

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

RONAN VERGAÇAS SELEME

**ESTUDO SOBRE A IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD EM UMA
INDÚSTRIA DE PRODUÇÃO DE PAINÉIS DE MDF E MDP**

CURITIBA

2017

RONAN VERGAÇAS SELEME

**ESTUDO SOBRE A IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD EM UMA
INDUSTRIA DE PRODUÇÃO DE PAINÉIS DE MDF E MDP.**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em INTELIGÊNCIA DE NEGÓCIOS, no Curso de Pós-Graduação em MBA DE INTELIGÊNCIA DE NEGÓCIOS, Setor de CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Egon Walter Wildauer

CURITIBA

2017

TERMO DE APROVAÇÃO

RONAN VERGAÇAS SELEME

**ESTUDO SOBRE A IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD EM UMA
INDUSTRIA DE PRODUÇÃO DE PAINÉIS DE MDF E MDP.**

Monografia apresentada como requisito parcial à para obtenção do grau de Especialista no Curso de MBA DE INTELIGÊNCIA DE NEGÓCIOS, Setor CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Egon Walter Wildauer
Departamento Setor de Ciências Sociais Aplicadas, UFPR

Curitiba, 30 de agosto de 2017.

Dedico este trabalho principalmente aos nossos mestres e familiares que contribuíram de forma magnífica para a realização desta pesquisa.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Egon Walter Wildauer meu orientador, pela disposição e atenção despendida.

À minha esposa, aos meus filhos e familiares pela paciência, compreensão e motivação nas horas difíceis.

Aos professores do curso de MBA em Inteligência de Negócios da Universidade Federal do Paraná, pois com certeza contribuíram para nossa formação com seus mais diversos conhecimentos técnicos e experiências transferidas.

À todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para a minha formação em especialização, profissional e social, por meio de conhecimentos, experiências, assim como, exemplos oriundos da convivência diária, tornando-os nossos professores complementares de disciplinas extracurriculares.

À empresa estudada que por meio de informações e tempo dedicado auxiliou para que fosse possível a realização dessa pesquisa

“A falta de tempo é a desculpa de quem não tem tempo por falta de método.”

Prof. Dr. Nelson Pereira
Castanheira

RESUMO

A velocidade das informações é rápida no atual cenário que as organizações estão inseridas, principalmente com empresas que se preparam para eventuais mudanças de modo a facilitar o gerenciamento de suas informações. A presente pesquisa visa acompanhar os passos realizados para implantação de uma ferramenta de medição de desempenho estratégico chamado Balanced Scorecard em uma indústria de fabricação de painéis de madeira em MDF e MDP, que a auxiliará na obtenção de um alinhamento estratégico global e controlado. O principal objetivo é a implantação de uma ferramenta de desempenho estratégico. A metodologia utilizada foi um estudo de caso através de uma pesquisa experimental descritiva, pois tem o objetivo descrever os dados, analisando e confrontando dados qualitativos e quantitativos do passado e do presente formando uma pesquisa de natureza mista. Comprovou-se que com uma ferramenta de medição de desempenho é possível alinhar todas as áreas de uma empresa independente do seu porte, visando a perspectiva financeira e tendo como ganho o retorno esperado sobre os investimentos ou até mesmo a diminuição de custo como foi o caso deste projeto. A competitividade que existe no mercado é mensurada pela entrega de resultado com eficiência de maneira sustentável, e produzindo com custos operacionais controlados que não comprometam a margem de lucro da empresa.

Palavras-chave: Balanced Scorecard. Medição de Desempenho Estratégico.

ABSTRACT

In the present scenario, the information spreads incredibly fast and companies should be prepared for eventual changes and facilitate information management. The present research consist in follow the implementation of a strategic performance measurement tool called Balanced Scorecard in an industry that manufactures wood panels in MDF (Medium Density Fiberboard) and MDP (Medium Density Particleboard), which will helps in an alignment strategic, global and controlled. The principal objective is the implementation of the strategic performance tool. The methodology used for this case study was a descriptive and experimental research, because has as goal describe the data, analyzing and confronting qualitative and quantitative data for the past and present, building a mixed nature research. It was proved that with this performance measurement toll it is possible to align all the areas from a company no matter its size, aiming a finance perspective and having investments returns or even a cost reduction, as it was in this case. The market competitiveness is measured by the results delivery with efficiency and being sustainable, and producing with controlled operational costs which will not compromise the company profit margin.

Key-words: Balanced Scorecard. Strategic Performance Measurement.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – ESTRATÉGIAS DE NÍVEL EMPRESARIAL.....	21
FIGURA 2 – ESTRATÉGIA DE NÍVEL EMPRESARIAL	24
FIGURA 3 – O MODELO DO BALANCED SCORECARD	31
FIGURA 4 – MAPA ESTRATÉGICO ADAPTADO DA EMPRESA ESTUDADA.....	38

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – MERCADO DE PAINÉIS DE MDF E MDP BRASIL 2015/2016	16
GRÁFICO 2 – MARKET SHARE DA EMPRESA ESTUDADA	16
GRÁFICO 3 – INDICADORES DA META FINANCEIRA 1.1.....	39
GRÁFICO 4 – INDICADORES DA META FINANCEIRA 1.2.....	40
GRÁFICO 5 – INDICADORES DA META FINANCEIRA 1.3.....	40
GRÁFICO 6 – INDICADORES DA META CLIENTES 2.1	41
GRÁFICO 7 – INDICADORES DA META CLIENTES 2.1 (2).....	42
GRÁFICO 8 – INDICADORES DA META CLIENTES 3.1	42
GRÁFICO 9 – INDICADORES DA META CLIENTES 4.1	42
GRÁFICO 10 – INDICADORES DA META DE PROCESSOS INTERNOS 5.1 E 5.2	44
GRÁFICO 11 – INDICADORES DA META DE PROCESSOS INTERNOS 6.1	44
GRÁFICO 12 – INDICADORES DA META DE PROCESSOS INTERNOS 7.1 E 7.2	45
GRÁFICO 13 – INDICADORES DA META DE PROCESSOS INTERNOS 8.1	45
GRÁFICO 14 – INDICADORES DA META DE PROCESSOS INTERNOS 8.2	45
GRÁFICO 15 – INDICADORES DA META APRENDIZADO E CONHECIMENTO 9.1	48
GRÁFICO 16 – INDICADORES DA META APRENDIZADO E CONHECIMENTO 9.1 (2).....	48
GRÁFICO 17 – INDICADORES DA META APRENDIZADO E CONHECIMENTO 11.1	48
GRÁFICO 18 – INDICADORES DA META APRENDIZADO E CONHECIMENTO 11.1 (2).....	49
GRÁFICO 19 – COMPARATIVO DE EVOLUÇÃO DO CUSTO (ANO ATUAL VS ANO ANTERIOR).....	50

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – ETAPAS, PROCEDIMENTOS E MÉTODOS	35
TABELA 2 – PERSPECTIVA FINANCEIRA.....	39
TABELA 3 – PERSPECTIVA DE CLIENTES	41
TABELA 4 – PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS.....	43
TABELA 5 – PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CONHECIMENTO	47

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC	- Balanced Scorecard
EBITDA	- Earnings before interest, tax, depreciation and amortization
MDF	- Medium Density Fiberboard
MDP	- Medium Density Particleboard
SWOT	- Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	OBJETIVOS	17
1.1.1	Objetivo Geral.....	17
1.1.2	Objetivos Específicos	17
1.2	JUSTIFICATIVA.....	17
2	REVISÃO DE LITERATURA.....	19
2.1	ESTRATÉGIA.....	19
2.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	22
2.3	GESTÃO POR DESEMPENHO.....	24
2.4	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	25
2.5	O BSC	26
2.5.1	Aplicações do BSC	26
2.5.2	Benefícios da aplicação do BSC.....	27
2.5.3	Perspectiva do BSC.....	27
2.6	MAPA ESTRATÉGICO.....	30
3	MATERIAL E MÉTODOS.....	32
3.1	COLETAS DE DADOS	32
3.2	DELINEAMENTO DA PESQUISA	33
3.3	ETAPAS, PROCEDIMENTOS E MÉTODOS	34
3.4	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	36
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	37
4.1	ELABORAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO.....	37
4.2	ALINHAMENTO DAS METAS, TAREFAS E INDICADORES	38
4.2.1	Alinhamento das metas da Perspectiva Financeira	39
4.2.2	Alinhamento das metas da Perspectiva de Clientes.....	41
4.2.3	Alinhamento das metas da Perspectiva de Processos Internos	43
4.2.4	Alinhamento das metas da Perspectiva de Aprendizado e Conhecimento...46	
4.3	ANÁLISE DO CUSTO DO PRODUTO	49

5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
	REFERÊNCIAS.....	53

1 INTRODUÇÃO

A Era Industrial está se transformando na competição da Era das Informações. No passado, muitas empresas conviviam em um cenário confortável em um ambiente não competitivo. Com a globalização da economia e a crescente competição no ambiente corporativo, as empresas começaram a buscar alternativas para garantir sua permanência no mercado e se destacar perante seus clientes. Assim muitas empresas investem na diferenciação de seus produtos bem como na eficiência de seus processos internos.

Para medir a eficiência nos processos internos, as empresas utilizavam apenas indicadores financeiros. Porém no início da década de 1990, Kaplan e Norton desenvolveram o Balanced Scorecard (BSC) para auxiliar no planejamento empresarial, tendo como objetivo atender as necessidades dos líderes. Eles buscavam instrumentos que pudessem mensurar o desempenho de suas equipes por meio de indicadores e que proporcionassem uma ampla visão da organização e sob várias perspectivas. Com isso, o Balanced Scorecard fica sendo definido como “conjunto de indicadores que proporciona aos gerentes uma visão rápida, embora abrangente, de toda a empresa” (KAPLAN e NORTON 2004, p. 8).

Atualmente com o aumento da velocidade com que as informações transcorrem pelo ambiente corporativo, onde as mudanças acontecem ao mesmo tempo em que as empresas se preparam para elas, não há espaço para ociosidade, e busca-se o nível de profissionalização adequado. Exigem-se, portanto, posturas cada vez mais profissionais e um tempo de resposta viável para as diversidades do ambiente organizacional.

Com um cenário econômico desfavorável e um Brasil em crise política, econômica e financeira, os painéis de madeira em MDF e MDP perderam espaço no mercado nacional. Como a maior parte do faturamento da empresa estudada é devido a venda dos painéis no mercado interno, isso gera uma preocupação com o ambiente estudado.

Além disso, devido ao crescimento exponencial de concorrentes no mercado as indústrias de painel começam a enfrentar um novo problema. Dessa forma, as fábricas de painéis deixam de se preocupar apenas com seus desempenhos

operacionais e começam a buscar um crescimento sustentável respaldado por planejamentos estratégicos que visam crescimento para a organização.

Presente no Brasil, Chile, Argentina, Uruguai, Estados Unidos, Canadá, Alemanha, Espanha, Portugal e África do Sul, a indústria de painéis analisada possui negócios em mais de 75 países. Uma das maiores companhias florestais do hemisfério Sul, está situada em nove unidades no Brasil, entre administrativas, industriais e florestais. Contudo, este estudo, abrangerá a indústria de Painéis madeira em MDF e MDP sediada no mercado paranaense, voltada para redução de custo dos painéis com implantação do Balanced Scorecard.

Esta empresa, foco deste estudo, guarda sua estratégia organizacional para a alta administração, isso parte de sua cultura organizacional e tem visões e estratégias bem definidas, porém, essas visões estratégicas não chegam ao nível operacional de maneira clara e adequada. O Balanced Scorecard é uma ferramenta de gestão e de medição de desempenho que permite alinhar os objetivos estratégicos de uma organização com o nível operacional, permitindo monitorar o alcance das metas com mapeamento da satisfação dos seus clientes internos e externos.

Pautados pelas perspectivas primeiramente financeira, seguida pela perspectiva de cliente, processos internos e finalmente de aprendizado e conhecimento, construiu-se o raciocínio estratégico organizacional a ser implantado na referida empresa escolhida para estudo, buscando respaldá-la quanto aos conceitos científicos e seminais que apoiam organizações ao longo dos anos na concepção do seu planejamento estratégico, bem como na implantação Balanced Scorecard, como uma ferramenta que instrumentaliza e direciona empresas para o alcance dos seus objetivos estratégicos.

