



TECNOLOGIA EM PROCESSOS GERENCIAIS

NICOLE MACHADO MONTEIRO WANDERLEY

**UM ESTUDO SOBRE O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO
*BALANCED SCORECARD***

CARAGUATATUBA - SP
2016

NICOLE MACHADO MONTEIRO WANDERLEY

**UM ESTUDO SOBRE O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO
*BALANCED SCORECARD***

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC,
apresentado ao Instituto Federal de
Educação, Ciências e Tecnologia, como
exigência parcial à obtenção do título de
Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Orientador (a): Prof. Mestre Ricardo
Maroni Neto

W245e Wanderley, Nicole Machado Monteiro
Um estudo sobre o processo de implantação do
Balanced Scorecard. / Nicole Machado Monteiro
Wanderley. – Caraguatatuba, 2016.
54 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em
Processos Gerenciais) -- Instituto Federal de São Paulo,
Câmpus Caraguatatuba, 2016.

1. Balanced Scorecard. 2. Processo de Implantação.
3. Estratégia. I. Título.

CDD 658.4012

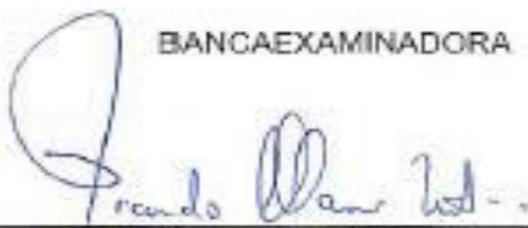
NICOLE MACHADO MONTEIRO WANDERLEY

UM ESTUDO SOBRE O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC,
apresentado ao Instituto Federal de
Educação, Ciências e Tecnologia, como
exigência parcial à obtenção do título de
Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Orientador (a): Prof. Mestre Ricardo

BANCAEXAMINADORA



Prof. Mestre Ricardo Maroni Neto



Prof. Doutora Maria do Carmo Cataldi Muterle



Prof. Carlos Henrique de Vasconcelos

NICOLE MACHADO MONTEIRO WANDERLEY

UM ESTUDO SOBRE O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*

**AUTORIZAÇÃO PARA DEPÓSITO DO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Com base no disposto da Lei Federal nº9. 160, de 19/02/1998, AUTORIZO ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Campus Caraguatatuba – IFSP, sem ressarcimento dos direitos autorais, a disponibilizar na rede mundial / ou parcial da OBRA acima citada, para fins de leitura e divulgação da produção científica gerada pela Instituição.

Caraguatatuba-SP, 16 / 11 / 2016

Nicole machado monteiro wanderley
Nicole machado monteiro Wanderley

Declaro que o presente Trabalho de Conclusão de Curso foi submetido a todas as Normas Regimentais do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Campus Caraguatatuba – IFSP e, nesta data, AUTORIZO o depósito da versão final desta monografia bem como o lançamento da nota atribuída pela Banca Examinadora.

Caraguatatuba - SP, 16 / 11 / 2016

Ricardo Maroni Neto
Prof. Mestre Ricardo Maroni Neto

Dedico esta obra aos meus pais, Maria de Fátima e José Vieira Wanderley, que me educaram e sempre acreditaram em meu potencial, por terem suportado períodos em que eu não estava presente em família, pelo apoio nos momentos difíceis.

Ao meu namorado André Luiz dos Santos, pelo amor, pela paciência, pelo seu companheirismo e compreensão, estando sempre ao meu lado para que eu pudesse realizar este trabalho.

À minha amiga Aline Eliane que me incentivou a entrar no curso, e também à Andressa Lins Maia e Kézia Mendes Silva que me deram força para continuar.

Aos meus colegas de sala, meu sincero agradecimento.

Em memória de Felipe Jacinto, fonte de força e inspiração para terminar esse trabalho e não desistir do curso, meu eterno amigo-irmão.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, a Nossa Senhora Aparecida, por todo amor, força, ensinamento, aprendizado e pelas pessoas que conheci ao longo do curso, que fizeram parte da minha vida.

Agradeço imensamente pela compreensão e pelo total apoio de todos os professores do IFSP Campus Caraguatatuba. Em especial ao meu orientador, Mestre Ricardo Maroni Neto, por ter acreditado em mim, pelo seu tempo e dedicação, compreendendo minhas dificuldades ao longo do período e sempre me tratou com muito respeito e carinho. Às professoras Maria do Carmo Cataldi Mutterle e Marlette Cássia Oliveira Ferreira pela paciência e dedicação, ajudando-me ao longo do projeto.

“Se não puder voar, corra. Se não puder correr, ande. Se não puder andar, rasteje, mas continue em frente de qualquer jeito.”

Martin Luther King

RESUMO

As empresas estão buscando a cada dia melhorar seus processos administrativos, sejam financeiros ou não financeiros, utilizando ferramentas de gestão que auxiliam no desempenho da organização. Este estudo aborda o processo de implantação do *Balanced Scorecard* nas companhias a partir da análise dos artigos científicos selecionados. O objetivo principal deste trabalho é apresentar um estudo sobre o processo de implantação do *Balanced Scorecard* e mostrar a teoria e o entendimento sobre os conceitos acerca do tema. Refere-se a uma pesquisa teórica, cuja natureza uma pesquisa aplicada e quanto aos objetivos descritiva. Para esta investigação foi realizada a pesquisa bibliográfica, através da comparação de uma amostra de quatro artigos científicos. Os resultados obtidos apontam os quesitos como às etapas e os elementos do processo de Implantação, limitações/ críticas, principais benefícios, e suas variações de acordo com o ramo de cada organização e porte.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*. Processo de Implantação. Estratégia.

ABSTRACT

Companies are seeking every day to improve their administrative processes, whether financial or non-financial, using management tools that aid in the performance of the organization. This study approaches the Balanced Scorecard implementation process in companies based on the analysis of selected scientific articles. The main objective of this work is to present a study about the implementation process of the Balanced Scorecard and to show the theory and the understanding about the concepts about the theme. Refers to a theoretical research, whose nature is an applied research and as to the descriptive objectives. For this investigation was carried out the bibliographic research, through the comparison of a sample of four scientific articles. The results obtained point out the questions as to the stages and elements of the Implantation process, limitations / criticisms, main benefits, and their variations according to the branch of each organization and size.

Keywords: Balanced Scorecard. Deployment Process. Strategy.

LISTA DE FÍGURAS

Figura 1- As Quatro Perspectivas do Balanced Scorecard	24
Figura 2- Medidas Essenciais da Perspectiva do Cliente	26
Figura 3- Mapa estratégico representa como a organização cria valor	34

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Razões que levam os Estrategistas a implantarem o BSC	19
Quadro 2- Fases do Ciclo de Negócio	25
Quadro 3- Medidas Essenciais da perspectiva do cliente	27
Quadro 4- Quesitos da Análise do Processo de Implantação do Balanced Scorecard	48

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	15
1.2	OBJETIVOS	16
1.2.1	Objetivo Geral	16
1.2.2	Objetivos Específicos	16
1.2.3	Justificativa	16
1.2.4	Estrutura do trabalho	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	O <i>BALANCED SCORECARD</i> - HISTÓRICO	18
2.2	DEFINIÇÕES DO <i>BALANCED SCORECARD</i> COMO MEDIDOR DE DESEMPENHO	20
2.3	DEFINIÇÕES DA MISSÃO E VISÃO EM OBJETIVOS E MEDIDAS DE DESEMPENHO	20
2.4	O <i>BALANCED SCORECARD</i> COMO UM SISTEMA GERENCIAL	21
2.5	O <i>BALANCED SCORECARD</i> AUXILIANDO NOS PROCESSOS DECISÓRIOS	22
2.6	O <i>BALANCED SCORECARD</i> E A ESTRATÉGIA	22
2.7	PERSPECTIVAS DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	23
2.7.1	Perspectivas Financeiras	25
2.7.2	Perspectivas dos Clientes	26
2.7.3	Perspectivas dos Processos Internos	28
2.7.4	Perspectivas de Aprendizado e crescimento	28
2.8	INDICADORES DE DESEMPENHO	29
2.8.1	Objetivos Estratégicos	29
2.8.2	Indicadores Financeiros	29
2.8.2.1	Escolhas dos indicadores apropriados	30
2.8.2.2	Grau de Liquidez	30
2.8.2.3	Indicadores de Atividade	30
2.8.2.4	Indicadores Econômicos	31
2.8.3	Mapa Estratégico	32
2.8.4	Conceito de Planejamento Estratégico	34
2.9	IMPLANTAÇÃO DO BSC	34

3	METODOLOGIA	36
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	36
3.2	OBJETO DA PESQUISA	37
3.2.1	Percepção dos gestores sobre o processo de institucionalização do <i>Balanced Scorecard</i> de uma empresa de saneamento	37
3.2.2	Análise das diferenças na implantação do <i>Balanced Scorecard</i> nas maiores empresas da região sul do Brasil	38
3.2.3	Um estudo sobre a aderência do <i>Balanced Scorecard</i> às empresas abertas e fechadas.....	39
3.2.4	Aplicação do <i>Balanced Scorecard</i> a uma organização do terceiro setor.....	40
3.3	QUESITOS DE ANÁLISE	41
4	ANÁLISE DE RESULTADO	43
4.1	QUESITO EMPRESAS ANALISADAS.....	43
4.2	QUESITO ETAPAS E ELEMENTOS DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO	43
4.3	QUESITO LIMITAÇÕES E CRÍTICAS QUANTO AO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	44
4.4	QUESITO PRINCÍPAIS BENEFÍCIOS QUANTO AO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	45
4.5	QUESITO RESULTADOS.....	47
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
	REFERÊNCIAS.....	51

1 INTRODUÇÃO

As organizações estão buscando a cada dia melhorar seus processos administrativos, sejam financeiros ou não financeiros, por isso utilizam ferramentas de gestão que auxiliam no desempenho da organização.

O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta que, através da sua implantação e de suas perspectivas, proporciona a análise do desempenho das organizações e de seus processos, desde os clientes, aos processos internos e ao aprendizado e crescimento.

A ferramenta foi criada com o objetivo de elaborar um novo grupo de medidas de desempenho, a partir da convicção de que a gestão baseada somente nas medidas financeiras estava se tornando obsoleta e que o vício dessas medidas estava prejudicando a capacidade da empresa de criar valor econômico futuro.

Segundo Muller (2014), o desenvolvimento do Balanced Scorecard ocorreu dentro do grupo de estudos intitulado “Medindo a performance nas organizações do futuro”, formado em 1990, que teve David Norton como presidente e Robert Kaplan como consultor acadêmico.

