



XXI SEMINÁRIO INTERMUNICIPAL DE PESQUISA
XIX SALÃO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA E TRABALHOS ACADÊMICOS
XVI MOSTRA DE ATIVIDADES EXTENSIONISTAS E PROJETOS SOCIAIS

TEMA: SOCIEDADE, PLURALIDADE E
TOLERÂNCIA: SELFIES COTIDIANAS

2018

OS BENEFÍCIOS DO BSC E A PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE A APLICABILIDADE DA FERRAMENTA

* *Jéssica Almeida de Azambuja*

** *Prof^a. Dr^a. Valesca Reichelt*

RESUMO

A alta competitividade mercadológica é um desafio a ser enfrentado pelas empresas e de forma ainda mais intensa no segmento das indústrias. Agregar valor ao cliente e demonstrar diferenciais competitivos é crucial para sobrevivência organizacional. Portanto, nesse trabalho são expostos a partir da revisão da literatura o conceito e exemplificação da importância da gestão e planejamento nas empresas, abordando temas relevantes como estratégia empresarial e liderança estratégica. Como ferramenta de gestão é contextualizado sobre *Balanced Scorecard* e as suas perspectivas, conseqüentemente é explanado os benefícios decorrentes da sua utilização e demonstrado os modelos utilizados para sua aplicação. Através de entrevista semiestruturada com gestores de uma indústria de montagem eletroeletrônica, pode-se avaliar a percepção destes sobre essa metodologia e as melhorias no processo de gestão que devem supridas com a implantação dessa ferramenta BSC.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*. Competitividade. Estratégia. Planejamento.

1. INTRODUÇÃO

Em uma sociedade que exige padrões cada vez mais elevados de qualidade, atendimento e preço justo, e em contrapartida possui um mercado altamente competitivo, as empresas necessitam buscar constantemente a efetividade na sua estrutura organizacional. Diante dessas situações, percebe-se que o sucesso dos negócios está associado aos resultados

* Acadêmica da disciplina Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Administração da Universidade Luterana do Brasil, Campus Guaíba. Mail: jessica@globaleletronics.ind.br.

** Docente do Curso de Administração da Universidade Luterana do Brasil, Campus Guaíba, e orientador deste trabalho. Mail: vpreichelt@gmail.br.



XXI SEMINÁRIO INTERMUNICIPAL DE PESQUISA
XIX SALÃO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA E TRABALHOS ACADÊMICOS
XVI MOSTRA DE ATIVIDADES EXTENSIONISTAS E PROJETOS SOCIAIS

TEMA: SOCIEDADE, PLURALIDADE E
TOLERÂNCIA: SELFIES COTIDIANAS

2018

obtidos a partir da estratégia adotada, que deve ser executada por todos os níveis hierárquicos conforme o planejamento efetuado.

A estratégia empresarial é um diferencial competitivo que estabelece o nível de desempenho que a organização pretende atingir. A implantação de um planejamento estratégico efetivo depende principalmente de uma mudança cultural estruturada, que institui a importância de uma visão sistêmica de todos os processos, para alinhar um objetivo organizacional e não apenas setorial.

Grande parte das empresas possuem dificuldades de verificar quais são os processos primordiais para atingir os resultados propostos na sua estratégia, desta forma apenas buscam custos mais baixos, e padrões melhores qualidade (KAPLAN; NORTON, 1997). A falta de uma ferramenta que organize o processo de gestão estratégica da empresa dificulta as análises envolvendo sua efetividade mercadológica e orientação de suas diretrizes.

Uma das ferramentas para realização de uma gestão estratégica eficaz é o BSC, que conforme Freire, Oliveira e Ferraz (2010), o *Balanced Scorecard* (BSC) busca um maior desempenho da organização através do foco para o atingimento de suas metas, com a divisão dos objetivos em quatro perspectivas para transformar as diretrizes empresariais em ações estratégicas passíveis de realização.

Atualmente a instituição estudada nessa pesquisa organiza suas estratégias de forma não unificada, possuindo inúmeros gráficos sem uma divisão de importância e de níveis organizacionais, o que dificulta a sistemática de estruturação de suas perspectivas e a devida avaliação do atingimento da estratégia empresarial de maneira efetiva, de acordo com essa situação, pergunta-se: Qual a importância da implantação do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão de desempenho em uma indústria de montagem eletroeletrônica e qual a percepção da direção sobre essa proposta de criação de valor?

Esse trabalho tem como finalidade diagnosticar a situação da empresa perante seus métodos de gestão estratégica e associa-los a literatura propondo melhorias organizacionais através dos benefícios atrelados a implantação do BSC.

