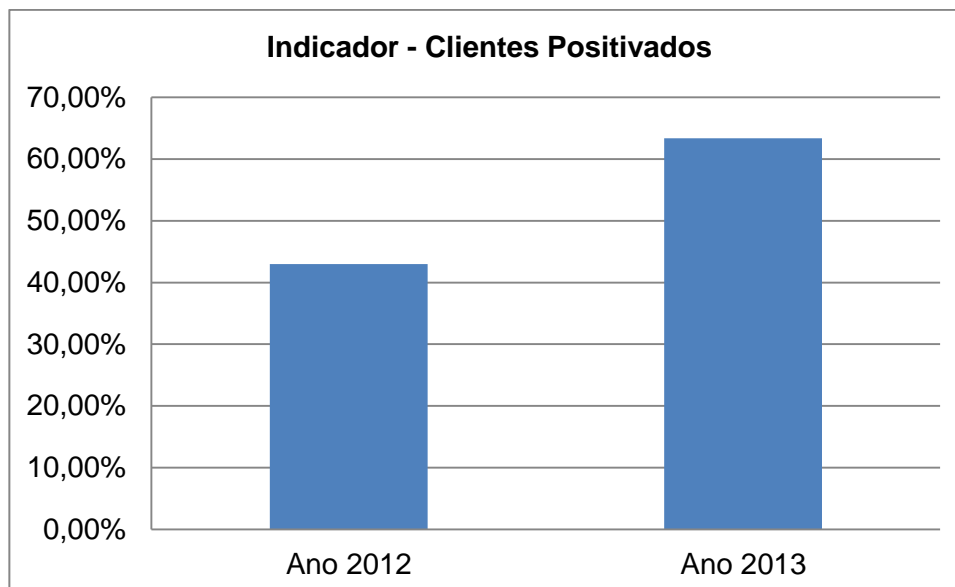


Gráfico 1.4  
Fonte: Pesquisa

Na perspectiva de aprendizado e crescimento, o indicador vendedores internos, este índice indica quanto representa a equipe de vendas sobre o faturamento, em 2012 representavam 2,25% passando em 2013 para 2,63%, houve um aumento no quadro dos vendedores fazendo subir este índice.

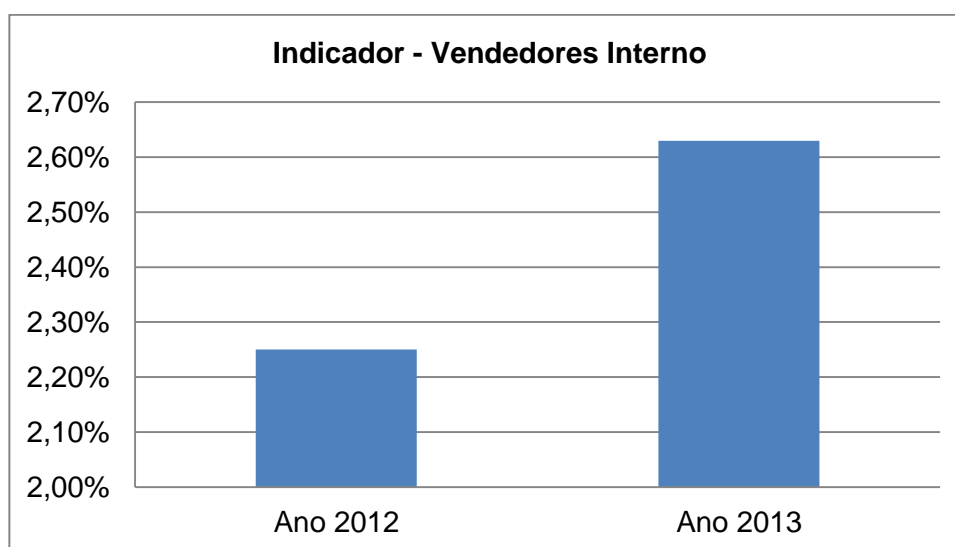


Gráfico 1.5  
Fonte: Pesquisa

No indicador de rotatividade de pessoal, iniciou-se a análise em 2012 com resultado de 8,52% sobre o total dos colaboradores, em 2013 este índice caiu para 7,17%, à empresa atualmente tem mais de 200 colabores em suas unidades.