O Balanced Scorecard (BSC) permite que o gestor possa traduzir a missão, a visão e a estratégia em um conjunto de medidas de desempenho que permitem a formação de um sistema de gestão eficiente que possibilita a sua implantação, o qual deixa de ser apenas um sistema de medição e também passa a ser um sistema gerencial que está sempre aberto a evolução.

A ferramenta Balanced Scorecard é muito ampla, podendo atender diversos papéis, a pequenas e grandes empresas como medidor de desempenho, na tradução da missão, visão e estratégia da organização, como um sistema gerencial e auxiliando nos processos decisórios.

No entanto, mesmo com toda sofisticação teórica e prática há algumas limitações, sua implantação é complexa, pois exige recursos e colaboração de todos os funcionários, motivos que a colocam em risco de não obter sucesso em seu projeto.

O Balanced Scorecard (BSC) é um dos artefatos de gestão mais utilizados pelas grandes organizações, tem como principal objetivo o de comunicar e

operacionalizar as ações de longo prazo, promovendo o alinhamento entre a estratégia por meio de um conjunto de medidas de desempenho balanceadas. Também é utilizado como um instrumento de gestão estratégico que resolve as limitações existentes em relatórios e possibilita um novo modelo de gestão não limitado apenas a medidas financeiras, mas a metas financeiras e não financeiras.

Porém há algumas limitações no seu processo de implantação que podem atrapalhar o sucesso do projeto, pois ele exige a disponibilidade de recursos e a contribuição de todos os colaboradores; havendo alguns fatores que quando ocorrem podem afetar o processo de implementação, como por exemplo, a substituição de diretorias, a ausência de reuniões, ausência da ligação do lado financeiro e não financeiro do Scorecard.

O processo introduz mudanças na organização, assim quanto menor a unidade, mais fácil é a implementação da ferramenta e quanto maior o número de unidades, mais complexo se torna o processo. Para entender melhor, foi realizado um estudo com a análise do processo de implantação da ferramenta Balanced Scorecard (BSC), reforçando os elementos e as etapas da implantação e identificando o processo de implantação nos quatro artigos. As amostras deste estudo foram quatro artigos que tratam sobre o processo de implantação do Balanced Scorecard.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O problema de pesquisa se constrói ao analisar as diferentes empresas que realizaram a implantação do Balanced Scorecard com o objetivo de melhorar seus processos financeiros ou não financeiros e responder às seguintes questões: o que a literatura científica apresenta sobre o processo de Implantação do Balanced Scorecard? Quais as características do processo de implementação do Balanced Scorecard segundo a literatura científica nacional?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

De acordo com Lakatos e Marconi (2010, p.202), o objetivo geral está ligado a uma visão global e abrangente do tema e “[...] vincula-se diretamente à própria significação da tese proposta pelo projeto.” Neste trabalho, o objetivo geral é realizar uma síntese comparativa dos artigos que tratam do processo de implantação do BSC nas organizações.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos, segundo Lakatos e Marconi (2010, p.202), têm função intermediária e instrumental, permitindo de um lado, atingir o objetivo geral e, de outro, aplicá-lo a situações particulares.

Assim, este trabalho tem como objetivos específicos:

- 1) Realizar a revisão bibliográfica sobre a implantação do BSC.
- 2) Identificar nos artigos selecionados quesitos que possam auxiliar na comparação sobre os estudos realizados sobre a implantação do BSC.
- 3) Apresentar um quadro-resumo sobre os processos de implantação estudados nos artigos.

1.2.3 Justificativa

O presente trabalho procura transmitir informações sobre a ferramenta Balanced Scorecard (BSC), reforçando os elementos e as etapas da implantação de forma que possa contribuir com identificação dos processos mais adequados às necessidades das empresas.

Apesar de o BSC já estar sendo implantado por algumas organizações, ainda há falta de conhecimento por parte de alguns gestores.

Na bibliografia sobre Planejamento Estratégico, o BSC é apresentado como um modelo para avaliar a performance da empresa e o controle da gestão de forma a integrar a teoria sobre Administração Estratégica às práticas empresariais.

Percebem-se entre os autores que o BSC atende a diversos objetivos empresariais, tais como: medidor de desempenho, na definição da missão e visão em objetivos e medidas de desempenho, como um sistema gerencial, auxiliando nos processos decisórios e o Balanced Scorecard na tradução da estratégia.

1.2.4 Estrutura do trabalho

Este trabalho está organizado em 6 capítulos, incluindo a introdução e as considerações finais. O primeiro capítulo apresenta a introdução ao tema, o problema da pesquisa, o objetivo geral e os específicos e a justificativa. No segundo capítulo é apresentado o referencial teórico, com o histórico do Balanced Scorecard, suas definições como medidor de desempenho; o Balanced Scorecard na definição da missão e visão em objetivos e medidas de desempenho, como um sistema gerencial, como auxiliador nos processos decisórios; o Balanced Scorecard e a estratégia, a perspectiva financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, os indicadores de desempenho, objetivos estratégicos, indicadores financeiros, mapa estratégico, planejamento estratégico e a implantação do BSC. No capítulo 3, são apresentados os procedimentos empregados na pesquisa e a metodologia adotada, o delineamento da pesquisa, objeto da pesquisa e os quesitos de análise. No capítulo 4, são apresentadas a análise de resultados, as empresas que foram analisadas nos artigos na pesquisa, as etapas e os elementos do processo de implantação, principais benefícios, limitações e críticas e os resultados quanto ao processo de implantação do BSC nos artigos estudados. O capítulo 5 apresenta as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo deste capítulo é demonstrar os conceitos para compor este estudo, estando dividido em nove seções, que tratam dos conceitos iniciais e das perspectivas.

2.1 O *BALANCED SCORECARD* - HISTÓRICO

Segundo Muller (2014), a ferramenta foi criada com o objetivo de elaborar um novo grupo de medidas de desempenho, a partir da convicção de que a gestão baseada somente nas medidas financeiras estava se tornando obsoleta e que o vício dessas medidas estava prejudicando a capacidade da empresa de criar valor econômico futuro. O desenvolvimento do *Balanced Scorecard* ocorreu em 1990 dentro do grupo de estudos intitulado “Medindo a performance nas organizações do futuro”, que teve David Norton como presidente e Robert Kaplan como consultor acadêmico.

O *Balanced Scorecard*, segundo Herrero Filho (2005), surgiu em 1992, fruto de um estudo patrocinado pelo Instituto Nolan Norton que é uma unidade de pesquisa da KPMG¹ que tem como objetivo aplicar um novo modelo de gestão capaz de medir o desempenho das organizações (HERRERO FILHO, 2005).

Na década de 90, os autores Kaplan e Norton (1992) afirmavam que a complexidade da gestão atual requeria dos gestores a habilidade de verem o desempenho da organização em diversas áreas simultaneamente:

“[...] Norton e Kaplan publicaram um artigo na Harvard Business Review (The *Balanced Scorecard*– measuresthat drive performance), começando a formalizar a partir de então uma série de desenvolvimentos que se sucedem até hoje.” (MULLER, 2014, p.109)

¹ **KPMG** é uma das empresas líderes na prestação de serviços profissionais, que incluem Audit (Auditoria), Tax (Impostos) e Advisory Services (Consultoria de Gestão e Estratégica, Assessoria Financeira e em processos de Fusões & Aquisições, Reestruturações, Serviços Contábeis e Terceirização).

A forma como as medidas da ferramenta são adotadas depende da visão, missão e da estratégia de cada empresa, compõe um sistema integrado de gestão estratégica a curto, médio e longo prazo visando sempre ao aprendizado e crescimento organizacional. O BSC complementa as ferramentas já existentes na organização, atingindo todos os níveis, formando as perspectivas e permitindo à organização a mudança de alguns processos, sejam eles financeiros ou não financeiros, pois assegura a organização com a implantação da estratégia (LOBATO et al., 2009).

De acordo com Kaplan e Norton apud Lobato (2009) para atuar em um ambiente que se torna cada dia mais complexo, os estrategistas, gerentes e colaboradores necessitam de ferramentas que possam dar alinhamento, suporte e controle estratégico em todos os níveis, gerando habilidades e conhecimentos para a organização.

Para Lobato (2009), há várias razões que levam os estrategistas a implantarem a ferramenta BSC, conforme mostrado no Quadro1:

Quadro 1- Razões que levam os Estrategistas a implantarem o BSC

Obter clareza e consenso sobre a estratégia do negócio
Proporcionar foco ao negócio
Desenvolver a liderança da alta direção
Educar a organização
Alinhar programas e investimentos
Tornar a estratégia clara para toda a organização
Direcionar o processo de alocação de recursos e capital
Promover o aperfeiçoamento

Fonte: Adaptado pela autora de Lobato (2009, p.160)

O uso da estrutura do *Balanced Scorecard*, proporciona que as organizações compreendam a forma que são vistas pelo ponto de vista de “[...] seus acionistas (perspectiva financeira), pelos clientes (perspectiva do cliente).” (HITT, 2008, p.360), nos processos que elas devem se destacar para utilizar com sucesso sua vantagem

competitiva (perspectiva interna) e também no que pode ser realizado para aprimorar seu desempenho e desenvolvimento (perspectiva de aprendizagem e crescimento).

2.2 DEFINIÇÕES DO *BALANCED SCORECARD* COMO MEDIDOR DE DESEMPENHO

Kaplan e Norton (1997) e Galas e Forte (2005) ressaltam que o *Balanced Scorecard* é uma metodologia para medir o desempenho das organizações, através das quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Seguindo a mesma idéia, Maroni Neto (2001) afirma que o *Balanced Scorecard* seria um conjunto de medidas que proporcionam o desempenho da empresa.

Em consenso, Galas e Ponte (2006) afirmam que ele foi desenvolvido como um sistema de medição de desempenho que possibilita o alinhamento das áreas de negócio e de serviços (marketing, recursos humanos e tecnologia da informação) com a estratégia organizacional.

Frezatti, Relvas e Junqueira (2010) afirmam que o *Balanced Scorecard* não é apenas um sistema de medição, mas também um sistema de gestão que permite que a organização apresente sua visão e estratégia para traduzi-la em ação. Ele é um modelo de avaliação de desempenho empresarial, ou seja, sua aplicação em empresas trouxe o seu desenvolvimento.

O autor evidencia que a técnica de comparação dos dados deve unir as hipóteses visíveis entre os objetivos e as medidas e as perspectivas para que possam assim ser administradas e legitimadas (FREZATTI, 2009.p.40).