Essa pesquisa se caracteriza como pesquisa exploratória e qualitativa. Como métodos de pesquisa são utilizados a pesquisa bibliográfica sobre temas pertinentes ao assunto o qual é demonstrado no referencial teórico, e entrevistas semiestruturadas com diretor geral



XXI SEMINÁRIO INTERMUNICIPAL DE PESQUISA
XIX SALÃO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA E TRABALHOS ACADÊMICOS
XVI MOSTRA DE ATIVIDADES EXTENSIONISTAS E PROJETOS SOCIAIS

TEMA: SOCIEDADE, PLURALIDADE E
TOLERÂNCIA: SELFIES COTIDIANAS

2018

(Entrevistado 1) e coordenador de negócios (Entrevistado 2) da empresa, visando identificar a sua percepção sobre temas estratégicos e a importância da ferramenta BSC.

Esse artigo é composto por 5 tópicos, após a introdução são apresentados os elementos teóricos, abordando os temas Gestão e Planejamento, seguido de *Balanced Scorecard*. Posteriormente é realizado a Análise dos Resultados das Entrevistas, que fundamentam a percepção dos diretores sobre a ferramenta. Por fim apresentam-se as Considerações Finais e as Referências consultadas.

2. GESTÃO E PLANEJAMENTO

Através de ferramentas aplicadas na gestão e no planejamento de uma empresa, é possível a comparação de resultados, trazendo para confronto o que foi planejado contra o que foi realizado, enaltecendo assim todo o objetivo organizacional de maneira clara e eficaz (SIMONS, 1995 apud NISYAMA; OYADOMARI, 2016, p. 60).

A missão da empresa é a definição das diferenças entre as organizações, mostrando suas necessidades e identificando seus clientes, além de refletir também sua visão de futuro e sua cultura (TACHIZAWA; ANDRADE, 2006). Já para Herrero Filho (2005, p. 44), a missão “procura explicar a razão de ser de uma organização e serve de guia geral aos executivos para orientar a escolha de negócios entre várias oportunidades existentes em seu espaço competitivo”.

O objetivo é a definição do que a instituição deve atingir, definindo onde deve focar seus esforços. É do objetivo que as estratégias devem ser formuladas, transformando-as para algo simples e de fácil compreensão para direcionar a organização em seus propósitos (TACHIZAWA; ANDRADE, 2006).

Para Barney e Hesterly (2007), a estratégia é a construção de vantagens competitivas, e a administração estratégica é a possibilidade analisar de forma sistêmica e cuidadosa um conjunto de estratégias a fim de escolher a que trará maior êxito.

As estratégias são definidas como o que fazer para pôr em prática os objetivos traçados no planejamento estratégico e o reforço da posição competitiva da organização; as



XXI SEMINÁRIO INTERMUNICIPAL DE PESQUISA
XIX SALÃO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA E TRABALHOS ACADÊMICOS
XVI MOSTRA DE ATIVIDADES EXTENSIONISTAS E PROJETOS SOCIAIS

TEMA: SOCIEDADE, PLURALIDADE E
TOLERÂNCIA: SELFIES COTIDIANAS

2018

ações estratégicas estabelecem o que fazer para aplicar as estratégias traçadas no planejamento estratégico (TACHIZAWA; ANDRADE, 2006).

Para Campos (2016), uma organização sem estratégia é míope, está limitada aos níveis operacionais e táticos, vislumbram ações apenas em curto prazo, não conseguindo obter uma visão sistêmica de mercado.

2.1 Estratégia Empresarial

De acordo com Campos (2016), a estratégia é a base da organização, ela que define em que lugar a empresa quer chegar e assim institui suas diretrizes. Magretta (2012, p. 17) reafirma a importância da elaboração e execução estratégica expondo que a “Estratégia é antídoto contra a competição”.

É imprescindível que a empresa determine sua estratégia de acordo com seu posicionamento de mercado, visando como a mesma quer ser vista pela sociedade (CAMPOS, 2016).

A administração estratégica é um processo contínuo que possibilita a empresa integrar-se ao seu ambiente, obtendo diversos benefícios, como atingimento de metas e aumento da lucratividade (CERTO et al., 2010).

A gestão estratégica é o início da realidade cada vez mais complexa e em movimento das organizações, onde acaba englobando também o processo de tomada de decisão e ação pelos gestores que se encontram em determinado nível estratégico, com isso, forçando e\ou estimulando tais gestores a pensarem sobre o que realmente importa, concentrando esforços sobre assuntos de suma importância e relevância para o atingimento de suas metas em longo prazo (CASTRO et al., 2015).

