

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - UFPR

ELISETE DO PRADO MARINHO

PROPOSTA DE CONFIGURAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* PARA UMA
EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA DE MÉDIO PORTE

CURITIBA
2014

ELISETE DO PRADO MARINHO

PROPOSTA DE CONFIGURAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* PARA UMA
EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA DE MÉDIO PORTE

Trabalho apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Controladoria do Curso de Especialização em Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof.^a Dra. Ilse Maria Beuren

CURITIBA
2014

Dedico ao meu esposo Rubens Gonzalez Barra, e
ao meu querido filho Gabriel Marinho Barra.

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

À esta universidade, seu corpo docente, direção e administração, que oportunizaram a janela que hoje vislumbro, num horizonte superior, eivado pela acendrada confiança no mérito e ética aqui presentes.

À minha orientadora, Professora Dra. Ilse Maria Beuren, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções e incentivos.

Aos meus pais, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, em específico à minha querida prima Edineia, o meu muito obrigado.

“A menos que modifiquemos a nossa maneira de pensar, não seremos capazes de resolver os problemas causados pela forma como nos acostumamos a ver o mundo”.

(Albert Einstein)

RESUMO

Este estudo objetiva propor a configuração de um *Balanced Scorecard* (BSC) para uma empresa industrial gráfica de médio porte. Para tal, realizou-se uma pesquisa de caráter exploratório, com abordagem descritiva e qualitativa, por meio de um estudo de caso em uma empresa industrial gráfica de médio porte, estabelecida na cidade de Curitiba, para a qual foi proposto um modelo de configuração de *Balanced Scorecard*. A metodologia foi abordada em conformidade com os pilares do BSC, com seus principais indicadores de desempenho, definidos em quatro perspectivas (financeira, processos, cliente, e aprendizagem e crescimento). Contudo, a proposta de implementação é apresentada de modo genérico, buscando desenvolver uma ideia para os gestores da empresa. Para o desenvolvimento desta pesquisa, alinou-se a estrutura para o plano de implementação e suas etapas de modo genérico, mensurando aspectos internos de melhorias e pretensões na utilização dessa ferramenta para os próximos anos, dando ênfase a uma cultura de planejamento estratégico a longo prazo. A contribuição desse trabalho, portanto, é fomentar a implementação de um procedimento de gestão fundamentada nos princípios do BSC para melhorar a tomada de decisão, contribuindo de forma efetiva para o crescimento da empresa e de seus colaboradores.

Palavras-chave: Configuração. *Balanced Scorecard*. Empresa industrial gráfica.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – COMPREENSÃO DO MAPA ESTRATÉGICO	16
FIGURA 2 – PERSPECTIVAS DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	19
FIGURA 3 – RELAÇÃO DE CAUSA E EFEITO	20
FIGURA 4 – ORGANOGRAMA DA GRÁFICA	31
FIGURA 5 – MAPA ESTRATÉGICO PARA IMPLANTAÇÃO DO BSC	33
FIGURA 6 – MAPA ESTRATÉGICO PROPOSTO DO BSC	38

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO DO BSC	25
QUADRO 2 – SISTEMAS DE INDICADORES DA GRÁFICA	32
QUADRO 3 – PERSPECTIVA FINANCEIRA DA GRÁFICA	34
QUADRO 4 – PERSPECTIVA DOS CLIENTES DA GRÁFICA	35
QUADRO 5 – PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS DA GRÁFICA.....	36
QUADRO 6 – PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO DA GRÁFICA .	37

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

A&C	Aprendizado e crescimento
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CLI	Clientes
FIN	Financeiro
FSC	<i>Forest Stewardship Council</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PI	Processos Internos
ROCE	Retorno do capital empregado

SUMÁRIO

11 INTRODUÇÃO	11
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	11
1.2 PROBLEMA DA PESQUISA.....	11
1.3 OBJETIVOS.....	12
1.3.1 Objetivo geral	12
1.3.2 Objetivos específicos	12
1.4 JUSTIFICATIVA.....	13
1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	13
2 REVISÃO DA LITERATURA	15
2.1 FUNDAMENTOS DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	15
2.1.1 O que é <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	15
2.1.2 Estrutura do <i>Balanced Scorecard</i>	17
2.1.3 Relações de causa e efeito	19
2.2 ETAPAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO BSC	21
2.2.1 Pontos Positivos na Implantação do BSC	22
2.2.2 Pontos Negativos ou Falhas de Implantação do BSC	23
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	26
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	26
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	26
3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA	27
3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	28
3.5 FORMA DE ANÁLISE DE DADOS.....	28
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	29
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA OBJETO DE ESTUDO.....	29
4.2 VISÃO, MISSÃO E POLÍTICA DA EMPRESA	29
4.3 CONTROLES E PROCEDIMENTOS EXISTENTES NA GRÁFICA	32
4.4 PROPOSTA PARA IMPLANTAÇÃO DO BSC NA GRÁFICA.....	33
4.4.1 Perspectiva Financeira	34
4.4.2 Perspectiva Clientes	35
4.4.3 Perspectiva Processos Internos	36
4.4.4 Perspectiva Aprendizado e Crescimento	37
4.5 PROPOSTA DE MAPA ESTRATÉGICO.....	38
REFERÊNCIAS	42

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

No contexto das empresas de um mundo globalizado, com competitividade acirrada e com novos desafios a cada momento, observa-se que, para competir, crescer e permanecer no mercado, estar em constante desenvolvimento, as empresas precisam de instrumentos adequados e concisos, que possam auxiliá-los no processo de gestão, de forma objetiva e efetiva.

Conforme Lobato (2003, p. 105), “para atuar num ambiente que se torna cada dia mais complexo, estrategistas, gerentes e colaboradores necessitam de ferramentas que propiciem alinhamento, suporte e controle estratégico em todos os níveis, gerando competências e conhecimentos para a organização”.

A estratégia, conforme Oliveira (2008, p. 53), é concebida como “o caminho mais adequado a ser executado para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, os objetivos, desafios e metas estabelecidos no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”.

O *Balanced Scorecard* pode ser um instrumento de grande valia para auxiliar no planejamento estratégico das organizações, pois é um modelo de controle e monitoramento da estratégia, feito por um conjunto de indicadores com relação de causa e efeito (KAPLAN; NORTON, 1997).

A estrutura do BSC deve contemplar um modelo customizado, que atinja todos os níveis da empresa e deve ser a base para o processo de avaliação de desempenho. Sua implantação engloba um estudo dos objetivos estratégicos, da estrutura organizacional, e das informações já existentes na empresa (KAPLAN; NORTON, 1997).

O BSC, de forma sucinta, oferece às empresas um mecanismo para a tradução adequada da estratégia em objetivos, medidas e metas específicos, com o intuito de implementar uma estratégia a longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997).

1.2 PROBLEMA DA PESQUISA

No que concerne à definição e tradução da estratégia organizacional, Beuren (2000, p. 43) cita que:

A definição e tradução da estratégia, de forma factível e compreensível aos membros da organização, passa pela necessidade de disponibilizar informações adequadas aos responsáveis pela elaboração da estratégia empresarial.

Assim, é possível perceber a importância de informações de suporte ao planejamento estratégico nas empresas. Conforme Nakagawa (1993, p. 51):

O planejamento é um processo que tem como objetivo produzir um ou mais resultados futuros desejáveis, que não ocorrerão a menos que se pratique uma ação, ou seja, o planejamento se preocupa tanto em evitar ações inadequadas, quanto em reduzir a frequência dos insucessos.

O BSC pode ser reconhecido como mais um mecanismo de suporte às empresas, com sua importância voltada para a gestão, orientando para um planejamento mais sólido, com obtenção do resultado financeiro planejado. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 9), “o *Balanced Scorecard* é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais. Empresas inovadoras estão utilizando o *scorecard* como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo”.

Diante desse contexto, a questão-problema que esta monografia se propõe investigar é: Como pode ser configurado um *Balanced Scorecard* (BSC) para implementação em uma indústria gráfica de médio porte?

1.3 OBJETIVOS

Os objetivos desta pesquisa estão divididos em geral e específicos, conforme discriminados abaixo.

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral do estudo é propor a configuração de um *Balanced Scorecard* (BSC) para uma empresa industrial gráfica de médio porte.

1.3.2 Objetivos específicos

Com base no objetivo geral elaboraram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar os objetivos estratégicos desta empresa industrial gráfica;

- b) Delinear as etapas de implantação de um BSC para uma empresa industrial gráfica de médio porte;
- c) Explicitar as dimensões financeira, clientes, processos internos e funcionários (aprendizagem e crescimento), por meio de indicadores de desempenho; e
- d) Mapear os processos e procedimentos para a implementação do BSC nesta empresa industrial gráfica;

1.4 JUSTIFICATIVA

A relevância desta pesquisa está em estudar o processo de configuração para a implementação do *Balanced Scorecard* (BSC) em uma empresa industrial gráfica de médio porte. Conforme Kaplan e Norton (1997, p. 21), “o que não é medido não é gerenciado”. Estes autores advertem ainda que, “se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades”.

Assim, busca-se agregar conhecimento voltado às empresas de médio porte. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2011), para uma empresa ser classificada como médio porte, o total de funcionários deve ser entre 100 a 499. No Brasil, em 2011, cerca de 43.000 empresas se enquadraram neste porte, ou seja 1,20% das empresas são consideradas de médio porte (IBGE, 2011).