Os sistemas de gerenciamento buscam assegurar que as informações entregues aos gestores sejam claras e compreendidas, visando o atendimento às expectativas conforme o planejamento. Para isso acontecer as empresas devem evidenciar com clareza a estratégia que está sendo utilizada. (KAPLAN; NORTON, 2004).

Para a empresa em estudo alguns painéis de MDF e MDP, são considerados commodities na indústria de marcenaria, onde alguns de seus produtos são estrategicamente voltados à custos, e todo controle eficiente de produção auxilia no aumentar da margem dos produtos vendidos.

Na década de 70 tornou-se bastante comum a Estratégia de liderança em custo que exige a construção agressiva das instalações em escala eficiente, uma perseguição rigorosa na redução de custo, um controle rígido do custo e das despesas gerais. (PORTER 2004)

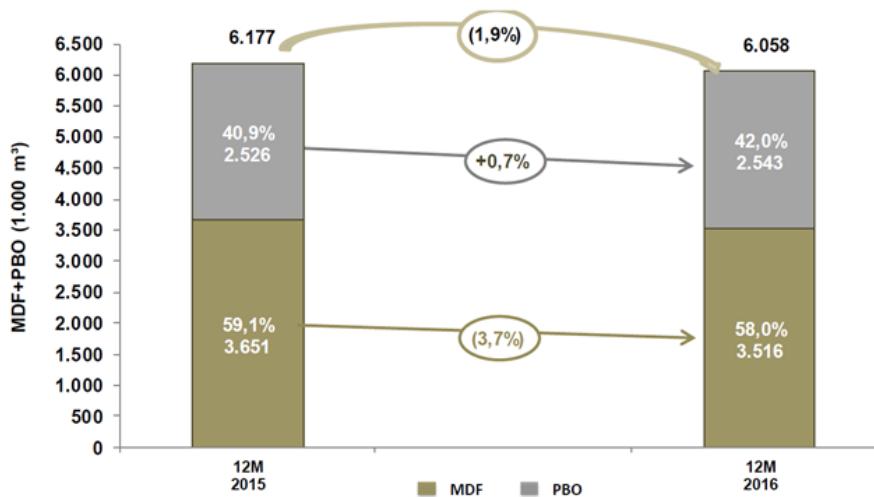
A empresa utiliza um método de apontamento manual em suas linhas de produção, que tem capacidade instalada de produzir em conjunto cerca de 1.300.000 m³ de painéis de MDF e 300.000 m³ de painéis de MDP anuais. Com isso, a integridade das informações dos apontamentos de consumos das matérias primas, produção de produto acabado, inutilizado, e tempos de produção ficam comprometidos e passíveis de falha humana, uma vez que os apontamentos são primeiramente feitos em planilha de Excel e posteriormente replicados em seu sistema legado de produção. Com esses apontamentos manuais é possível que não haja informações claras, precisas, na medida e no formato correto e pode ser vinculada ao despendimento de grandes esforços financeiros, força de trabalho, tempo e principalmente qualidade dos painéis produzidos.

Os relatórios produzidos pela empresa estudada são consolidados por várias pessoas em uma planilha do software Microsoft Excel, fazendo com que as informações sejam facilmente editáveis por possuírem um risco de alteração, comprometendo a tomada de decisão, o que conseqüentemente com uma decisão errônea poderá causar perda de qualidade dos painéis, desperdício de matéria prima e retrabalho dos funcionários, ou seja, aumento de custo.

A empresa depende de pró-atividade de seus funcionários e não há procedimento padronizado em suas plantas industriais para os apontamentos de consumos e produção e emissões de relatórios. Com alta rotatividade entre os funcionários, o conhecimento não é internalizado na empresa. Além disso, o fato de não possuir procedimento de gestão do conhecimento faz com que à cada movimentação de pessoas os procedimentos são alterados, sem controle padrão, e dependendo da expertise do novo funcionário.

Sem as informações corretas e confiáveis, não será possível verificar no detalhe o que está sendo produzido e consumido, nem ao menos criar e analisar relatórios e/ou indicadores. O Gráfico 1 demonstra a redução do mercado de painéis em 1,9% em relação ao ano de 2015 para 2016.

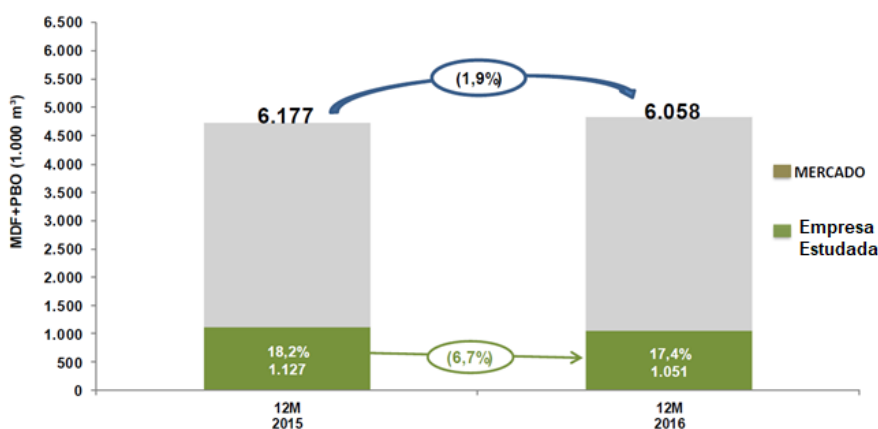
GRÁFICO 1 – MERCADO DE PAINÉIS DE MDF E MDP BRASIL 2015/2016



FONTE: A empresa estudada (2016).

Em observação ao Market Share deste segmento, nota-se a perda volume em m³ de painel vendido por parte da empresa estudada, e conseqüentemente retração do faturamento bruto. Com isso, a referida empresa coloca-se na posição obrigatória de realinhamento dos seus objetivos estratégicos, intencionando readquirir os pontos perdidos no mercado para outras empresas. Em relatório da própria empresa, nota-se no Gráfico 2 abaixo, a perda de exatamente 6,7% do Market Share somando os painéis de MDF e MDP.

GRÁFICO 2 – MARKET SHARE DA EMPRESA ESTUDADA



FONTE: A empresa estudada (2016).

1.1 OBJETIVOS

Este tópico apresenta o objetivo geral e os objetivos específicos desse trabalho.

1.1.1 Objetivo Geral

Implantar o Balanced Scorecard como ferramenta de medição de desempenho para alinhar uma indústria de painéis de MDF e MDP aos seus objetivos estratégicos.

1.1.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral, são propostos os seguintes objetivos específicos:

- a) Elaborar um mapa estratégico visando a relação entre as perspectivas financeiras, perspectivas de clientes, perspectivas de processos e perspectivas de aprendizagem e conhecimento.
- b) Analisar os processos relacionados com as perspectivas financeiras, perspectivas de clientes, perspectivas de processos e perspectivas de aprendizagem e conhecimento e criar alguns indicadores;

1.2 JUSTIFICATIVA

Justifica-se a realização deste trabalho por a empresa estudada não ter um sistema padrão e eficaz de avaliação de desempenho. Com a implantação do Balanced Scorecard (BSC), os custos de matéria prima serão controlados de maneira eficaz e padronizados, permitindo a empresa estudada à tomar decisões

em tempo hábil para resolução de seus problemas financeiros voltados ao custo dos painéis de MDF e MDP.

Kaplan e Norton (2004), definem Balanced Scorecard (BSC) como um sistema de avaliação de desempenho empresarial, e seu principal diferencial é reconhecer que os indicadores financeiros, por si mesmos, não são suficientes para isso, uma vez que só mostram os resultados dos investimentos e das atividades, não contemplando os impulsionadores de rentabilidade de longo prazo. Adicionalmente, os autores destacam que o BSC complementa as medições financeiras com avaliações sobre o cliente, identificam processos internos que devem ser aprimorados, e analisam as possibilidades de aprendizado e de crescimento, assim como os investimentos em recursos humanos, sistemas e capacitação.

O Balanced Scorecard é uma filosofia de gestão empresarial que, a partir de uma visão objetiva, descreve, implementa e gerencia estratégias em forma de planejamento integrado e balanceando entre o mapa estratégico e os scorecards. Com alinhamento das estratégias, ações e indicadores aos objetivos da organização, será possível ampla visão do desempenho, envolvendo diretores e colaboradores, pois englobam indicadores financeiros e de outras perspectivas, como o aprendizado e desenvolvimento, processos internos e clientes (INTERACT 2000,2004).

Entende-se que o diferencial do BSC em relação aos demais sistemas de avaliação de desempenho se dá por conta da proposta de equilíbrio organizacional proporcionado pelo envolvimento de todas as áreas que afetam o negócio, conforme Araújo (2001).

O Balanced Scorecard é uma ferramenta que materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa coerente com objetivos e medidas de desempenho organizados em quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, Kaplan e Norton (2004).

2 REVISÃO DE LITERATURA

Este item foi desenvolvido para transpor os principais conceitos teóricos relacionados ao trabalho, para auxiliar no entendimento do mesmo.

Explora-se adiante, os conceitos seminais e clássicos sobre estratégia, planejamento e Balanced Scorecard, utilizando como contexto corporativo a indústria de produção de painéis de MDF e MDP pesquisada. Destacam-se como autores referenciais sobre os temas: Porter (2000), considerado um autor dos maiores influenciadores sobre estratégia empresarial e Kaplan e Norton, considerados criadores do Balanced Scorecard.

Objetivando ainda, construir uma base sólida sobre o entendimento da estratégia e seu processo de concepção, pesquisou-se, preliminarmente, na literatura científica apropriada, aspectos sobre o surgimento do pensamento estratégico. Nesta abordagem, Mintzeberg, Lampel e Ahlstrand, que apresentam as diferentes escolas do pensamento estratégico, temas que também serão apresentados neste trabalho. Em complemento às pesquisas dispostas neste documento, resgatam-se, também, os principais aspectos que impactam o mundo dos negócios na atualidade, abordados por Chiavenato e Sapiro. Outros autores, também referendados pela academia científica, serão mencionados nesta pesquisa, entre eles Igor Ansoff e Edward J. McDonnell.

2.1 ESTRATÉGIA

Neste campo, Mintzeberg, Lampel e Ahlstrand (1988) apresentam as diferentes abordagens que conceituam a estratégia, segregando as escolas do pensamento estratégico em três grandes grupos: prescritivas, descritivas e integrativas. Segundo os autores, as escolas do primeiro grupo, são consideradas de natureza normativa – interessam-se mais pelo modo como as estratégias devem ser formuladas, abrange três linhas de pesquisa, entre as quais a do planejamento e a do posicionamento”. A escola foca nos objetivos preexistentes e busca harmonizar

aspectos internos e externos do ambiente. O segundo grupo, a escola descritiva, reúne 6 linhas de pensamento com enfoque na concepção da estratégia: empreendedorismo, cognição, poder, cultura organizacional, ambiente e configuração. E ainda, os referidos autores agrupam no terceiro grupo, a escola integrativa, que apresenta uma proposta de configuração, concebendo a integração de todas as outras linhas, “A escola da configuração busca integrar várias partes – gênese, conteúdo, estruturas organizacionais, contextos – em função dos diferentes estágios de uma empresa, como, por exemplo, os do crescimento e da maturidade”.

Mintzeberg, Lampel e Ahlstrand (1998) descrevem ainda, que todas as estratégias devem combinar aspectos das diferentes escolas do pensamento. “Os fracassos de maior repercussão na área de administração estratégica foram produzidos por executivos que levaram muito a sério uma única abordagem”.

À luz da teoria geral da administração, Chiavenato (2003), aborda o papel da tecnologia e os desafios da era da informação no início do novo milênio, “negócios e conhecimento não possuem fronteiras”.

A instabilidade do cenário globalizado exige que as empresas estejam atentas ao ambiente que as cercam, seja ele interno e externo, identificando necessidades de rever, formular, avaliar as estratégias da organização. Intencionando assim, alcançar um desempenho superior frente a esse ambiente desafiador e de constantes mudanças.

