

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**GABRIELA CASTRO SOUZA**

**BALANCED SCORECARD APLICADO NO  
SETOR DE ROTOGRAVURA**

**CURITIBA**

**2019**

**GABRIELA CASTRO SOUZA**

**BALANCE SCORECARD APLICADO NO  
SETOR DE ROTOGRAVURA**

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do curso de Especialização em Engenharia de Produção, Setor de Tecnologia, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr Egon Walter Wildauer

**CURITIBA**

**2019**

## Balanced Scorecard Aplicado no Setor de Rotogravura

Gabriela Castro Souza

### RESUMO

Estruturar o modelo de gestão estratégica e da rotina de uma empresa do setor de Rotogravura, priorizando iniciativas da organização para atingir os resultados almejados. Para isto a metodologia aplicada foi Balanced Scorecard (BSC) para definição de objetivos estratégicos e, em consequência, na definição de metas e delineamento de ações a serem executadas a fim de aperfeiçoar sua efetividade. Para análise do posicionamento estratégico da empresa no ambiente em questão utilizou-se a ferramenta de análise SWOT e a criação de um mapa estratégico a fim de enxergarmos a causa e efeito em relação as perspectivas financeiras, dos clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento, que culminou com a apresentação de um Scorecard para cada perspectiva. Cada Scorecard definiu metas, ações e um conjunto de indicadores de monitoramento e controle.

Palavras-chave: Balanced Scorecard. Objetivo Estratégico. Análise SWOT. Mapa Estratégico. Indicadores.

### 1 INTRODUÇÃO

A necessidade de mudança faz com que as empresas busquem tomar uma postura gerencial mais eficiente; conquistar e manter os clientes, garantir qualidade em produtos e serviços e manter saudáveis suas finanças são fatores preponderantes para as empresas alcançarem bons resultados, sendo necessária a elaboração de metas e objetivos condizentes com suas estratégias, mesmo sabendo que, conforme lembram Kaplan e Norton (1997), a dificuldade das empresas não está na formulação de suas estratégias, mas sim, na sua implementação.

Observa-se nas empresas a necessidade de possuir um sistema de gerenciamento estratégico que atenda às suas necessidades, a fim de obter um auxílio na área contábil/gerencial, administrativa e produtiva. A estratégia tem que estar definida de forma clara a todos, com o objetivo de alcançar uma concordância em relação às metas e cumprir a estratégia estipulada. A não evidenciação da

estratégia utilizada pode impedir que os gestores recebam as informações relevantes do desempenho da empresa. Se houver divergências entre as concepções dos gerentes em relação às suas metas, toda incrementação da estratégia fica prejudicada (COSTA, 2006).

Cabe ao gestor buscar mecanismos que o auxiliem na obtenção de informações significativas e úteis, para definir o seu fluxo correto; tomada de decisão; e o melhor desenvolvimento do trabalho. A gestão estratégica oferece a esse gestor os instrumentos de que necessita para alcançar o sucesso no futuro. Atualmente, as empresas competem em ambientes complexos e, por isso, é fundamental que exista a compreensão de suas metas e dos métodos para alcançá-las (KAPLAN; NORTON, 1997). Contudo, a economia atual, na qual os ativos intangíveis se tornaram a principal fonte de vantagem competitiva, exige instrumentos que os descrevam com base no conhecimento e nas estratégias criadoras de valor, construídas a partir desses ativos. Na falta desses instrumentos, as empresas têm dificuldade em gerenciar o que não conseguem descrever ou medir (KAPLAN; NORTON, 2001). Buscando retratar melhor esta situação, foi realizado um estudo de caso com o objetivo de visualizar a implantação da ferramenta, tendo como resultado final, a construção do mapa estratégico e indicadores de desempenho com a implantação do sistema numa empresa do setor de Rotogravura.

A empresa apresentada neste trabalho está localizada na região metropolitana de Curitiba e sua área de atuação é a fabricação de papel decorativo no Brasil, estes papeis decorativos, são vendidos a fabricantes de painéis à base de madeira, que o utilizam para decorar as superfícies dos seus painéis, que posteriormente são vendidos à indústria moveleira. O papel decorativo replica com um alto nível de precisão os padrões de desenhos de madeiras, pedras, unicolores e fantasias. É um produto de alto valor agregado que é produzido com papéis e tintas especiais, como principais matérias-primas.

Figura 1 - MODELO DE PAPEL DECORATIVO



Autor: Internet (2019).

Além do desafio de crescimento com as recorrentes crises no cenário econômico brasileiro é que mesmo compondo parte de um grupo global, com mais de 900 colaboradores e com escritórios e fábricas localizados na Europa, Ásia, América do Norte e América Latina, não são líderes no fornecimento de papeis decorativos à indústria de painéis de madeira reconstituída, de móveis e de pisos laminados, o que os impulsiona a alcançar a liderança no segmento. A utilização do Balanced Scorecard permitirá, além de mapear estrategicamente o processo, identificar possíveis melhorias nos principais vetores da empresa, possibilitando assim, um aumento do seu market share.

Levando-se em consideração os cenários político e econômico, social, tecnológico, ambiental e de mercado, alguns pontos devem ser colocados a fim de enxergarmos a organização no tempo presente e quais as diretrizes e estratégias que dever ser almeçadas para a conquista de um futuro promissor.

A Guerra comercial entre o EUA e a China vem trocando ameaças e anunciando barreiras comerciais que atingem também outros países causando temores sobre impacto na economia global, para o Brasil o ponto negativo é que este cenário tende a desacelerar o crescimento global, o que prejudica os mercados emergentes, tanto em termos de exportação, quanto em relação ao crescimento do investimento estrangeiro.

Outro tema é o Impacto do “Brexit” no Brasil, mesmo gerando uma instabilidade econômica europeia, a chance de haver a queda do Euro é bastante

significativa, o que seria positivo para o negócio de Rotogravura, visto que muitas matérias primas são importadas e compradas em Euro.

Outra variável de impacto é a governabilidade da nova gestão, que apesar de buscar reformas trabalhistas, tributarias e uma economia liberal, não possui experiência de governo, o que preocupa, visto que ao Brasil encontra-se com uma dívida pública altíssima e necessitando de ações efetivas.