Desse modo, é possível inferir a importância da contribuição de um planejamento estratégico em empresas de médio porte. Cabe salientar que essas empresas não tem uma cultura voltada a um planejamento estratégico sólido.

Pretende-se contribuir e agregar conhecimento para essas empresas com esta monografia. De forma particular, a contribuição do estudo está na proposição da configuração do BSC para uma empresa industrial gráfica de médio porte.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O trabalho constitui-se de cinco capítulos. No primeiro apresenta-se a introdução do estudo, com destaque à contextualização do tema, o problema da pesquisa, os objetivos, a justificativa do estudo, a metodologia e organização do trabalho.

No segundo capítulo apresenta-se a base teórica do estudo. No referencial teórico, apresenta-se a colaboração de diversos autores sobre o assunto, abordando suas teorias, explicando o que compõe o BSC e seus pontos mais relevantes.

No terceiro capítulo apresenta-se a metodologia da pesquisa. Neste sentido evidenciam-se os procedimentos metodológicos e técnicos utilizados para coletar, classificar e analisar os dados da empresa objeto de estudo.

No quarto capítulo é realizada a análise dos dados. Inicia-se com a descrição mais elaborada do perfil da empresa. Ainda neste mesmo capítulo, é demonstrada a configuração do BSC. No modelo proposto à empresa de médio porte, são oferecidas perspectivas e indicadores típicos da introdução do BSC.

No capítulo final apresentam-se as considerações finais do estudo e recomendações para futuras pesquisas sobre o tema.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Para fundamentar a pesquisa é necessário compreender alguns conceitos relativos ao *Balanced Scorecard*. Assim, neste capítulo os conceitos mais pertinentes são descritos no embasamento teórico.

2.1 FUNDAMENTOS DO *BALANCED SCORECARD*

Nesta seção apresentam-se aspectos conceituais do *Balanced Scorecard*, com ênfase em sua origem, perspectivas e relações de causa-efeito.

2.1.1 O que é *Balanced Scorecard* (BSC)

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi desenvolvido em meados de 1990 por Robert S. Kaplan em conjunto com David P. Norton, do Instituto Nolan Norton (KAPLAN; NORTON, 1997). Uma unidade de pesquisa da KPMG patrocinou um estudo entre diversas empresas, com o intuito de demonstrar que o desempenho empresarial, normalmente apoiado nos indicadores contábeis e financeiros, estava se tornando ultrapassado, dificultando a capacidade das empresas em criar um valor futuro real e abrangente (KAPLAN; NORTON, 1997).

Assim, David Norton, executivo principal da Nolan Norton, em conjunto com Robert Kaplan, na época consultor acadêmico, tiveram como objetivo a criação de um novo modelo de medição de desempenho (KAPLAN; NORTON, 1997). Em reuniões com discussões em grupos, compartilhando experiências, acabaram por ampliar o modelo de *scorecard* em um mais abrangente, denominando-o de *Balanced Scorecard*, modelo esse organizado sob quatro perspectivas distintas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997).

Posteriormente, conforme Norton e Kaplan (1997), junto com executivos refinaram suas experiências obtendo novos resultados, otimizando e aperfeiçoando o sistema de medição e transformando-o em um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo. Kaplan e Norton (1997, p. 9) expõem que:

As experiências revelaram que executivos arrojados utilizavam o *Balanced Scorecard* não apenas para esclarecer e comunicar a estratégia, mas

também para gerenciá-la. Na realidade, o *Balanced Scorecard* deixou de ser um sistema de medição aperfeiçoado para se transformar em um sistema gerencial essencial.

Niven (2005, p. 16) destaca três finalidades relevantes para o BSC: (i) um sistema de medição; (ii) um sistema de gerenciamento estratégico; e (iii) uma ferramenta de comunicação.

O BSC também pode ser utilizado como um mapa estratégico para a empresa, conforme demonstrado na Figura 1.

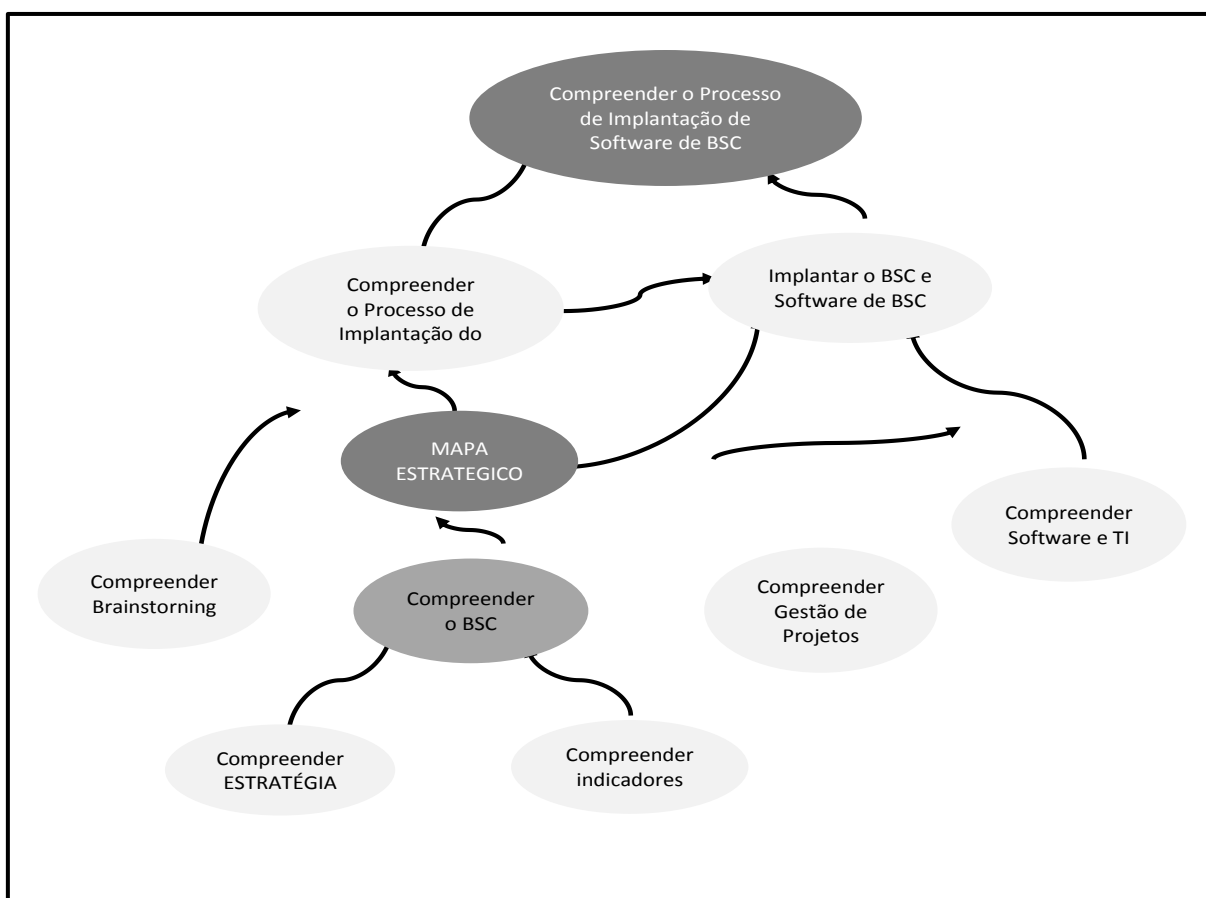


Figura 1 - Compreensão do Mapa Estratégico

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

Conforme Lobato (2003), o *Balanced Scorecard* não é um conjunto de objetivos isolados, desconexos ou conflitantes, mas sim um sistema integrado, que constitui uma cadeia de relação de causa e efeito.

Segundo Herrero Filho (2005, p.26), de forma mais objetiva, o BSC pode ser entendido em duas dimensões:

É um sistema de gestão que traduz a estratégia de uma empresa em objetivos, medidas, metas e iniciativas de fácil entendimento pelos

participantes da organização;
É uma ferramenta gerencial que permite capturar, descrever e transformar os ativos intangíveis de uma organização em valor para os *stakeholders*.

Conforme Kaplan e Norton (1997), o entendimento do *Balanced Scorecard*, em seu desdobramento, pode expressar e traduzir a missão e estratégia da empresa em objetivos e medidas, esses alinhados dentro de quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O *scorecard* cria uma estrutura, ou seja, uma linguagem mais adequada para ajudar a comunicar através de indicadores a situação atual da empresa, com vistas no longo prazo.