Considerando o manancial de conhecimentos oferecidos sobre estratégia, buscou-se, preliminarmente, entender a origem da palavra diante de uma perspectiva histórica. Deste modo, pautados pela fundamentação etimológica, compreendeu-se que termo provem - do grego *strátēgos*. Conforme Chiavenato e Sapiro (2003),

Inicialmente referia-se a uma posição (o general no comando de um exército), mais tarde vem a designar “a arte do general” significando a aplicação das competências do general no exercício de sua função (arte militar). Ao tempo de Péricles (450 a.C), a estratégia designava as habilidades gerenciais de administração, liderança, oratória e poder. Com Alexandre, o Grande (330 a.C) já significava o emprego de forças para vencer o inimigo. Na guerras helênicas, a estratégia constituiu a fonte inesgotável das vitórias militares mesmo com a insuficiência de recursos frente ao opositor. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 247).

Porter (2000) esclarece que uma empresa sem estratégia corre o risco de se transformar numa folha seca que se move ao capricho dos ventos da concorrência.

Ter uma estratégia é a única forma de garantir uma posição única e diferenciada que permitirá enfrentar os rivais.

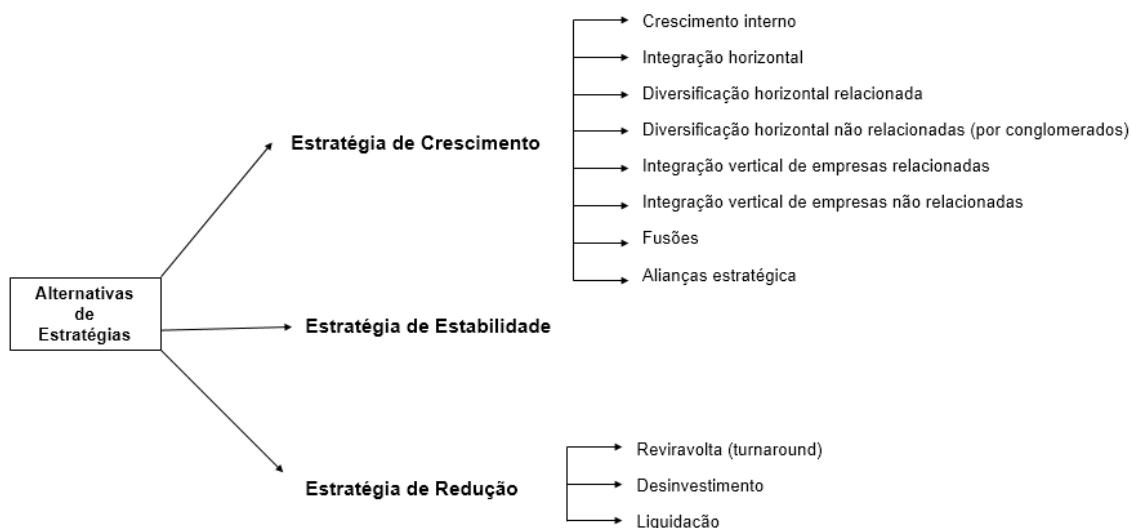
Sobre Porter, People Management referencia o pesquisador da seguinte forma:

Michel Porter (...) é amplamente reconhecido como o mais influente especialista em estratégia empresarial do mundo. (...). Estudantes de cursos de graduação de pós graduação e professores, todos acompanham com avidez sua obra, enquanto os gerentes buscam em seus livros orientações práticas sobre como conquistar a vantagem competitiva". (PORTER, 2000, p. 522).

E ainda, QUINN (1980), relata que a estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e a sequência de ações num todo coerente.

Apoiados em conceitos ainda contemporâneos, Peter Wright, Mark J.Krull, John Parnell (1998) explicam que a estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização. Os referidos autores, exploram, em termos genéricos, três alternativas de estratégias representadas de forma adaptada na Figura 1 à seguir:

FIGURA 1 – ESTRATÉGIAS DE NÍVEL EMPRESARIAL.



FONTE: Adaptado, Wright, P.; Kroll, M. J.; Parnell, J. (2000, p. 132).

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento estratégico orienta as ações de forma integrada e articulada, podendo ser de médio e longo prazo. Contudo, independente do período de tempo estabelecido para as referidas ações, o planejamento estratégico deverá apontar em direção ao alcance dos objetivos estratégicos, atendendo de maneira contínua aos princípios da eficiência (fazer as coisas de maneira adequada), eficácia (obter resultados) e efetividade (mantendo-se sustentável no seu setor de atuação).

Para Drucker (1997),

Planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolve riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias para execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas. (DRUCKER, 1997, p. 714).

Chiavenato e Sapiro (2003) concebem como modelo básico de planejamento estratégico os seguintes elementos:

a) Declaração de missão: esse é o primeiro elemento do processo do planejamento estratégico. Consiste em definir o propósito da empresa, sua identidade em seu âmbito de atuação, a qual representa a razão de existir, portanto ela deve ser clara e incorporada em todo seu contexto organizacional.

b) Visão de negócios: este elemento tem como premissa o olhar para o futuro, de forma a impulsionar a organização ao alcance de seus anseios. A associação entre missão e visão fazem parte de toda a criação estratégica da organização.

c) Diagnostico estratégico externo: tem como objetivo analisar o ambiente e se antecipar identificando oportunidades e ameaças. Baseando-se nas 5 forças de Porter (1980): “O poder de Barganha dos clientes e fornecedores, a ameaça de substituto e novos concorrentes entrantes e a rivalidade dos atuais concorrentes.”

d) Diagnostico estratégico interno: sua finalidade é analisar o ambiente interno de uma empresa. Tem relação às suas qualidades e fraquezas dentro do ambiente em que atua, a aplicabilidade dos diagnósticos permite cruzar informações em quadrantes graficamente, contribuindo para uma análise da estratégia ideal,

possibilitando também delinear as ações da empresa para projeções de cenários futuros.

e) Fatores-chave de sucesso: também denominados como fatores críticos essa análise é realizada por meio do modelo de SWOT. Esse modelo evidencia os problemas que podem ou não ser controlados e monitorados pela empresa aplicados em qualquer planejamento estratégico, sendo usado como ferramenta para a tomada de decisão.

f) Sistema de planejamento estratégico: definido como todo composto do processo de criação e de implantação de ações, rumo aos objetivos da organização.

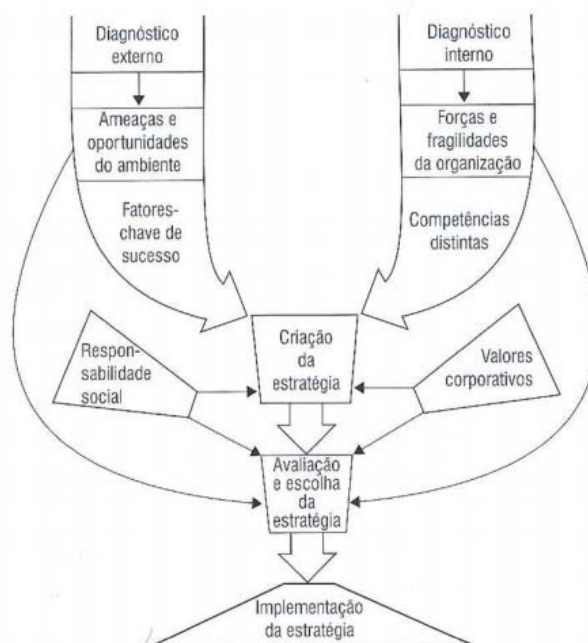
g) Definição de objetivos: há divergentes definições de onde os objetivos devem estar adentro de uma empresa, podendo seguir o modelo de Harvard, tal qual o de Ansoff. Entretanto o que se persiste, independente de como é formulada a estratégia, é a maneira de trabalhar dando prioridades e urgências de acordo com o grau de importância do objetivo, utilizando-se de uma hierarquia de relevância.

h) Análise dos públicos de interesse (Stakeholders): é o elo entre a estratégia e um determinado grupo, pessoas físicas ou jurídicas que podem interferir no sucesso do negócio. A análise tem como objetivo identificar influências, interesses e poderes que norteiam a empresa a atender as necessidades destes, assim denominados: "Stakeholders."

i) Formalização do plano: é a parte do processo que coloca todo o planejamento estratégico em execução. É necessário a segregação em projetos e planos específicos, exigindo apoio de todas as áreas de decisão para regular os recursos disponíveis de forma racional.

j) Auditoria de desempenho e resultado (Reavaliação estratégica): é a retrospectiva das estratégias implementadas: as que tiveram bons resultados deverão ser mantidas, enquanto as que não estão trazendo resultados conforme o planejado deverão ser substituídas ou revistas, definindo os novos rumos. A reavaliação é um processo mediado por todos os atores relacionados ao processo/estratégia.

FIGURA 2 – ESTRATÉGIA DE NÍVEL EMPRESARIAL



FONTE: Chiavenato (2003, p. 43).

2.3 GESTÃO POR DESEMPENHO

Observa-se que diante dos desafios que se apresentam para organizações num mercado globalizado, com uma elevada relação intra e interorganizacional, as empresas precisam ter controles e mecanismos para medir se estão continuamente conectadas com seus objetivos organizacionais, bem como gerenciamento do desempenho de toda a cadeia produtiva.

Conforme Chiavenato e Sapiro (2003),

“Para avaliar o desempenho deve se conhecer algo a respeito dele e do seu passado. Todo o sistema de controle depende da informação imediata a respeito do desempenho, bem como a unidade de mensuração a ser utilizada. Ela deve ser expressa de maneira a facilitar uma comparação entre o desempenho e o objetivo ou padrão previamente estabelecido.” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 374)

2.4 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Como resistência às problemáticas impostas, contextualiza-se historicamente que no final da década de 50 os empresários abordam, sistematicamente, modos de operação a atual e futura conjuntura, levando também em consideração sua atuação e seus grupos de influência. No decorrer do tempo, transformações significativas ocorrem no modo de planejar. Em 1970, pensava-se em planejamento de potencialidades, isto é promovia-se alterações descontínuas de sua estratégia de acordo com as oportunidades que surgiam, entretanto em consequência às ameaças, situações imprevisíveis do âmbito político, tecnológico e social apenas ao final da década (70) foi implementada outra resposta técnica denominada: administração de questões, que se trata de uma forma de lidar com as oscilações dentro dos ambientes (ANSOFF e MCDONELL, 1993). Ainda segundo os autores, na década de 80, conquistar o apoio de grupos influentes e o entusiasmo da alta administração se apresenta como aspecto importante para diminuir a distância organizacional. Entretanto, percebeu-se que esse apoio não era seguramente suficiente para a garantia de uma implementação do planejamento eficiente.

Os sintomas empresariais que se manifestavam evidenciavam que era necessário a atuação de especificidades sociais, psicológicas, políticas e sistêmica de operacionalidade complexa. Esses atributos sofrem manutenções, alterações e ajustes devido ao posicionamento estratégico, ao planejamento de potencialidades, as respostas em tempo real por meio da administração de questões da estratégia. Com isso, entende-se atualmente que é necessária uma abordagem e dinâmica, que relacione as questões propostas e atributos de forma a não levar tão somente gama de influência em consideração, mas todos os pontos propostos através da gestão, que de acordo com Ansoff e McDonnell em 1980 a administração estratégica é uma abordagem sistemática a gestão de mudanças estratégicas compreendendo o posicionamento da empresa através da estratégia e do planejamento de potencialidades também as respostas estratégicas em tempo real através da administração de questões e a gestão sistemática da resistência durante a implantação da estratégia.

2.5 O BSC

Kaplan e Norton (1997), definem Balanced Scorecard (BSC) como um sistema de avaliação de desempenho empresarial, e seu principal diferencial é reconhecer que os indicadores financeiros, por si mesmos, não são suficientes para isso, uma vez que só mostram os resultados dos investimentos e das atividades, não contemplando os impulsionadores de rentabilidade de longo prazo. Adicionalmente, os autores destacam que o BSC complementa as medições financeiras com avaliações sobre o cliente, identificam processos internos que deve ser aprimorados, e analisam as possibilidades de aprendizado e de crescimento, assim como os investimentos em recursos humanos, sistemas e capacitação.