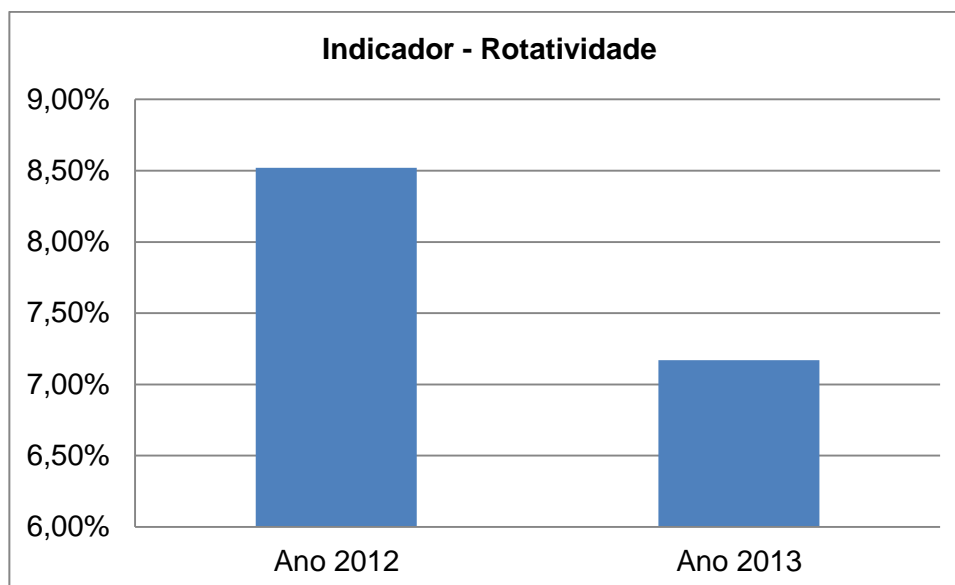


Gráfico 1.6  
Fonte: Pesquisa

Na perspectiva processo internos o indicador de cancelamentos de notas fiscais em 2011 era de 1,21% sobre as vendas, passou em 2012 para 1,08% já em 2013 atingiu 1,39%, isso foi causa de aumento da equipe.

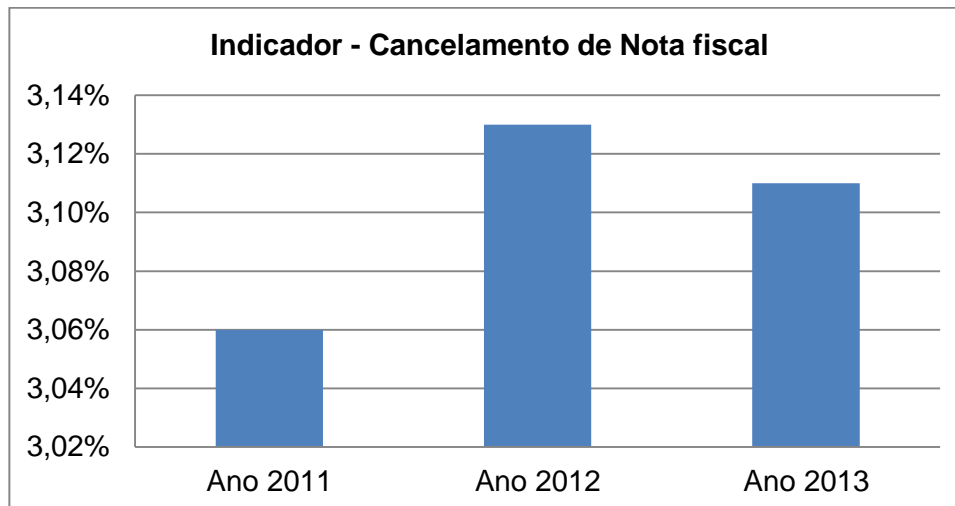


Gráfico 1.7  
Fonte: Pesquisa

No indicador devoluções em vendas o resultado de 2012 foi de 3,06% sobre as vendas, passando em 2012 para 3,13%, em 2013 o valor de 3,11%, resultado da avaliação feito com vendedores e clientes, observado os principais motivos das devoluções.