2.1.2 Estrutura do *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* se estrutura sob quatro perspectivas, nas quais são integradas as medidas de desempenho, com o objetivo comum da execução da estratégia. De acordo com Kaplan e Norton (1997), as quatro perspectivas são as seguintes:

- a) Perspectiva Financeira - metas financeiras são focados com o objetivo de produzir o desempenho econômico desejado a longo prazo. Conforme Kaplan e Norton (1997, p. 65), “a relação com os objetivos financeiros reconhece explicitamente que a meta de longo prazo da empresa é gerar retornos financeiros para investidores”.
- b) Perspectiva de Cliente - nesta perspectiva identificam-se os clientes e mercados nos quais se pretende atuar. Para Kaplan e Norton (1997, p. 68), as empresas devem “traduzir suas declarações de missão e estratégia em objetivos específicos baseados no mercado e no cliente”. Identificar e cumprir a necessidade do cliente é de suma importância para a empresa, identificando os resultados positivos e negativos, desde que relacionado com a estratégia consolidada pela empresa, relacionado com o futuro e acompanhamento da lealdade dos clientes.
- c) Perspectiva dos processos internos da empresa - essa perspectiva tem como ponto chave atender aos objetivos dos acionistas em relação ao retorno financeiro e na satisfação dos clientes, onde o foco será na melhoria dos processos já existentes e identificar a necessidade de novos. Conforme Kaplan e Norton (1997, p. 27), “a abordagem do *scorecard*,

todavia, costuma resultar na identificação de processos inteiramente novos nos quais uma empresa deve atingir a excelência para alcançar os objetivos financeiros e dos clientes”.

- d) Perspectiva do aprendizado e crescimento - essa perspectiva é considerada o pilar para as anteriores, onde o foco será baseado na infraestrutura da empresa, ou seja, quais investimentos deverá efetuar para gerar o crescimento e as melhorias a longo prazo. Compreende três categorias básicas: capacidade dos funcionários; capacidade dos sistemas de informação; motivação, *empowerment* e alinhamento.

Conforme Kaplan e Norton (1997, p. 132), “as empresas devem investir na infraestrutura – pessoal, sistema e procedimento – se quiserem alcançar objetivos ambiciosos de crescimento financeiro a longo prazo”.

Infere-se do exposto a base do BSC, definindo as quatro perspectivas, os valores atribuídos a cada uma em relação a empresa. Cada uma possui seus próprios objetivos, metas, medidas e iniciativas, operacionalizando a estratégia e avaliando a realização das perspectivas (NIVEN, 2005) .

Outro ponto abordado por Kaplan e Norton (1997) é o ciclo de vida da empresa, segmentando-o em três fases: crescimento, sustentação e colheita. Crescimento tem vinculação com geração de capacidades operacionais, investir em sistemas, infraestrutura, volume de vendas, relacionamento com clientes. A fase de manutenção ou sustentação, são vinculadas a medidas mais tradicionais como análise de retorno sobre o investimento, fluxo de caixa descontado, receita operacional e margem bruta. Por fim, a colheita, que é baseada mais expressamente em análise do fluxo de caixa.

Na Figura 2 apresenta-se a estrutura básica do BSC, sua visão estratégica e tradução das quatro perspectivas em termos operacionais.

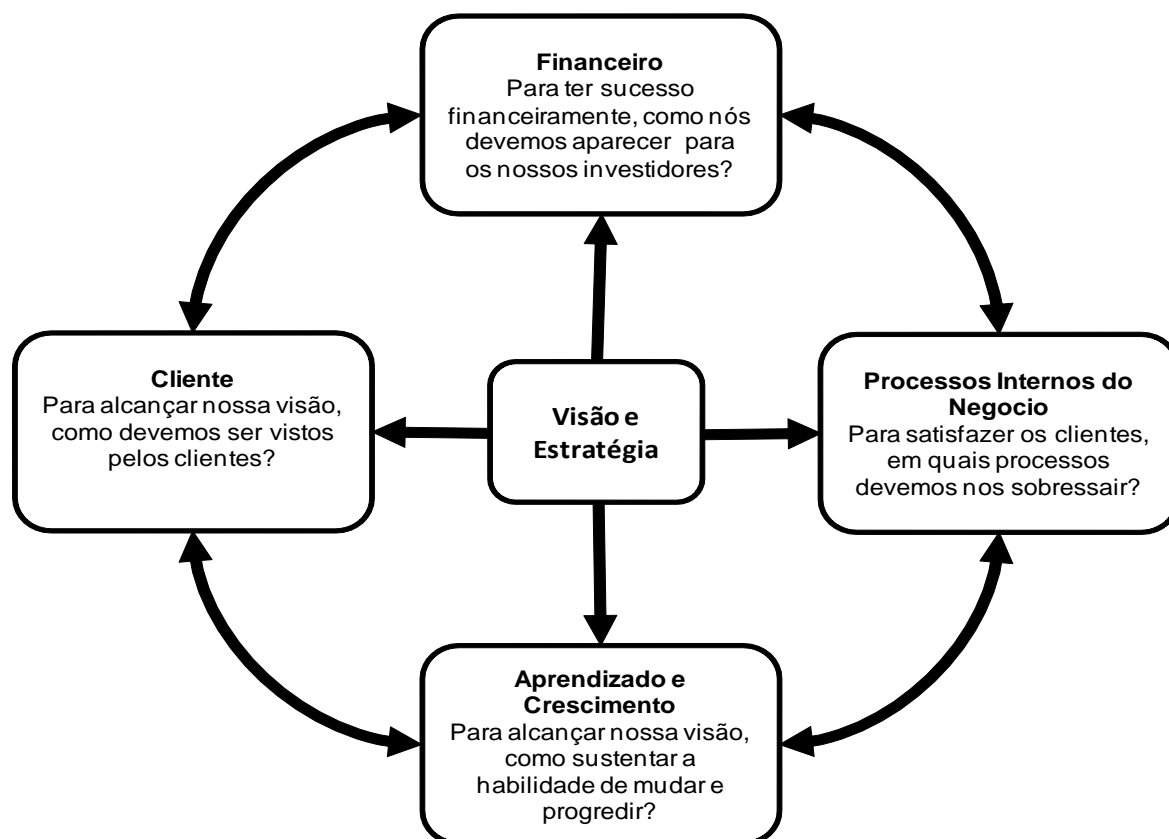


Figura 2 - Perspectivas do *Balanced Scorecard*
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

Observa-se na Figura 2 a integração das quatro perspectivas em função da visão e da estratégia. Conforme Schneider e Moretto Neto (2006), as quatro diferentes perspectivas do BSC representam as principais variáveis que, em equilíbrio, asseguram condições para o trabalho dos gestores nos processos de planejamento e controle das ações estratégicas.

2.1.3 Relações de causa e efeito

Para Walton (1989, p. 104), “efeito” é uma situação, condição ou evento desejável ou indesejável provocado por um sistema de ‘causas’”. Werkema (1995, p. 101) explica que “o diagrama de causa e efeito é uma ferramenta utilizada para apresentar a relação existente entre um resultado de um processo (efeito) e os fatores (causas) do processo que, por razões técnicas, possam afetar o resultado considerado”.

Dessa forma, observa-se o impacto do trabalho de cada funcionário para

alcançar os objetivos comuns da empresa. Isso facilita para a gestão perceber riscos nas diferentes áreas que influenciam diretamente na satisfação e retenção de clientes, conseqüentemente, no desempenho financeiro. Possibilita à organização visualizar a melhor opção para alcançar os processos estratégicos (KAPLAN; NORTON, 1997).

Na visão de Kaplan e Norton (1997, p. 30), “estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. O sistema de medição deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas várias perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas e validadas”.

O valor de cada perspectiva deverá ser correlacionado em conjunto, sendo consistente e clara, para facilitar o entendimento desse impacto dentro da organização, respondendo as seguintes premissas: “Se... então” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.155). Na Figura 3, ilustra-se a relação de causa e efeito proposta para o *Balanced Scorecard*.