De acordo com Tachizawa e Andrade (2006) o conceito de gestão estratégica estabelece a empresa uma visão mais ampla, que não pode ter uma previsão de termino, ou seja, algo sistêmico e metodológico, que inclui o planejamento estratégico como um subconjunto para sua aplicação. O planejamento estratégico integrado é utilizado como ferramenta para melhorar o desempenho organizacional através da análise interna e externa da organização (CERTO et al., 2010).



XXI SEMINÁRIO INTERMUNICIPAL DE PESQUISA
XIX SALÃO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA E TRABALHOS ACADÊMICOS
XVI MOSTRA DE ATIVIDADES EXTENSIONISTAS E PROJETOS SOCIAIS

TEMA: SOCIEDADE, PLURALIDADE E
TOLERÂNCIA: SELFIES COTIDIANAS

2018

Para Coelho Junior (2003), a formação de um sistema de indicadores de desempenho que visam alcançar o que foi proposto nas iniciativas e ações estratégicas com o alinhamento entre os departamentos compõe a gestão estratégica.

O autor Herrero Filho (2005) enfatiza que o sucesso das empresas está associado às práticas de gestão definidas.

2.2 Liderança estratégica

A palavra grega *strategos* relaciona-se a um general no comando de um exército. As habilidades psicológicas e comportamentais que motivam um general estão diretamente ligadas às estratégias. O termo *strategos* teve seu significado alterado ao longo do tempo, até 450 a.C., a definição evoluiu, com o intuito de incluir habilidades gerenciais, tais como administração, liderança autoridade e oratória (EVERED, 1980; QUINN, 1980; MINTZBERG e QUINN, 1996 apud ROWE, 2002, p. 8-9).

Para Bergamini (1994), ser líder propicia ao indivíduo tornar-se um agente da mudança organizacional, bem como uma referência que inspira aos demais a correrem riscos por proporem oportunidades de forma estratégica.

A capacidade de influenciar colaboradores a tomar decisões em prol de manter a estabilidade financeira em curto prazo e também viabilizar suas estratégias é papel da liderança estratégica (ROWE, 2002).

Segundo Mota (2009), a liderança estratégica engloba alguns fatores, esses podem ser demonstrados abaixo:

- a) Referência gerencial na estrutura da organização;
- b) Trabalho multifuncional em vários níveis, de forma a completar a realização do trabalho através dos outros;
- c) A capacidade para antecipar, prever, aliada a flexibilidade de delegar a criação da mudança da cultura estratégica.

Para o sucesso da gestão empresarial é necessário que os executivos direcionem a organização perante o seu sistema de gestão de desempenho, alinhando a conscientização, aceitação e domínio sobre as estratégias organizacionais (HRONEC, 1994).



XXI SEMINÁRIO INTERMUNICIPAL DE PESQUISA
XIX SALÃO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA E TRABALHOS ACADÊMICOS
XVI MOSTRA DE ATIVIDADES EXTENSIONISTAS E PROJETOS SOCIAIS

TEMA: SOCIEDADE, PLURALIDADE E
TOLERÂNCIA: SELFIES COTIDIANAS

2018

3. *BALANCED SCORECARD*

Com a multiplicidade do mercado e o aumento dos requisitos da sociedade, as empresas necessitam inserir ferramentas que possibilitem o controle e monitoramento de suas metas e objetivos. Alinhar a missão a estratégia organizacional é um dos objetivos do *Balanced Scorecard*, que através da perspectiva de cliente, aprendizado e desempenho, financeira e processos internos mede a performance organizacional, monitorando os prazos, evoluções e na aquisição de ativos intangíveis a fim de alcançar o crescimento empresarial. (KAPLAN; NORTON, 1997).

Hronec (1994) descreve a necessidade do entendimento da organização sobre as medidas de desempenho, sendo que essas devem nortear todo contexto empresarial.

Essa importância do controle organizacional é explanada por Hronec (1994, p. 5) da seguinte forma “As medidas de desempenho são os “sinais vitais” da organização”.

Como relação a esse controle e monitoramento da empresa, Faria (2007) complementa a relação do *Balanced Scorecard* como ferramenta que dispõe a organização uma visão sistêmica, alinhando a sua comunicação, medição de desempenho e seu sistema de gestão.