2.3 DEFINIÇÕES DA MISSÃO E VISÃO EM OBJETIVOS E MEDIDAS DE DESEMPENHO

De acordo com os autores Fernandes e Berton (2005) o *Balanced Scorecard* explica a missão e a estratégia em objetivos e medidas, organizando em quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

“[...] *balanced scorecard* é uma ferramenta empresarial que traduz a missão e a estratégia da organização em um conjunto coerente de medidas de desempenho, que propicia a formação de uma estrutura de medição estratégica e de um sistema de gestão eficiente.” (GALAS E FORTE, 2005, p.92)

O conceito do *Balanced Scorecard*, segundo Herrero Filho (2005), é dinâmico e não imobilizado, pois está sempre em evolução, o mesmo também serve para verificar e coordenar a gestão estratégica por meio de um mecanismo que possibilita o alto gerenciamento, definindo assim a missão e a criação de sua visão de futuro estando sempre composto de medidas de desempenho.

Fernandes e Berton (2005) concordam que o *Balanced Scorecard* traduz a missão e a visão da empresa em um conjunto de medidas de desempenho.

De acordo com Galas e Ponte (2006) o BSC traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto de indicadores, estes que servem de base para um sistema de medição que possibilita a sua implementação e a sua avaliação estratégica.

Segundo Herrero Filho (2005), o *Balanced Scorecard* auxilia a organização a revelar a visão e a missão, seja ela com ou sem fins lucrativos e incentiva os colaboradores.

2.4 O BALANCED SCORECARD COMO UM SISTEMA GERENCIAL

Os gestores utilizam o BSC para esclarecer, comunicar e gerenciar a estratégia da empresa, conforme:

Kaplan e Norton (apud Maroni Neto, 2001) afirmam que a ferramenta deixou de ser apenas um sistema de medição e passou a ser um sistema gerencial essencial devido ao uso dado pelos gestores.

Os autores Frezatti, Relvas e Junqueira (2010) concordam que o *Balanced Scorecard* é um modelo de gestão que faz parte dos elementos da contabilidade gerencial. Conhecido pela sigla BSC ele torna-se uma das formas de controle gerencial para as organizações. Em concordância com Kaplan e Norton (1992), Frezatti, Relvas e Junqueira (2010, p.188) afirmam que o foco do BSC é:

“[...] estabelecer uma relação entre a eficácia na gestão e as operações por meio do alinhamento entre a estratégia de negócio e o desempenho operacional, utilizando uma composição balanceada de medidas, metas, objetivos e requisitos para essa finalidade.”

2.5 O *BALANCED SCORECARD* AUXILIANDO NOS PROCESSOS DECISÓRIOS

De acordo com Lima, Cavalcante e Ponte (2004), o BSC está relacionado com as necessidades das organizações para auxiliar os processos decisórios.

Segundo Frezatti; Relvas e Junqueira (2010) a utilização do BSC influencia nas decisões dos gestores para que esses possam controlar o sistema gerencial de suas empresas e contribuir para o desenvolvimento e a competitividade das mesmas.

Para Herrero Filho (2005) o *Balanced Scorecard* permite aos seus executivos a detectarem quais atividades críticas da empresa estando criando valor para os seus acionistas, clientes, fornecedores e colaboradores.

2.6 O *BALANCED SCORECARD* E A ESTRATÉGIA

Frezatti; Relvas e Junqueira (2010) afirmam que os desafios enfrentados pelas organizações transmitem as necessidades, e parte da administração, esperam resultados mais eficazes por meio da estratégia.

Em concordância, Kaplan e Norton (2004) afirmam que a ferramenta apresenta três dimensões: estratégia, foco e organização. Facilitando assim, o alinhamento dos recursos e as atividades para a estratégia da organização, ela que descreve como pretende criar valor para seus clientes e acionistas, melhorando a comunicação interna e externa, e monitorando o desempenho organizacional em relação às metas estratégicas.

Para Herrero Filho (2005), muitas pessoas têm dificuldades em traduzir a estratégia em objetivos da organização e em entender o significado da estratégia e dos sistemas gerenciais em que são criadas as barreiras para a sua execução.

Padoveze (2012) afirma que o *Balanced Scorecard* é um sistema de comunicação para gerenciamento da estratégia empresarial, traduzindo a missão e

estratégia em um apanhado de medidas de desempenho financeiras e não financeiras, que servem para um método de medição e gestão estratégica.

As empresas investem muito em recursos e em tempo na sua equipe de executivos e de colaboradores, nas reuniões para a formulação da missão, da visão e da estratégia da organização. Porém, não demonstram a mesma preocupação com o processo de implementação, nem com a educação e o treinamento de seus colaboradores em relação a sua estratégia de acordo com Kaplan e Norton (2004).

Herrero Filho (2005) concorda que “a chave para a implementação da estratégia é a compreensão da hipótese subjacente por todos na organização, o alinhamento em tempo real conforme as necessidades.”

O relatório de pesquisa afirma 82,3% dos entrevistados, segundo pesquisa recentemente do PROGEP– Programa de Estudos de Gestão de Pessoas da Fundação Instituto de Administração realizada com 274 profissionais dos cargos de direção, de acordo com a revista maiores e melhores o desafio para as empresas é alinhar as pessoas, o seu desempenho e as suas competências humanas as estratégias e aos objetivos da organização (HERRERO FILHO, 2005).

Herrero Filho (2005) afirma que as empresas não conseguem os resultados esperados porque o verdadeiro problema são as falhas existentes em sua implementação e não na sua formulação de estratégia. Segundo estudos do mundo inteiro as empresas estão implantando o *Balanced Scorecard* como uma ferramenta de gestão.

2.7 PERSPECTIVAS DO *BALANCED SCORECARD*

Segundo Gala e Forte (2005) é preciso identificar os resultados de rentabilidade e custos, as necessidades dos clientes, a eficiência nos processos internos e o potencial de aprendizado e crescimento.

Nesta mesma linha, Maroni Neto (2001) ressalta que a viabilidade e os benefícios do sistema são formados com os indicadores financeiros, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

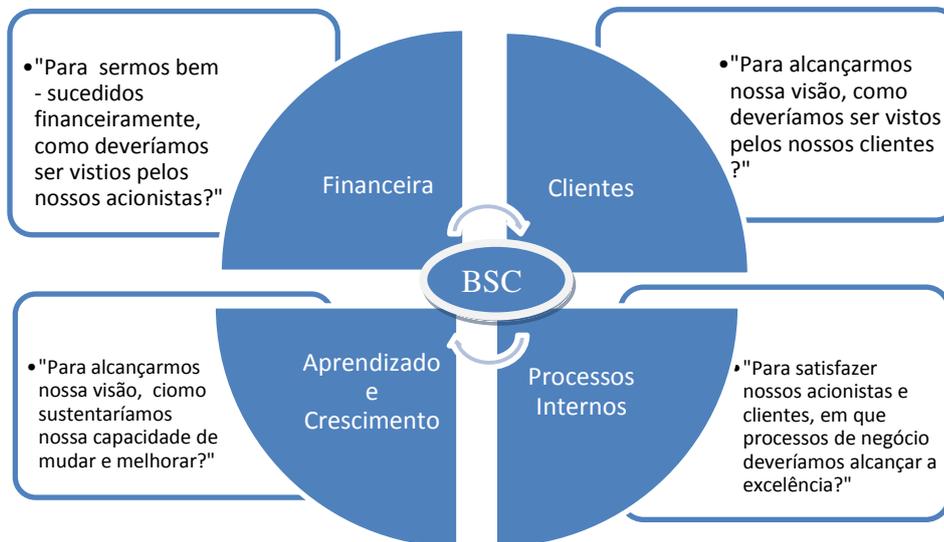
Segundo Kaplan e Norton (2004), as perspectivas do *Balanced Scorecard* envolvem o domínio de três atividades interligadas entre si, a geração de valor que é igual à estratégia, mais a mensuração da estratégia, mais a gestão da estratégia.

“Os principais indicadores e metas estabelecidos pela empresa no campo financeiro dizem respeito ao crescimento e à composição do mix de receita, à relação de custos, à melhoria de produtividade e à administração de riscos.” (FERNANDES e BERTON, 2005, p.196).

De acordo com Fernandes e Berton (2005), o BSC apresenta quatro perspectivas e estas representam as variáveis auxiliando os gestores em suas tomadas de decisões.

Para Hitt (2008), as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* se integram para formar a estrutura da ferramenta: a perspectiva financeira focada para o crescimento, a lucratividade e os riscos, no ponto de vista dos acionistas; a do cliente no ponto de vista dos clientes voltada para a quantidade de valor gerada pelos produtos da empresa que o cliente consegue perceber; a perspectiva dos processos internos com foco nas prioridades dos processos comerciais, que geram a satisfação dos clientes e acionistas e de aprendizagem e crescimento, orientada aos esforços da empresa em criar um ambiente de apoio à mudança, à inovação e ao crescimento. As perspectivas são apresentadas na Figura 1:

Figura 1- As Quatro Perspectivas do Balanced Scorecard



Fonte: Adaptado pela autora de (Kaplan e Norton apud Lobato, 2009, p.161)

2.7.1 Perspectivas Financeiras

Os objetivos financeiros servem para orientar o desempenho financeiro esperado no longo prazo e também para servir de meta para os objetivos estratégicos das demais perspectivas (MULLER, 2014, p.110). Já para Frezatti (2009), as medidas financeiras explicam o quanto a empresa está obtendo medida pela sua lucratividade, pelo seu crescimento e pelo valor significativo para os seus acionistas em relação às estratégias definidas, implementadas e executadas.

Os indicadores financeiros estão interligados à geração de receitas, à redução de custos e ao aumento da produtividade (MARONI NETO, 2001, p.163).

A estratégia segundo Herrero Filho (2005), deve contribuir para os resultados financeiros, em especial lucro líquido, e obter retorno sobre os investimentos e a geração de caixa.

Segundo Fernandes e Berton (2005), a perspectiva financeira trata dos aspectos financeiros de uma organização e tem como objetivo verificar se as escolhas estratégicas estão contribuindo para a geração de valor e aumento das rendas. Machado (2013) afirma que a perspectiva financeira informa o alcance dos objetivos dos acionistas, portanto as medidas financeiras continuam a ser utilizadas.

Segundo Lobato (2009) o objetivo a ser escolhido pela empresa, na perspectiva financeira, será afetado não somente pela estratégia, mas também pelo ciclo do negócio.

Para Kaplan e Norton (apud Lobato, 2009) utilizam três fases do ciclo de negócio conforme Quadro 2:

Quadro 2- Fases do Ciclo de Negócio

Crescimento	As organizações estão no início de seu ciclo de vida
Sustentação	As organizações obtêm excelentes retornos sobre o capital investido, conseguindo investimentos, atratividade do mercado e reinvestimentos.
Colheita	As organizações alcançam a maturidade em seus ciclos de vida e por isso desejam colher os investimentos feitos nas fases anteriores.

Fonte: Adaptado pela autora de (Lobato, 2009 apud Kaplan e Norton, 1993).