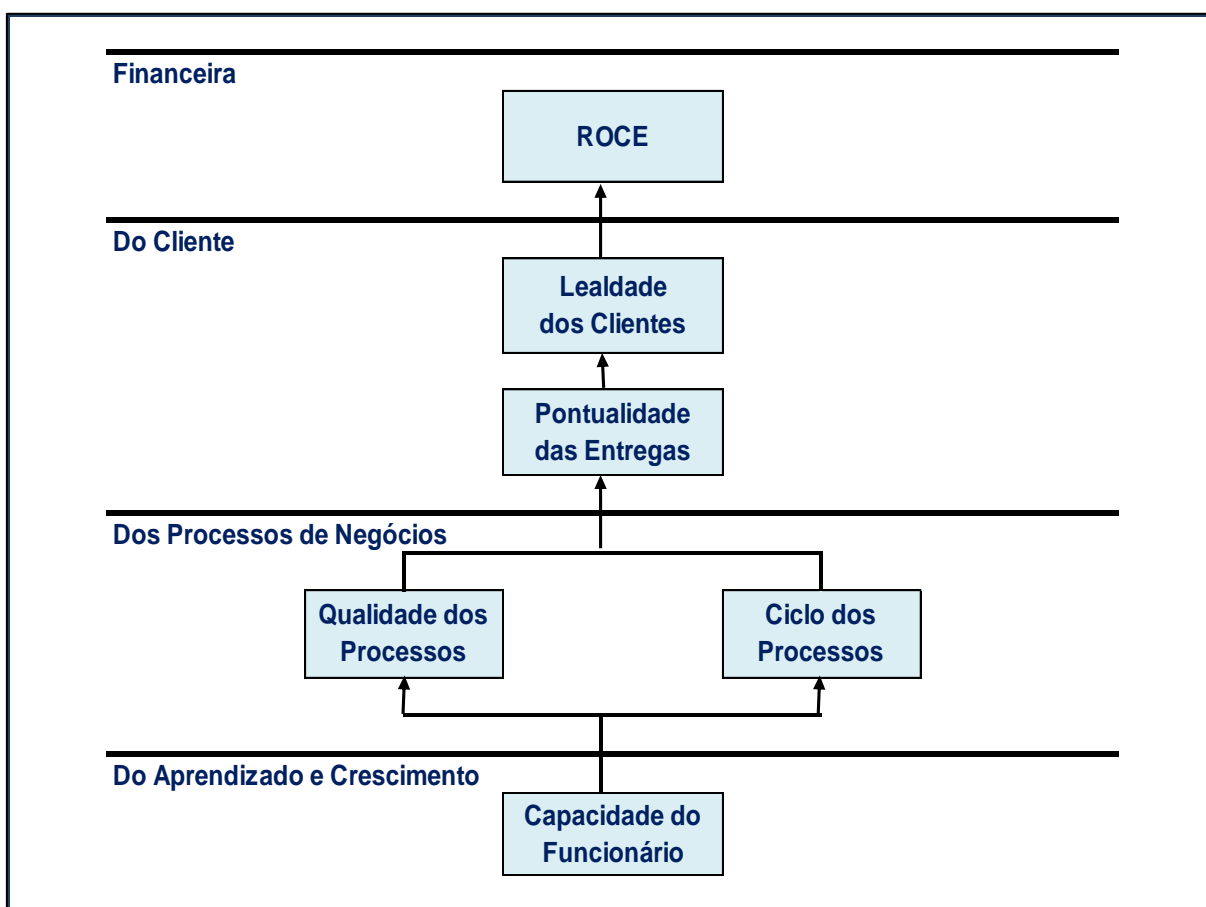


Figura 3 - Relação de Causa e Efeito
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

2.2 ETAPAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO BSC

Para a implementação correta do BSC é necessário dispor do comprometimento de todos os níveis da organização, bem como, um acompanhamento diário da estratégia, através da definição de metas, planos de ação e responsáveis. Assim, para seu melhor desenvolvimento, Kaplan e Norton (1997) sugerem um formato de implementação a ser realizada em dez etapas, a seguir descritas:

- a) definir a orientação da estratégia - nesta primeira fase devem-se identificar seus objetivos primários da missão e visão, criando um ponto de referência para a compreensão de todos, assim, podendo de forma rápida e simples mensurar o desempenho de cada nível, como também, o aumento da probabilidade de um resultado positivo dessa implantação;
- b) identificar os temas chaves que conduzem à estratégia - desenvolvendo os benefícios e os problemas desse processo para transmitir a cada colaborador sua responsabilidade dentro da equipe, tendo um elo entre a estratégia e seus desenvolvedores;
- c) construir vínculos estratégicos - a realização desta etapa requer que o processo esteja alinhado aos resultados, que, por sua vez, poderá ser mensurável através do desenvolvimento de um grupo de pesquisa na empresa para verificar se as estratégias estão de acordo com o objetivo principal;
- d) determinar os indicadores e metas - criando metas para o acompanhamento periódico deste processo, observando seu cumprimento e verificando se os funcionários se sentiram motivados e se dedicaram mais à empresa;
- e) selecionar os projetos prioritários - nesta etapa é necessário elaborar uma lista resumida dos componentes, a partir de uma comparação com os critérios prioritários da organização, essa avaliação irá determinar o valor de cada item, gerando uma lista para que não se desvirtue de seu principal objetivo;
- f) criar plano de implementação - oferecendo treinamentos direcionados aos diferentes níveis e departamentos da empresa, nesta fase a cultura organizacional é importante para a adequação desse processo,

principalmente para que a implantação tenha maior habilidade, agilidade e que venha a ser bem-sucedida no momento que sejam analisadas pela organização;

- g) avaliar o desempenho - a finalidade deste processo é reunir, organizar e analisar as informações de cada componente, adicionando, priorizando e excluindo atividades para que os mesmos continuem atingindo os objetivos estratégicos;
- h) corrigir os desvios - na oitava fase, a empresa analisa porque a meta não foi atingida, identificando os pontos negativos para minimizá-los, observando se todos os níveis possuem o conhecimento necessário para implantá-la, se a quantidade de pessoas da equipe é suficiente para seu sucesso e enfatizar que a alta administração deve dividir funções e responsabilidades para evitar o isolamento do processo;
- i) definição final do processo - a equipe entra num processo de como será realizada a implantação, através da comunicação aos funcionários, ajustando as expectativas do processo e provendo um entendimento claro dos impactos das mudanças;
- j) finalizar o plano de implementação - a última etapa consiste na integração à gestão da empresa, facilitando seu alinhamento e direcionando a alocação de recursos com seu capital.

Desprendendo-se do exposto que, através da correta aplicação de cada uma das etapas relacionadas, o objetivo da implementação alcançará o sucesso esperado. No entanto, a organização deve possuir habilidades de aprendizado continuamente, tendo consciência de que em um cenário competitivo, cada contexto é importante para que se alcance um nível eficaz.

Além disso os indicadores do BSC servem para informar a estratégia a toda a organização, como também relacionar iniciativas de cada componente da empresa e de cada departamento, com a pretensão de alcançar uma meta em comum.

2.2.1 Pontos Positivos na Implantação do BSC

Kaplan e Norton, (2007) destacam como pontos positivos na implantação do BSC vários aspectos, dentre eles:

- a) Melhora o *feedback* e o aprendizado estratégico na organização;
- b) Promoção da gestão estratégica organizacional;
- c) Facilita a criação de sistemas de medição mais abrangentes;
- d) Melhora o processo de comunicação e o alinhamento da estratégia;
- e) Facilitador da execução da estratégia;
- f) Integra a gestão estratégica;
- g) Quantifica o desempenho organizacional;
- h) Facilita a compreensão da Missão, da Visão e das estratégias adotadas;
- i) Facilita a criação de indicadores de desempenho;
- j) Visualização dos objetivos por meio dos mapas estratégicos;
- k) Agente de integração entre o capital intelectual à estratégia;
- l) Monitora a estratégia de longo prazo;
- m) Integra o planejamento de curto, médio e longo prazo;
- n) Utiliza métodos de desdobramento de objetivos;
- o) Funciona como cadeia de relação de causas e efeitos;
- p) Alinha os objetivos à estratégia;
- q) Propicia a mudança cultural e a melhoria do clima organizacional;
- r) Traduz a estratégia em termos operacionais;
- s) Transforma a estratégia em tarefa de todos;
- t) Converte a estratégia em processo contínuo;
- u) Mobiliza a mudança por meio da liderança executiva.

Uma planejada implementação do BSC não é a garantia de sucesso de uma empresa. Porém, vale ressaltar que, uma vez que a estratégia esteja correta e bem fundamentada, é uma ferramenta que proporcionará ajuda de forma racional na sua gestão. A sua implementação ajuda a identificar falhas e gargalos, servirá para o alinhamento dos investimentos, e na mensuração dos resultados

2.2.2 Pontos Negativos ou Falhas de Implantação do BSC

Segundo Moreira et al. (2012), 70% das experiências com a implantação do BSC não resultam em sucesso de implantação, as empresas ainda convivem com uma taxa de insucesso considerável.

A execução do *Balanced Scorecard* possibilita mudanças profundas na estrutura e na gestão das empresas. Permite, também, que as empresas direcionem seu foco para a estratégia, a partir de sua definição e comunicação correta aos funcionários de todos os níveis. É importante o consenso e a participação do alinhamento dos setores com os objetivos de médio e longo prazos e também a mobilização dos funcionários para a execução de ações determinadas ao cumprimento das estratégias construídas.

Beber, Ribeiro e Kliemann Neto (2006) destacam diversos pontos de atenção e falhas no sistema de implantação do BSC, como:

- a) Falta de comprometimento da alta administração;
- b) Ser uma ação isolada da alta administração;
- c) BSC como evento único e não como processo contínuo;
- d) Falta de senso de urgência / demora na avaliação;
- e) Não ter um time focado durante a execução;
- f) Não ter uma visão estratégica comum e definida;
- g) Comunicação e treinamento não efetivo nas diversas fases;
- h) Falta de alinhamento com os sistemas e objetivos existentes;
- i) Subutilização do BSC por não ser baseado na estratégia;
- j) A organização não está voltada para o aprendizado;
- k) Tratar o BSC como projeto de uma única área;
- l) Choques com outras ferramentas administrativas;
- m) Dificuldade em estabelecer simultaneamente objetivos de curto e longo prazo.

Analisando os aspectos negativos, destaca-se que a estratégia de uma empresa deve ser uma rotina de monitoramento interno e externo, enquanto que o BSC tem seu foco preponderante na gestão interna e nos resultados tangíveis de curto prazo. Moreira et al. (2012, p. 65) destacam ainda como obstáculos:

a falta de experiência dos consultores externos, a ausência de suporte da alta gestão, problemas de integração dos sistemas, falta de visão e estratégia de compra e dificuldades na definição dos objetivos estratégicos e relações de causa e efeitos.

É válido ressaltar que, apesar de apresentar as falhas citadas, o modelo BSC

proposto por Kaplan e Norton (1997) é recomendado para implantação em empresas que acreditam que ele seja uma valiosa ferramenta para o gerenciamento estratégico do desempenho.

No Quadro 1, mostra-se a proposta de cronograma de implementação do BSC apresentada por Kaplan e Norton (1997).