Pensando no cenário social, os perfis de colaboradores vêm mudando e a importância de ter o indivíduo na área e atividade certa é uma estratégia para alcance de bons resultados.

Além disso, à mudança no estilo de comunicação deve ser considerado, de forma a distinguir a aplicação de comunicação centralizada, descentralizada e distribuída dependendo da hierarquia e situação.

Analisando o cenário tecnológico, o mercado indica tendência de impressões em plástico o que gera uma demanda para homologação desta tecnologia, o mesmo acontece para as impressões digitais que para volumes pequenos tem ganhado um grande espaço. Entrando no quesito automação e troca de dados, a indústria 4.0 chega com possibilidade de ganho de processo e qualidade de informações.

O cenário regulatório e ambiental em função da empresa em questão usar como matéria prima produtos químicos e papel, as licenças e autorizações ambientais são específicas e devem ser seguidas com objetivo de controle prévio e acompanhamento de atividades que utilizem recursos naturais, que sejam poluidoras ou que possam causar degradação do meio ambiente. Para suporte regulatório de requisitos legais usa-se a IUS Natura – virtual.

Outro ponto importante a ressaltar neste mercado é o poder de barganha dos fornecedores de matéria prima, devido ao nicho de mercado, poucos são os fornecedores homologados e a lista de preços na maioria das vezes acontecem sem negociação.

O projeto irá auxiliar a construção de um planejamento estratégico efetivo a médio e longo prazo, promoverá um novo engajamento em todas as áreas gerenciais da empresa auxiliando na tomada de decisão mais assertiva baseada em indicadores medidos, acompanhados e analisados. O aumento na autonomia dos colaboradores também promoverá ganhos processuais e produtivos, tornando a empresa mais competitiva, com potencial aumento de vendas, e não menos importante um ganho no bom relacionamento com cliente e sua satisfação.

Segundo Larry Bossidy: A diferença entre uma empresa e sua concorrente é cada vez mais a habilidade de executar. Pensando nisso o presente trabalho tem como objetivo desenvolver uma metodologia de análise estratégica que auxilie e direcione a gestão no alinhamento de uma estratégia sólida, bem embasada e obviamente na execução com posterior controle e avaliação das iniciativas.

- Construção da matriz SWOT afim de identificar no ambiente interno o conjunto de fatores percebidos pelo cliente, suas forças e fraquezas e no ambiente externo as tendências do mercado e perspectivas futuras.
- A partir do diagnóstico, gerar um mapeamento estratégico e por fim realizar a decomposição funcional das estratégias da empresa considerando perspectivas financeiras, do cliente, de processos internos, aprendizados e crescimentos.
- Estruturar o Balance Scorecard com objetivos que desdobrem em metas e indicadores, utilizando como base o ciclo PDCA a fim de gerenciar os seus processos internos de forma a garantir o alcance de metas estabelecidas.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica do trabalho, abordando temas como: estratégia, planejamento estratégico, gestão por desempenho, administração estratégica, Balanced Scorecard, enfatizando suas quatro perspectivas, traduzindo a missão e a estratégia da empresa.

### **2.1 ESTRATÉGIA**

A estratégia é utilizada para representar as ações que uma organização deve realizar para obter êxito e demonstrar uma relação entre a missão da organização, sua visão do futuro e o que realiza para alcançar seus objetivos e agregar valor para seus clientes.

Para Serra (2002, p. 5), estratégia pode ser entendida como um conjunto de meios que a organização utiliza para atingir seus objetivos. Kaplan e Norton (1997, p.155), definem estratégia como um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. Para Oliveira (2002, p.196), estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente, de maneira

diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2002, p.38), a estratégia se refere ao comportamento adaptativo da organização, tem a ver com o comportamento holístico e sistêmico da organização como uma totalidade em relação ao ambiente que a circunda, e é, portanto, uma resposta organizacional às demandas ambientais. A formulação estratégica é um conjunto de decisões que molda o caminho escolhido para chegar ao objetivo. A formulação é o momento da concepção da estratégia e é decorrente da intenção estratégica da organização, além de que depende dos conceitos de missão e visão organizacional. A estratégia precisa ser planejada e entendida por todos os membros da organização e colocada em ação por todos diariamente. A estratégia precisa ser avaliada quanto a seu desempenho e resultados. Para isso, a estratégia precisa ter indicadores e demonstrações financeiras que permitam a monitoração constante e ininterrupta de suas consequências para que se possam aplicar medidas corretivas que garantam seu sucesso.

Segundo Kaplan e Norton (1997) a implementação da estratégia começa pela capacidade e envolvimento das pessoas que devem executá-la. O ideal seria que todos na empresa, do nível hierárquico mais elevado ao mais baixo, compreendessem a estratégia e como as suas ações individuais sustentam o 'quadro geral'.

É evidente a escassez de modelos e métodos robustos que auxiliem a execução da estratégia e oportunizem a mensuração e o alinhamento estratégico. Com isso, a estratégia da unidade de negócios passa a refletir a percepção individual do gestor acerca das ações que, na sua visão, seriam as mais acertadas e oportunas em dadas circunstâncias, e de cuja percepção derivam as iniciativas. Está caracterizado assim, em sua plenitude, o desalinhamento estratégico das ações do nível operacional, perpetuando-se nas unidades de negócios as mais diferentes formas de atuação, variando na mesma proporção dos estilos de gestão (JOHNSON & PONGATICHAT, 2008, p. 19).

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A estratégia foi associada ao planejamento, surgindo a concepção de planejamento estratégico, significando toda uma forma de fazer que proporciona e

organiza o futuro, tentando reduzir ao máximo as incertezas que envolvem o mercado e sua capacidade interna, levando a uma ação com melhores resultados.

O Planejamento estratégico pode ser conceituado como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa (OLIVEIRA, 2002). Conforme o mesmo autor (2002, p. 42) o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é, ainda, um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independentemente de vontade específica de seus executivos.

Pereira (2010, p. 44) conceitua o planejamento como o processo formalizado para gerar resultados, a partir de um sistema integrado de decisões, estabelecendo-se um diferencial para o futuro e propondo o modo como se deve fazer uma determinada estratégia, englobando as etapas necessárias para se obter maior lucratividade.