Para Lobato (2009), a formulação e implementação da estratégia podem contribuir para a melhoria dos resultados financeiros das organizações, estes que são esclarecidos por meio das medidas e objetivos financeiros. Esses objetivos e medidas servem de base para os objetivos e medidas das demais perspectivas não financeiras do BSC.

2.7.2 Perspectivas dos Clientes

Na perspectiva de clientes, os objetivos e as medidas devem identificar em qual mercado e segmento a organização deseja atuar para obter maior crescimento e lucratividade (LOBATO et al., 2009, p.166).

As organizações selecionam normalmente dois conjuntos de medidas para a perspectiva de cliente externo. A primeira medida é considerada essencial, pois contém todas as medidas comuns que, praticamente, todas as empresas utilizam, (Lobato apud Kaplan e Norton, 2009), conforme a figura 2:

Figura 2- Medidas Essenciais da Perspectiva do Cliente



Fonte: Adaptado pela autora de (Lobato apud Kaplan e Norton, 2009).

Na visão dos clientes, a empresa já deve ter tudo planejado onde deseja atuar, traduzindo sua estratégia em objetivos, a fim de garantir o resultado financeiro (MULLER, 2014, p. 111).

Herrero Filho (2005) afirma que a perspectiva de cliente deve avaliar o valor da empresa para os clientes- alvo e se este está trazendo a satisfação dos clientes e a conquista de novos clientes. “A perspectiva dos clientes deve ser estruturada visando aos seguintes pontos chaves: participação de mercado, retenção, captação, satisfação e lucratividade dos clientes.” (FREZATTI, 2009.p.40)

Em consonância com os demais autores, Maroni Neto (2001) afirma que a perspectiva dos clientes busca a satisfação e a fidelização dos clientes.

No ponto de vista de Chiavenato (2006), para analisar o negócio pela perspectiva de clientes é preciso incluir indicadores e medidas, como satisfação do cliente, participação no mercado, aquisição e retenção de clientes, bem como valor agregado aos produtos e serviços.

A perspectiva clientes apresenta critérios de avaliação de ações da empresa (FERNANDES e BERTON, 2005).

Segundo Herrero Filho (2005), a perspectiva do cliente deve apontar qual é o valor do cliente para a empresa e ela tem por objetivo avaliar o cumprimento dos objetivos dos clientes e se essas escolhas estratégicas estão colaborando para o aumento do valor percebido associado aos produtos, serviços e imagem da marca.

Quadro 3- Medidas Essenciais da perspectiva do cliente

Participação de mercado	Representação da proporção de vendas da empresa em seu respectivo mercado, podendo-se considerar o número de clientes, o capital investido, a quantidade vendida;
Retenção de clientes	Significa obter retorno da quantidade de clientes que compraram e retornaram;
Captação de clientes	Quantidade de produtos vendidos a novos clientes;
Satisfação dos clientes	Mede o nível de satisfação dos clientes. Do total de clientes que se têm, quantos reclamaram? O que o cliente deseja dos serviços?
Lucratividade de clientes	Mostra quanto de esforços está dedicando, talvez, a clientes que não utilizam serviços com frequência. Qual cliente será focado?

Fonte: Adaptado pela autora de (Lobato, 2009 apud Kaplan e Norton, 1993).

2.7.3 Perspectivas dos Processos Internos

Maroni Neto (2001) afirma que a perspectiva dos processos internos é formada a partir da identificação do processo que gera valor para o cliente por meio da satisfação de suas necessidades.

De acordo com Herrero Filho (2005), a perspectiva dos processos internos identifica quais os processos do negócio que contribuem para a geração de valor percebida pelos clientes e se estas estão atingindo os objetivos financeiros da organização.

A perspectiva dos processos internos, para Herrero Filho (2005), aponta os processos críticos do negócio e analisa a qualidade das operações, da produção e da satisfação dos clientes. Muller (2014) concorda que para alcançar a excelência nos objetivos dos clientes e acionistas, é preciso identificar os processos críticos.

2.7.4 Perspectivas de Aprendizado e crescimento

Na visão de Maroni Neto (2001), a perspectiva de aprendizagem e crescimento observa a infra - estrutura necessária para concluir os objetivos das outras perspectivas, cujas principais são: recursos humanos, sistemas e clima organizacional. Muller (2014) concorda que para a identificação dessa infra - estrutura a organização precisa oferecer auxílio, para que desse modo obtenha a melhoria e o crescimento desejado. A obtenção de conhecimento e o domínio pelas competências, de áreas de diferentes grupos que estão desempenhando o seu papel viabilizando as perspectivas anteriores (HERRERO FILHO, 2005).

Herrero Filho (2005) afirma que a perspectiva de aprendizado e crescimento tem como objetivo determinar quais os níveis hierárquicos (diretor, gerente ou colaborador) e em quais níveis hierárquicos estão desempenhando, como indivíduo membro de uma equipe ou alguém integrado a cultura organizacional.

De acordo com Herrero Filho (2005), a perspectiva de aprendizado e crescimento indica qual é o valor do empregado em razão de sua capacidade de aprender, criar e compartilhar conhecimentos e como suas competências contribuem para a geração de valor de forma integrada, em todas as perspectivas do *Balanced Scorecard*.

2.8 INDICADORES DE DESEMPENHO

De acordo com Kaplan e Norton (2004), os indicadores de desempenho financeiro mostram a estratégia da empresa, inclusive sua implementação e execução e se estas estão contribuindo para a melhoria das demonstrações de resultado.

Segundo Kaplan e Norton (2004), a perspectiva do cliente geralmente inclui vários indicadores de desempenho. Esses indicadores podem ser vistos como relações de causa e efeito.

Os objetivos e os indicadores de determinada proposição de valor definem a estratégia, ao definir os objetivos e os indicadores específicos para a proposição de valor, a empresa traduz a estratégia em indicadores tangíveis, para que todos os colaboradores possam compreender e ser capazes de trabalhar para a melhoria da organização (KAPLAN E NORTON, 2004, p.45).

2.8.1 Objetivos Estratégicos

Segundo Porter (2004), os objetivos estratégicos refletem metas, compromissos emocionais e fatos semelhantes e que, às vezes, precisam ser evitados.

2.8.2 Indicadores Financeiros

De acordo com Certo e Peter (2010), os indicadores financeiros são baseados nas informações fornecidas pelas demonstrações de resultado e pelo balanço da empresa “[...] o balanço é um resumo dos direitos e das obrigações de uma organização contra seu ativo em determinado período”. Assim como a demonstração de resultados “[...] apresenta o desempenho financeiro das operações de uma organização durante um intervalo de tempo, normalmente um ano.”(CERTO e PETER, 2010, p.230)

Para Certo e Peter (2010), as organizações podem ter entradas diferentes, porém essas duas demonstrações financeiras (Balanço, demonstração de resultados) são muito utilizadas em relatórios indicados a fornecer informações

sobre a saúde financeira de uma empresa e também para auxiliar os administradores estratégicos.

2.8.2.1 Escolhas dos indicadores apropriados

Segundo Certo e Peter (2010), existem diversos tipos de indicadores financeiros, os quais estão inclusos os graus de liquidez, de endividamento de atividade e de indicadores econômicos. Para o autor, todos os indicadores são importantes para a avaliação da saúde financeira de uma organização e mesmo que se possa utilizar todos, alguns têm sua especificidade e a sua aplicação sugere aos administradores estratégicos grandes conhecimentos sobre a administração financeira. Todos esses indicadores são considerados muito úteis para indicar sintomas de deficiências, porém vale ressaltar que, na análise de qualquer caso de administração estratégica que inclua demonstrações financeiras, os tipos de indicadores podem variar bastante.

2.8.2.2 Grau de Liquidez

Para analisar um assunto estratégico, Certo e Peter (2010) afirmam que é preciso levar em consideração a liquidez da organização.

“Liquidez refere-se à capacidade da organização de pagar suas obrigações de curto prazo”. Se a organização não puder cumprir com suas obrigações de curto prazo, pouco pode fazer até que essa dificuldade seja corrigida [...] uma empresa nessas condições deve resolver seus problemas antes que o planejamento estratégico de longo prazo seja implementado.” (CERTO e PETER, 2010, p.232)

2.8.2.3 Indicadores de Atividade

De acordo com Certo e Peter (2010), para as organizações identificarem o quanto bem estão lidando com seus ativos, são utilizados indicadores de administração de ativos, conhecidos como os indicadores de atividade, no entanto quando se trata da administração estratégica, os dois mais utilizados entre os

indicadores de atividades servem para medir a rotatividade do estoque e a utilização total do ativo.

Caso a empresa não esteja movimentando seus estoques como no passado, ou assim como as empresas que estão ao seu redor, poderá sofrer dificuldades. A organização precisa rever suas aplicações, ela pode estar aplicando dinheiro demais em estoque pouco produtivo, ou pode não estar conseguindo colocar seus produtos no mercado de forma eficiente como antes. “A rotatividade do estoque é determinada pela divisão das vendas pelos estoques.” (CERTO e PETER, 2010, p. 232)

A utilização total dos ativos, para Certo e Peter (2010), como um dos mais utilizados pelo indicador de atividade, é calculado dividindo-se as vendas pelo total do ativo. Com ele é medido o quão os ativos da empresa estão sendo usados produtivamente na geração de vendas, caso a relação esteja abaixo da média do setor, provavelmente os ativos não estão sendo usados de forma efetiva pela administração.

2.8.2.4 Indicadores Econômicos

A lucratividade de uma organização é um fator importante de sua eficiência. Os analistas financeiros sugerem que a finalidade de uma organização seja aumentar a riqueza de seus acionistas, e consideram que a lucratividade é uma medida frequente para avaliar o sucesso da empresa (CERTO e PETER, 2010, p.233).

Entre os indicadores econômicos, “[...] dois indicadores econômicos importantes são a margem de lucro sobre as vendas e o retorno sobre o investimento (ROI)².” A margem de lucro sobre as vendas, “[...] é calculada dividindo-se os lucros, antes dos juros e tributos, pelas vendas.” (CERTO e PETER, 2010, p. 233)

² Fonte: ROI, Sigla em inglês para *Return on Investment*, que em português significa “Retorno sobre o Investimento”.

Mas segundo Certo e Peter (2010) se o valor estiver abaixo dos valores obtidos por outras empresas do setor ou estiver diminuindo ao longo do tempo, devem ser levantadas perguntas quanto ao comportamento da empresa.

O retorno sobre o investimento pode ser computado dividindo-se os lucros após os tributos pelo ativo total, ele é uma medida comum discutida pelas organizações. Também pode-se dizer que essa relação é conhecida como retorno sobre os ativos, e os lucros obtidos após o abate dos tributos são chamados de lucro líquido ou receita líquida. A relação entre eles aponta o quanto produtivamente a empresa está comprando, usando e administrando seus ativos (CERTO e PETER, 2010, p.233).