Objetivando ampliar a compreensão sobre o Balanced Scorecard, destaca-se na sequência, algumas definições adicionais e semelhantes sobre a ferramenta:

O Balanced Scorecard é uma nova filosofia de gestão empresarial que a partir de uma visão objetiva descreve, implementa e gerencia estratégias em forma de planejamento integrado e balanceado. Com alinhamento das estratégias, ações e indicadores aos objetivos da organização, proporcionam ampla visão do desempenho, envolvendo diretores e colaboradores, pois englobam indicadores financeiros e de outras perspectivas, como o aprendizado e desenvolvimento, processos internos e clientes (INTERACT 2000,2004)

Conforme apresentado por UFSCAR (2004), O Balanced Scorecard não só preserva os indicadores financeiros como como síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas também incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado que vincula o desempenho sob a óptica dos clientes processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiros em longo prazo.

2.5.1 Aplicações do BSC

Independentemente do porte da organização, a ferramenta BSC pode ser utilizada como instrumento que visa mobilizar a empresa no rumo dos seus objetivos estratégicos. Mais que um simples conjunto de indicadores, o BSC constitui um sistema gerencial capaz de canalizar as energias, habilidades e s conhecimentos

específicos de indivíduos dos mais diversos setores da organização em busca da realização de metas estratégicas de longo prazo.

2.5.2 Benefícios da aplicação do BSC

Entende-se que o diferencial do BSC em relação aos demais sistemas de avaliação de desempenho, se dá por conta da proposta de equilíbrio organizacional proporcionado pelo envolvimento de todas as áreas que afetam o negócio, conforme Araujo (2001).

Para contextualizar cada perspectiva prevista para aplicação do BSC, destaca-se à seguir conceitos apresentados por autores considerados autoridades no assunto.

2.5.3 Perspectiva do BSC

O Balanced Scorecard é uma ferramenta que materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa coerente com objetivos e medidas de desempenho, organizados ao segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, Kaplan e Norton (1997).

2.5.3.1 Perspectiva Financeira

Porter (2000) explica que o retorno sobre o investimento no longo prazo é o ponto de partida para se chegar a uma boa estratégia. O desempenho de qualquer empresa é motivado pela rentabilidade derivada do negócio e da posição que a companhia ocupa no âmbito de sua competência principal.

Para Kaplan e Norton (1997), os objetivos financeiros servem de foco para outras perspectivas do BSC. Qualquer medida deve fazer parte de uma cadeia de

relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro. O Scorecard deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os às ações que precisam ser tomadas em relação aos clientes, processos internos e por fim pessoas e sistemas, a fim de que em longo prazo seja produzido o desempenho econômico.

2.5.3.2 Perspectiva dos Clientes

Conforme Campos (1988) resume a perspectiva do cliente colocando que a estratégia deve indicar quem são os clientes e como a organização cria valor para eles, ou que a imagem as pessoas que trabalham na organização devem ter de seus clientes.

2.5.3.3 Perspectiva dos Processos Internos

Para Kaplan e Norton (1997), os sistemas de medida de desempenho focalizam a melhoria dos processos operacionais existentes. No Balance Scorecard, recomenda-se que os executivos definam uma cadeia de valor completa dos processos internos que tenha início com o processo de inovação (identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades), prossiga com os processos de operações (entrega de produtos e prestação de serviços aos clientes existentes) e termine com serviço de pós venda (oferta de serviços que complementam o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços de uma empresa).

2.5.3.4 Perspectiva de Aprendizado e Conhecimento

Capacidades dos Funcionários: num ambiente em que os ativos intangíveis como o capital intelectual e a interação no ambiente de trabalho passam

a fazer a diferença, apostar na capacitação profissional passou a ser um investimento do qual as organizações não podem se furtar. Pois, como afirmam Kaplan e Norton (1997, p. 133) “as idéias que permitem melhorar os processos e o desempenho para o cliente cada vez mais emanam dos funcionários da linha de frente, que se encontram mais próximos dos processos internos e dos clientes da organização”. Nesta etapa da perspectiva de aprendizado e crescimento podemos utilizar alguns indicadores, tais como: a retenção de funcionários, verificando a questão da rotatividade (turn over) de pessoas chave; a produtividade dos funcionários, através da relação entre a produção dos funcionários e o número de funcionários disponibilizados para alcançar a produção estipulada; também se usa nessa etapa a verificação da reciclagem da força de trabalho com vistas a diminuir o hiato entre a situação atual e a meta a ser atingida.

Capacidades dos Sistemas de Informação: Para garantir um desempenho condizente com as necessidades dos clientes as empresas precisam dotar os funcionários de informações que os possibilite atuar com eficácia, deixando-os ciente que suas ações terão efeito direto sobre os clientes, os processos internos e, conseqüentemente, as finanças da organização. De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 141): “Serviços de informações excelentes são uma exigência para que os funcionários melhorem os processos, seja continuamente, através de XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de novembro de 2006 iniciativas de TQM, seja descontinuamente, através do redesenho ou da reengenharia dos processos”. Aqui podemos perceber, também, a necessidade da dinamização do fluxo da comunicação como uma forma de melhorar processos e envolver pessoas em torno de um objetivo a ser atingido. De acordo com Corrado (1994, p.46): “Com as novas tecnologias de informação, como a televisão, os computadores, os satélites e as telecomunicações, os empregados passaram a receber informações em tempo real, desaparecendo a vantagem que a administração tinha em reter informações”. No ambiente competitivo no qual vivemos hoje, disponibilizar informações para o funcionário, mais do que uma obrigação, passou a ser uma necessidade.

Motivação, Empowerment e Alinhamento: Manter um ambiente propício à participação ativa dos funcionários é uma maneira efetiva de se estruturar uma aprendizagem em circuito duplo. Pois, um fator decisivo para a motivação dos

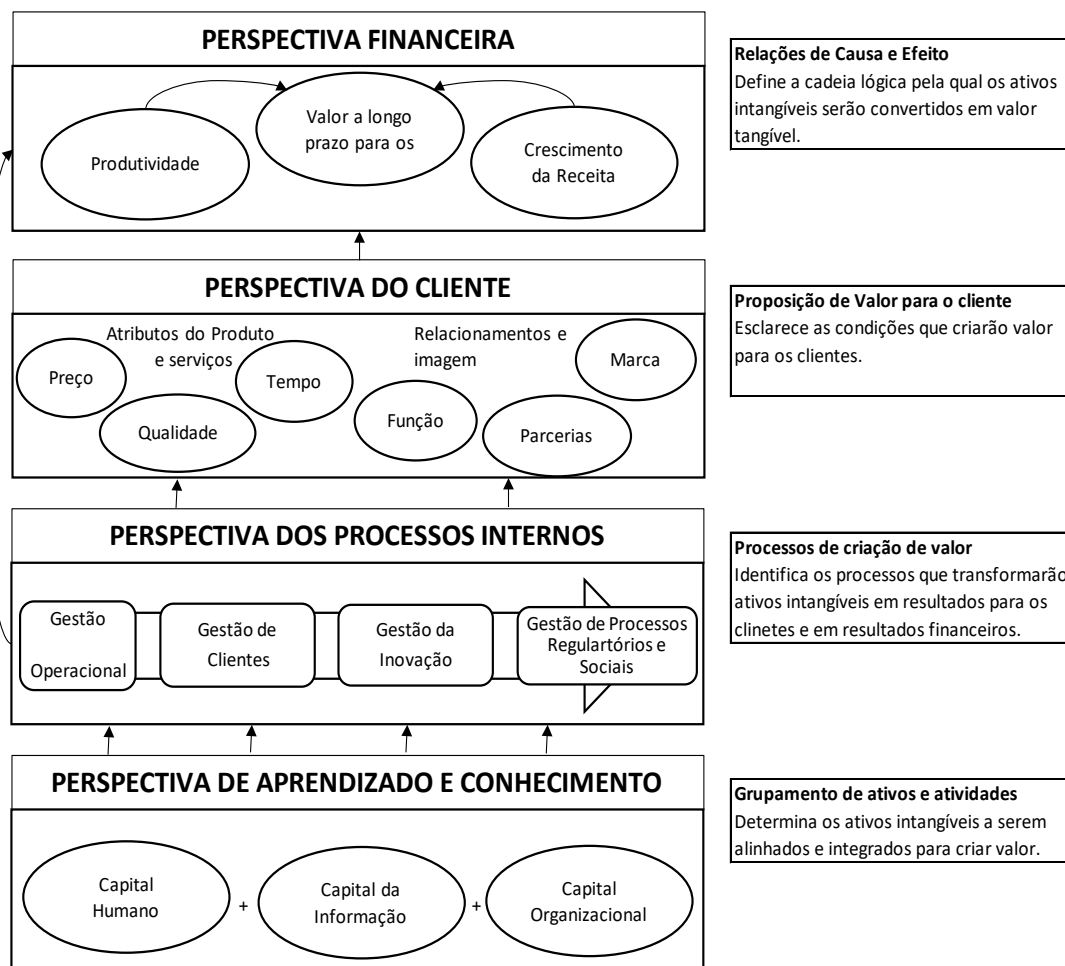
funcionários é a oportunidade de participação no processo organizacional, ou seja, perceber que a sua atividade contribui, de alguma forma, para o desenvolvimento da empresa. Para tanto, é necessário que a organização estabeleça programas que favoreça o empowerment, proporcionando uma relação mais direta entre o planejamento e as ações operacionais. Diante dessa perspectiva se faz necessário que se estabeleça um alinhamento entre as ações atuais e as propostas de mudança, tanto em nível individual como em nível departamental, com os objetivos a serem alcançados pela organização. Um dos indicadores mais utilizados para esta categoria da perspectiva de aprendizado e crescimento é o que mede o número de sugestões por colaborador. Essa medida é usualmente complementada pela medição do número de sugestões implementadas. Diferentemente das demais perspectivas do BSC (financeira, dos clientes e dos processos internos), há um número muito menor de exemplos concretos de medidas para a perspectiva de aprendizado e crescimento. Fato esse que não pode ser encarado como uma deficiência do BSC e sim como uma limitação do progresso das empresas no que se refere à integração dos funcionários aos seus objetivos estratégicos.

2.6 MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico tem como objetivo ser um modelo que liga os ativos intangíveis com os processos que criam valor. A perspectiva financeira mostra os resultados tangíveis da estratégia em termos financeiros como redução de custo, aumento do ROI, rentabilidade crescimento da companhia, esses ativos indicam para qual caminho a empresa se direciona, se é para o sucesso ou fracasso. A perspectiva do cliente tem como objetivo definir a proposição de valor para os clientes. Essa proposição de valor fornece um contexto para que os ativos intangíveis criem valor. A perspectiva de processos internos tem como objetivo identificar os processos críticos que tem maior impacto sobre a estratégia. A perspectiva de aprendizado e crescimento tem como objetivo definir os ativos intangíveis mais importantes para a estratégia, nessa parte é identificado qual capital humano e sistemas são necessários para sustentar os processos internos de criação

e valor. (KAPLAN E NORTON p.34 2004). Podemos observar esse conceito através do modelo abaixo na Figura 3:

FIGURA 3 – O MODELO DO BALANCED SCORECARD



FONTE: Adaptado Kaplan e Norton (2004, p. 33).

3 MATERIAL E MÉTODOS

A metodologia é necessária para conduzir a pesquisa ao resultado. É o caminho percorrido acrescido das ferramentas utilizadas e o processo aplicado para obtenção de algo. Lakatos; Marconi (2010, p. 204) definem o conceito de método como:

Todas as ciências caracterizam-se pela utilização de métodos científicos; em contrapartida, nem todos os ramos de estudo que empregam estes métodos são ciências. Dessas afirmações podemos concluir que a utilização de métodos científicos não é da alçada exclusiva da ciência, mas não há ciência sem o emprego de métodos científicos (LAKATOS; MARCONI, 2010, p. 204).