Quadro 1 - Cronograma de Implantação do BSC

Semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Atividades																
I. Arquitetura do Programa de Medição			●													
1. Escolha da Unidade Organizacional																
2. Identificação das Relações entre a Unidade e a Corporação																
II. Definição dos Objetivos Estratégicos																
3. Entrevistas da Primeira Etapa																
4. Sessão de Síntese																
5. Workshop Executivo: Primeira Etapa																
III. Escolha dos Indicadores Estratégicos																
6. Reuniões dos Subgrupos																
7. Workshop Executivo: Segunda Etapa																
IV. Elaboração do Plano de Implementação																
8. Desenvolvimento do Plano de Implementação																
9. Workshop Executivo: Terceira Etapa																
10. Finalização do Plano de Implementação																

Fonte: Kaplan e Norton (1997).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento da pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa proposta é considerada exploratória, bibliográfica e qualitativa. No que concerne à abordagem exploratória, Gil (2002, p. 27) explica que:

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. De todos os tipos de pesquisas, estas são as que apresentam menor rigidez no planejamento. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica, de acordo com Fachin (2001, p. 125), diz respeito:

Ao conjunto de conhecimentos humanos reunidos nas obras. Tem como base fundamental conduzir o leitor a determinado assunto e a produção, coleção, armazenamento, reprodução, utilização e comunicação das informação coletadas para o desempenho da pesquisa.

A ainda conforme Fachin (2001, p. 81), “a variável qualitativa: é caracterizada pelo seus atributos e relaciona aspectos não somente mensuráveis, mas também definidos descritivamente”.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população se refere a todos os casos ou situações as quais o pesquisador quer fazer inferências ou estimativas. Para Andrade (2009), a amostra é “uma parcela de quantidade retirada do universo”.

Para o presente estudo, foi realizado um estudo de caso. Trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando se procura compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores.

Yin (2005) afirma que esta abordagem se adapta à investigação em

educação, quando o investigador é confrontado com situações complexas, de tal forma que dificulta a identificação das variáveis consideradas importantes, quando o investigador procura respostas para o “como?” e o “porquê?”, quando o investigador procura encontrar interações entre fatores relevantes próprios dessa entidade, quando o objetivo é descrever ou analisar o fenômeno, a que se acede diretamente, de uma forma profunda e global, e quando o investigador pretende apreender a dinâmica do fenômeno, do programa ou do processo.

Para Gil (2002, p. 121), “quando essa amostra é rigorosamente selecionada, os resultados obtidos no levantamento tendem a aproximar-se bastante dos que seriam obtidos caso fosse possível pesquisar todos os elementos do universo”.

Os resultados obtidos na amostra representam uma estimativa dos que seriam encontrados na investigação da população, portanto estão sujeitos a uma margem de erro estatística (ANDRADE, 2009).

A organização selecionada é uma empresa industrial do setor gráfico. Possui duas unidades fisicamente estabelecidas no Estado do Paraná e no Estado de São Paulo. Atualmente, conta com cerca de 350 funcionários.

3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Conforme Gil (2002), instrumentos habituais utilizados para coletar dados são: o questionário, entrevista e o formulário. Este autor ainda dá a definição de questionário, como sendo um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelos pesquisados. Explica também, que uma entrevista é uma técnica que envolve duas ou mais pessoas, em que uma delas formula as perguntas e as outras respondem. Por sua vez, no formulário propriamente dito, o pesquisador formula questões elaboradas com antecedência e anota as respostas.

Como uma forma de avaliação e validação da ideia de implantação do BSC, poderá ser realizada uma pesquisa sobre clima organizacional, que pode ser considerado como um ponto inicial para a implantação do BSC. As respostas às perguntas terão um papel fundamental para avaliação da sistemática a ser adotada e os próximos passos a serem seguidos, bem como avaliar se os controles e indicadores utilizados pela empresa serão operacionalmente utilizados em uma possível implantação do BSC e a necessidade de substituição ou aprimoramento dos atuais sistemas de informação.

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada baseada em várias fontes de evidência, para aumentar a qualidade da pesquisa, visando obter linhas de convergência da investigação. As fontes de evidência para a coleta de dados desta pesquisa foram: documentos e registros em arquivos.

No que concerne aos documentos, realizou-se consulta a diversos relatórios da empresa de resultado financeiro e operacional, como fluxo de caixa, relatórios de orçamento (orçado x realizado), Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício, relatórios de mutações patrimoniais.

Em relação aos registros em arquivos, consultaram-se dados referentes ao número de clientes e sua participação nas vendas, levantamento de dados das reclamações e seus motivos, tabelas e orçamentos no período de um ano da contabilidade, relatório de pesquisa de mercado, e anotações das reuniões mensais de gestão do negócio da diretoria e gerência.

3.5 FORMA DE ANÁLISE DE DADOS

Yin (2005) aduz que a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou, do contrário, recombina as evidências tendo em vista proposições iniciais de um estudo. Ainda, esse autor cita que existem duas estratégias gerais para a análise de dados.

A primeira é seguir as proposições teóricas que levaram ao estudo de caso. O desenvolvimento de uma descrição de caso é o segundo tipo (YIN, 2005). Neste trabalho, foi utilizada a primeira estratégia, compilando-se os dados necessários para a elaboração do BSC.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresenta-se a descrição e análise dos resultados. Inicialmente faz-se a descrição do perfil da empresa. Em seguida, descrevem-se os dados coletados e realiza-se a análise dos resultados obtidos dentro de um modelo proposto de implementação do *Balanced Scorecard*.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA OBJETO DE ESTUDO

A empresa objeto de estudo é uma gráfica industrial de médio porte, fundada em 1981, na Cidade de Curitiba, possui um escritório de vendas (filial) em São Paulo. A atua no mercado de embalagens cartonadas (papel cartão) há 32 anos, e tem atendimento diferenciado.

Por esse motivo é considerada uma das fabricantes mais conhecidas do país no seu segmento, tem referência no mercado por fornecedor produtos de alta qualidade para indústrias dos setores de cosméticos, farmacêutico, alimentício, higiene e limpeza.

Com *know-how* próprio, desenvolveu avançada tecnologia em suas linhas de produtos. Pode-se identificar seus produtos em caixas de perfumes bem elaboradas, embalagens de medicamentos, creme dental, sabão em pó, produtos alimentícios, como embalagens de chocolate, e uma vasta linha com a utilização do papel cartão.

Seu parque fabril está localizado no bairro do Pinheirinho, em Curitiba, com aproximadamente 350 funcionários, atualmente trabalhando em dois turnos.

4.2 VISÃO, MISSÃO E POLÍTICA DA EMPRESA

A empresa gráfica possui visão, missão e políticas, porém os mesmos não são difundidos e nem compartilhados entre os colaboradores, assim como não estão expressos formalmente e ficam restritos apenas aos níveis hierárquicos superiores. Segue abaixo a descrição destes valores institucionais da empresa.

Visão: “Ser referência nacional e internacional no desenvolvimento e produção de embalagens, com ações inovadoras, mantendo o respeito à Sociedade e ao Meio Ambiente.”

Missão: “Buscar a excelência no desenvolvimento e produção de embalagens

de forma sustentável, em parceria com fornecedores e colaboradores, atuando com respeito à Sociedade e ao Meio Ambiente”.

Política Ambiental: “Atender aos requisitos legais, com o compromisso na prevenção de poluição, focada na melhoria contínua, conscientizando seus colaboradores quanto à prevenção ambiental, a fim de promover melhor interação com o meio ambiente e sociedade”.

Política de Qualidade: “Oferecer serviços para desenvolvimento e produção de embalagens com tecnologia inovadora, de acordo com as leis e especificações, buscando a melhoria contínua e a Satisfação dos Clientes”.

A Figura 4 demonstra a estrutura organizacional da empresa industrial gráfica, ou seja, o organograma. Este, porém, não é compartilhado no âmbito na empresa.