Martins et al., (2012), afirma que conforme pesquisa realizada, empresas que possuem o *Balanced Scorecard* como sistema de gestão integrada a partir dos conceitos estabelecidos por Kaplan e Norton orientam-se nos seguintes princípios:

- a) Liderança focada na estratégia definida por sua visão e missão;
- b) Estratégia desmembrada em operações, trabalhada diariamente a partir do mapa estratégico, dos indicadores, das metas e dos projetos;
- c) Sinergia no desdobramento das estratégias, com a otimização de recursos e aumento da cadeia de valor;
- d) A estratégia é tarefa de todos e deve ser exposta e integrativa;
- e) A estratégia é um processo contínuo que necessita ser trabalhada diariamente nas organizações para o seu êxito.

Para Kaplan e Norton (1997, p. 155) “a estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos”. Mediante a isso, a empresa deve mensurar essas hipóteses e relaciona-las



XXI SEMINÁRIO INTERMUNICIPAL DE PESQUISA
XIX SALÃO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA E TRABALHOS ACADÊMICOS
XVI MOSTRA DE ATIVIDADES EXTENSIONISTAS E PROJETOS SOCIAIS

TEMA: SOCIEDADE, PLURALIDADE E
TOLERÂNCIA: SELFIES COTIDIANAS

2018

com os seus objetivos estratégicos e transforma-los em medidas. Tais medidas são expostas através de indicadores de ocorrência, que definem os objetivos genéricos da organização, todavia para que esses objetivos macros sejam atingidos existe uma cadeia de sub-indicadores a serem monitorados, aos quais são chamados de vetores de desempenho ou indicadores de tendência (KAPLAN; NORTON, 1997).

O *Balanced Scorecard* conforme Freire, Oliveira e Ferraz (2010), dividem-se em quatro perspectivas para transformar as diretrizes empresariais em ações estratégicas passíveis de realização, dentre elas está o aprendizado e conhecimento que é o alicerce para o desenvolvimento das demais perspectivas.

De acordo com a pesquisa realizada por Spessatto e Beuren (2013) dentre as dificuldades encontradas pelas empresas para aplicação do BSC estão:

- a) A divulgação e implementação em todos os níveis organizacionais;
- b) Conceituar e esclarecer a visão e missão da empresa há todos os colaboradores;
- c) Obtenção de consenso diante da estratégia definida para o longo prazo;
- d) Verificar quais os indicadores a serem monitorados;

Segundo Menezes (2010), o *Balanced Scorecard* é reconhecido como uma das principais ferramentas de gestão pela revista Harvard Business Review e pelo Programa Nacional de Qualidade, pelas suas contribuições para a excelência empresarial. A partir de pesquisas como a realizada pela Symnetics no Brasil, percebe-se que existem barreiras que impedem o alcance das metas estipuladas, e que apenas 10% das estratégias criadas realmente são implementadas. Dentre essas barreiras estão os seguintes dados:

- a) Apenas 5% do nível operacional compreende a estratégia;
- b) Somente 25% do nível gerencial obtêm incentivos para o alcance da estratégia;
- c) Falta de vínculo financeiro á estratégia por 60% das empresas;
- d) 85% dos gestores gastam menos que uma hora por mês para articular a estratégia.

Esses problemas podem ser solucionados com a implantação do BSC, que articula os propósitos da alta direção para todos os níveis, criando o alinhamento entre eles e a transparência nas suas execuções. Empresas de referência como Mercedes Benz, Amanco, Suzano e Gerdau utilizam-se dessa ferramenta para estabelecer o consenso em relação da estratégia e como ela será atingida (MENEZES, 2010).



XXI SEMINÁRIO INTERMUNICIPAL DE PESQUISA
XIX SALÃO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA E TRABALHOS ACADÊMICOS
XVI MOSTRA DE ATIVIDADES EXTENSIONISTAS E PROJETOS SOCIAIS

TEMA: SOCIEDADE, PLURALIDADE E
TOLERÂNCIA: SELFIES COTIDIANAS

2018

Conforme Kaplan e Norton (1997), os executivos devem introduzir o BSC na estratégia e *Budget* da empresa. Esse alinhamento das diretrizes deve seguir algumas etapas para obtenção do êxito na sua implantação, que inicia na formação de metas audaciosas que promovam uma performance ainda melhor da empresa, obtendo indicadores compreendidos pelos colaboradores e que os mesmos sejam adeptos ao que está estabelecido. Esse resultado deve ser ainda mais representativo nas perspectivas de cliente e financeira.