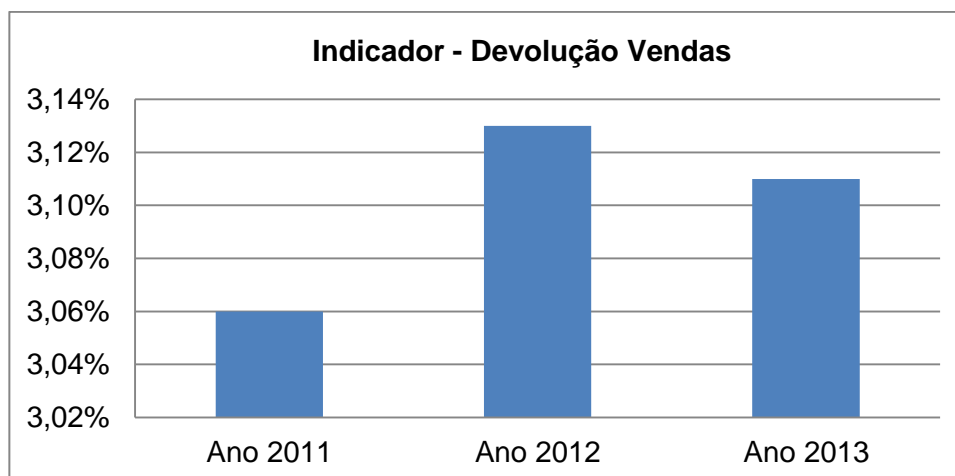


Gráfico 1.8

Fonte: Pesquisa

A entrevista realizada com os gestores da empresa, os mesmos destacaram vantagens que a ferramenta trouxe para a empresa além dos resultados numéricos, o primeiro foi à integração entre os setores citando que o departamento financeiro acabou entendendo mais sobre o departamento comercial, que resultou que o financeiro também trabalha com o foco nas vendas e não mais apenas financeiro, o segundo ponto foi a mudança de cultura de alguns departamentos, pois mais pessoas queriam contribuir para a melhoria dos resultados.

Como desvantagens foram elencadas alguns pontos como, a falta de comprometimento de departamentos, que deixavam para analisar seus dados na última hora, falta de conhecimento da ferramenta no início da implantação, a implantação ficou muito centralizada na mão da consultoria e a visão que não basta somente elencar indicadores, tem que estar amarrado com a estratégia, e isso torna a ferramenta mais complexa para sua implantação, e dificulta o entendimento dos interessados.

#### 4.3 Análises Comparativa de Vantagens e Desvantagens.

Para melhor análise da ferramenta *Balanced Scorecard*, fizemos uma busca em artigos onde podemos ponderar alguns pontos, objetivo de comparar com os resultados da empresa estuda.

As pesquisas dos artigos foi realizado através do google acadêmico (<http://scholar.google.com.br/>), onde buscamos por palavras chaves, para obter uma relação de artigos, foram extraídos oito artigos com o tema *Balanced Scorecard*,

dentre vários relacionados, procuramos extrair apenas os artigos com avaliação da ferramenta, para uma análise dos vantagens e desvantagens.

Abaixo no quadro 1.5 os resultados do estudo dos artigos, analisando as vantagens e desvantagens, segundo estudo realizado pelos próprios autores.

Autor Artigo	Vantagens	Desvantagens
Pereira (2005)	<p>Melhora no processo de tomada de decisão, com a redução de conflito; financeiro e não financeiros;</p> <p>Mudança na cultura da organização;</p> <p>Implantação do programa de participação dos funcionários nos resultados da empresa (PPR),</p> <p>Maior integração do planejamento estratégico com os controles gerenciais</p> <p>Melhora na qualidade do atendimento aos clientes;</p> <p>Desenvolvimento da tecnologia da informação do hospital.</p>	<p>Não delegar a responsabilidade pela implantação e acompanhamento a única pessoa. O projeto deve ser responsabilidade de toda a alta administração.</p> <p>Testar as relações de causa e efeito.</p> <p>Implantar um sistema de informação de fácil utilização.</p>
Silva (2012)	Depois da implantação detectados vários indicadores de grau de necessidade como a falta de fluxo de caixa, melhora da estratégia, avaliação do ambiente interno e externo.	É uma ferramenta desenvolvida com o tempo, sendo necessária a assimilação por partes dos proprietários do empreendimento, para assim, ser trabalhado em níveis hierárquicos.
Brockner (2008)	Melhoria no clima organizacional, conhecimento da missão e visão para todo o quadro de funcionário, detectou-se	Planejamento estratégico ainda fica no nível de diretoria. Melhor qualificação dos