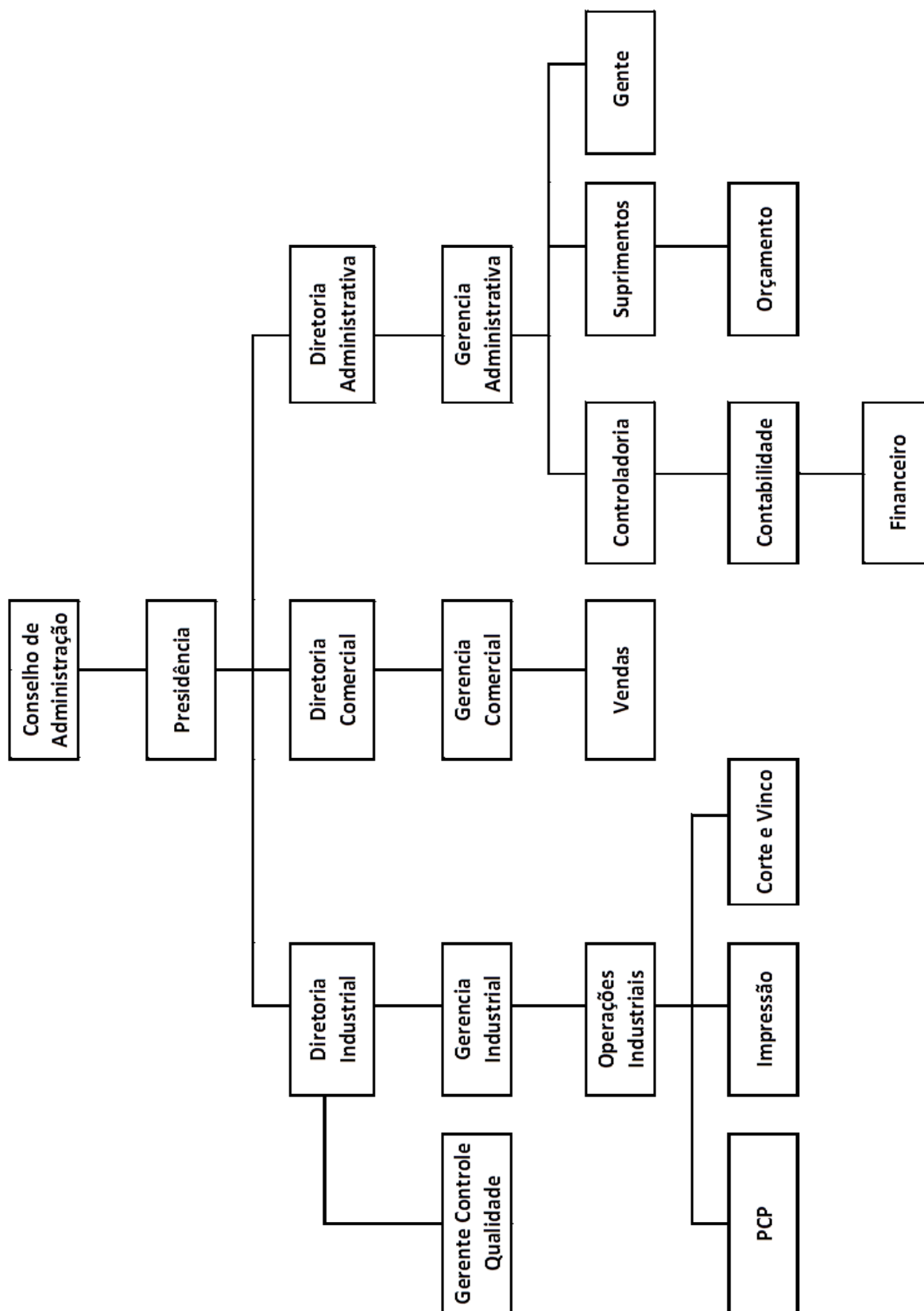


Figura 4 - Organograma da Gráfica
 Fonte: Dados primários cedidos pela empresa (2014).

4.3 CONTROLES E PROCEDIMENTOS EXISTENTES NA GRÁFICA

Na empresa objeto de estudo, existe uma série de procedimentos e controles. Destacam-se, entre eles, os seguintes:

- Controle na área de custos, este baseado no custeio por absorção, com controles através de sistemas e controles paralelos de planilhas;
- Controles de estoques (materiais diretos e indiretos);
- Certificações reconhecidas internacionalmente, como a ISO 9001:2008, que exige uma gama de procedimentos e padronizações;
- Certificação FSC (*Forest Stewardship Council*), certificado que atesta que os produtos oriundos de papel sejam de madeira de reflorestamento, respeitando o meio ambiente, a responsabilidade social e sustentabilidade.

A empresa possui diversos indicadores internos, que dão respaldo às certificações adquiridas, conforme demonstrado no Quadro 2.

Quadro 2 - Sistemas de Indicadores da Gráfica

Nº IND	ÁREA	INDICADOR	DESCRIÇÃO E UNIDADE
IMPRESSÃO	IMPRESSÃO	Tempo Produtivo	Tempo Produtivo X Tempo Disponível Efetivo
		Perda de Processo - Refugo	Folhas perdidas x qtd, produzida em Folhas
		CHAPAS	Chapas produzidas X perdas de chapas IMP
		Reclamações com Devolução	Numero de SACP de devolução x OP Faturada
		Reclamações sem Devolução	Numero de SACP X OP Faturada
CORTE E VINCO	CORTE E VINCO	Reclamações internas	Numero de RODP X OP liberada
		Tempo Produtivo	Tempo Produtivo X Tempo Disponível Efetivo
		Perda de Processo - Refugo	Folhas perdidas x qtd, produzida em Folhas
		Reclamações com Devolução	Numero de SACP de devolução x lotes entregues
		Reclamações sem Devolução	Numero de SACP X OP Faturada
COLAGEM	COLAGEM	Reclamações internas	Numero de RODP X OP Faturada
		Tempo Produtivo	Tempo Produtivo X Tempo Disponível Efetivo
		Perda de Processo - Acerto e Refugo	Cartuchos perdidas x qtd, cartuchos produzidos
		Reclamações com Devolução	Numero de SACP de devolução x lotes entregues
		Reclamações sem Devolução	Numero de SACP X OP Faturada
EXPEDIÇÃO	EXPEDIÇÃO	Reclamações internas	Numero de RODP X OP Faturada
		Reclamações com Devolução	Numero de SACP de devolução x lotes entregues
		Reclamações sem Devolução	Numero de SACP X OP Faturada
		Reclamações internas	Numero de RODP X OP Faturada
DHO	DHO	Turn Over	Media de Funcionários no mês X demissões
SISTEMA DA QUALIDADE	SISTEMA DA QUALIDADE	Reclamações com Devolução	Numero de SACP de devolução total x OP faturada
		Reclamações sem Devolução	Numero de SACP total X OP Faturada
		Satisfação de Clientes	10 clientes em faturamento % de Satisfação (Média da pesquisa e SACP)
PPI	PPI	Retorno de SACP	SACP em dia x SACP mensais
		Chapas produzidas	Chapas produzidas X perdas de chapas PPI
AMBIENTAL	AMBIENTAL	Chapas produzidas total	Chapas produzidas X perdas de chapas total
		Aparas	Peso aparas x peso de cartão consumido
		Chapas	Chapas produzidas x Chapas destinadas
		Energia	Consumo de energia X produção
GERAIS	GERAIS	Água	Consumo de agua
MANUTENÇÃO	MANUTENÇÃO	Treinamentos	Treinamentos previstos X treinamentos realizados
PCP	PCP	Manutenção corretivas	Horas de Manutenção corretiva X Horas disponíveis
		CHAPAS	Chapas produzidas X perdas de chapas PCP

Fonte: Dados primários cedidos pela empresa (2014).

Estes indicadores do Quadro 2, mesmo que de forma prematura, servem para análise e como ferramenta de planejamento para ações futuras de desempenho, visando a melhora do sistema operacional da empresa industrial gráfica. Além disso, irão facilitar a implantação do BSC.

4.4 PROPOSTA PARA IMPLANTAÇÃO DO BSC NA GRÁFICA

O mapa estratégico do *Balanced Scorecard* é resultante do alinhamento do planejamento estratégico com as ações das áreas operacionais de uma empresa, derivando sua estratégia dos objetivos relacionados e distribuídos nos quatro pilares do BSC, de acordo com os seguintes componentes:

- a) Objetivos estratégicos;
- b) Indicadores chave de desempenho;
- c) Metas de longo prazo; e
- d) Iniciativas estratégicas

Na Figura 5, com base na literatura abordada, visualiza-se o Mapa Estratégico do BSC, que poderá ser implantado, aliado aos indicadores e as políticas de qualidade e de processos já existentes na empresa industrial gráfica.

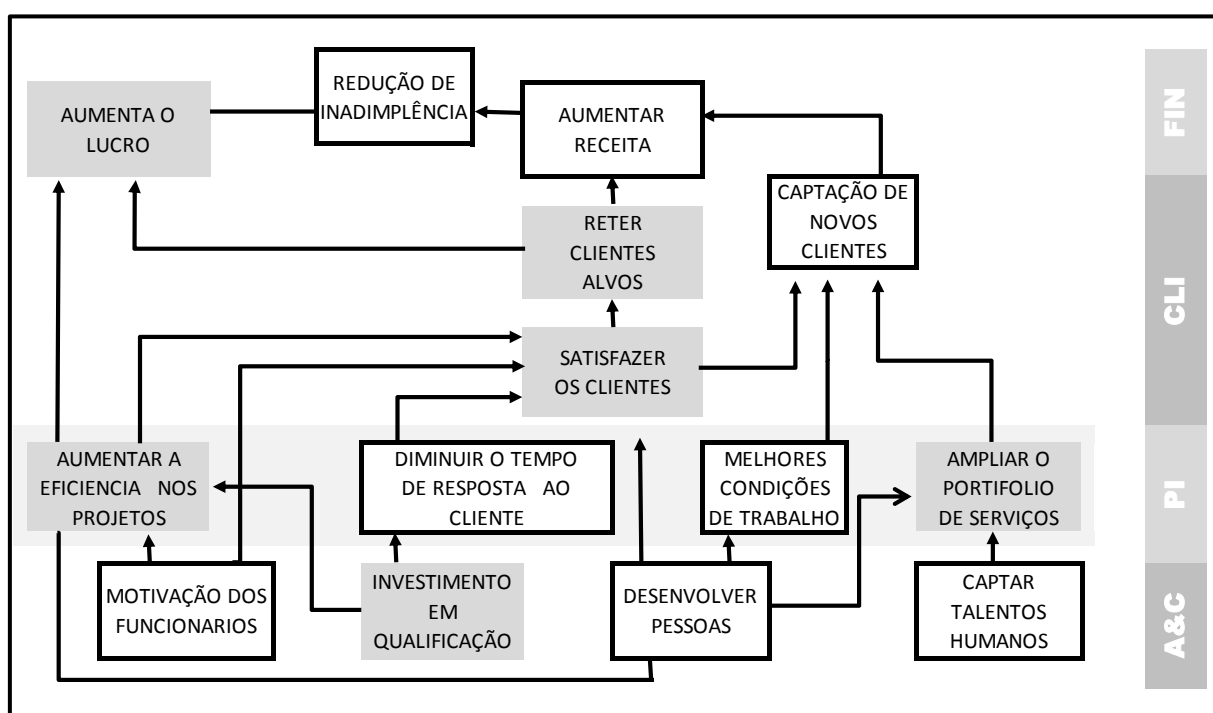


Figura 5 - Mapa Estratégico para Implantação do BSC

Fonte: Xavier, Silva e Silva (2012, p. 66).