A partir da identificação e racionalização das metas, a alta direção consegue analisar as prioridades de alocação de recursos, possibilitando estabelecer linhas de frente a serem trabalhadas, verificando quais iniciativas trazem os retornos almejados e alinhando o orçamento anual perante as suas estratégias (KAPLAN; NORTON, 1997).

Segundo Kaplan e Norton (2004) o BSC estabelece a sinergia dos interesses de cada perspectiva com os objetivos organizacionais.

3.1 Perspectivas do BSC

A perspectiva financeira é a consequência do processo causa e efeito da estratégia empresarial, servindo de diretrizes para as demais perspectivas (KAPLAN; NORTON, 1997).

Para Scaramussa, Reisdorfer e Ribeiro (2010) o principal objetivo da ótica financeira está em verificar os impactos da estratégia escolhida e implantada no processo de criação de valor da empresa, obtendo assim maior retorno aos sócios, para estruturar a estratégia financeira deve ter como princípios aumentar a renda, estratégias de investimento e reduzir custos melhorando a produtividade.

Na perspectiva de cliente são identificados os compradores a serem prospectados e a fidelização da carteira de clientes. O segmento que a empresa irá focar é o início da estratégia a ser traçada, visualizando os requisitos dos clientes e monitorando a sua satisfação com o produto ofertado (KAPLAN; NORTON, 1997).

Para Scaramussa, Reisdorfer e Ribeiro (2010), dentre os principais temas estratégicos da perspectiva de cliente encontram-se o valor de clientes, participação de clientes, lucro por cliente, satisfação e relacionamento de clientes e participação de mercado.



XXI SEMINÁRIO INTERMUNICIPAL DE PESQUISA
XIX SALÃO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA E TRABALHOS ACADÊMICOS
XVI MOSTRA DE ATIVIDADES EXTENSIONISTAS E PROJETOS SOCIAIS

TEMA: SOCIEDADE, PLURALIDADE E
TOLERÂNCIA: SELFIES COTIDIANAS

2018

Dentre os objetivos dos processos internos de acordo com Herrero Filho (2005), estão: os lançamentos de novos produtos e serviços, a inovação dos modelos de negócio e de valor, a qualidade da produção, velocidade do ciclo de produção, eficiência produtiva, a capacidade de compreender o mercado, e a capacidade de desenvolver e entregar valor para o cliente.

A perspectiva de aprendizado e crescimento visa desenvolver na organização a infraestrutura essencial com base no aprendizado e crescimento sendo um importante vetor a ser trabalhado para atingir o resultado nas outras perspectivas (KAPLAN; NORTON, 1997).

Segundo Faria (2007), para atingir resultados satisfatórios na perspectiva de aprendizado e crescimento, a empresa deve buscar desenvolver ações que visem atrair os colaboradores a organização, obtenham propostas para retenção de seus talentos humanos e busquem desenvolver seus colaboradores através de treinamentos contínuos.

A aprendizagem para Robbins (2014) está associada a uma mudança consequência de um aprendizado, ou seja, a resiliência está atrelada a lei do efeito que pode formar e modelar a um comportamento conforme os estímulos aplicados a determinado acontecimento.

Kaplan e Norton (1997) complementam que para conseguir conquistar o crescimento em longo prazo é necessário à capacitação dos colaboradores na empresa desde a base hierárquica, dessa forma os mesmos poderão propor melhorias para o setor e assim agilizar os processos executados.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

No dia 4 de setembro de 2018, foi realizada uma entrevista estruturada em profundidade com a alta direção da empresa Global Electronics, obtendo como principal objetivo entender o alinhamento dos seus objetivos organizacionais perante as suas ações estratégicas.

Sobre o tema Gestão e Planejamento foi questionado qual método utilizado pela empresa para criação da sua missão, visão e valores e qual a sua importância no objetivo organizacional. O entrevistado 1 elencou que a elaboração dessas iniciou através do interesse empresarial em certificar-se na ISO9001, que dentre os requisitos para sua implementação estava a formulação dessas definições. O entrevistado 2 complementou referenciando que a



XXI SEMINÁRIO INTERMUNICIPAL DE PESQUISA
XIX SALÃO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA E TRABALHOS ACADÊMICOS
XVI MOSTRA DE ATIVIDADES EXTENSIONISTAS E PROJETOS SOCIAIS

TEMA: SOCIEDADE, PLURALIDADE E
TOLERÂNCIA: SELFIES COTIDIANAS

2018

missão, visão e valores, da organização estão alinhados com os objetivos organizacionais que envolvem a preocupação com os clientes e colaboradores. O que está de acordo com o autor Herrero Filho (2005), que explana que a missão tem como objetivo exemplificar o motivo da empresa existir.