	<p>necessidade de melhoria de serviços prestados, melhor comunicação na tomada de decisão.</p> <p>Gerou demanda de uma pesquisa para clima organizacional.</p>	<p>funcionários para melhor entendimento da ferramenta.</p>
Rocha (2002)	<p>Velocidade na implantação do <i>Balanced Scorecard</i> em empresas com este perfil.</p> <p>A empresa que tem crescido em taxas superiores a 30% ao ano.</p> <p>Foi percebida a necessidade de implantação de uma área que realize o controle de gestão da empresa.</p>	<p>Identificar qual foi o impacto do BSC na empresa e se ele se mostrou, ao longo de um tempo significativo.</p> <p>Dentre estes aspectos foi percebido o excesso de indicadores disponíveis, temas estratégicos pouco claros e dúvidas com relação aos conceitos do BSC.</p> <p>O tempo para as pessoas preparar-se, bem como a inserção de uma apresentação a respeito.</p>
Schneider, (2006)	<p>Através da aplicação deste, observou-se que a empresa apresentou um desempenho ruim.</p> <p>Foi aplicado o modelo de através de um modelo estratégico informal, macro objetivo.</p>	<p>Baixo tempo para planejamento, pois as pessoas estão com mais de uma atividade, isso é bom com estrutura enxuta, porém não tem como parar para planejar.</p>
Giollo (2002)	<p>Vantagens.</p> <p>Aplicação da estratégia foi de fato vista nos indicadores.</p> <p>No indicador de aprendizado, um aumento significativo de 29% em 1997 para 52% em 2001.</p> <p>Vantagens avaliação dos indicadores financeiros, sua evolução.</p> <p>Avaliação dos clientes em 62%.</p>	<p>Ponto limitador é o curto espaço de tempo.</p> <p>O engajamento dos participantes em avaliar as melhorias e não medir somente fatos passados</p>



Quintairos, Silva, Costa, Oliveira. (2009).	É uma ferramenta que permitiu a integração da missão e visão da ONG Zambô de forma a traduzi-la em objetivos e medidas	Aplicação do modelo de Kaplan e Norton a organizações sem fins lucrativos carece de algumas adaptações.
Peixinho, (2003).	<p>Estimulará os colaboradores a adotar novos comportamentos, mudar paradigmas, assumir riscos e introduzir inovações.</p> <p>Todas as pessoas da organização para agirem criativamente, segundo a orientação da estratégia e, conseqüentemente, potencializarão suas energias para atingir os melhores resultados para a organização.</p>	É importante, todavia, ressaltar que o BSC não é um “projeto de indicadores”, mas, sim, um processo de mudança. Para que se obtenha sucesso, um dos principais requisitos a ser atendido é o comprometimento da Alta Direção e dos gerentes.

Quadro 1.5 – Comparativo de Vantagens e Desvantagens Artigos pesquisado  
Fonte: Pesquisa

Analisando os artigos notou-se que em alguns casos o planejamento tem que ter um tempo maior para analisar todos os cenários possíveis, a implantação e o treinamento dos usuários, ficou claro que em alguns casos a continuidade foi falta de treinamento dos usuários, classificamos como desvantagens a continuidade da ferramenta sem conhecimento e treinamento.

Observa-se que no quesito métrico, a ferramenta é muito eficaz, evidencia a evolução, classificamos como vantagens, os indicadores estudados mostram evolução.

Uma sugestão, usar o (PPR) programa de participação nos resultados para os participantes, ou seja, mostrar a evolução dos indicadores e de uma forma motivadora, e dividir os resultados com os participantes, como foi citado em um artigo.

#### 4.4 Considerações sobre o estudo

No presente estudo podemos avaliar a ferramenta *Balanced Scorecard* dentro de uma empresa que tem o seu desenvolvimento já alguns anos, notamos que no quesito resultados, o BSC mostra-se eficiente, que os resultados têm

melhorias, e sua eficiência e comprovada, isso nos mostra como vantagens, já que a sua implantação e continuidade no quesito conhecimentos de seus usuários, apresentou que precisa de mais tempo para que todos interessados possam de fato mostrar maior vivência no processo de melhoria contínua, ou seja, a sua manutenção e continuidade é uma desvantagem da ferramenta, com estes resultados foi atingido objetivo de avaliar a ferramenta *Balanced Scorecard*.