Oliveira (2002), afirma que o planejamento estratégico possui três dimensões: primeiramente deve ser delineado, ou seja, o executivo deverá estruturar seu planejamento, segundo elaborar, a pessoa responsável deverá identificar as oportunidades e ameaças, como também verificar os pontos fortes e fracos da organização, e por fim implementar este planejamento.

De acordo com Oliveira, 2002, existem quatro fases para elaboração e implementação do planejamento:

- a) Diagnóstico Estratégico
- b) Missão da empresa
- c) Instrumentos Prescritivos e Quantitativos
- d) Controle e Avaliação

Com o planejamento, alcança-se a estratégia definida, já que o foco da mesma é identificar o que fazer e direcionar o caminho a ser explorado no negócio, com fatos inovadores, investindo, por exemplo, em nichos específicos ou em economia de custos na tentativa de enganar ou superar o concorrente com a aplicação de algum procedimento inesperado (MAXIMIANO, 2011, p. 330), afetando, assim, o desempenho da organização em uma vantagem competitiva.

Chiavenato (2002, p. 28) sintetiza tais constatações, explanando que o planejamento estratégico é um processo organizacional compreensivo de adaptação organizacional pela aprovação, tomada de decisão e avaliação, no qual se encontra em um ambiente corporativo dinâmico, com demandas em constante atualização e uma alternância proeminente de concorrência. Planejamento estratégico não é uma escolha, mas uma ação necessária para que a empresa sobreviva, diante da competição, em um ambiente de recursos escassos e na obrigação de gerar mais (e mais) valor; analogamente, a “capacidade de fazer estimativas” (MAXIMIANO, 2000, p. 182) fornece subsídios e mecanismos, norteando e afetando o desempenho da empresa à superação dos obstáculos.

### 2.3 MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico é uma representação visual das relações de causa e efeito entre os pontos da estratégia da empresa, além de descrever o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados alcançáveis para os clientes, e por consequência, a geração de receita. Fornece aos gestores uma maneira conjunta e clara para descrever a estratégia utilizada, facilitando a definição e o gerenciamento de seus objetivos e indicadores. Representa, assim, a ligação perdida entre a formulação e a execução da estratégia (KAPLAN; NORTON, 2004).

Essa representação visual da estratégia traz ao gestor uma forma de analisar os objetivos estratégicos da empresa para a condução do desempenho almejado. As perspectivas são classificadas de uma forma hierárquica, sendo a Financeira a primeira. Em seguida é alinhada a de Clientes, condicionando seus objetivos à próxima perspectiva, que é a de Processos Interno e, por fim, a de Aprendizado e Crescimento (GASPARETTO et al., 2007).

Os mapas estratégicos auxiliam os gestores a visualizar as suas estratégias de uma maneira coesa, integrada e sistemática. Além dessa simples compreensão, os mapas estratégicos edificam os alicerces do sistema gerencial para uma implementação eficaz e rápida da estratégia (KAPLAN; NORTON, 2001).

## 2.4 GESTÃO POR DESEMPENHO

Um requisito essencial para que um sistema de avaliação de desempenho eficiente possa ser implementado é a definição de um planejamento estratégico integrado. Müller (2003) afirma que, na tentativa de garantir a implantação ou operacionalização do planejamento estratégico, o sistema de indicadores exerce o papel de desdobrar metas aos processos e retornar seu desempenho.

Harrington (1993) diz que se não for possível medir, não se pode controlar; se não controlar, não se pode gerenciar; se não gerenciar, não se pode melhorar. O autor afirma ainda, que a menos que exista um sistema de feedback ou retorno de informações (que seja específico), o sistema de medição é um desperdício de tempo e dinheiro. Sink e Tuttle (1993) sugerem que a mais importante razão para a medição é apoiar e aumentar a melhoria, medindo-se pela necessidade humana de retorno, para saber como melhorar e onde concentrar a atenção e colocar os recursos. No que diz respeito à importância de se reconhecer e premiar a melhoria no desempenho, Harrington (1993) diz que um bom sistema de recompensas estimula os indivíduos e as equipes a lançarem mão de esforços adicionais que levem a organização a se destacar. O autor ainda diz que, sem a medição, se tira do indivíduo o sentimento de realização.

Quanto à implementação de um sistema de avaliação de desempenho, há uma série de aspectos fundamentais que devem ser cumpridos. Berliner e Brimson (1992) e Hronec (1994) citam alguns exemplos, como:

1. Desenvolver um sistema hierárquico de medições que ligue o negócio, a planta e o desempenho do chão de fábrica;
2. Voltar-se às metas da organização e selecionar os tipos de medidas de desempenho que suportam as metas;
3. Determinar o que medir, por que medir, quando medir e como medir;
4. Validar as medidas (pelas pessoas de dentro do processo);
5. Avaliar a efetividade das medidas;
6. Analisar e melhorar continuamente as medições.

Tendo em mente a razão de se implementar um sistema de medição de desempenho, e conhecendo os elementos fundamentais a serem respeitados na sua concepção, faz-se necessário definir o conjunto de indicadores que viabiliza a medição de desempenho. Slack et al. (1997) garante, não existir possibilidade de se

reduzir a complexidade do desempenho de um negócio a um único indicador, havendo uma necessidade real de se aplicarem diversos indicadores com o objetivo de atingir os mais diversos aspectos nos quais a estratégia do negócio se realiza, havendo também a necessidade de entender como deve se dar a interação entre esses indicadores, a fim de viabilizar a constituição de ferramentas eficazes de gestão.

## 2.5 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Administração estratégica surgiu a partir da análise de inúmeros conceitos e técnicas relacionados ao planejamento, envolvendo as variáveis organizacional, econômicas, culturais, políticas, entre outras. Nesse sentido, a Administração estratégica tem sido bastante utilizada pelas empresas que procuram atuar de forma competitiva, ao promoverem avaliações de desempenho, nos processos de tomada de decisão e de transformações organizacionais.

Ansoff et al. (1981) propõem a administração estratégica como um processo mais abrangente, que desencadeia ações e mudanças na empresa, aumentando a importância da implantação das estratégias frente ao planejamento.

Para o BSC, uma estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. Portanto o sistema de medição deve explicitar as relações entre os objetivos (e conseqüentemente entre as medidas) das várias perspectivas, para que possam ser validadas e gerenciadas (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 30, 155).