Os entrevistados mencionaram o planejamento estratégico como ferramenta de fundamental importância na administração organizacional, declarando que o mesmo possibilita à empresa a obtenção de uma visão sistêmica sobre os processos, através do monitoramento dos indicadores que são gerenciados pelos gestores de cada área, que analisam desde os aspectos estratégicos até os operacionais. A utilização do planejamento estratégico nas empresas possibilita a elas obter a melhoria contínua na sua performance (CERTO et al., 2010).

Os indicadores são apresentados mensalmente pelos gestores que apresentam uma análise crítica dos resultados atingidos, e um plano de ação caso a meta não tenha sido alcançada.

Segundo os entrevistados o envolvimento dos líderes acontece desde a concepção da estratégia, quando é realizado o plano anual pelos gestores solicitando aprovação dos recursos perante o orçamento empresarial, após isso acontece à execução do plano aprovado e o monitoramento através de gráficos.

No que se refere ao conhecimento da ferramenta *Balanced Scorecard*, o entrevistado 1, indica que obteve uma visão superficial da ferramenta através da compra de seu ERP, que o apresentou como possibilidade de aquisição como uma unidade de negócio para auxiliar no processo de gestão e planejamento empresarial. A partir dessa influência a empresa decidiu realizar a compra dessa unidade visando à melhoria no seu processo de gestão, todavia mesmo com a transição de sistema em 2013, de acordo com as inúmeras necessidades da empresa, essa implantação não estava elencada como prioridade, desta forma sendo adiada. Ele também afirma que a organização passou por um processo de maturação após a implantação do planejamento estratégico, e que nesse momento acredita que a empresa esteja mais preparada para realizar o aperfeiçoamento através dessa ferramenta.

O entrevistado 2, por estudar Administração informa que já foi apresentado à ferramenta e entende a sua importância para o crescimento da empresa, verificando a



XXI SEMINÁRIO INTERMUNICIPAL DE PESQUISA
XIX SALÃO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA E TRABALHOS ACADÊMICOS
XVI MOSTRA DE ATIVIDADES EXTENSIONISTAS E PROJETOS SOCIAIS

TEMA: SOCIEDADE, PLURALIDADE E
TOLERÂNCIA: SELFIES COTIDIANAS

2018

possibilidade de suprir as necessidades verificadas na gestão estratégica da empresa com essa aplicação, contudo, não obtém conhecimento aprofundado sobre o assunto.

Para Faria (2007) o BSC, é uma ferramenta que propõe à empresa a obtenção de uma visão sistêmica, objetivando o longo prazo, que propicia a organização alinhar a sua comunicação, medição de desempenho e por fim seu sistema de gestão como um todo.

Os entrevistados afirmaram que não tratam nenhum indicador com pesos diferentes e que atualmente esses detêm da mesma criticidade nas análises realizadas de desempenho, não havendo uma divisão de níveis organizacionais para análises hierárquicas distintas. De acordo com Spessatto e Beuren (2013), essa dificuldade de verificar quais os indicadores a serem trabalhados é um dos processos a serem realizados pelo BSC, e que compõe um dos obstáculos que proporcionam um alongamento do prazo para implantação dessa ferramenta.

Também abordaram que hoje a empresa não possui uma relação de causa e efeito sobre os indicadores, impossibilitando a organização distinguir os ganhos e perdas de forma quantitativa dos indicadores sobre o resultado. Esse relato está alinhado com as pesquisas realizadas pelo autor Menezes (2010), que verificaram que 60% das empresas que não possuem BSC obtêm dificuldades no alinhamento da estratégia com a perspectiva financeira empresarial.

Os entrevistados elencaram que perante as perspectivas de clientes e processos internos a empresa analisa através dos indicadores presentes no planejamento estratégico.

Segundo Faria (2007), para atingir resultados satisfatórios na perspectiva de aprendizado e crescimento, a empresa deve buscar desenvolver ações que visem atrair os colaboradores a organização, obtenham propostas para retenção de seus talentos humanos e busquem desenvolver seus colaboradores através de treinamentos contínuos.

Na perspectiva acima, que obtém como propósito verificar as práticas adotadas pela empresa em prol da criação de conhecimento organizacional e preparo do seu time, o entrevistado 2, explicou que a empresa adota um programa anual de treinamentos o qual é gerenciado pelo departamento de Recursos Humanos, que tem como principal objetivo trabalhar as deficiências verificadas no quadro funcional e atrelar prazos para que a organização possa fornecer ao colaborador o conhecimento necessário para exercer a função ao qual ele está sendo destinado.