Portando evidencia-se que o presente estudo que a ferramenta *Balanced Scorecard* é uma ótima opção para avaliação contínua de seus resultados e para melhorias dos mesmos, tudo o que foi controlado teve resultado tanto positivo como negativo, mas foi possível ter o controle da situação e poder ter uma visão de futuro, o que facilita a administração de uma empresa.

Percebe-se que alguns pontos requer uma atenção maior, a fase de implantação, tem que ter um engajamento de toda a direção da empresa, para que a seus departamentos entendam com melhoria dos resultados para toda a empresa, e não para alguns setores apenas, outro ponto e a motivação para a manutenção, pois os participantes precisam identificar melhorias de resultado de seus trabalhos em outros setores, percebendo sua contribuição para a melhoria do todo.

Conclui-se que é uma ferramenta com muita força se bem aplicada, porém levou algum tempo para dar melhorias nos resultados numéricos e proporciona um aprendizado interessante a cultura da empresa.

## 5 CONCLUSÃO

O presente estudo analisou-se a ferramenta *Balanced Scorecard*, verificaram-se as vantagens e desvantagens, em uma empresa de autopeças que usa o modelo para tomada de decisão.

Podemos verificar os resultados gerados pelo estudo de caso na empresa Branca distribuidora de autopeças, são vantajosos com a aplicação da BSC.

Comparou-se com vantagens e desvantagens dos oito artigos extraídos, para fazer uma comparação ao caso estudado.

Averiguou-se que as vantagens geradas pelo presente estudo, promovem uma melhor análise para os gestores, mostrando que os indicadores, como foram apresentados no capítulo de análise de dados, que os resultados podem evoluir isso nos mostra as vantagens da utilização do modelo BSC.

Com outra ótica, o BSC precisa de um tempo para maturação dentro das empresas, como podemos avaliar no estudo realizado nos artigos, a necessidade de enraizar o conhecimento da ferramenta para toda a empresa, é uma das desvantagens verificada neste estudo.

O BSC pressupõe o aprendizado contínuo, e isso necessita de uma melhor análise dos participantes, e da administração, não é um modismo ou uma ferramenta de qualidade total, é um processo para melhorar a cultura da empresa para o planejamento estratégico.

Recomenda-se que para implantação do modelo BSC, para obter mais vantagens do que desvantagens, um treinamento, com ênfase no aprendizado, que todos possam ser recompensados com os seus resultados, através de incentivo, a motivação somente pautada nos resultados, não gera continuidade de aprendizado.

O Presente estudo de: vantagens e desvantagens do BSC precisam de mais estudo? O tema parece na sua essência ser simples, quando implantado nota-se que é necessário um conhecimento mais específico, para extrair o que a ferramenta proporciona na gestão administrativa das empresas.

## REFERÊNCIAS

BROCKER, Paulo Vanderlei - **Balanced Scorecard na Empresa auto som Galeazzi**. Monografia, Curso Superior de Ciências Contábeis, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Pato Branco, Bacharel em Ciências Contábeis. Pato Branco 2008. Disponível em: <<http://revistas.utfpr.edu.br/pb/index.php/ecap/article/download/478/256>> 24 de Fev. 2014, 20h: 42m.

**Controladoria: uma abordagem de gestão econômica** – GECON / Armando CATELLI (coordenador), - São Paulo ed. Atlas, 1999.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3 Ed. Editora Arned, 2010.

FIGUEIREDO, Sandra E CAGGIANO, Paulo Cesar, **Controladoria. Teoria e Prática**. 3 Ed. Editora Atlas 2004

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIOLLO, Paulo Roberto, **Modelo de Avaliação de Desempenho Fundamentado O Balanced Scorecard – Um Estudo Do Caso Uri- Campos Erechim**. Dissertação (mestrado), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós Graduação em Administração. Porto Alegre, 2002. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3256/000334848.pdf?sequence=1>> 24 de Fev. 2014, 20h:59m.