Kaplan e Norton (2001), citando pesquisa da Revista Fortune na década de 80, afirmam que apenas 10% das estratégias implantadas são executadas com êxito, concluindo que a capacidade de executar a estratégia acaba sendo mais importante que a sua qualidade em si. Um dos problemas da gestão empresarial está justamente na integração de sistemáticas que, isoladas, não levam a resultados satisfatórios, como ilustram os exemplos a seguir (MÜLLER, 2003):

- a) planejamento estratégico sem indicadores – não adianta definir um rumo e depois ficar sem saber se a empresa está no caminho definido;
- b) melhorias operacionais sem estratégia – falta de priorização das ações; pode ser perda de tempo;
- c) indicadores desvinculados da estratégia – levam a empresa aonde?

## 2.6 BSC – BALANCE SCORECARD

O Balanced Scorecard (BSC) é uma das mais difundidas ferramentas dentre os sistemas e modelos de medição de desempenho da atualidade; em sua essência, preconiza a formulação de indicadores de desempenho como ferramenta para acompanhar a materialização da estratégia organizacional, no âmbito operacional. Os indicadores medem, de forma sistêmica, a viabilização das estratégias globais, alinhando-as às iniciativas locais e promovendo uma evolução do desempenho ao longo do tempo.

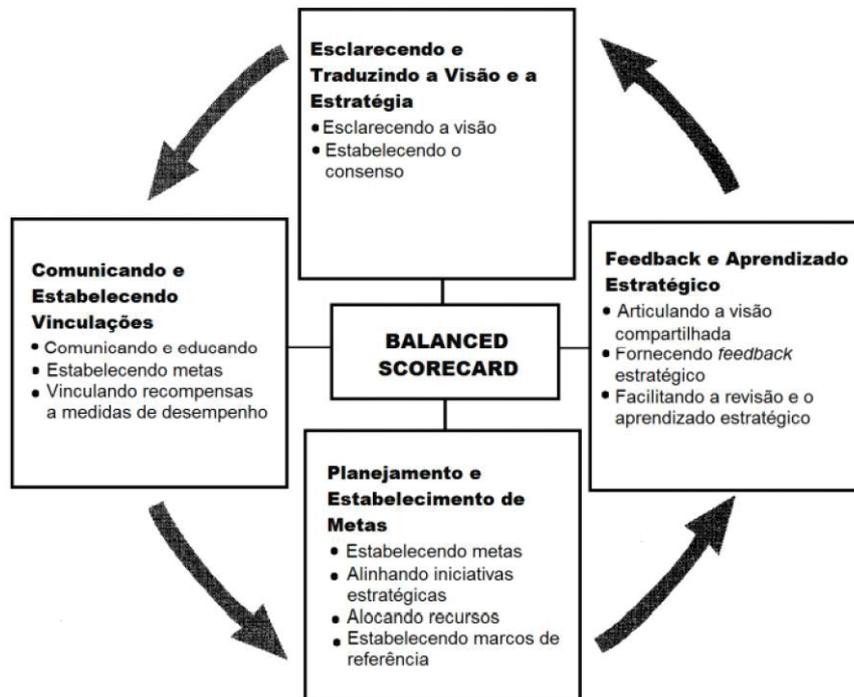
O Balanced Scorecard traduz a missão e a estratégia das empresas em um conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. O BSC continua enfatizando a busca de objetivos financeiros, mas também inclui os vetores de desempenho desses objetivos. (KAPLAN; NORTON, 1997).

Para Lunkes (2009, p. 170), o BSC consiste de um conjunto integrado de medidas de desempenho que são derivadas da estratégia da empresa. Assim, essas medidas direcionam, monitoram e avaliam a evolução dos objetivos estratégicos da organização. Dessa forma, o BSC auxilia a alta administração da empresa na tradução da estratégia, fazendo com que os colaboradores compreendam e desenvolvam ações visando atingir os objetivos e metas; conseqüentemente, o método ajuda a transportar suas estratégias para o dia-a-dia dos negócios.

Pelo exposto, segundo Kaplan e Norton, o Balanced Scorecard constitui um sistema de gestão estratégica que se propõe a auxiliar as empresas a traduzir suas estratégias em ação. Para tanto, segundo estes autores, o sistema utiliza quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e aprendizado e crescimento. O termo Balanced ressalta o equilíbrio entre as quatro perspectivas perseguido pela abordagem. O sistema incorpora também um conjunto de medidas mais genéricas e integradas que vinculam o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro ao longo prazo.

O BSC é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais. É usado como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo, e o seu uso viabiliza processos gerenciais críticos, conforme figura abaixo.

Figura 2 - BALANCE SCORECARD



FONTE: Kaplan e Norton (1997, p.12).

A filosofia do Scorecard tem sido utilizada em empresas inovadoras como sistema gerencial de forma a viabilizar processos gerenciais críticos. Conforme Kaplan & Norton (1997), são estes os processos:

a) Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia: o processo do Scorecard deve ser desenvolvido pelos altos executivos da empresa, onde todos prestarão sua contribuição, atingindo um consenso a fim de traduzir a estratégia do negócio em objetivos estratégicos específicos. Esses objetivos devem estar relacionados com diferentes perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e conhecimento. Cada perspectiva deve ter indicadores de desempenho, com o intuito de tornar as análises de performance mais objetivas.

b) Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas: os objetivos e medidas estratégicas do BSC são divulgados para a empresa inteira, por meio de murais, e-mails, vídeos, jornais internos. Divulgar significa tornar conhecido para os funcionários quais são os objetivos críticos que devem ser atingidos a fim de que seja alcançada a estratégia da empresa.

c) Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas: com três a cinco anos de antecedência, as metas para os objetivos do Scorecard, devem ser estabelecidas pelos altos executivos. Através do processo gerencial de planejamento e estabelecimento de metas a empresa pode: quantificar os resultados que pretende alcançar a longo prazo; identificar meios e fornecer recursos para o alcance dos resultados e; estabelecer referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não-financeiras do Scorecard.

d) Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico: segundo Kaplan e Norton este é o aspecto mais inovador e importante de todo o método. É onde criam-se instrumentos em nível executivo para o aprendizado estratégico.