A definição da metodologia é importante para o desenvolvimento do trabalho e deve ser definida antes do início das atividades. Este trabalho apresentou um estudo de caso para implantação do BSC. Que segundo Yin (2001, p32-33):

“Um estudo de caso é uma investigação empírica que: investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. 2. A investigação do estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados” (YIN, 2001, p. 32-33).

3.1 COLETAS DE DADOS

Utilizou-se neste trabalho uma pesquisa experimental, que segundo Bervian (2002, p. 68 caracteriza-se por manipular diretamente as variáveis relacionadas com o objeto de estudo. Neste método de pesquisa foram utilizados mecanismos de análise quantitativas do custeio dos painéis de MDF e MDP antes e após a implantação do BSC, além da realização de uma análise crítica dos consumos de

matérias primas nos painéis. Alinhado ao conceito expresso por Nascimento (2002, p.26):

Quando se deseja comprovar conhecimentos pela experimentação provocada, utiliza-se do método experimental que consiste na observação, manipulação e controle do efeito produzido em dada situação, introduzindo uma modificação voluntária de uma variável dependente (NASCIMENTO, 2002, p. 26).

Sendo assim, por meio da implantação do BSC visa-se que o custo dos painéis, os consumos de matérias primas, os processos internos e o aprendizado para a empresa e funcionários sejam controlados de maneira eficaz, impactando na eficiência e produtividade devido a melhoria de condições dos indicadores.

Para esse estudo partiu-se da elaboração da fundamentação teórica para embasamento das informações apresentadas. Inicialmente a pesquisa bibliográfica deu estrutura à fundamentação teórica com a intenção de inserir ao trabalho uma base consistente em inteligência de negócio especificando os conceitos do BSC correlacionados à estratégia corporativa.

Por meio de uma avaliação mista, qualitativa e quantitativa, foi acompanhado o processo de implantação do BSC. Primeiramente, foi acompanhado a elaboração do mapa estratégico e a construção dos indicadores no primeiro semestre de 2016. Com isso pode-se acompanhar os resultados por 12 meses de maio/2016 a maio/2017. Na sequência foi apresentada a análise dos dados por meio da análise de documentos, relatórios e indicadores. Os indicadores avaliados no período de 12 meses dão formação ao custo dos painéis de MDF e MDP. Para auxiliar na análise dos dados utilizou-se, o software Microsoft Excel®, software Qlikview®, referências bibliográficas de publicações científicas do assunto em questão de autores renomados.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Diante dos objetivos propostos a esse trabalho, classifica-se esta pesquisa como descritiva, pois tem o objetivo de descrever os dados analisados, analisando e

confrontando dados qualitativos e quantitativos do passado e do presente formando uma pesquisa de natureza mista.

Buscou-se baixar o custo dos painéis de MDF e MDP, criar indicadores mais precisos e eficazes e obter melhoria nos processos internos por meio da implantação do BSC, após a conclusão da análise e o encontro da causa (indicadores e processos imprecisos) verificada mediante a verificação de como eram realizados os relatórios de custeio. Lakatos; Marconi (2010, p. 204) explicam:

Métodos de procedimento: Constituem etapas mais concretas da investigação, com finalidade mais restrita em termos de explicação geral dos fenômenos menos abstratos. Pressupõem uma atitude concreta em relação ao fenômeno e estão limitadas a um domínio particular (LAKATOS; MARCONI, 2010, p. 204).

Mediante as condições de forma dedutiva, conforme Nascimento (2002, p.18) a dedução pode ser de dois tipos: analítica e formal ou silogística. A sua forma mais conhecida é a silogística, construída por raciocínio composto de três juízos ou proposições (duas premissas e uma conclusão).

3.3 ETAPAS, PROCEDIMENTOS E MÉTODOS

O emprego da técnica é fundamental para obtenção do resultado da pesquisa, bem como a amostra utilizada para avaliação, sendo esta última representativa os resultados serão significantes. Também ocorre um efeito negativo e direto no resultado do estudo quando a técnica é selecionada de modo incorreto. Lakatos; Marconi (2010, p.205) explicam:

Consideradas como um conjunto de preceitos ou processos de que serve uma ciência, são também a habilidade para usar esses preceitos ou normas, na obtenção de seus propósitos. Correspondem, portanto, à parte prática de coleta de dados (LAKATOS; MARCONI,2010, p.205).

Nascimento (2002, p.122) continua:

Para coletar informações o pesquisador pode recorrer, conforme a natureza da sua investigação, a técnicas centradas no fenômeno pesquisado, interrogando pessoas ou analisando documentos. Desse modo, as principais técnicas de coleta de dados estão centradas na observação, na inquirição e análise de documentos. As mais conhecidas são: observação, entrevista, questionários, teste e análise documental.

Conforme tabela 2 apresenta as etapas procedimentos e métodos para o desenvolvimento deste trabalho.

TABELA 1 – ETAPAS, PROCEDIMENTOS E MÉTODOS

ETAPAS DA PESQUISA	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE	MÉTODOS E TIPOS DE PESQUISA
Levantamento dos dados	Fundamentação teórica dos assuntos envolvidos;	Pesquisa Bibliográfica
	Levantamento de dados globais sobre a empresa e o setor;	Pesquisa Documental
	Pesquisar os indicadores necessários para avaliar o custo do produto;	Avaliação qualitativa
	Pesquisar os indicadores necessários para avaliar o consumo das matérias primas;	Avaliação qualitativa
	Levantar os custos operacionais de 2016;	Pesquisa Documental
Desenvolvimento dos métodos de pesquisa	Definição da perspectiva/objetivo financeiro do BSC;	Avaliação qualitativa
	Definição da unidade organizacional apropriada;	-
	Elaboração do Mapa estratégico da empresa estudada.	Avaliação qualitativa
	Elaboração/Acompanhamento dos indicadores de avaliação de desempenho;	Avaliação qualitativa
Recomendações e Conclusão	Análise dos resultados de implantação do BSC.	Avaliação qualitativa e quantitativa
	Análise dos resultados/indicadores que compõe o custo do produto.	Avaliação quantitativa
	Quantificar os ganhos financeiros;	Avaliação quantitativa

FONTE: O Autor (2017)

Na primeira etapa definida como levantamento dos dados, foi realizada a fundamentação teórica, englobando todos os assuntos envolvidos na pesquisa, dando a base de conhecimento para entendimento dos procedimentos executados. Também foram analisados e coletados os dados específicos para a execução do trabalho na fonte industrial.

A segunda etapa foi classificada de desenvolvimento dos métodos de pesquisa, onde in loco foi realizada o planejamento, implantação e

acompanhamento do BSC. A partir deste momento foram elaborados os instrumentos de pesquisa que são as avaliações quantitativas e qualitativas do ambiente. Na sequência os dados foram tabulados e analisados à luz do referencial teórico.

O ambiente foi analisado desde Junho de 2016 até Junho de 2017. O trabalho foi direcionado pela diretoria de Administração e Finanças, coordenada pelo departamento de planejamento econômico, o qual realizou todo o controle de indicadores criados nesse projeto.

Em terceiro e último momento foram elaborados as recomendações e considerações finais onde foi analisado a implementação do BSC.

3.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Foram encontradas algumas dificuldades no andamento deste trabalho logo de início, pois a empresa em questão se posicionou contra sua identificação no trabalho, este posicionamento gerou algumas recusas de dados específicos no início, mas com o acompanhamento da pesquisa essa relação se firmou e foram compartilhadas algumas informações sigilosas.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

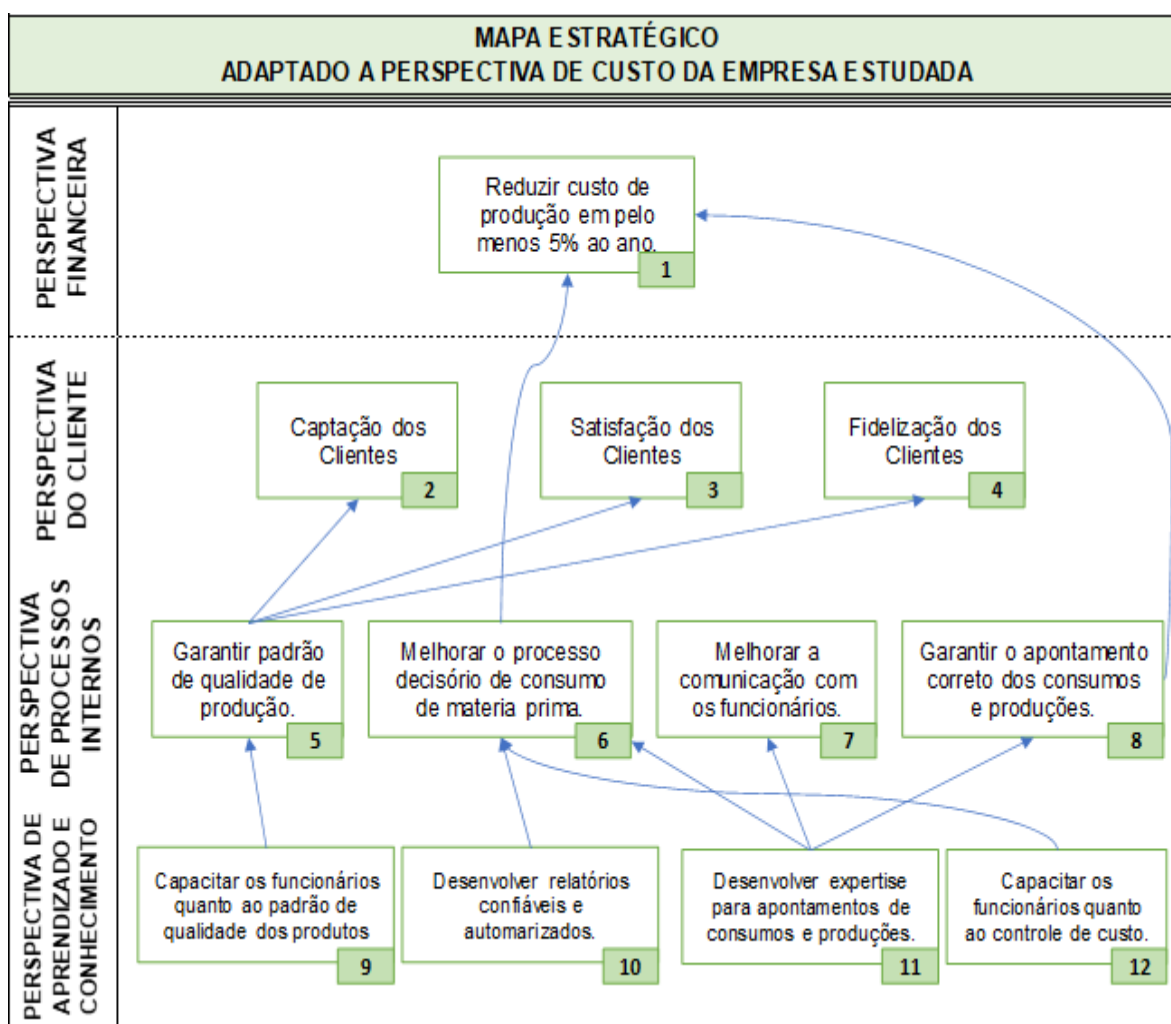
Este item busca responder todos os temas abordados no item anterior, visualizado na tabela 2.

4.1 ELABORAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO

Pautados pelo arcabouço teórico estudado até então, apresenta-se a seguir a na Figura 4 como a representação gráfica do mapa estratégico a ser implementado na empresa estudada. A perspectiva financeira do mapa estratégico está voltada à redução de custo dos painéis de MDF e MDP. Os processos internos que foram identificados farão com que os ativos intangíveis sejam transformados em resultado de valor para o cliente e em resultados financeiros, representados pela redução de custo dos painéis, para a empresa.

O mapa estratégico da empresa estudada foi adaptado em relação a perspectiva de redução de custo de pelo menos 5% ao ano.

FIGURA 4 – MAPA ESTRATÉGICO ADAPTADO DA EMPRESA ESTUDADA



FONTE: Adaptado A Empresa Estudada (2007).