De acordo com Certo e Peter (2010), os indicadores financeiros proporcionam às organizações uma forma eficiente de avaliação do bem-estar financeiro. O cálculo e a comparação desses indicadores podem beneficiar a administração estratégica das organizações, pois despertam os analistas quanto às áreas que necessitam ser investigadas. Entretanto, apenas apresentam as causas das deficiências que provocam o fracasso do desempenho financeiro das empresas.

2.8.3 Mapa Estratégico

Para Kaplan e Norton (2004) o mapa estratégico descreve a estratégia, mostrando claramente os objetivos dos processos internos críticos que criam valor e os ativos intangíveis necessários. O Balanced Scorecard traduz os objetivos do mapa estratégico em indicadores e metas. Porém, os objetivos e metas não serão alcançados somente porque foram identificados, a organização deve criar um conjunto de programas que criarão condições para realizar as metas de todos os indicadores.

Kaplan e Norton (2004) afirmam que cada empresa deve adaptar o mapa estratégico ao seu conjunto de objetivos estratégicos e, de acordo com Herrero Filho (2005), apesar de ele desempenhar diferentes funções no processo do BSC, sua principal finalidade é descrever, de forma dinâmica, como a organização criará valor.

Para Kaplan e Norton (2004) “[...] mapa estratégico é a representação visual da estratégia, mostrando numa única página como os objetivos nas quatro

perspectivas se integram e combinam para descrever a estratégia.” (KAPLAN E NORTON, 2004, p. 57)

Segundo Kaplan e Norton (2004), os ativos intangíveis sozinhos, raramente criam valor e exercem impacto direto sobre os resultados financeiros, como o aumento da receita, redução de custos e maiores lucros. “[...] O valor de um ativo intangível depende do seu alinhamento com estratégia.” (KAPLAN E NORTON, 2004, p.31). É necessário o uso dos processos internos, como projeto, entrega e serviços aos clientes, para transformar o valor potencial dos intangíveis em valor tangível.

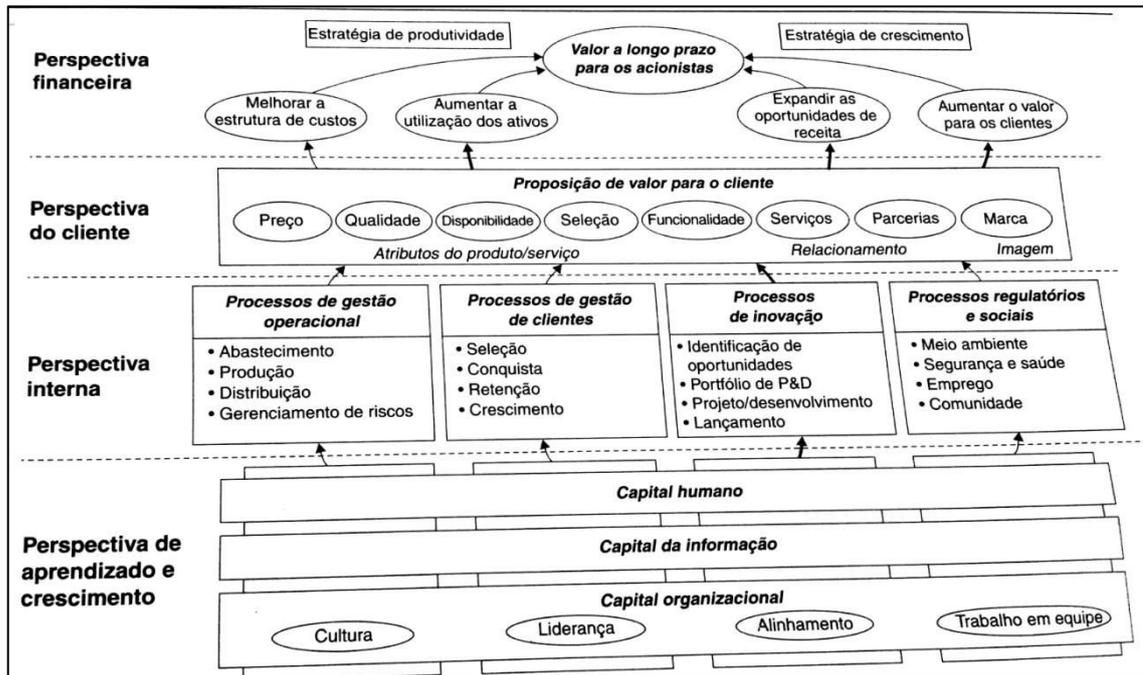
Para a criação de valor todos os ativos intangíveis da organização devem estar alinhados uns aos outros, aos ativos tangíveis e à estratégia (KAPLAN E NORTON, 2004, p.32).

De acordo com Kaplan e Norton (2004) o mapa estratégico do *Balanced Scorecard* oferece um modelo que mostra como a estratégia da organização liga os ativos intangíveis para a criação de valor. Na perspectiva financeira são mostrados os resultados tangíveis da estratégia em termos tradicionais financeiros, medida como valor para os acionistas; o crescimento da receita e custo são indicadores que mostram como a estratégia da organização está caminhando, para o sucesso ou para o insucesso.

A perspectiva do cliente segundo os autores Kaplan e Norton (2004) fornece sugestões de valor para os clientes-alvo. Essas sugestões oferecem conceito para que os ativos intangíveis criem valor.

Tanto a perspectiva financeira quanto a do cliente apresentam os resultados que se esperam com a execução da estratégia. Ambas contêm muitos indicadores de resultados (KAPLAN E NORTON, 2004, p.32), conforme a figura 3:

Figura 3- Mapa estratégico representa como a organização cria valor



Fonte: Kaplan e Norton (2004, p.11)

2.8.4 Conceito de Planejamento Estratégico

De acordo com Oliveira (2010), o planejamento estratégico é um processo administrativo que mostra à empresa a melhor direção a ser seguida, visando os fatores externos de forma inovadora e diferenciada, sendo de responsabilidade dos níveis mais altos da organização, em que trata a formulação de objetivos e estratégias levando-se em conta as condições internas e externas.

Segundo Muller (2014), o planejamento estratégico, não busca resolver o futuro, no entanto procura traçar objetivos futuros viáveis e sugerir ações para alcançá-los. Para o autor não basta "[...] saber o que acontecerá amanhã, mas sim o que fazer para evitar ser surpreendido com as incertezas do amanhã." (MULLER, 2014, p.12)

2.9 IMPLANTAÇÃO DO BSC

Conhecer a estratégia da organização é o ponto inicial para a implantação do *Balanced Scorecard*, podendo reduzir o tempo necessário para a construção da

ferramenta, e também sendo possível utilizar a própria construção do BSC para formular a estratégia.

No entanto segundo Muller (2014), poucos gerentes de nível médio não compreendem a estratégia da empresa, necessitando de entendimento do assunto e de poder decisório, podendo ser incapacitados de vincular o BSC à estratégia.

Para dar sequência ao instrumento BSC, é preciso definir metas a longo prazo, determinando os objetivos, indicadores e as metas a serem traçadas pela organização, além de incentivar a identificação e o alinhamento entre os investimentos e os programas de ação, e vincular a alocação de recursos ao orçamento (MULLER, 2014, p.117).

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia adotada para a realização deste estudo e descreve os procedimentos empregados no trabalho para o alcance dos objetivos propostos.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente trabalho trata-se de uma **pesquisa qualitativa** que de acordo com Malhotra (2012), proporciona melhor entendimento do problema.

A pesquisa qualitativa é fundamental, pois é utilizada como uma ferramenta para determinar o porquê e o que é importante para a pesquisa, ela apresenta diferentes conceitos e métodos de investigação e técnicas de coleta, análise e interpretação de dados. Portanto foi aplicada neste trabalho para identificar e compreender o processo de implantação da ferramenta por meio da análise dos artigos científicos e determinar os quesitos a serem analisados.

Esta pesquisa é caracterizada em sua **natureza** como uma **pesquisa aplicada** e quanto aos **objetivos**, teve caráter **descritivo**, por ter sido feito o levantamento dos elementos bibliográficos, comparando as variáveis e descrevendo os dados. Quanto aos procedimentos da pesquisa utilizou-se a pesquisa bibliográfica.

Este trabalho utiliza como principais fontes de referência **bibliográfica**. A pesquisa bibliográfica foi aplicada ao estudo para a verificação da literatura para desenvolver o fundamento teórico e examinar as informações existentes sobre processo de implantação e realizar a comparação dos artigos, utilizando como base quesitos pré-determinados para desenvolver os objetivos propostos neste estudo e ressaltar a importância da ferramenta na gestão de desempenho das organizações.

De acordo com Gil (2010) e Severino (2010), a pesquisa bibliográfica é estruturada com base em material já publicado, decorrente de pesquisas anteriores, onde se podem incluir materiais impressos como livros, revistas, jornais, teses e dissertações.

3.2 OBJETO DA PESQUISA

O objeto de pesquisa é o processo de implantação do BSC. As fontes são os artigos cujo objeto de pesquisa é o estudo de caso de artigos que tratam sobre o processo de implantação do BSC. Estes artigos científicos estão disponíveis online e foram publicados no período de 2008 a 2014.

Nesta seção, são apresentados os objetos de análise, quais sejam os artigos de: Dietschi; Nascimento (2008), Quinteiros; Silva; Costa; Oliveira (2009), Spessatto; Beuren (2013) e Russo; Parisi; Silva; Weffort (2014).

Para a seleção dos artigos foi realizada uma leitura criteriosa, buscando encontrar trechos representativos que se relacionassem aos quesitos previamente identificados. Estes artigos foram selecionados entre os vários encontrados, sendo considerados como critério de inclusão, os artigos que tratam do processo de implementação do BSC, e que pudessem representar a maior variedade e quantidade de empresas possíveis.

3.2.1 Percepção dos gestores sobre o processo de institucionalização do *Balanced Scorecard* de uma empresa de saneamento

O primeiro artigo analisado na pesquisa foi sobre a percepção dos gestores sobre o processo de institucionalização do *Balanced Scorecard* de uma empresa de saneamento, em idioma português, no qual os autores afirmam que o *Balanced Scorecard* é um dos artefatos de gestão mais utilizados pelas grandes empresas, porém com isso procuraram identificar as dificuldades em sua implementação e uso, respondendo a seguinte questão da pesquisa: sob a óptica da nova sociologia institucional (NIS), quais são os fatores que colaboraram com a institucionalização e/ou desinstitucionalização do *Balanced Scorecard* (BSC), em uma empresa de saneamento básico? , esses fatores que somados podem levar a organização ao sucesso ou ao insucesso.