De acordo com KALLAS e AIDAR (2006), vários são os benefícios apontados por diversos autores para a aplicação correta do BSC, entretanto, quase todos qualitativos e não quantitativos:

- Contribui para o alinhamento de indicadores de resultado com indicadores de tendência de uma forma lógica e alinhada à estratégia;
- Considera diferentes grupos de interesse na análise e execução da estratégia;
- Melhora o processo de comunicação da estratégia na organização. O BSC descreve a visão de futuro da empresa para toda a organização, de modo a criar aspirações compartilhadas. Mostra a todos os funcionários como eles podem contribuir para o sucesso organizacional. Tem a capacidade de provocar uma mudança cultural, ao envolver internamente toda a organização em um aprendizado estratégico, para que todas as ações sejam focadas nos objetivos equilibrados de curto e longo prazo;
- Direciona e dá foco nas ações da organização. O BSC minimiza a carga de informações a analisar, pois, ao focar os objetivos mais críticos, limita o número de medições a usar;
- É um instrumento flexível e considera o planejamento estratégico um ser vivo a ser testado e monitorado continuamente.

Na concepção de Olve et al. (1999), os principais benefícios conseguidos por meio do BSC, estão relacionados com:

- Fornecer à gerência um controle de dimensões estratégicas;
- Comunicar, de forma clara, qual o benefício individual de cada funcionário para com a organização;

- Discutir como os investimentos relacionados com o desenvolvimento de competências, relacionamento com clientes e tecnologias de informação resultam em benefícios futuros;
- Criar oportunidades para um aprendizado sistemático a partir de fatores importantes para o sucesso da organização;
- Criar consciência sobre o aspecto de que nem todas as decisões e investimentos realizados pela empresa resultarão em resultados imediatos de aumento dos lucros ou redução dos custos.

O BSC assegura que a empresa fique alinhada e focalizada na implementação da estratégia de longo prazo, que preenche a lacuna existente na maioria dos sistemas gerenciais, tornando-se a base para o gerenciamento das empresas na era da informação (KAPLAN e NORTON, 1997).

Segundo os autores, Kaplan e Norton (1997) o Balanced Scorecard deve traduzir a missão e estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis. O BSC se equilibra entre medidas objetivas, de resultado, facilmente quantificáveis, e vetores subjetivos, até certo ponto discricionários, das medidas de resultado.

O modelo das quatro perspectivas para a definição da estratégia de criação de valor da organização fornece às equipes executivas uma linguagem comum para a discussão da trajetória e das prioridades de seus empreendimentos. Os indicadores estratégicos podem ser vistos não como medidas de desempenho nas quatro perspectivas independentemente, mas como uma série de relações de causa e efeito entre os objetivos, nas quatro perspectivas do Balanced Scorecard (KAPLAN; NORTON, 1997).

O BSC deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, não como um sistema de controle (KAPLAN; NORTON, 1997).

Os objetivos de curto e longo prazo, conseguem se equilibrar com quatro perspectivas: a financeira, a do cliente, dos processos internos e a do aprendizado e crescimento. Estas quatro perspectivas formam um conjunto coeso e interdependente, de maneira que suas metas e indicadores estejam inter-relacionados, a partir de um fluxo de causa e efeito (FARIA e COSTA, 2005. P. 375)

De acordo com os autores Olve, Roy e Wetter (2001), a perspectiva financeira deve mostrar os resultados das escolhas estratégicas feita sob outras

perspectivas, enquanto, ao mesmo tempo, estabelece vários objetivos a longo prazo e, assim grande parte das regras e premissa básicas gerais para as outras perspectivas.

As medidas financeiras são valiosas para sintetizar as consequências econômicas imediatas de ações consumadas, estas indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros (KAPLAN; NORTON, 1997).

Segundo Herrero esta perspectiva demonstra se a execução da estratégia está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros, principalmente sobre o lucro líquido, criação de valor econômico, retorno sobre o investimento e geração de caixa.

Entre as medidas essenciais de resultado estão a satisfação do cliente, a retenção de clientes, a aquisição de novos clientes, a lucratividade dos clientes e a participação em contas nos segmentos-alvo, mas os autores Kaplan e Norton (1997) incluem nesta perspectiva medidas específicas das propostas de valor que a empresa oferecerá aos clientes desses segmentos.

Para obter um desempenho financeiro superior a longo prazo, as unidades de negócios precisam criar e oferecer produtos e serviços valorizados pelos clientes. As empresas precisam identificar os segmentos de mercado em suas populações atuais e potenciais de clientes, e depois selecionar os segmentos nos quais preferem atuar (KAPLAN e NORTON, 1997). Esta perspectiva traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos para segmentos focalizados de clientes e mercados que podem ser comunicados a toda a organização.

Segundo Kaplan e Norton (1997), as medidas essenciais dos resultados de clientes são: participação de mercado, retenção de clientes, captação de clientes, satisfação de clientes e lucratividade de clientes.

Para Kaplan e Norton (1997) é por meio desta perspectiva que a unidade de negócio oferece propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado e que a mesma satisfaça às expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros. Os autores, ainda, recomendam que os executivos definam uma cadeia de valor completa dos processos internos que tenha início com o processo de inovação (identificação de necessidade atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento e novas soluções para essas necessidades), que se continue com os processos de operações (entrega de produtos e prestação de serviços aos

clientes existentes) e que finalize com o serviço pós-venda (oferta de serviços pós-venda que complementem o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços da empresa).

Cada empresa utiliza um conjunto específico de processos a fim de criar valor para os clientes e obter resultados financeiros. Entretanto, os autores Kaplan e Norton (1997), constataram uma cadeia de valor genérica que serve de modelo para as empresas e este modelo inclui três processos principais: inovação, operações e serviço pós-venda.

Para Kaplan e Norton (1997), as empresas têm que investir na reciclagem de funcionários, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas, e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais, desta forma conseguiram preencher as lacunas formadas nas anteriores perspectivas.