KAPLAN, Robert S. E NORTON, David P., **Organização orientação para a estratégia: como as empresa que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios.**/ 8 Ed. Campus, 2000.

NEIVA PEREIRA, Gustavo Rocha - **Balanced Scorecard em Hospitais**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Rio de Janeiro – 2005. Disponível em [http://www.livrosgratis.com.br/arquivos\\_livros/cp012508.pdf](http://www.livrosgratis.com.br/arquivos_livros/cp012508.pdf)> 24 de fev. 2014, 21h04min.

MOSSIMANN, Clara Pellegrinello, ALVES José Osmar Carvalho E FISCH, Silvio, **Controladoria seus papel na administração das empresas**, Florianópolis, Ed. Fundação ESAG, 1993.

OLIVEIRA, Luis Martins de, PEREZ JUNIOR, José Hernandez e SILVA, Carlos Alberto, **Controladoria Estratégica**, 3 Ed. Editora Atlas S.A. 2005.

ROCHA, Augusto Cesar Barreto - **Configuração De Um Sistema De Avaliação De Desempenho Alicerçado No *Balanced Scorecard* Para Uma Indústria De Confecções De Porte Médio**. Dissertação (mestrado) Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis 2002. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/84186/185564.pdf?sequence=1>> 24 de fev. 2014 , 20h:52m.

SINDIPEÇAS, Sindicato Nacional da Indústria de componentes para veículos automotivos, Associação Brasileira da indústria de autopeças - **Relatório da Frota circulante**. Disponível em: <[http://www.sindipeças.org.br/paginas\\_NETCDM/modelo\\_detalhe\\_generico.asp?subtit=&ID\\_CANAL=21&ID=39558](http://www.sindipeças.org.br/paginas_NETCDM/modelo_detalhe_generico.asp?subtit=&ID_CANAL=21&ID=39558) – Acesso: 22 de fev. 2014.

SILVA, Realdo De Oliveira Da - **Proposta De Planejamento Estratégico: Um Estudo De Caso Em Uma Indústria De Peças Automotivas Do Sul De Santa Catarina**. Monografia apresentada de Pós- graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense- UNESC, Gestão de Finanças e Controladoria. Criciúma, 2012. Disponível em: <<http://repositorio.unesc.net/bitstream/handle/1/1254/Realdo%20de%20Oliveira%20da%20Silva.pdf?sequence=1>> 23 fev. 2014. 17h: 21m.

SCHNEIDER, Christine, **Avaliação do Desempenho Organizacional da Empresa Familiar, Indústrias Alfa S.A.\* Com Base no Modelo de Gestão Estratégica *Balanced Scorecard***. Artigo – Estratégia Empresarial, Florianópolis 2006. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/download/36552/39273>>, 24 de Fev. 2014, 20h: 53m.

QUINTAIROS, Paulo César Ribeiro, SILVA, Marco Aurélio Vallim Reis Da, COSTA, Érico da Silva, OLIVEIRA, Edson Aparecida de Araújo Querido. - **Aplicação do**

***Balanced Scorecard* a uma Organização do Terceiro Setor.** Salvador, 2009.  
Disponível em: <<http://revistas.unifacs.br/index.php/rde/article/download/1055/833> >  
24 de Fev. 2014, 21h: 01m.

## **Apêndice.**

## Questionários de Entrevistas

1. Em breve resumo como conheceu o Balanced Scorecard?
2. Quais os motivos que levaram a empresa escolher o Balanced Scorecard?
3. Como foi a implantação da ferramenta BSC?
4. Como foi o planejamento para implantação do BSC?
5. Quanto tempo tem implantado a Ferramenta BSC na Empresa
6. Quais as Vantagens da ferramenta BSC?
7. Quais as Desvantagens da Ferramenta BSC?
8. Como avalia os resultados gerados pelo modelo BSC?
9. Qual o indicador com melhor resultado?
10. Qual indicador com menor resultado?
11. Como foi a avaliação anos após o Balanced Scorecard?
12. Dentro das desvantagens, qual foi o fator de risco?
13. Das vantagens qual você classifica como ponto que alavancou o BSC?
14. Como a diretoria classifica os resultados?
15. A empresa recomenda o Balanced Scorecard para outras empresas? Por quê?