A organização estudada é uma grande empresa de saneamento básico de capital misto e aberto que em 2004 iniciou a implementação do seu BSC corporativo sendo que em 2010 ele ainda não se encontrava totalmente institucionalizado. Para a realização da pesquisa foi utilizado um questionário eletrônico que foi submetido a

416 gestores que estiveram diretamente envolvidos com a implementação e uso desse artefato na organização estudada.

Foi concluído que devido aos efeitos de força dos agentes que atuaram em função de interesses próprios, como a falta de formação de um ambiente técnico institucionalizado e a falta das condições que sustentavam este ambiente, como a saída da principal liderança, foram as principais causas que contribuíram para a desinstitucionalização do BSC.

3.2.2 Análise das diferenças na implantação do *Balanced Scorecard* nas maiores empresas da região sul do Brasil

O segundo artigo estudado foi a análise das diferenças na implantação do *Balanced Scorecard* nas maiores empresas da região sul do Brasil, em idioma português, no qual os autores afirmam que o BSC constitui-se em um sistema de gestão e medição de desempenho derivado das capacidades das empresas. Ele tem como objetivo principal alinhar a estratégia a toda a organização, traduzir a missão e visão da corporação em um conjunto de indicadores de desempenho, em torno das quatro perspectivas.

Os autores procuraram responder a seguinte questão-problema: “Há diferenças na implantação do *Balanced Scorecard* (BSC), quanto a dificuldades, impactos, efeitos e grau de utilização, entre as maiores empresas da região sul do Brasil?”

Trata-se de uma pesquisa descritiva que foi realizada por meio de um levantamento ou Survey, com abordagem quantitativa dos dados, foi aplicado um questionário com escalas de Likert, valendo-se do software LimeSurvey para o envio por meio de um link para todos os endereços eletrônicos cadastrados. A pesquisa foi aplicada às empresas que integram a lista das 1000 maiores empresas do Brasil, segundo a Revista Valor 1000, edição de 2008.

A população total foi de 192 empresas, 57 alegaram não ter autorização para participar da pesquisa, reduzindo a população a 135, que aceitaram participar; para estas foi enviado o instrumento de coleta de dados da primeira fase da pesquisa, com o objetivo de identificar apenas quais empresas da população utilizam ou estão implantando o *Balanced Scorecard*.

Foram obtidas 112 respostas, sendo que destas, 31 atingiram ao objetivo proposto para a primeira fase, porém apenas 19 responderam ao instrumento de pesquisa da segunda etapa; portanto, a amostra por acessibilidade foi composta por 19 empresas. Para analisar as diferenças do grau de desenvolvimento do *Balanced Scorecard*, foram consideradas dois grupos, aquelas que implantaram o BSC corporativo com desdobramento para cada tema estratégico e as que implantaram a ferramenta para toda a organização, sendo que o primeiro grupo teve maiores dificuldades e maior grau de utilização.

Concluindo que há diferenças significativas na implantação do BSC nas empresas pesquisadas, no que se refere às dificuldades de operacionalização e ao grau de utilização e que não há diferenças nos impactos e efeitos causados pelo BSC.

3.2.3 Um estudo sobre a aderência do *Balanced Scorecard* às empresas abertas e fechadas

O terceiro artigo analisado foi um estudo sobre a aderência do *Balanced Scorecard* às empresas abertas e fechadas, em idioma português. Os autores afirmam que o BSC surgiu com o intuito de solucionar problemas como consequências do foco no curto prazo, integrando os indicadores financeiros com os indicadores não-financeiros e, segundo os autores o BSC, proporciona equilíbrio em todos os indicadores, muito importante, pois os indicadores não-financeiros são mais voltados a longo prazo e os indicadores financeiros são voltados ao curto prazo.

Os autores afirmam que há uma semelhança entre o *Balanced Scorecard* e o Planejamento estratégico, porque ambos estabelecem diretrizes de longo prazo, as quais devem ser seguidas de ações, para assim suportar o alcance das metas desejadas.

Porém diferentemente do planejamento estratégico, o equilíbrio entre metas financeiras e não-financeiras é um assunto somente do BSC.

O seguinte problema de pesquisa se deu: “o tipo de sociedade de uma organização, aberta ou fechada, pode ser um fator que explique a melhor aderência da empresa ao *Balanced Scorecard*?”.

A pesquisa foi realizada por meio de um levantamento Survey, sendo selecionada por meio dos cadastros da FIESP, SEBRAE, Revista Amanhã 500 e FEDERASUL, uma amostra probabilística de 350 empresas da região Sul e Sudeste do Brasil; considerando que essas duas regiões representam 73,8% do PIB brasileiro, segundo o IBGE, sendo suficiente para atingir os objetivos do estudo. Foram selecionadas as empresas com faturamento acima de R\$10 milhões.

As empresas foram contatadas por telefone, para explicar a natureza da pesquisa, e depois foi enviado e-mail instruindo os respondentes a entrar em um site para preenchimento do questionário; foram disponibilizados login e senha para o acesso, a fim de tornar possível a sua identificação.

Dessas 350 organizações contatadas, 79 responderam ao questionário, sendo que dois foram desclassificados por inconsistência nas respostas, portanto a amostra final do estudo constitui-se de 77 empresas: 34 abertas e 43 fechadas. Em relação ao porte destas, 33 têm faturamento anual entre R\$10 milhões e R\$150 milhões e 44 têm faturamento anual superior aos valores supracitados.

Por meio das respostas pode-se concluir que as características do *Balanced Scorecard* são mais aderentes às empresas abertas do que às fechadas, predominando os aspectos financeiros nas empresas com ações negociadas na Bolsa de Valores.

3.2.4 Aplicação do *Balanced Scorecard* a uma organização do terceiro setor

O quarto artigo analisado é relacionado à aplicação do *Balanced Scorecard* a uma organização do terceiro setor, o idioma encontra-se em português. Para os autores, a criação do *Balanced Scorecard* foi criar um novo modelo de medição de desempenho e métodos de avaliação que levassem em conta a capacidade das organizações em criarem valor econômico para o futuro, necessitando que a missão e a visão estejam bem definidas e consolidadas. O objetivo do estudo foi evidenciar a aplicabilidade do *Balanced Scorecard* em uma organização do Terceiro Setor.

A empresa pesquisada foi uma organização não-governamental chamada Zambô, nascida em 1990, na cidade de Caraguatatuba, no litoral norte, São Paulo. Ela tem como objetivo defender os interesses dos negros, bem como realizar ações para divulgar e preservar a cultura afro-brasileira, a estrutura da organização é bem

simples, há poucos membros responsáveis pelo desenvolvimento das atividades o que sobrecarrega alguns integrantes.

Analisando o estatuto da Zambô, identificou-se que ela não possuía missão e visão claramente definidas. Assim nesta pesquisa foram apurados a missão, visão e os seus objetivos estratégicos; foram realizadas reuniões com o corpo diretivo e foram obtidas as definições da missão, visão e objetivos estratégicos, após isso, foi decompor a estratégia da corporação em objetivos estratégicos.

Conclui-se que o BSC é uma ferramenta que permitiu a integração da missão e visão da ONG Zambô traduzindo a em objetivos e medidas que possibilitam a avaliação do seu desempenho sob a ótica das quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento.

3.3 QUESITOS DE ANÁLISE

Para atingir o objetivo do problema da pesquisa, foram selecionados 4 artigos científicos que falam sobre empresas, que tratam do processo de implementação do BSC; foram previamente identificados 5 quesitos para apontar as características do processo de implantação do Balanced Scorecard.

Os dados serão analisados de acordo com os quesitos: Empresas Analisadas, Etapas e Elementos do Processo de Implantação, Principais Benefícios, Limitações e Críticas e os Resultados apresentados nos artigos sobre cada empresa.

Foram identificadas as empresas e o Porte de cada uma delas nos artigos científicos respectivamente: Empresa de Saneamento de Capital misto e aberto, 192 Maiores Empresas da Região Sul do Brasil, Empresas abertas e fechadas e Organização Zambô do terceiro Setor.

No primeiro quesito foram identificados os elementos do processo de implantação e as etapas da ferramenta Balanced Scorecard encontrados em cada empresa, nos artigos. No segundo quesito foram identificados os principais benefícios que as organizações obtiveram com a implantação da ferramenta. No quesito limitações e críticas foram identificadas as limitações e as críticas de cada empresa dos artigos, no entanto na análise da ONG Zambô não foram levantadas e apresentadas limitações e críticas quanto ao processo.

Foram apresentados os resultados obtidos por cada empresa, na análise dos artigos, pelas empresas em que tiveram sucesso ou insucesso com a implantação do BSC. Assim, foi identificado no primeiro artigo analisado da empresa de saneamento em que houve a desinstitucionalização, que ocorreu por algumas limitações que foram encontradas pela empresa ao longo do processo de implantação da ferramenta, levando-a ao insucesso.

4 ANÁLISE DE RESULTADO

Este capítulo tem como objetivo descrever os resultados alcançados com a realização da pesquisa bibliográfica, no processo de implantação do *Balanced Scorecard*, por meio de respostas obtidas nos artigos e teses selecionados.

A pesquisa bibliográfica segundo Gil (2010) é a etapa da pesquisa que realiza o levantamento de dados com método comparativo em materiais já trabalhados em fontes de papel secundário, como artigos, teses e dissertações. Segundo Gil (2010), essas etapas não devem ser rígidas, podendo o pesquisador adaptá-las conforme suas necessidades.

A sequência das informações deste estudo se deu pela ordem de quatro artigos selecionados, os quais representam os dados deste estudo, em que foi realizada a comparação dos quesitos.

4.1 QUESITO EMPRESAS ANALISADAS

Entre os artigos analisados foram identificadas as empresas que tratam do processo de implantação do *Balanced Scorecard*.

- Empresa de Saneamento de Capital misto e aberto
- Maiores empresas da Região Sul do Brasil.
- Empresas Abertas e Fechadas
- Organização do Terceiro Setor

Assim foi possível verificar que a implantação do *Balanced Scorecard* é ampla podendo atender a todos os tipos de empresas com capitais abertos, fechados, capital misto e organizações de terceiro setor.

4.2 QUESITO ETAPAS E ELEMENTOS DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO

Com a análise dos artigos, identificou as etapas e o processo de implantação da ferramenta BSC. Esta análise visa identificar como é realizada a implementação do *Balanced Scorecard* nos artigos que falam das empresas.

É preciso definir o problema organizacional que se pretende resolver, com a elaboração de um arranjo estrutural formal, com bases que suportem o problema a ser resolvido, modelo amplo, mas com facilidade de ser implementado por diferentes organizações, de acordo com suas estruturas organizacionais e usos esperados.

As organizações precisam capacitar seus colaboradores, para assim alinhar os objetivos pessoais desses aos da organização, por meio de sistemas de recompensa, motivação, incentivos e remuneração. A gestão da organização deve estar diretamente envolvida com o processo de implementação e uso desse artefato.