Segundo Herrera (2004, p. 30) a perspectiva de aprendizado e crescimento verifica se a aprendizagem, a obtenção de novos conhecimentos e o domínio de competências no nível do indivíduo, do grupo e das áreas de negócios estão desempenhando o papel de viabilizadores das três perspectivas anteriores. Para complementar isto, os autores Kaplan e Norton enfatizam a importância de investir no futuro e não somente em áreas tradicionais de investimento, mas sim em novos equipamentos e pesquisa de desenvolvimento de novos produtos.

Através dos vários estudos realizados, os autores Kaplan e Norton (1997), concretizaram três principais categorias dentro desta perspectiva: capacidades dos funcionários, capacidade dos sistemas de informação e motivação, empowerment e alinhamento.

### **3 METODOLOGIA**

Quanto à natureza dos dados, é uma pesquisa estruturada de forma a: (4.1) identificar com o auxílio da ferramenta SWOT as fortalezas, fraquezas, oportunidades e ameaças voltadas ao setor de Rotogravura; (4.2) realizar o mapeamento estratégico com perspectivas voltadas aos quatro vetores considerados da metodologia BSC; (4.3); decompor de forma funcional as estratégias da empresa, incluindo objetivos, metas, ações e indicadores para monitoramento e controle das iniciativas tomadas.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A estruturação do Balance Scorecard na empresa de Rotogravura, possibilitou a identificação dos objetivos estratégicos, desdobrando metas e iniciativas, gerando indicadores para futuras medições e avaliações de desempenho.

A construção do mapa estratégico da empresa trouxe a possibilidade de evidenciar as relações de causa e efeito entre os objetivos e as suas interrelações. O mapa estratégico do BSC, levando em consideração a especificidade da empresa, ajuda a traduzir sua estratégia, auxiliando na transmissão para todos de uma forma coesa, melhora seus processos e relacionamento com os clientes, fazendo com que a empresa consiga identificar a criação de valor a longo prazo.

### 4.1 MATRIZ SWOT

Conforme ilustra a figura 3, a fim de termos uma visão clara das oportunidades a se investir e entendermos os problemas que necessitamos solucionar na empresa, utilizamos a ferramenta – Matriz Swot para esta análise.

Figura 3 - ANÁLISE SWOT



## 4.2 MAPA ESTRATÉGICO

A missão da empresa de Rotogravura apresentada é atender clientes globalmente, oferecendo produtos às indústrias moveleiras, explorando hoje as tendências que serão decisivas para os produtos do futuro. A visão é focada no cliente atendendo as necessidades específicas de culturas e mercados, fornecendo o produto certo, inovador e um serviço personalizado.

O mapa estratégico da empresa de Rotogravura (figura 04) seguiu a metodologia BSC, apresentando as quatro perspectivas em formato causa-efeito, adequando o desempenho organizacional em função do desempenho de cada uma das dimensões (perspectivas), considerando aspectos tangíveis e intangíveis, buscando traduzir a estratégia em objetivos e, estes, futuramente em metas, iniciativas e indicadores.

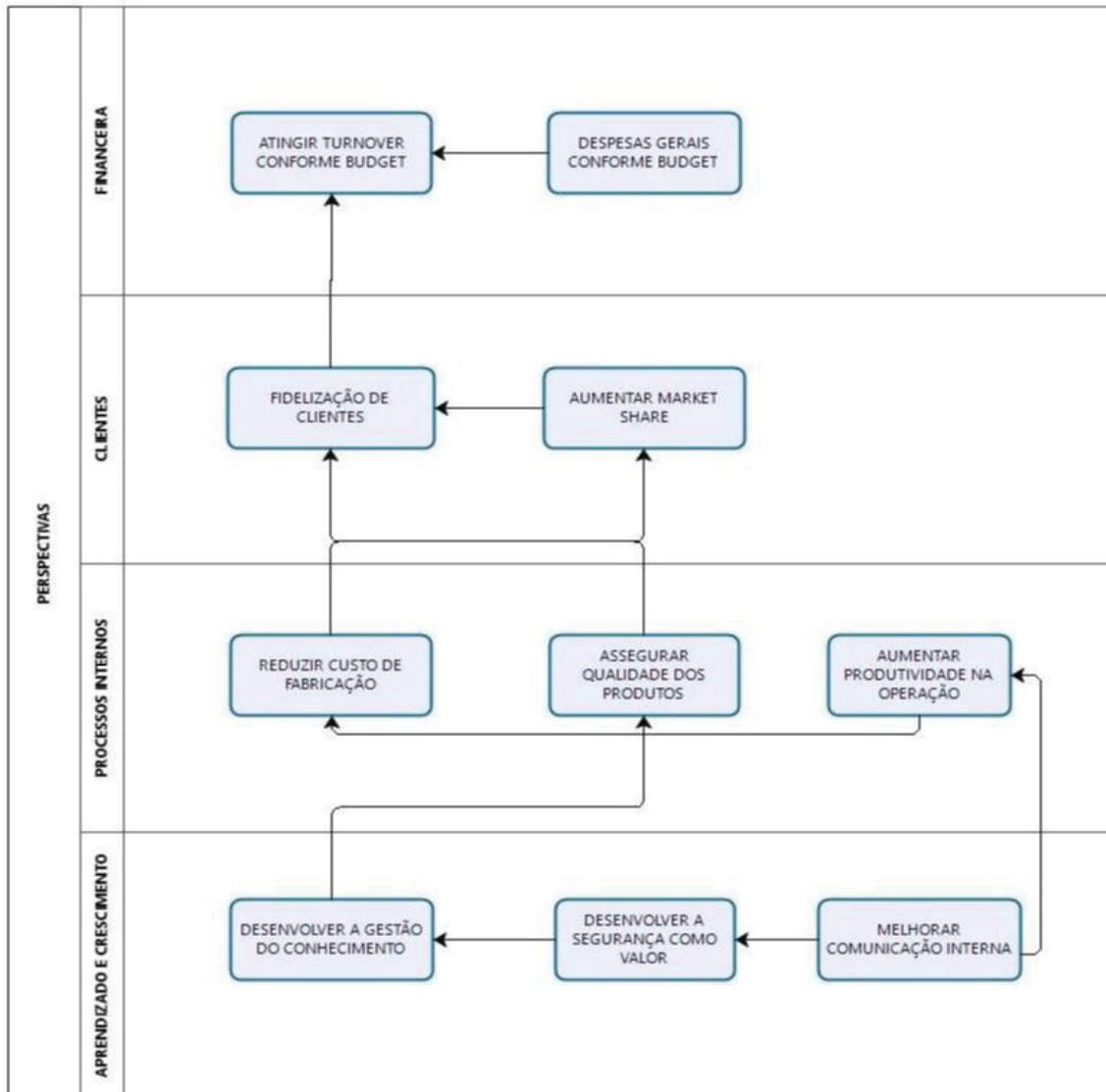
Na perspectiva financeira foram analisados 02 (dois) objetivos estratégicos, onde a rentabilidade é traduzida no atendimento ao budget de gastos gerais e turnover financeiro (indicador do grau de liquidez dos ativos de uma companhia).