4.2 ALINHAMENTO DAS METAS, TAREFAS E INDICADORES

Este item visa alinhar as metas, tarefas e indicadores que são referência para a consolidação e análise do BCS representados pelos tópicos abaixo. Eles têm como objetivo direcionar a empresa estudada a alcançar seu objetivo estratégico de redução de custo dos painéis de forma coordenada.

Foi elaborado uma tabela para cada perspectiva, alinhando os objetivos, metas, tarefas e indicadores, também foi elaborado vários gráficos para os indicadores indicados em cada perspectiva, conforme observado nos itens a seguir.

4.2.1 Alinhamento das metas da Perspectiva Financeira

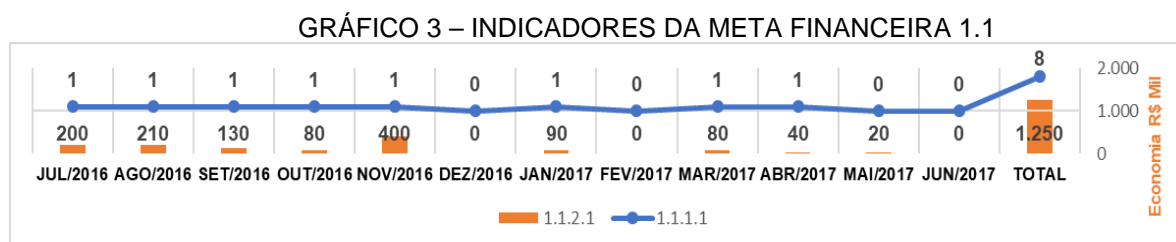
Abaixo, a Tabela 2 demonstra as metas, tarefas e indicadores analisados na perspectiva financeira definidos no mapa estratégico. O objetivo principal da perspectiva financeira é a redução de custo que para a empresa estudada é um grande problema. Foram elaboradas 3 metas e 5 tarefas visualizadas na tabela e 5 indicadores visualizados do gráfico 3 ao gráfico 5.

TABELA 2 – PERSPECTIVA FINANCEIRA

Perspectivas	#	Objetivos	Metas	Tarefas	Indicadores
FINANCEIRA	1	Reduzir custo de produção em pelo menos 5% ao ano.	1.1 - Reduzir Despesas do Escritório Corporativo (aluguéis, materiais de escritório, informática, etc);	1.1.1 - Analisar as oportunidades de desperdício por departamento;	1.1.1.1 - Quantidade de departamentos analisados;
				1.1.2 - Quantificar em cada departamento o montante de redução;	1.1.2.1 - Montante identificado de redução por departamento;
			1.2 - Reduzir Despesas com Operação Comercial;	1.2.1 - Analisar as oportunidades de desperdício em viagens;	1.2.1.1 - Quantidade em montante de redução em viagens
				1.2.2 - Quantificar em cada grupo de despesa o montante de redução;	1.2.2.1 - Quantidade em montante de cada grupo de despesa em redução
		1.3 - Reduzir Despesas de administração das plantas industriais;	1.3.2 - Quantificar em cada grupo de despesa o montante de redução;	1.3.2.1 - Quantidade em montante de cada grupo de despesa em redução;	

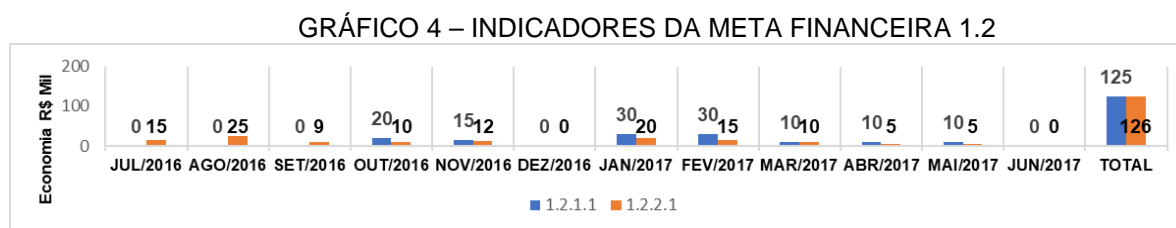
FONTE: Adaptado A empresa estudada (2017)

Abaixo, no Gráfico 3 pode-se observar os indicadores da meta 1.1 os quais em 12 meses, 8 departamentos foram analisados, e pelos esforços em equipe foram realizadas economia que somam o montante de R\$ 1.250.000.



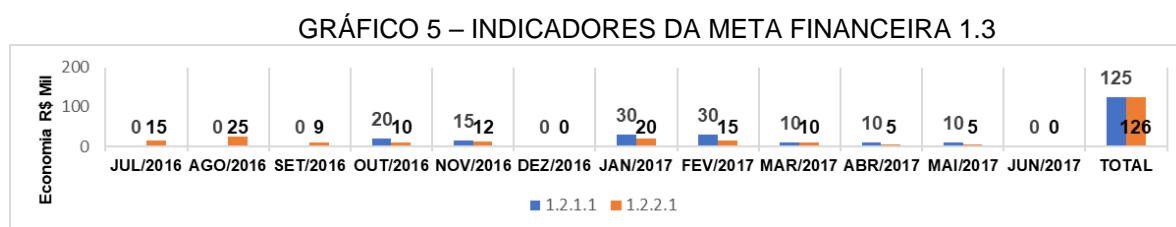
FONTE: A empresa estudada (2017).

Abaixo, no Gráfico 4 podem-se observar os indicadores da meta 1.2 os quais, em 12 meses as despesas de viagem sofreram uma economia de R\$ 125.000, já as outras despesas do departamento comercial tiveram uma economia de R\$ 126.000. Portanto, somando o departamento comercial, foi realizada uma economia de R\$ 251.000.



FONTE: A empresa estudada (2017).

Abaixo, no Gráfico 5 podem-se observar os indicadores da meta 1.3, os quais em 12 meses foram realizadas economias no setor de administração de planta sumarizando R\$ 445.000.



FONTE: A empresa estudada (2017).

Em relação a perspectiva financeira, houve uma grande economia e o que impacta na redução do custo fixo, totalizando um valor de R\$ 1.946.000 em apenas 12 meses de esforços da equipe, apenas direcionando esforços para realmente avaliar no que estão realmente gastando. Um exemplo foi a troca do fornecedor da máquina de cafezinho no ambiente corporativo e de administração de planta que rendeu uma economia anual de R\$ 30.000, além disso, a troca dos papéis para banheiros, aluguel de impressora, e etc tiveram impacto nesta redução.

4.2.2 Alinhamento das metas da Perspectiva de Clientes

Abaixo, a Tabela 3 demonstra as metas, tarefas e indicadores analisados na perspectiva de clientes definidas no mapa estratégico. Existem três objetivos principal da perspectiva de clientes captação dos clientes, satisfação dos clientes e a fidelização dos clientes. Foram elaboradas 3 metas e 6 tarefas visualizadas na tabela e 6 indicadores visualizados do gráfico 6 ao gráfico 9.

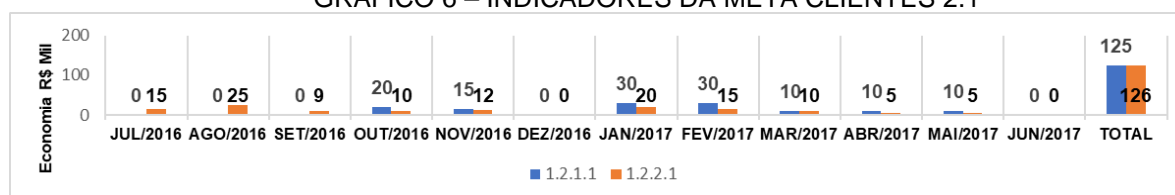
TABELA 3 – PERSPECTIVA DE CLIENTES

Perspectivas	#	Objetivos	Metas	Tarefas	Indicadores
CLIENTES	2	Captação dos Clientes	2.1 - Captar novos clientes;	2.1.1 - Mapear novos clientes potenciais;	2.1.1.1 - Quantidade de clientes potenciais mapeados;
				2.1.2 - Contactar novos clientes potenciais;	2.1.2.1 - Quantidade de clientes contatados;
				2.1.3 - Negociar com novos clientes potenciais;	2.1.3.1 - Quantidade de negociações fechadas;
	3	Satisfação dos Clientes	3.1 - Chegar a um nível de satisfação de 98%	3.1.1 - Realizar um questionário com cada cliente na entrega do produto;	3.1.1.1 - Quantidade de questionários respondidos;
				3.1.2 - Quantificar o número de questionários recebidos;	3.1.2.1 - Quantidade de questionários respondido positivamente;
	4	Fidelização dos Clientes	4.1 - Manter os clientes ativos;	4.1.1 - Verificar se todos os clientes ativos permanecem na carteira;	4.1.1.1 - Quantidade Clientes ativos e remanescentes;

FONTE: Adaptado A empresa estudada (2017)

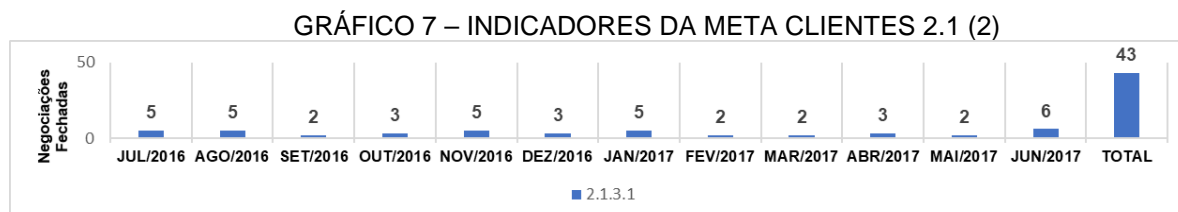
Abaixo, no Gráfico 6 pode-se observar os indicadores da meta 2.1, os quais em 12 meses foram mapeados no total 51 novos potenciais clientes e em 100% dos casos foram abertas negociações.

GRÁFICO 6 – INDICADORES DA META CLIENTES 2.1



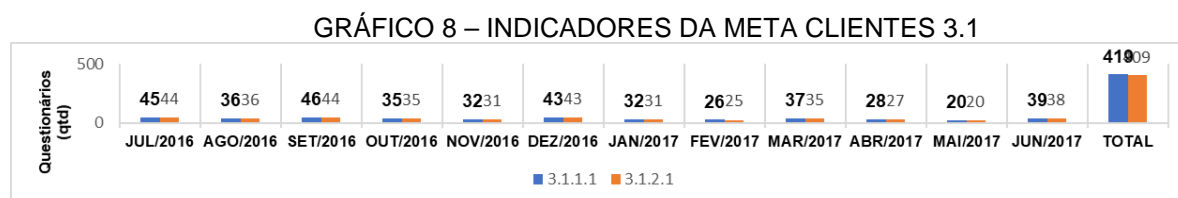
FONTE: A empresa estudada (2017).

Abaixo, no Gráfico 7, pode-se observar os indicadores da meta 2.1, onde dos 51 casos de negociações, 43 deles tiveram negócios concretizados. Isso equivale ao total de 84,3% dos clientes mapeados. Outro número positivo controlado pelos indicadores.



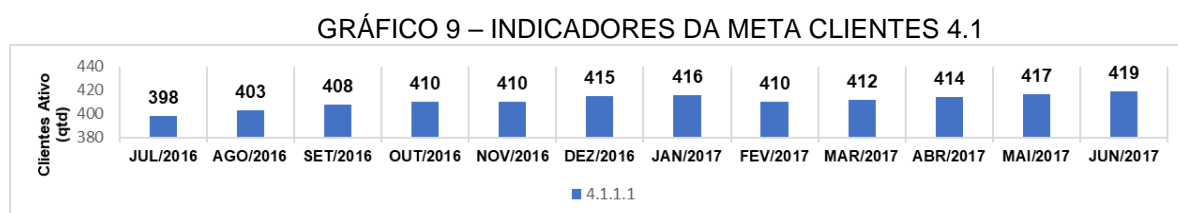
FONTE: A empresa estudada (2017).

Abaixo, no Gráfico 8, podem-se observar os indicadores da meta 3.1 os quais definem o nível de satisfação média dos clientes. Nos 12 meses consolidados foram emitidos e respondidos 419 questionários dos quais 409 foram respondidos positivamente, ou seja, um total de 97,62% ainda abaixo do nível definido que é de 98%. Isso é mais um exemplo de que sempre deve-se continuar com pensamento de melhoria contínua.