A ferramenta permite que as organizações descrevam e comuniquem a estratégia, mobilizando formas de atuação radicalmente novas, fornecendo a arquitetura para a formação de novos elos organizacionais entre as unidades de negócio e empregados.

Todos os colaboradores devem compreender a estratégia e conduzir suas tarefas cotidianas de modo a contribuir para o êxito da estratégia. A ferramenta exige disponibilidade de recursos e envolvimento e comprometimento de todos os níveis da organização.

É preciso elaborar o plano de implementação e formalizar os sistemas de informações. Os executivos devem estabelecer metas com horizonte de três a cinco anos para o direcionamento de uma organização, aliado a uma estratégia que suporte os objetivos desejados. A partir das metas de horizonte a longo prazo, as metas de curto prazo (12 meses) devem ser estabelecidas.

Decompor a estratégia da organização em objetivos estratégicos, apresentar o plano sistemático dividindo o processo de implantação em quatro fases: definição da arquitetura de indicadores, consenso em função dos objetivos estratégicos, escolha e elaboração do plano de implementação.

4.3 QUESITO LIMITAÇÕES E CRÍTICAS QUANTO AO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*

Para saber quais as limitações e críticas no processo, realizou-se a análise comparativa dos artigos identificando as limitações e críticas quanto ao processo de implantação do *Balanced Scorecard*, o objeto de estudo identificou: substituições de diretoria, falta de remuneração dos colaboradores aos objetivos estratégicos do

BSC, ausência de reuniões para o aprendizado da estratégia, comportamento das pessoas, da liderança e à cultura organizacional, dificuldades na definição das medidas, ausência de um sistema que comunique as metas de alto nível aos inferiores, ausência de uma ligação entre o lado financeiro e o não financeiro do Scorecard.

O processo tem necessidades de introduzir mudanças na organização, exige disponibilidade de recursos e contribuição de todos os funcionários para sua efetivação, problemas com relação a diversas perspectivas que não são tratadas (fornecedores, governo, social etc.), dimensão do tempo não é evidenciada na relação, gestão baseada exclusivamente em indicadores financeiros, sistema direcionado aos acionistas.

Apenas no artigo Aplicação do *Balanced Scorecard* a uma organização do Terceiro Setor não foram identificadas limitações e críticas quanto ao processo.

Assim, verificou-se que há uma grande relação de limitações e críticas quanto ao processo de implantação do *Balanced Scorecard*, objeto de estudo, que podem impedir o sucesso do projeto.

Dessa forma verifica-se a importância das organizações se atentarem a essas limitações, dando treinamentos aos seus colaboradores, alinhamento e organização aos seus processos de gestão e ambiente organizacional.

As informações coletadas na pesquisa possibilitaram identificar quais limitações e críticas estão presentes no processo.

4.4 QUESITO PRINCÍPAIS BENEFÍCIOS QUANTO AO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*

Com a análise dos artigos, foram identificados os principais benefícios quanto ao processo de implantação da ferramenta BSC. Esta análise visa identificar quais benefícios são proporcionados com a implementação do *Balanced Scorecard* nas empresas estudadas.

O *Balanced Scorecard* é considerado um dos artefatos de gestão mais utilizados pelas grandes organizações, tem como objetivo comunicar e operacionalizar as ações de longo prazo, promovendo o alinhamento entre a estratégia e as operações por meio de uma composição balanceada de medidas.

Atua como um sistema de gestão do desempenho estratégico, como um instrumento de gestão que minimiza ou mesmo resolve as limitações existentes nos relatórios, possibilitando um novo modelo não limitado às medidas financeiras.

Sistema equilibrado de medição estratégica, formado e organizado em torno de indicadores de desempenho dentre as quatro perspectivas: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento.

O BSC é um instrumento de gestão capaz de proporcionar o equilíbrio entre metas financeiras e não financeiras, que busca solucionar problemas causados pelo excessivo foco em indicadores financeiros que ocorrem nos ambientes organizacionais de empresas abertas, integrando a criação de um método de avaliação que crie valor econômico para o futuro das organizações e que a missão e a visão da organização estejam definidas e consolidadas.

A ferramenta permite o alinhamento e equilíbrio do planejamento estratégico com os quatro processos gerenciais, sendo possível agregar uma ou mais perspectivas complementares de acordo com as necessidades de cada empresa.

Ainda buscando conhecer melhor a teoria e os benefícios da implantação do balanced Scorecard, verificou-se que a ferramenta é muito utilizada pelas organizações, podendo ser usada em organizações de capital misto e aberto, empresas fechadas e até mesmo em organizações do terceiro setor; proporcionando o alinhamento da estratégia às metas financeiras e não financeiras das organizações. Tornando-se muito importante para a tradução da missão e da visão das organizações, contribuindo em todos os processos da empresa, nos processos financeiros no alcance de resultados para os acionistas e stakeholders; nos processos de clientes na agregação de valor aos clientes; nos processos internos no alcance da excelência operacional e no processo de aprendizado e crescimento na busca de novos conhecimentos e inovação.

As informações coletadas na pesquisa possibilitaram compreender e entender os benefícios obtidos pelas empresas com a implantação do Balanced Scorecard e reforçar os benefícios que a ferramenta proporciona.

4.5 QUESITO RESULTADOS

Na análise dos artigos, foram identificados os resultados obtidos pelas empresas quanto ao processo de implantação da ferramenta BSC. Esta análise visa a identificar os resultados que foram apresentados nos artigos.

No artigo da empresa de saneamento de Capital misto e aberto houve a desinstitucionalização devido aos efeitos de força dos agentes que atuaram em função de interesses próprios, como a falta de formação de um ambiente técnico institucionalizado e a falta das condições que sustentavam este ambiente, como a saída da principal liderança, que contribuíram para a desinstitucionalização do BSC na organização.

No artigo das 192 maiores empresas da região-sul concluiu-se que há diferenças significativas na implantação do BSC nas empresas pesquisadas, no que se refere às dificuldades de operacionalização e ao grau de utilização e que não há diferenças nos impactos e efeitos ocasionados pelo BSC.

No artigo das empresas abertas e fechadas foi possível concluir que as características do Balanced Scorecard são mais aderentes às empresas abertas do que às fechadas, predominando os aspectos financeiros nas empresas com ações negociadas na Bolsa de Valores.

Já o último artigo, da organização Zambô do terceiro setor o BSC, permitiu a integração da missão e visão da ONG Zambô, traduzindo-a em objetivos e medidas que possibilitam a avaliação do seu desempenho sob a ótica das quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento.

É apresentado um quadro resumo dos quesitos encontrados na análise dos artigos das empresas conforme o Quadro 4:

Quadro 4- Quesitos da Análise do Processo de Implantação do Balanced Scorecard

Autores	Empresas analisadas por artigo	Etapas e elementos do Processo de Implantação	Principais benefícios	Limitações/ críticas	Resultados
(Russo, Parisi, Silva, Welfort , 2014)	Empresa de Saneamento de Capital misto e aberto	Definição do problema organizacional que se pretende resolver.Elaboração de um arranjo estrutural formal, com bases que suportem o problema a ser resolvido.Modelo amplo, mas com facilidade de ser implementado por diferentes organizações,de acordo com suas estruturas organizacionais e usos esperados.As organizações precisam capacitar seus colaboradores, para assim alinhar os objetivos pessoais desses aos da organização, por meio de sistemas de recompensa, incentivo e remuneração.A gestão da organização deve estar diretamente envolvida com o processo de implementação e uso desse artefato.	Traduz a estratégia em termos operacionais, alinha a organização à estratégia, transforma e converte a estratégia em processo contínuo e mobiliza a mudança por meio da liderança executiva. Alinha a estratégia e as operações por meio de medidas de desempenho.Realiza-se a comunicação e a tradução da estratégia em termos operacionais para toda a organização.	Substituição de diretoria, remuneração dos colaboradores aos objetivos estratégicos do BSC, ausência das reuniões para o aprendizado da estratégia (RAEs- reuniões de análise da estratégia e PMO -Project Management Office- que suportava os objetivos estratégicos).Comportamento das pessoas, liderança e à cultura organizacional, aspectos funcionais do BSC. Falta de um Ambiente técnico institucionalizado. Falta de uma estrutura de TI que possibilite comunicar claramente o feedback a todos os envolvidos da empresa.	Devido aos efeitos de força dos agentes que atuaram em função de interesses próprios, como a falta de formação de um ambiente técnico institucionalizado e a falta das condições que sustentavam este ambiente, como a saída da principal liderança, foram as principais causas que contribuíram para a desinstitucionalização do BSC na organização.
(Spessatto; Beuren, 2013)	Maiores empresas da Região Sul do Brasil.	Permitiu que as organizações descrevem e comuniquem a estratégia,mobiliza para formas de atuação radicalmente novas, fornece a arquitetura para a formação de novos elos organizacionais entre as unidades de negócio e empregados. Que todos os colaboradores compreendam a estratégia e conduzam suas tarefas cotidianas de modo a contribuir para o êxito da estratégia.Exige disponibilidade de recursos e envolvimento e comprometimento de todos os níveis da organização.Elabora o plano de implementação e formalizar os sistemas de informações.	Sistema equilibrado de medição estratégica, organizado em torno de quatro perspectivas distintas.Alinha o planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa, por meio de ações como: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia, comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas, planejar, estabelece metas e alinha iniciativas estratégicas e melhora o feedback e o aprendizado estratégico.Traduz a missão e a visão da empresa em um conjunto de indicadores de desempenho estruturados em uma relação de causa e efeito apoiados em torno de quatro perspectivas. As medidas de desempenho definidas no BSC são capazes de diferenciar a estratégia da organização tomando-a única. A ferramenta identifica com facilidade a necessidade de implantação de novos programas, produtos, além de incentivar o diálogo entre as unidades de negócio e os executivos da organização em relação aos objetivos a curto e longo prazos; capacitar empresas bem-sucedidas a construir um novo tipo de sistema gerencial, concebido para gerenciar a estratégia.	Dificuldades na definição das medidas, ausência de um sistema que comunique as metas de alto nível aos inferiores, ausência de uma ligação entre o lado financeiro e o não financeiro do scorecard.Processo que tem necessidade de introduzir mudanças na organização.Dificuldades dos gestores de entender a estratégia e a visão da organização. Se não houver o comprometimento da alta administração em se envolver no projeto, ao delegar a estratégia para os demais níveis intermediários, corre-se o risco de que estes não estejam preparados para entender a estratégia ou o projeto do BSC como um todo.Falta de comprometimento de todos da organização.	Conclui-se que há diferenças significativas na implantação do BSC nas empresas pesquisadas, no que se refere às dificuldades de operacionalização e ao grau de utilização e que não há diferenças nos impactos e efeitos ocasionados pelo BSC.
(Dietschi; Nascimento, 2008)	Empresas Abertas e Fechadas	Os executivos devem estabelecer metas com horizonte de três a cinco anos para o direcionamento de uma organização, aliado a uma estratégia que suporte os objetivos desejados. A partir das metas de horizonte a longo prazo, as metas de curto prazo (12 meses) devem ser estabelecidas.	O BSC proporcio-na: (a) alinhamento dos indicadores à estratégia; (b) co-municação da estratégia dentro da organização e (c) apoio na tomada de decisão. Os indicadores de desempenho devem estar alinhados a estratégia Equilíbrio de indicadores financeiros voltados a curto prazo e não financeiros a longo prazo.E mais aderente a empresas abertas,sendo aspectos financeiros predominantes nas empresas com ações negociadas na bolsa de valores. Instrumento de gestão capaz de proporcionar o equilíbrio entre aspectos financeiros e não financeiros nas organizações.Busca solucionar problemas causados pelo excessivo foco em indicadores financeiros que ocorrem nos ambientes organizacional de empresas abertas.	Medidas financeiras mais apreciadas pela alta administração, que não dá muita importância aos indicadores não financeiros,pouca ou nenhuma participação dos escalões inferiores na modelagem e implantação do BSC, dimensão do tempo não é evidenciada na relação.Gestão baseada exclusivamente em indicadores financeiros.Direcionados aos acionistas	Por meio das respostas obtidas na pesquisa pode-se concluir que as características do Balanced Scorecard são mais aderentes às empresas abertas do que às fechadas, predominando os aspectos financeiros nas empresas com ações negociadas na Bolsa de Valores.
(Quintaires; Silva; Costa; Oliveira, 2009)	Organização do Terceiro Setor	Apuração da missão, visão e os objetivos estratégicos da Zambó.Foram realizadas reuniões com o corpo diretivo.Decompor a estratégia da organização em objetivos estratégicos. Identificou que a organização possui públicos diferentes onde foram subdivididos em clientes primários e secundários.Apresentam o plano sistemático dividido o processo de implantação em quatro fases:Definição da arquitetura de indicadores, consenso em função dos objetivos estratégicos, escolha e elaboração do plano de implementação.	Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia, comunicar, associar objetivos e medidas estratégicas.Modelo de medição de desempenho das empresas,integra a criação de um método de avaliação que crie valor econômico para o futuro das organizações e que a missão e a visão da organização estejam definidas e consolidadas.Alinhamento e equilíbrio do planejamento estratégico com os quatro processos gerenciais.É possível agregar uma ou mais perspectivas complementares.	Não foram levantados limitações ,nem fatores críticos na análise do artigo	Conclui-se que o BSC é uma ferramenta que permitiu a integração da missão e visão da ONG Zambó traduzindo a em objetivos e medidas que possibilitam a avaliação do seu desempenho sob a ótica das quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Fonte:Elaborada pela autora (2016)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta utilizada pelas organizações, pois sua eficácia proporciona a solução de todo o planejamento da empresa. Atendendo às áreas financeiras e não financeiras por meio de suas perspectivas, traduz a missão e a visão em objetivos estratégicos, alinhando a estratégia a organização.