XXI SEMINÁRIO INTERMUNICIPAL DE PESQUISA
XIX SALÃO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA E TRABALHOS ACADÊMICOS
XVI MOSTRA DE ATIVIDADES EXTENSIONISTAS E PROJETOS SOCIAIS

TEMA: SOCIEDADE, PLURALIDADE E
TOLERÂNCIA: SELFIES COTIDIANAS

2018

Complementando o que foi referido, o entrevistado 1, declarou que a empresa detém de uma avaliação de desempenho anual, que visa analisar se os conhecimentos, habilidades e atitudes inerentes ao cargo estão sendo atendidos pelo colaborador, desta forma, quando o mesmo não é suprido é estabelecido um plano de ação, para estabelecer os prazos e a forma com que esses requisitos que não obtiveram o resultado almejado serão atingidos.

A síntese das entrevistas está exposta no apêndice 1, quadro resumo das entrevistas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante a um mercado cada vez mais competitivo, as estratégias empresariais tornam-se fator determinante para o desempenho das organizações. A partir dessa pesquisa pode-se perceber como é formado o processo de gestão e planejamento pelas empresas, e a interação dos líderes para o seu êxito.

Demonstrou-se também a contextualização da ferramenta *Balanced Scorecard* como ferramenta de desempenho capaz de oportunizar melhorias significativas na gestão estratégica das empresas, a partir do preenchimento de lacunas identificadas no alinhamento da visão a estratégia empresarial, e a dificuldade de inter-relacionar o processo de causa e efeito dos indicadores de performance da organização. E em contrapartida, oportunizou-se a realização de um comparativo do cenário de gestão estratégica de uma indústria de montagem eletroeletrônica que não possui a ferramenta implementada, com as deficiências mencionadas na literatura sobre empresas que não possuem BSC.

Esse comparativo afirmou a situação representada na literatura das principais barreiras percebidas pelas empresas que não possuem a ferramenta implantada, e também verificou a percepção dos gestores sobre o *Balanced Scorecard*, que visualizam a necessidade de implementar a ferramenta para melhorar seu processo de gestão estratégica.

Desta forma, verificou-se a relevância de implantar o *Balanced Scorecard* como método de gestão de desempenho na organização estudada, a fim de suprir carências no seu processo de gestão empresarial e oportunizar maior competitividade mercadológica a partir de um gerenciamento estratégico efetivo e contínuo.



XXI SEMINÁRIO INTERMUNICIPAL DE PESQUISA
XIX SALÃO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA E TRABALHOS ACADÊMICOS
XVI MOSTRA DE ATIVIDADES EXTENSIONISTAS E PROJETOS SOCIAIS

TEMA: SOCIEDADE, PLURALIDADE E
TOLERÂNCIA: SELFIES COTIDIANAS

2018

Como sugestão de futuras pesquisas recomenda-se aprofundar os métodos de aplicação do BSC, inclusive em empresas de outros segmentos de mercado.

REFERÊNCIAS

BARNEY, J.B; HESTERLY, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: casos brasileiros**. São Paulo: Pearson, 2007.

BERGAMINI, C. W. Liderança: A Administração do Sentido. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 34, p. 102-114, mai. /Jun. 1994.

CAMPOS, L. M. F. **Administração Estratégica: Planejamento, Ferramentas e Implantação**. Curitiba: InterSaberes, 2016.

CASTRO, A. B. C. et al. O Planejamento Estratégico Como Ferramenta Para a Gestão Escolar: Um Estudo de Caso em uma Instituição de Ensino Filantrópica da Bahia\BA. **Holos**, Jan. - Abr. 2015.

CERTO, S. C. et al. **Administração Estratégica: planejamento e implantação de estratégias**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

COELHO JUNIOR, Francisco Antônio. **Gestão estratégica: um estudo de caso de percepção de mudança de cultura**. PSICO-USF, v. 8, p. 81 - 89, Jan. / Jun. 2003.

FARIA, Rubens Tavares de. **A Gestão Estratégica com uso do Balanced Scorecard como diferencial competitivo no setor supermercadista**. 2007. 54 f. Monografia (curso Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2007.

FREIRE, Roseane; OLIVEIRA, Kallyse; FERRAZ, Renata. O clima organizacional e o balanced scorecard: uma evidência empírica no setor hoteleiro. **XVII Congresso Brasileiro de Custos**, Belo Horizonte, 2010.