FONTE: A empresa estudada (2017).

Abaixo, no Gráfico 9, pode-se observar os indicadores da meta 3.1, os quais definem o nível de fidelização dos clientes. Nos 12 meses consolidados foi verificado um crescimento de 398 clientes ativos para 419 equivalentes à 5,27%.



FONTE: A empresa estudada (2017).

4.2.3 Alinhamento das metas da Perspectiva de Processos Internos

Abaixo, a Tabela 4, demonstra as metas, tarefas e indicadores analisados na perspectiva de processos internos definidas no mapa estratégico. Existem quatro objetivos principal da perspectiva de processos internos garantir padrão de qualidade de produção, melhorar o processo decisório de consumo de matéria prima, melhorar a comunicação com os funcionários, garantir o apontamento correto dos consumos e produções. Foram elaboradas 8 metas e 13 tarefas visualizadas na tabela e 13 indicadores visualizados do gráfico 10 ao gráfico 14.

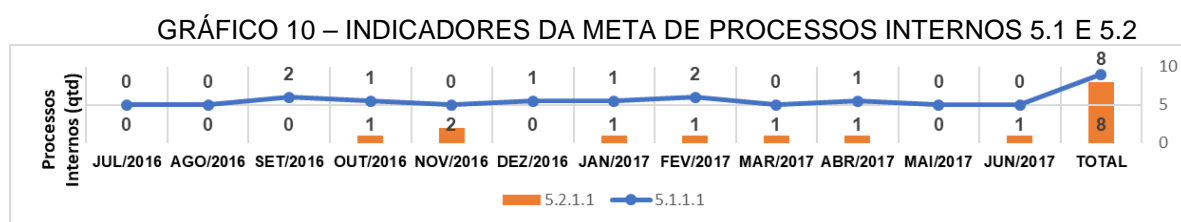
TABELA 4 – PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS

Perspectivas	#	Objetivos	Metas	Tarefas	Indicadores
PROCESSOS	5	Garantir padrão de qualidade de produção.	5.1 - Manutenção das certificações de produção cumprindo os padrões de qualidade e sustentabilidade;	5.1.1 - Realizar auditoria interna periódica para manter os processos alinhados e de acordo com as normas;	5.1.1.1 - Quantos relatórios de auditorias foram realizados por mês;
			5.2 - Diminuir os índices de inutilizados;	5.2.1 - Otimizar os processos produtivos;	5.2.1.1 - Quantos processos foram otimizados por mês;
	6	Melhorar o processo decisório de consumo de matéria prima.	6.1 - Montar um grupo especializado em engenharia de inovações;	6.1.1 - Montar e manter uma equipe com nível intelectual alto;	6.1.1.1 - Quantas parcerias foram feitas por mês;
				6.1.2 - Montar parcerias com universidades de alto padrão de inovação e centros de tecnologia;	6.1.2.1 - Quantas inovações de processos por mês;
				6.1.3 - Elaborar ao menos 3 inovações de processo ou produto por mês;	6.1.3.1 - Quantas inovações de produtos por mês;
	7	Melhorar a comunicação com os funcionários.	7.1 - Alinhar com a equipe tática as estratégias corporativas;	7.1.1 - Realizar Reuniões semanais com a equipe tática para alinhamento estratégico;	7.1.1.1 - Quantas reuniões por mês;
				7.2 - Alinhar com a equipe operacional as estratégias corporativas;	7.2.1 - Realizar Reuniões diárias com as equipes para alinhamento estratégico;
	8	Garantir o apontamento correto dos consumos e produções.	8.1 - Mapear o processo de apontamento de insumos e produção;	8.1.1 - Mapear o processo de apontamento de consumo;	8.1.1.1 - Processos Mapeados por mês;
				8.1.2 - Mapear o processo de apontamento de produção;	8.1.2.1 - Processos Mapeados por mês;
			8.2 - Otimizar o processo de apontamento de insumos e produção;	8.2.1 - Otimizar o processo de apontamento de consumo;	8.2.1.1 - Processos Otimizados por mês;
				8.2.2 - Otimizar o processo	8.2.2.1 - Processos

Perspectivas	#	Objetivos	Metas	Tarefas	Indicadores
				de apontamento de produção;	Otimizados por mês;
			8.3 - Ter um relatório comparativo de produção e consumo;	8.3.1 - Fazer um relatório de comparação com os apontamentos do sistema legado para o ERP principal;	8.3.1.1 - Relatório de comparação feito?;
				8.3.2 - Acompanhar o relatório diariamente;	8.3.2.1 - Comparação de relatórios por dia;

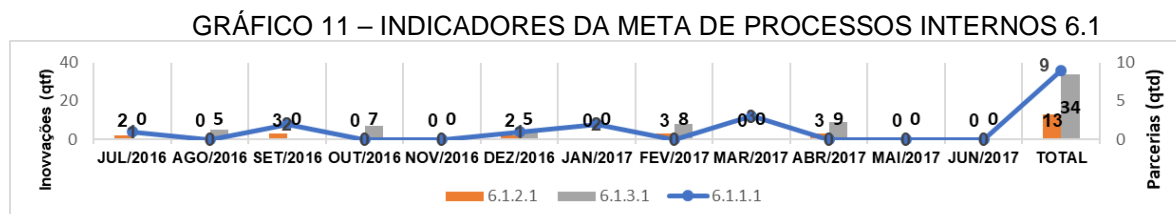
FONTE: Adaptado A empresa estudada (2017)

Abaixo, no Gráfico 10, pode-se observar os indicadores da meta 5.1 e 5.2 os quais definem quantos processos internos foram auditados e subsequentemente foram otimizados. No período avaliado foram 8 processos internos auditados e otimizados. Isso fez o índice de inutilizado se estabilizar em média de 0,8% ao ano contra 1,8% do mesmo período avaliado do ano anterior.



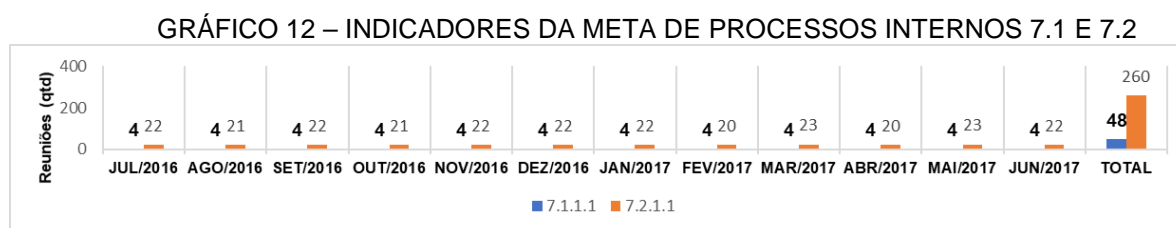
FONTE: A empresa estudada (2017).

Abaixo, no Gráfico 11, pode-se observar os indicadores da meta 6.1 onde busca-se montar um grupo especializado em engenharia e inovações com a intensão de inovar os processos internos da companhia. Foram montadas um total de 9 parcerias com Universidades e outros grupos especializados, nos quais foram realizadas 13 inovações em processos internos e também 34 inovações relacionadas a produtos.



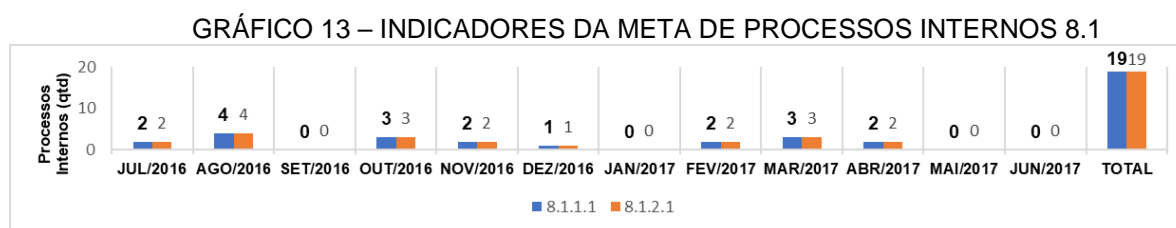
FONTE: A empresa estudada (2017).

Abaixo, no Gráfico 12, pode-se observar os indicadores da meta 7.1 e 7.2 respectivamente onde foram organizadas reuniões semanais com as equipes táticas a nível de gerência e coordenação somando 48 reuniões para alinhamento estratégico e reuniões diárias com a equipe operacional somando 260 reuniões nos 12 meses analisados.

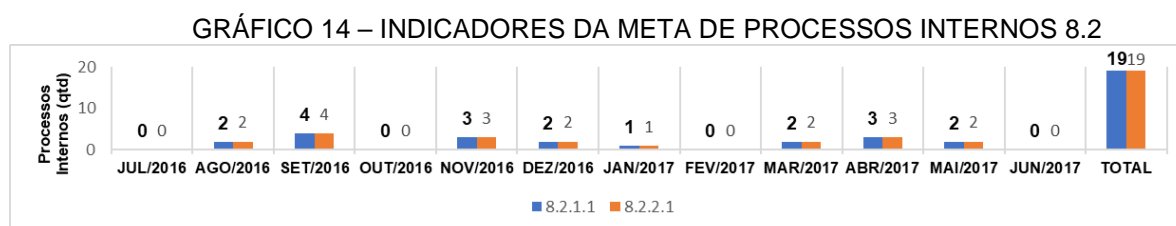


FONTE: A empresa estudada (2017).

Abaixo, nos Gráficos 13 e 14 respectivamente, pode-se observar os indicadores da meta 8.1 e 8.2. Foram ao todo 19 processos internos de apontamentos de produção e consumos de matérias primas mapeados e otimizados. Um grande ganho para a companhia que não possuía nada no ano anterior.



FONTE: A empresa estudada (2017).



FONTE: A empresa estudada (2017).

O relatório de comparação foi feito utilizando a ferramenta QlikView, onde foi centralizado todos os indicadores industriais em comparativos com suas respectivas metas. Com isso a geração do relatório é automática se atualiza a cada 6 horas e utiliza informações do ERP principal. Foi colocada uma TV em cada linha de produção onde os indicadores podem ser visualizados a qualquer momento, induzindo também os funcionários à apontar as produções e insumos corretamente. Com isso, foi concluído o objetivo 8.3 para garantir o apontamento correto dos consumos e produções.

4.2.4 Alinhamento das metas da Perspectiva de Aprendizado e Conhecimento

A Tabela 5 abaixo demonstra as metas, tarefas e indicadores analisados na perspectiva de aprendizado e conhecimento definidas no mapa estratégico. Existem quatro objetivos da perspectiva de aprendizado e conhecimento capacitar os funcionários quanto ao padrão de qualidade dos produtos, desenvolver relatórios confiáveis e automáticos, desenvolver expertise para apontamentos de consumos e produções e capacitar os funcionários quanto ao controle de custos. Foram elaboradas 5 metas e 7 tarefas visualizadas na tabela e 9 indicadores visualizados do gráfico 15 ao gráfico 18.