Na perspectiva de clientes foram definidos 02 (dois) objetivos estratégicos que culminam com a satisfação do cliente relacionados aos produtos e serviços.

Na perspectiva de processos internos, foram analisados e apresentados 3 (três) objetivos estratégicos que buscam tornar o produto competitivo e com excelência de qualidade no produto final.

Na perspectiva de aprendizado e crescimento foram identificados 03 (três) objetivos delineados para melhorar a comunicação e o aprendizado estratégico de longo prazo, em termos de aperfeiçoamento de pessoas, utilizando segurança como valor.

Figura 4 - MAPEAMENTO ESTRATÉGICO



FONTE: O autor (2019).

### 4.3 APRESENTAÇÃO DO BALANCE SCORECARD

A implantação do BSC tem a desígnio de alinhar os objetivos estratégicos da empresa, gerando metas factíveis, monitoradas a partir de indicadores, controlando a efetividade das iniciativas estipuladas.

A função principal de um indicador é fornecer informações para a tomada de decisão. Se os indicadores não são compreendidos e analisados de maneira que agregue valor, ou se não estão de acordo com os objetivos estratégicos da empresa fornecendo informações relevantes para o negócio, não vale a pena medi-los. O mais importante de um sistema de indicadores não é a medição, mas sim as ações

(iniciativas) que você toma a partir dos indicadores levantados. Eles devem auxiliar também na identificação dos principais gargalos ou gaps dos processos, apoiando o sistema de melhorias.

A partir de um sistema de avaliação de performance por indicadores, as empresas criam as condições para que os resultados sejam monitorados, os objetivos gerenciados e as melhorias realizadas.

As tabelas abaixo, apresentam este mecanismo por cada perspectiva, conforme já mencionado na figura 4.

Tabela 1 - BALANCED SCORECARD - PERSPECTIVA FINANCEIRA

<b>Objetivos</b>	<b>Metas</b>	<b>Iniciativas</b>	<b>Indicadores</b>
1. Atingir Turnover conforme Budget	1.1 Considerar a realização de vendas previstas 100% realizadas no ano de 2020	1.1.1 Adiantar pedidos mensal	1.1.1.1 Pedido previsto x pedido confirmado (mensal)
		1.1.2 Realizar visitas comerciais mensalmente	1.1.2.1 Visita prevista x visita realizada (mensal)
	1.2 Homologar 12 novos desenhos no ano de 2020	1.2.1 Contratar especificadoras de produto	1.2.1.1 Especificadora x produto homologado (mensal)
		1.2.2 Gravar novos cilindros labmachine para testes	1.2.2.1 Cilindro gravado x produto homologado (mensal)
	1.3 Produzir 85% Make to Order no ano de 2020	1.3.1 Alinhar com o cliente novo percentual de metodologia	1.3.1.1 Volume produzido x Make to order (mensal)
	2. Despesas gerais conforme Budget	2.1 Criar centros de custos específicos por gastos no ano de 2020	2.1.1 Mapear centros de custos da empresa
2.2 Criar áreas contábeis para lançamento dos gastos no ano de 2020		2.2.1 Mapear contas contábeis da empresa	2.2.1.1 Gastos x contas contábeis (mensal)
2.3 Identificar principais gastos quinzenalmente no ano de 2020		2.3.1 Realizar plano de ação para gastos acima do Budget	2.3.1.1 Gastos x item gasto (quinzenal)

FONTE: O Autor (2019).

Tabela 2 - BALANCED SCORECARD - PERSPECTIVA DE CLIENTES

<b>Objetivos</b>	<b>Metas</b>	<b>Iniciativas</b>	<b>Indicadores</b>
3. Fidelização de clientes	3.1 Participar de 100% das feiras do segmento com stand em férias nacionais em 2020	3.1.1 Definir áreas para visita às feiras	3.1.1.1 Feiras x feiras visitadas (trimestral)
		3.1.2 Contratar serviço para montagem de stand	3.1.2.1 Feiras nacionais x exposição em stand (trimestral)
	3.2 Realizar 2 visitas técnicas ao mês em 2020	3.2.1 Agendar visita com o cliente	3.2.1.1 Visita Prevista x visita realizada (mensal)
		3.2.2 Receber feedback do cliente após visita	3.2.2.1 Cliente x Pontuação de satisfação (trimestral)
4. Aumentar Market Share	4.1 Investir 5% do faturamento em marketing no ano de 2020	4.1.1 Publicar lançamentos e tendências nas mídias sociais	4.1.1.1 Gasto com mídia social x retorno financeiro (trimestral)
		4.1.2 Investir no design do site	4.1.2.1 Número de acessos x novos clientes (trimestral)
	4.2 Homologar 3 novos clientes no ano de 2020	4.2.1 Realizar pesquisa de mercado	4.2.1.1 Região x clientes potenciais (trimestral)
		4.2.2 Visitar clientes potenciais	4.2.2.1 Visita previstas x visitas realizadas (trimestral)

FONTE: O Autor (2019).