HERRERO FILHO, Emílio. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: uma abordagem prática**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HRONEC, Steven M. **Sinais vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação. Balanced scorecard**. 21. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Kaplan e Norton na prática**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.



XXI SEMINÁRIO INTERMUNICIPAL DE PESQUISA
XIX SALÃO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA E TRABALHOS ACADÊMICOS
XVI MOSTRA DE ATIVIDADES EXTENSIONISTAS E PROJETOS SOCIAIS

TEMA: SOCIEDADE, PLURALIDADE E
TOLERÂNCIA: SELFIES COTIDIANAS

2018

MAGRETTA, Joan. **Entendendo Michael Porter: O guia essencial da competição e estratégia.** São Paulo: HSM, 2012.

MARTINS, T. S. et al. **Incrementando a estratégia: uma abordagem do balanced scorecard.** Curitiba: InterSaber, 2012.

MENEZES, Cristian. **O que é Balanced Scorecard?** Disponível em: <www.administradores.com.br/mobile/artigos/tecnologia/o-que-e-o-balanced-scorecard/45822/>. Acesso em: 19 de abril de 2018.

MOTA, Anderson. **Estratégia Competitiva.** Curitiba: IESDE Brasil, 2009.

NISYAMA, E. K.; OYADOMARI, J. C. T. O Uso dos Sistemas de Controle Gerencial e Técnicas de Gestão Operacional. **Brazilian Business Review**, v. 13, n. 2, p. 57-83, 2016.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional.** 12. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

ROWE, W. G. **Liderança Estratégica e Criação de Valor.** RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 7-19, Jan/Mar. 2002.

SCARAMUSSA, Sadi A.; REISDORFER, Vitor K.; RIBEIRO, Antonio A. La contribución del balanced scorecard como instrumento de gestión estratégica en el apoyo a la gerencia. **Vis. futuro**, Jun 2010, vol.13, n.1.

SPESSATTO, Giseli; BEUREN, Ilse Maria Análise das diferenças na implantação do balanced scorecard nas maiores empresas da região sul do Brasil. **Gest. Prod.**, Jun 2013, v. 20, n. 2, p. 387-404.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio B. de. **Gestão de Instituições de Ensino.** 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.



XXI SEMINÁRIO INTERMUNICIPAL DE PESQUISA
XIX SALÃO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA E TRABALHOS ACADÊMICOS
XVI MOSTRA DE ATIVIDADES EXTENSIONISTAS E PROJETOS SOCIAIS

TEMA: SOCIEDADE, PLURALIDADE E
TOLERÂNCIA: SELFIES COTIDIANAS

2018

Apêndice 1– Quadro resumo das entrevistas

TEMA	ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2
GESTÃO E PLANEJAMENTO		
Norteadores estratégicos	Missão, Visão e Valores são essenciais para empresa, foram elaborados junto com a implantação da ISO9001.	Os norteadores estratégicos da empresa demonstram a seu compromisso com as partes interessadas da organização. Enfatiza a preocupação com os clientes e colaboradores.
Ferramenta de Gestão estratégica	Planejamento estratégico como principal ferramenta de gestão da empresa.	Planejamento estratégico como principal ferramenta de gestão da empresa.
Relação de Causa e Efeito dos indicadores da empresa	A empresa atualmente trata todos os indicadores com o mesmo peso, sem distingui-los em níveis organizacionais. Não possui de maneira estruturada relação de causa e efeito nos seus gráficos de desempenho.	Atualmente a empresa não possui uma relação de causa e efeito nos seus indicadores. Acredita sanar essa deficiência com a implantação do BSC.
BALANCED SCORECARD		
Ferramenta BSC	Conhece de maneira sucinta os benefícios da sua aplicabilidade através de apresentações dos engenheiros de produto do ERP da empresa. Adquiriu essa unidade de controle no sistema em 2015, visando a sua implantação após o amadurecimento da empresa.	Obteve o conhecimento na universidade, compreende as vantagens de sua aplicação na empresa.
Perspectivas do BSC	São trabalhadas através dos indicadores empresariais, sendo controlados pelos gestores de cada área.	São trabalhadas através dos indicadores empresariais, sendo controlados pelos gestores de cada área.
Aprendizado e Crescimento	Os colaboradores da empresa são contratados partir de um roteiro de recrutamento e seleção e avaliados através do CHA, conforme procedimento.	Os talentos humanos da organização são desenvolvidos através de um cronograma de treinamento anual integrado, visando o aperfeiçoamento de seus profissionais de forma constante, conforme requisitos estabelecidos.

Fonte: Elaborado pelas autoras.