TABELA 5 – PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CONHECIMENTO

Perspectivas	#	Objetivos	Metas	Tarefas	Indicadores
Aprendizado e Crescimento (A&C)	9	Capacitar os funcionários quanto ao padrão de qualidade dos produtos	9.1 - Manter funcionários capacitados quanto aos mínimos padrões de qualidade	9.1.1 - Agendar treinamentos regulares para as diversas áreas envolvidas.	9.1.1.1 - Treinamentos realizados para controle de qualidade
				9.1.2 - Capacitar funcionários para utilizar as ferramentas de trabalho	9.1.2.1 - Treinamentos realizados para aprender a ferramenta.
					9.1.2.2 - Avaliações acima de 85%.
	10	Desenvolver relatórios confiáveis e automatizados.	10.1 - Ter relatório de Produção/Consumo de MP automatizado. 10.2 - Ter relatório de Custos automatizados.	10.1.1 - Desenvolver relatório de Produção/Consumo de MP.	10.1.1.1 - Relatório Feito?
				10.1.2 - Desenvolver relatório de Custos.	10.1.2.1 - Relatório Feito?
	11	Desenvolver expertise para apontamentos de consumos e produções.	11.1 - Ter 100% dos funcionários capacitados para apontamentos de produção.	11.1.1 - Capacitar todos os funcionários para os apontamentos de produção e consumo de MP.	11.1.1.1 - Funcionários treinados. 11.1.1.2 - Avaliações acima de 85%.
				11.1.2 - Incluir capacitação para os novos funcionários quanto ao processo de apontamento.	11.1.2.1 - Capacitação inclusa no treinamento inicial?;
	12	Capacitar os funcionários quanto ao controle de custo.	12.1 - Capacitar cada responsável de departamento quanto ao plano de controle e redução de custo.	12.1.1 - Treinamento do Plano de redução de despesas	12.1.1.1 - Avaliação Mensal das despesas

FONTE: Adaptado A empresa estudada (2017)

Abaixo, no Gráfico 15, pode-se observar os indicadores da meta 9.1. Foram 44 treinamentos voltados à qualidade do produto. Os treinamentos foram organizados à cada 15 dias. Com isso todas às áreas corporativas tiveram a oportunidade de entender o controle de qualidade dos painéis. Além disso, a cada 15 dias foram realizados treinamentos com as equipes de produção para conhecer e aprimorar os conhecimentos das ferramentas existentes na companhia.

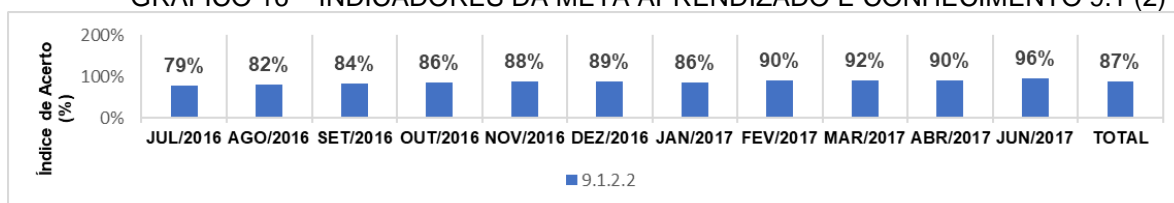
GRÁFICO 15 – INDICADORES DA META APRENDIZADO E CONHECIMENTO 9.1



FONTE: A empresa estudada (2017).

O índice médio de conhecimento, adquirido através da aplicação de um questionário relacionado à qualidade dos produtos, foi de 87% acima do projetado em meta para 85%. Foi percebida uma evolução durante o período avaliado, onde no início, os funcionários não conheciam as ferramentas e depois o interesse de outros funcionários ajudou na evolução e disseminação do conhecimento. Como podemos observar no Gráfico 16 abaixo.

GRÁFICO 16 – INDICADORES DA META APRENDIZADO E CONHECIMENTO 9.1 (2)

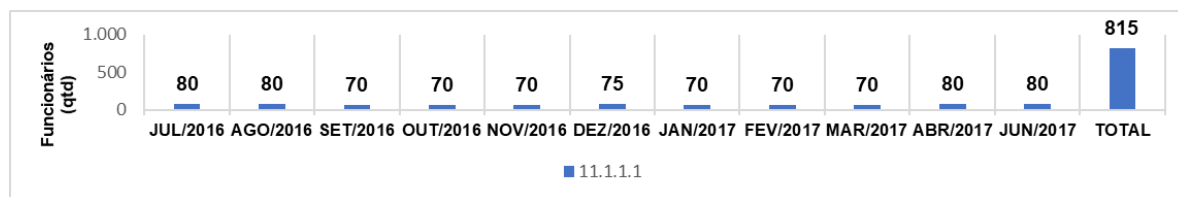


FONTE: A empresa estudada (2017).

Foram produzidos no software QlikView um relatório com todos os indicadores de produção, consumos de matérias primas bem como o custo de cada produto. Isso engloba as metas 10.1 e 10.2. O relatório é atualizado a cada 6 horas é totalmente automático vinculado com o sistema ERP principal da companhia.

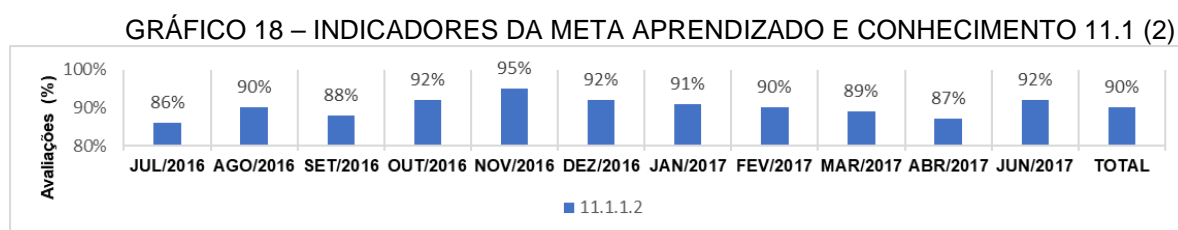
As plantas industriais juntas têm mais de 800 funcionários. Todos os funcionários ligados diretamente e indiretamente a produção participaram de o treinamento sobre a importância dos apontamentos estarem corretos. Com isso podemos observar no gráfico 17, onde 815 funcionários tiveram a oportunidade de aprender sobre as importâncias dos apontamentos divididos em 2 treinamentos mensais limitados a no máximo um grupo de 40 pessoas.

GRÁFICO 17 – INDICADORES DA META APRENDIZADO E CONHECIMENTO 11.1



FONTE: A empresa estudada (2017).

Ao final de cada treinamento é feita uma avaliação (um questionário) para apurar o que os funcionários absorveram de conhecimento durante o treinamento. O resultado foi positivo com uma média de 90% de acerto no ano, conforme mostra o gráfico 18 abaixo.



FONTE: A empresa estudada (2017).

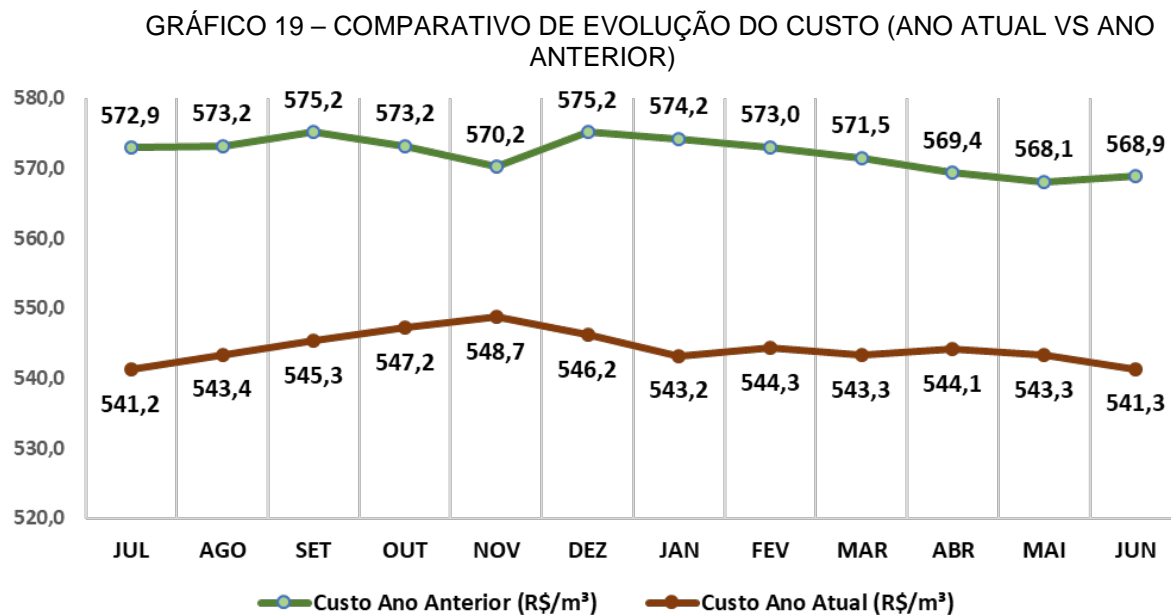
A capacitação foi inclusa também na integração dos novos funcionários com isso a meta 11.1 fica completa, fazendo com que todos os funcionários da companhia relacionados à área de produção tenham conhecimento dos produtos e dos apontamentos de produção.

Para contemplar a meta 12.1 foram realizadas reuniões/treinamentos com os gestores das equipes engajando-os a controlar suas despesas administrativas orientando-os a economizar e manter sempre os gastos realizados das despesas em linha e principalmente abaixo do planejado.

4.3 ANÁLISE DO CUSTO DO PRODUTO

Analisando o custeio médio dos produtos ao longo do ano em que a ferramenta foi implementada em comparativo com o mesmo período do ano anterior, percebe-se pelo Gráfico 19 que houve uma considerável redução no custeio médio

dos produtos. O custo médio do ano anterior é R\$ 572,10 contra R\$ 544,3 do ano atual, esse valor é referente à 4,86% muito próximo a meta principal da perspectiva financeira que é uma redução de 5,00% no custo dos produtos.



FONTE: A empresa estudada (2017).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A função do Balanced Scorecard é prover para as empresas uma ferramenta de medição de desempenho e tem o objetivo materializar a visão estratégica da empresa por meio do mapa estratégico alinhando seus objetivos dentro das 4 perspectivas principais, financeira, cliente, processos internos e aprendizado e conhecimento. A integração de diversas áreas do conhecimento, é primordial para o bom andamento e o bom resultado da implantação do BSC.

Durante o desenvolvimento do trabalho foi observado que, entre outros, os custos operacionais e de despesa administrativa demandavam de ações gerenciais intensas, contundentes e imediatas em busca de uma redução, bem como todas as atividades para mapear e modificar alguns processos internos que foram chaves para alcançar o objetivo estratégico financeiro.

Aprender, conhecer, evoluir, a aprendizagem e conhecimento é uma das perspectivas mais difíceis. Fazer com que as pessoas se estejam engajadas em aprender o novo e fazê-las sair da zona de conforto é sempre complicado, mas com a interação dos líderes com suas equipes torna-se esse trabalho mais fácil.

Quando se investe em uma ferramenta de controle de desempenho é possível pensar boas estratégias, desenhá-las e principalmente aplicá-las. Com isso, existe um controle efetivo em todos os processos.

É possível implantar o BSC em qualquer empresa. Nessa empresa escolhida para o trabalho, durante a implantação ocorreram muitos obstáculos, porém todos foram vencidos pela determinação da equipe, pelo foco em realizar as quatro perspectivas de maneira correta e positiva. Como a velocidade com que as informações trafegam pelos sistemas empresariais hoje é extremamente rápida, as empresas devem sempre estar preparadas para mudanças repentinas e principalmente para direcionar a empresa no caminho estratégico definido pela alta diretoria e acionistas trazendo de retorno o custo baixo, os produtos de qualidade, clientes satisfeitos e principalmente o retorno financeiro.

Com a elaboração do mapa estratégico foi possível alinhar as quatro perspectiva de maneira que permitiu analisar os processos que a empresa estudada indicou como importante no seu alinhamento estratégico e elaborar vários indicadores para controlar as mudanças em direção ao objetivo principal, que neste

estudo foi cumprido foi possível chegar a uma redução de 5% no R\$/m³ médio dos painéis no período de 1 ano.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, I. H.; MCDONNEL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo, 1993.

ARAUJO, C. G. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.

BERVIAN, Pedro A.; CERVO, Amado L. **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

JULIO, C. A.; NETO, J. S. (Org.). **Estratégia e planejamento: autores e conceitos imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha, 2002. (Coletânea HSM Management)

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, **Kaplan e Norton na prática**. 3° ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

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

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2010

MINTZBERG, H. AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NASCIMENTO, Dinalva Melo do. **Metodologia do Trabalho Científico: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Forense, 2002

NIVEN, Paul R. **Balanced Scorecard passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, M. A. **Nova Era da Estratégia**. in: JÚLIO, C.A., SALIBI, J. (Ed.) *Estratégia e Planejamento*. São Paulo: Publifolha, 2002. (Coletânea HSM Management)

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman. 2001.