Apresenta algumas limitações e críticas ao longo de sua implementação, que podem levar ao insucesso do projeto organizacional. Assim, as organizações precisam estar atentas ao treinamento de seus colaboradores, às reuniões que devem ser realizadas e à organização, que pode sofrer mudanças como um todo, devendo ter a colaboração de todos no processo.

Este trabalho consistiu em um referencial teórico com os principais aspectos do processo da implantação do *Balanced Scorecard* com o intuito de responder ao seguinte problema de pesquisa: o que a literatura científica apresenta sobre o processo de implantação do *Balanced Scorecard*? Quais as características do processo de implementação do *Balanced Scorecard* segundo a literatura científica nacional?

Com o propósito de compreender e entender os processos de implantação foram definidos quesitos pré-estabelecidos ao longo do processo para assim atender aos objetivos propostos neste estudo.

As estratégias metodológicas foram de abordagem qualitativa com utilização do método descritivo, com procedimentos da pesquisa bibliográfica. Foi realizada a análise comparativa de quatro artigos de implantação.

Com os resultados da pesquisa bibliográfica, constatou-se que os processos de implantação do *Balanced Scorecard* são utilizados para traduzir a missão, visão e estratégia em medidas de desempenho, e que o BSC deixou de ser apenas um sistema de medição e passou a ser um sistema gerencial essencial. Para os autores, o *Balanced Scorecard* é um modelo de gestão que faz parte dos elementos da contabilidade gerencial e que proporciona às organizações a tradução da missão e da estratégia em um conjunto de medidas de desempenho, oferecendo uma estrutura de medição estratégica e de um sistema de gestão eficiente.

Assim, verificou-se na pesquisa, que há uma grande relação de limitações e críticas quanto ao processo de implantação do *Balanced Scorecard*, que podem impedir o sucesso do projeto.

Dessa forma verifica-se a importância das organizações se atentarem a essas limitações, dando treinamentos aos seus colaboradores, alinhando e organizando seus processos de gestão e o ambiente organizacional.

Assim, com os dados coletados na pesquisa, foi identificado no primeiro artigo que devido aos efeitos de força dos agentes que atuaram em função de interesses próprios, como a falta de formação de um ambiente técnico institucionalizado e a falta das condições que sustentavam este ambiente, como a saída da principal liderança, que contribuíram para a desinstitucionalização do BSC na organização.

No segundo artigo foi identificado que há diferenças significativas na implantação do BSC nas empresas pesquisadas, no que se refere às dificuldades de operacionalização e ao grau de utilização e que não há diferenças nos impactos e efeitos ocasionados pelo BSC. E terceiro artigo que as características do Balanced Scorecard são mais aderentes às empresas abertas do que às fechadas, predominando os aspectos financeiros nas empresas com ações negociadas na Bolsa de Valores

Foi possível identificar no quarto artigo analisado que o BSC permite à integração da missão e visão traduzindo a em objetivos e medidas que possibilitam a avaliação do seu desempenho sob a ótica das quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento.

A escolha pelos artigos das empresas que tratam sobre o processo de implantação do BSC aconteceu devido à limitação de não conseguir acesso ao campo, de empresas da cidade de Caraguatatuba que utilizassem o BSC dentro do período da realização da pesquisa.

Sugere-se futuras pesquisas acadêmicas a cerca da temática da implantação do *Balanced Scorecard* podendo ser aplicada em organizações de pequeno ou grande porte ou apenas em algum setor da empresa que está implantando o sistema, ou que já tenha implantado aqui na cidade de Caraguatatuba ou em outras localidades.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, M. M. D. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. 10. ed. SAO PAULO: ATLAS, 2010.
- CERTO, S. C.; J.P.PETER. **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.
- COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. Rio de Janeiro-RJ: Elsevier, 2009.
- COOPER, D. R.; S.SCHINDLER, P. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- CURI, W. R.; DIAS, A. T.; FILHO, C. G. A Percepção dos Clientes Quanto à Qualidade dos Sites na Internet:Aplicação e Validação do Modelo WebQual. **30º Encontro da ANPAD**, Salvador, Setembro 2006.
- DIETSCHI, D. A.; NASCIMENTO, A. M. Um Estudo sobre a aderência do Balanced Scorecard às empresas abertas e fechadas. **R.Cont.Fin.**, São Paulo, jan/ abr 2008.
- FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- FERREIRA, A. G. C. Bibliometria na avaliação de periódicos científicos. **Revista de Ciência da Informação**, v. 11, n. 3, jun 2010.
- FERREIRA, F.; DIEHL, C. A. Perfil da produção científica brasileira sobre Balanced Scorecard. **R.Eletr.Estrat.Neg**, v. 6, n. 1, jan/abr 2013.
- FREZATTI, F.; RELVAS, T. R. S.; JUNQUEIRA, E. BSC e a Estrutura de Atributos da Contabilidade Gerencial: Uma Análise no Ambiente Brasileiro.. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, Sao Paulo, v. 50, n. 2, abr/jun 2010.
- GALA, E. S.; FORTE, S. H. A. C. Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no Balanced Scorecard: um estudo de caso em uma instituição publica. **Revista de Administração Mackenzie**, Sao Paulo, v. 6, n. 2, p. 87-111, 2005.
- GALAS, E. S.; PONTE, V. M. R. O Balanced Scorecard e o alinhamento estratégico da tecnologia da informação:um estudo de casos múltiplos. **R.Cont.Fin.**, p. 37-51, jan/abr 2006.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. SÃO PAULO: ATLAS, 2010.

GROHMANN, M. Z.; BATTISTELLA, L. F.; VELTER, A. N. ACEITAÇÃO E ADOÇÃO DE PRODUTOS COM INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS: O GÊNERO COMO FATOR MODERADOR. **Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, Setembro 2010.

HERRERO, E. F. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, R. S.; P. NORTON, D. **A estratégia em Ação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

LOBATO, D. M. et al. **Estratégia de Empresas**. 9º. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

MACHADO, M. J. C. V. Balanced Scorecard: um estudo empírico sobre pequenas e médias empresas. **Revista brasileira de Gestão de negócios**, São Paulo, v. 15, p. 129 - 148, jan/mar 2013.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: edição compacta**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MULLER, C. J. **Planejamento Estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária**. São Paulo: Atlas, 2014.

RICARDO MARONI, N. **Análise comparativa entre modelos de mensuração de resultados: uma abordagem teórica sobre os fatores do ambiente econômico**, São Paulo, 2001.

OLIVEIRA, D. D. P. R. D. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia, práticas**. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

QUINTAIROS, P. C. R. et al. Aplicação do Balanced Scorecard a uma organização do Terceiro Setor. **Rev. Cont. Controladoria**, Curitiba, mai/ Ago 2009.

RUSSO, P. T. et al. Percepção dos gestores sobre o processo de institucionalização do Balanced Scorecard de uma empresa de saneamento. **FECAP**, São Paulo, v. 24, out/ dez 2014.

SANT'ANNA, A.; JÚNIOR, I. R.; GARCIA, L. F. D. **Propaganda teoria, técnica e prática**. São Paulo- SP: Cengage Learning, 2011.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

SPESSATTO, G.; BEUREN, I. M. Análise das diferenças na implantação do Balanced Scorecard nas maiores empresas da região sul do Brasil. **Gest.Prod.**, São Carlos, v. 20, 2013.

TEIXEIRA, J. M.; HERNANDEZ, J. M. D. C. Valores de compra hedônico e utilitário: os antecedentes e as relações com os resultados do varejo. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 1, n. 71, p. 130- 160, Janeiro/ Abril 2012.