Tabela 3 - BALANCED SCORECARD - PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS

<b>Objetivos</b>	<b>Metas</b>	<b>Iniciativas</b>	<b>Indicadores</b>
5. Reduzir custo de fabricação	5.1 Desenvolver novas materias primas no ano de 2020	5.1.1 Desenvolver contratipos de papel	5.1.1.1 Papel testado x papel homologado (bimestral)
		5.1.2 Desenvolver contratipos de químicos	5.1.2.1 Químico testado x químico homologado (bimestral)
6. Assegurar qualidade dos produtos	6.1 Reduzir índice de perda para 1% no ano de 2020	6.1.1 Mapear processos internos	6.1.1.1 Mapeamento previsto x mapeamento realizado (trimestral)
		6.1.2 Identificar causa raiz do desvio	6.1.2.1 Causa raiz x desvios de qualidade (mensal)
		6.1.3 Realizar plano de ação para evitar desvio	6.1.3.1 Causa Raiz x nº de incidência (mensal)
	6.2 Reduzir índice de reclamação para 0,3% no ano de 2020	6.2.1 Identificar causa raiz da não conformidades	6.2.1.1 Causa raiz x volume reclamado (mensal)
		6.2.2 Criar plano de ação para não conformidades vigentes	6.2.2.1 Causa da reclamação x nº de incidência (mensal)
		7.1 Reduzir tempo de setup para 0,5hras por ordem de produção no ano de 2020	7.1.1 Melhorar a gestão de recursos
7.1.2 Contratar operador multifuncional	7.1.2.1 Operador x nº de etapas do processo realizada (mensal)		
7.2 Reduzir tempo de downtimes para 0,4hras por ordem de produção	7.2.1 Retrofit anual	7.2.1.1 Retrofit previsto x retrofit realizado (semestral)	
		7.2.2 Programar manutenção preventiva	7.2.2.1 Manutenção preventiva prevista x manutenção preventiva realizada (trimestral)

FONTE: O Autor (2019).

Tabela 4 - BALANCED SCORECARD - PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO

<b>Objetivos</b>	<b>Metas</b>	<b>Iniciativas</b>	<b>Indicadores</b>
8. Desenvolver a gestão do conhecimento	8.1 Investir em treinamentos direcionados para gestão do conhecimento no ano de 2020	8.1.1 Levantar área para multiplicar treinamentos	8.1.1.1 Quantidade de cursos previsto x quantidade de cursos realizados (trimestral)
		8.1.2 Treinamentos com foco na gestão de informação	8.1.2.1 Quantidade de cursos previsto x quantidade de cursos realizados (trimestral)
	8.2 Programar 1 visita por trimestre nas outras unidades de negócio no ano de 2020 (benchmark)	8.2.1 Benchmark com foco em melhorias de processo	8.2.1.1 Visita x nº de melhorias alcançadas (Trimestre)
9. Desenvolver a segurança como valor	9.1 Promover evento com foca na segurança com participação integral de quadro de funcionários no ano de 2020	9.1.1 Contratar empresa para ministrar SIPAT semana interna de prevenção de acidentes de trabalho	9.1.1.1 Dias da SIPAT x nº de participação (mensal)
		9.1.2 Ministrar DDS diários - todas as áreas da empresa	9.1.2.1 DDS por área x horas ministradas (mensal)
10. Melhorar comunicação interna	10.1 Investir em plataforma de comunicação no ano de 2020	10.1.2 Contratar empresa para implantação do sistema na organização	10.1.1.1 Mês x % implantado da plataforma (mensal)
	10.2 Implantar avaliação 360° com participação integral dos colaboradores	10.2.1 Treinamento de uso da ferramenta para os colaboradores	10.2.1.1 Mês x funcionários aptos

FONTE: O Autor (2019).

Importante ressaltar a necessidade de um sistema de acompanhamento das ações (iniciativas) a serem executadas, com coleta de informações e de dados para compor a construção dos gráficos de indicadores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando em consideração que o sistema de gestão proposto ainda não foi implementado, o objetivo geral desse estudo foi alcançado através da formulação de um sistema de gestão de desempenho baseado no BSC, com base em projeção de resultados da indústria no segmento de Rotogravura, buscando minimizar os riscos identificados, assim como evidenciar as forças e aproveitar as oportunidades identificadas na matriz SWOT e detalhada através do BSC.

Quando aplicado ele poderá contribuir para a melhora em seus processos internos, na motivação e capacitação de seus colaboradores, redução de custos, além de melhorar o relacionamento com os clientes, propondo-se a atender suas necessidades, e em seu desempenho no segmento em que atua, caminhando para alcançar os objetivos apresentados no mapa estratégico.

Como oportunidade de pesquisa e desenvolvimento futuros, sugere-se uma nova avaliação após o início do uso do modelo apresentado neste trabalho, verificando assim a efetividade dos Scorecards.

## REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L. Do planejamento estratégico à administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1981. Parte 2, p. 48-89.
- BOSSIDY, Larry. Execução: a disciplina para atingir resultados - Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto; MATOS, Francisco Gomes de. Visão e Ação estratégica. São Paulo: Prentice Haal, 2002.
- GASPARETTO, A. et al. Implantação do Balanced Scorecard: estudo de caso em empresa de consultoria. Revista do mestrado de ciências contábeis da UERJ, Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, p. 13, jan./abril, 2007.
- HARRINGTON, H. J. Aperfeiçoando processos empresariais. São Paulo: Makron Books, 1993. 368p.
- HRONEC, S. M. Sinais vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa. São Paulo: Makron Books, 1994. 256p.

JOHNSTON, R.; PONGATICHAT, P. Managing the tension between performance measurement and strategy: coping strategies. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 28, n. 10, p. 941-967, 2008.

KALLAS, David; AIDAR, Antônio Carlos. Medindo os Benefícios Reais do Balanced Scorecard - *Revista Mundo PM*, 2006.

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

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

LUNKES, Rogério João et al. Implementação do balanced scorecard em uma empresa de software. *Revista Pensar Contábil*, Rio de Janeiro, v. 11, n. 45, p. 24-33, jul./set., 2009.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. *Introdução à Administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. *TGA: da revolução urbana à revolução digital*. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: Conceitos Metodologia Práticas*. 18 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLVE, Nils-Göran, ROY, Jan e WETTER, Magnus. *Performance Drivers: A practical guide to using the Balanced Scorecard*. London, John Wiley & Sons, 1999.

PEREIRA, Maurício Fernandes. *Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos (V.1)*. Atlas, 2010.

SERRA, F. e TORRES, M. *Administração Estratégica: Conceitos, Roteiro Prático e Casos*. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso, 2002.

SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. *Planejamento e medição para performance*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993. 356p.

SLACK, N. et al. *Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 1997. 726p.