A partir destes indicadores, fez-se, inicialmente, uma classificação dos indicadores, aplicando as quatro perspectivas do BSC.

4.4.1 Perspectiva Financeira

Esta pesquisa propõe indicadores que permitirão que os detentores das informações visualizem como a perspectiva financeira contribuirá para melhorar a parte financeira da empresa industrial gráfica. O objetivo desses indicadores é avaliar o impacto sobre o lucro da empresa e que se faz baseado nesta perspectiva.

Nessa perspectiva, os índices de rentabilidade, indicam se a estratégia da empresa e as intervenções agregam valores aos proprietários. Foram propostos quatro indicadores para essa perspectiva: crescimento da receita, inadimplência, margem líquida e redução de custos operacionais. As iniciativas relacionadas são demonstradas no Quadro 3.

Quadro 3 - Perspectiva Financeira da Gráfica

Perspectiva Financeira		
Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	Tratativas
Maior rentabilidade	Aumento da receita	Avaliação da variação de receita
Redução da inadimplência	Inadimplência	Reduzir inadimplência
Maior lucratividade	Margem líquida	Análise do caixa
Reduzir custos	Redução de custos da operação	Análise dos custos operacionais

Fonte: Adaptado de Xavier, Silva e Silva (2012, p. 67).

Para o crescimento da receita, a avaliação das fontes de receitas e seu direcionamento são de suma importância para o sucesso da gestão. Existe também a necessidade dos dados serem detalhados por cliente, produto e serviço. No atual contexto da economia brasileira, a inadimplência é um dos fatores que deixa os empresários desprotegidos, sendo preciso saber quais fatores que a ocasionaram. Com isso, poderão utilizar práticas preventivas e, assim, diminuí-la. No indicador margem líquida, a gestão da empresa deverá verificar, confrontando receita aos custos variáveis, se há realmente necessidade desses custos variáveis, para uma melhor obtenção de margem líquida.

Por ser uma empresa industrial de médio porte, incorre em elevados custos para geração da receita. No entanto, terá que verificar as ocorrências dos custos. No setor operacional dos produtos, que ocorrerá grande parte dos custos, esses são indispensáveis; já no setor administrativo, os custos poderão ser diminuídos,

racionalizados, desde que não atrapalhe o ambiente favorável para os funcionários.

Portanto, a empresa industrial gráfica, para alcançar o sucesso e, por consequência, atingir as metas propostas por esta perspectiva financeira, deverá buscar incrementos na sua receita, administrar melhor as despesas, trabalhar a redução de inadimplências e verificar os custos variáveis.

4.4.2 Perspectiva Clientes

A perspectiva clientes tem o intuito de mapear os segmentos, nos quais, a empresa deseja ser competitiva. Nesta perspectiva, a proposta foi a implantação de indicadores que possibilitarão acompanhamento e visualização da satisfação dos clientes da empresa industrial gráfica.

Foram propostos três indicadores para essa perspectiva: índices de satisfação de clientes, retenções de clientes e captação de novos clientes. No Quadro 4, apresentam-se as iniciativas relacionadas.

Quadro 4 - Perspectiva Clientes da Gráfica

Perspectiva dos Clientes		
Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	Tratativas
Satisfação dos clientes	Indicador de satisfação dos clientes	Estreitar relações com o cliente
Manutenção de clientes	Contratos mantidos/renovados	Desenvolvimento da área de pós venda
Aumento da carteira de clientes	Número de contratos	Investimentos em marketing

Fonte: Adaptado de Xavier, Silva e Silva (2012, p. 68).

Nos dias atuais, satisfação está ligada diretamente com qualidade. Um atendimento de qualidade é indispensável para obter diferenciação no mercado. Visando manter um índice de satisfação elevado, foi proposto um levantamento, junto aos clientes da empresa, por meio dos funcionários, dos problemas existentes. Lembrando que nem todo cliente reporta claramente a sua insatisfação.

É importante destacar que, para se manter no mercado, não basta uma organização buscar apenas a satisfação dos seus clientes, mas principalmente, buscar superar as suas expectativas. A satisfação do cliente é entendida como um dos principais antecedentes da retenção e da lealdade para uma empresa.

Isto posto, para a manutenção dos clientes na empresa, será importante e a busca da satisfação destes. Assim sendo, para se evitar a perda de clientes, é

necessário implementar soluções personalizadas, eficientes e profissionais, já que, hoje, o que estes buscam é qualidade, atendimento diferenciado e redução de custos. Para a realização da retenção de clientes, foi proposta a criação de um departamento de apoio ao cliente, que tratará, junto com o cliente, a sua satisfação para melhor avaliação da empresa.

Buscando o objetivo de captação de novos clientes, foi proposta a criação de um novo plano de marketing, levando em conta a imagem, a marca e as necessidades imediatas, que são importantes para o mercado em constante mutação. Ressalta-se que o setor administrativo da gráfica tem que estar com os olhos voltados para dentro da empresa e para o mercado externo.

4.4.3 Perspectiva Processos Internos

O foco principal deste pilar, é fornecer à empresa industrial gráfica diretrizes para que se alcancem os objetivos, possibilitando a identificação das necessidades até a satisfação dos clientes. A melhoria contínua dos processos internos no presente é o indicador chave do sucesso financeiro no futuro.

Foram propostos três indicadores para essa perspectiva: diminuição do tempo de resposta ao cliente, satisfação dos funcionários e melhores condições de trabalho. No Quadro 5 apresentam-se as iniciativas relacionadas.

Quadro 5 - Perspectiva Processos Internos da Gráfica

Perspectiva dos Processos Internos		
Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	Tratativas
Eficácia de resposta ao cliente	Tempo de resposta ao cliente	Controle e análise de respostas ao cliente
Satisfação do corpo funcional	Satisfação dos funcionários	Avaliação interna de satisfação
Melhores condições de trabalho	Estrutura fabril	Investimentos em melhorias

Fonte: Adaptado de Xavier, Silva e Silva (2012, p. 69).

A redução do tempo em torno dos questionamentos do cliente é de importância fundamental, pois, a partir daí, é possível aprimorar a necessidade cobrada do cliente com as melhoras a serem implementadas internamente na empresa. Quanto mais rapidamente forem solucionados os problemas, mais estará garantindo a permanência do cliente na empresa, bem como adaptando as mudanças necessárias para o sucesso externo.

Quanto à satisfação dos funcionários, é necessário verificar se a empresa tem

condições de fazer com que seus funcionários realizem as tarefas, e as faça com satisfação. Deverá ser mantido um bom relacionamento entre colaboradores e gerentes, sempre conservando o respeito em seus postos, solicitando mais o comprometimento de todos nas decisões pertinentes ao seu setor de trabalho.

Melhores condições de trabalho para a equipe da empresa industrial gráfica proporcionarão bem-estar, refletindo-se na realização do trabalho. Propõe-se uma pesquisa entre os funcionários para avaliar as condições de trabalho da empresa, tendo em vista possíveis melhoras.

4.4.4 Perspectiva Aprendizado e Crescimento

Nesta perspectiva, pode-se analisar a estrutura da empresa, medindo-se sua capacidade de crescimento, aplicando determinadas metas de planejamento.

Foram propostos três indicadores para essa perspectiva: motivação dos funcionários, permanência de pessoal e treinamentos. No Quadro 6 apresentam-se as iniciativas relacionadas.

Quadro 6 - Perspectiva Aprendizado e Crescimento da Gráfica

Perspectiva Financeira		
Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	Tratativas
Melhoria no desempenho	Motivação de funcionários	Interatividade dos funcionários
Redução do <i>turnover</i>	Permanência dos funcionários	Tempo de serviço
Investimentos em qualificação	Treinamento	Qualificação

Fonte: Adaptado de Xavier, Silva e Silva (2012, p. 69).

A perspectiva do aprendizado e crescimento identifica qual a infraestrutura necessária para a empresa crescer e melhorar no longo prazo, pois a intensa competição do mercado exige das organizações um desenvolvimento contínuo dos produtos e processos existentes e habilidade para introduzir novos produtos no mercado. Para isso, propõe-se a empresa investir na reciclagem de funcionários, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas e no alinhamento dos procedimentos e rotinas na organização.

Para que o pessoal permaneça mais tempo na empresa, é preciso que se tenha uma cooperação entre ambos (empresa e funcionário). É importante que a empresa verifique sempre se os salários estão compatíveis com a função exercida e promova reuniões para que possa perceber o grau de satisfação dos funcionários.

Propõe-se que a empresa tenha uma melhor política de recursos humanos. A

empresa terá que investir em mais treinamentos, arcando com os gastos, e fazer um processo de seleção para manter uma mão de obra qualificada, exigindo uma escolaridade adequada para um bom desempenho na função exercida. Essa qualificação de seus funcionários será um investimento relevante na empresa, pois um funcionário qualificado e satisfeito terá um atendimento mais ágil e satisfatório, o que, certamente, garantirá o retorno de seus clientes à empresa.

4.5 PROPOSTA DE MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico ajudará a empresa industrial gráfica a visualizar, de forma clara e objetiva, as suas estratégias, de modo a desenvolver um painel que demonstre, através de medidas, a situação organizacional antes, durante e depois da execução do serviço e venda dos produtos. Essas medidas de ação ou direcionadores de desempenho serão projetadas para medir as atividades que conduzem aos resultados desejados.

Os fatores prioritários para o sucesso da empresa devem ser considerados no planejamento estratégico e incorporados no planejamento operacional, fazendo parte do dia a dia da instituição, conforme demonstrado na Figura 6.

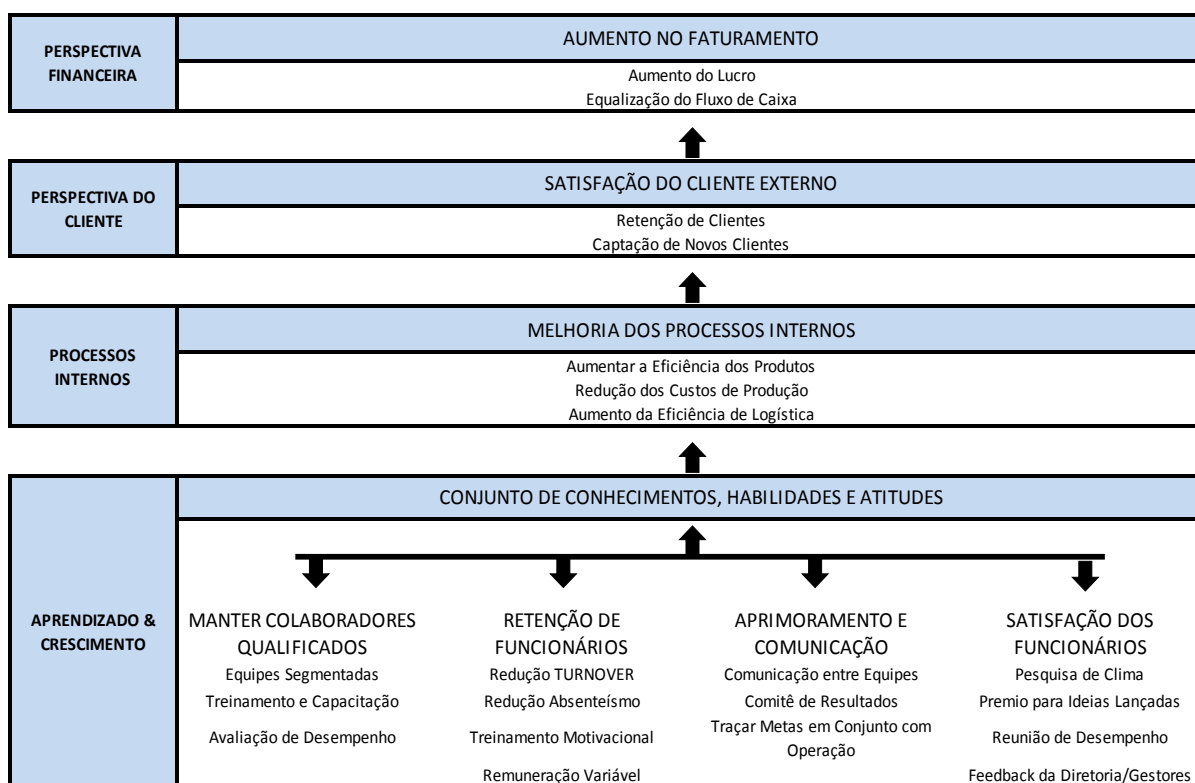


Figura 6 - Mapa Estratégico Proposto do BSC
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

Portanto, diante do apresentado na Figura 6, apesar da empresa industrial gráfica possuir diversos sistemas de informação, a utilização do *Balanced Scorecard* trará uma sistematização e mensuração dessas informações, com as diversas perspectivas apresentadas: financeira, cliente, processo interno e aprendizado e crescimento. Por consequência, viabilizará um planejamento mais eficaz da sua gestão, em que cada indicador poderá ter um peso relativo, possibilitando o estabelecimento de metas e o confronto dos resultados.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo apresentam-se as conclusões do estudo e recomendações para futuras pesquisas sobre o tema investigado.

5.1 CONCLUSÕES

Este estudo objetivou propor a configuração de um *Balanced Scorecard* (BSC) para uma empresa industrial gráfica de médio porte. Para tal, realizou-se uma pesquisa de caráter exploratório, com abordagem descritiva e qualitativa, por meio de um estudo de caso em uma empresa industrial gráfica de médio porte, estabelecida na cidade de Curitiba, para a qual foi proposto um modelo de configuração de *Balanced Scorecard*.

A implementação do *Balanced Scorecard* na empresa industrial gráfica, como modelo de gestão estratégica, terá por consequência um acompanhamento mais eficaz dos pilares projetados para o negócio, nas perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento. Isso, dar-se-á por meio da criação de metas de operação, porém, estas deverão ser pautadas em um rigoroso acompanhamento na implantação e consolidação da proposta na empresa.

A empresa passará a contar com uma visão estratégica do negócio, devido à implantação do BSC, gerando um controle eficaz de gestão no curto prazo, por meio dos indicadores propostos e definidos. Assim, terá conhecimento e controle do desempenho gerencial da organização, além de uma estreita relação com o cliente, que é um dos focos principais da organização.

O mapa estratégico, desenhado para a empresa industrial gráfica, irá desempenhar papel fundamental para analisar os indicadores desenhados no âmbito das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, as quais serão utilizadas pela empresa. Isso proporcionará uma visão abrangente e detalhada do negócio e também dos benefícios que poderão ser proporcionados em decorrência. Foi elaborado um modelo de planilha baseado nas quatro perspectivas, que servirá para a implantação do *Balanced Scorecard* na empresa industrial gráfica.

A metodologia proposta foi abordada em conformidade com os pilares do BSC, com seus principais indicadores de desempenho, definidos em quatro perspectivas (financeira, cliente, processos, aprendizagem e crescimento). Contudo,

a proposta de implementação é apresentada de modo genérico, pois buscou-se desenvolver uma ideia abrangente para os gestores da empresa.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Como recomendação para futuras pesquisas sobre o tema investigado, poderá ser realizado um estudo estipulando pesos para cada indicador conforme sua relevância. Com isso a empresa poderá realizar o acompanhamento e ajustes das metas estabelecidas. Assim, possibilita-se contribuir com informações relevantes para o gerenciamento da organização.

Outra sugestão é que depois de implementado e consolidado o *Balanced Scorecard* proposto para a empresa estudada, pode-se desenvolver uma proposta de sistema informatizado para a operacionalização do BSC. Essa recomendação pode resultar em novas pesquisas, além de contribuir de forma prática para a empresa pesquisada e de outras que se assemelham.

REFERÊNCIAS

- BEBER, Sedinei José Nardelli; RIBEIRO, José Luís Duarte; KLIEMANN NETO, Francisco José. Análise das causas do fracasso em implantações de BSC. **Revista Produção Online**, v. 6, n. 2, p.1676-1901, ago., 2006.
- BEUREN, Ilse M. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- FACHIN, Odília. **Fundamentos metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- GIL, C. Antonio. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- KAPLAN, ROBERT S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 1997.
- MOREIRA, Fábio Augusto de Lucca; PESSOA, Maria Naiula Monteiro; CABRAL, Augusto Cezar de Aquino; SANTOS, Sandra Maria dos; ROLDAN, Vivianne Pereira Salas. Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard - BSC. **Revista Eletrônica Estratégia em Negócios**, v. 5, n. 3, 2012.
- NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria conceitos, sistemas, implementação**. São Paulo: Atlas, 1993.
- SCHNEIDER, Christine; MORETTO NETO, Luis. Avaliação do desempenho organizacional da empresa familiar Indústrias Alfa S.A. com base no modelo de gestão estratégica balanced scorecard. **Revista de Gestão USP**, v. 13, n. 1, p. 89-104, jan./mar. 2006.
- WALTON, Mary. **O método Deming de administração**. Rio de Janeiro. Marques Saraiva. 1989.
- XAVIER, João Maria; SILVA, Natália Niege; SILVA, Juliana Karla Vasconcelos da. Proposta de implantação de Balanced Scorecard como auxílio à tomada de decisão: estudo de caso na empresa Acron Tecnologia em Saneamento Ltda. **Revista Científica da Escola de Gestão e Negócios**, v. 1, n. 2, p. 57-73, 2012. Disponível em: <http://portal.unp.br/arquivos/pdf/institucional/edunp/connexio_a1n2.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2014.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.