

## BALANCED SCORECARD: ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DA FERRAMENTA EM UMA EMPRESA DE GRANDE PORTE NO DISTRITO FEDERAL

*Naiara Aragão Vicente Calazans, Veruska Albuquerque Pacheco*

**Resumo:** Atualmente o que mais as empresas querem é conquistar uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Para isso tem buscado diversas formas de se aprimorarem e possuírem diferenciais. Este artigo apresenta um estudo de caso feito em uma empresa de grande porte no Distrito Federal que optou por utilizar o *Balanced Scorecard* (BSC) como uma ferramenta de gestão estratégica, impulsionando-os a alcançar as metas, alinhando os seus objetivos com a missão e visão. O BSC procura traduzir os objetivos de uma empresa através de indicadores que meçam o desempenho sobre quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento. São essas perspectivas que formam a estrutura do *Balanced Scorecard*. O artigo tem como objetivo geral analisar a implantação do *Balanced Scorecard* na empresa e como objetivos específicos a análise das fases desse processo, acompanhando os mapas estratégicos e identificando quais as dificuldades estratégicas. Foi utilizada como metodologia a pesquisa de campo através do método descritivo-exploratório, sendo feito ainda uma análise documental e uma entrevista com os gerentes. O artigo busca contribuir para o melhor entendimento dessa ferramenta, como é feita sua implantação e de que forma ela pode impactar no crescimento da empresa.

**Palavras chave:** Balanced Scorecard. Gestão Estratégica. Implantação.

*Resumen:* Actualmente lo que la mayoría de las empresas quieren es obtener una ventaja competitiva sobre los competidores. Por eso tienen buscado varias formas de perfeccionar y tener diferencial. En este artículo se presenta un estudio de caso hecho en una empresa grande en el Distrito Federal que optó por utilizar el *Balanced Scorecard* (BSC) como una herramienta de gestión estratégica, conduciendo a alcanzar la meta, alinear los objetivos con la misión e visión. El BSC busca traducir los objetivos de una empresa a través de los indicadores que midan lo desempeño sobre cuatro perspectiva: financiera, de los clientes, los procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Son estas las perspectivas que forman la estructura de lo *Balanced Scorecard*. El artículo tiene como objetivo general analizar la implantación de lo *Balanced Scorecard* en la empresa y el propósito específico de las etapas de este proceso, a raíz de llos mapas estratégicos y identificar cuales las dificultades estratégicas. Fue utilizada como metodología la pesquisa de campo a través do método descriptivo exploratorio, siendo hecho una análise documental y una entrevista con los gerentes. El artículo busca contribuir a un mejor entendimiento de esta herramienta, cómo se hace su implantación y como puede afectar el crecimiento de la empresa.

**Palabras clave:** *Balanced Scorecard. Gestión Estratégica. Implantación.*

### 1 Introdução

Atualmente a concorrência e a competitividade entre as grandes empresas têm aumentado e cada vez mais faz-se necessário a utilização de estratégias que alavanquem os negócios e que aumentem a vantagem competitiva. A utilização de indicadores que

contribuem para o crescimento estratégico e a tomada de decisões são fundamentais na construção de metas a longo prazo. (HIKAGE E OLIVEIRA, 2007)

A busca das empresas por ferramentas que meçam o desempenho e analisem seu posicionamento frente a concorrência, clientes, colaboradores, os *stakeholders* em geral, mostram que há uma necessidade cada vez maior de conseguir um diferencial em relação as demais empresas.

Uma das ferramentas que pode ser utilizada na gestão estratégica da empresa é o *balanced scorecard*, que segundo Kaplan e Norton (1997, p. 11):

Destaca os processos mais críticos para a obtenção de um desempenho superior para clientes e acionistas. Revela processos internos totalmente novos nos quais a organização deve buscar a excelência para que sua estratégia seja bem-sucedida.

O objetivo geral desse trabalho é analisar a implantação dessa ferramenta em uma empresa de grande porte no Distrito Federal, analisando as fases desse processo, acompanhando os mapas estratégicos e identificando as dificuldades encontradas na implantação, evidenciando qual a importância do *balanced scorecard* em uma empresa de grande porte, quais seus impactos na gestão estratégica e quais as expectativas de crescimento em relação a sua implementação. Para isso serão identificados quais os processos de implantação, análise dos mapas estratégicos, descrevendo quais os impactos que um novo modelo de gestão traz a empresa e verificar qual a aceitação por parte dos colaboradores.

Esta pesquisa será dividida em três etapas: A primeira foi a revisão bibliográfica, onde foram consultados em livros e artigos a veracidade do assunto abordado, bem como identificando sua criação e quais as melhorias que pode trazer para a empresa. Na segunda parte é explicada a metodologia estudada, de caráter qualitativo, onde foi escolhido como pesquisa de campo o método descritivo-exploratório, que foi feito através de um estudo de caso. Foi feita ainda uma análise documental, a fim de compreender o passo-a-passo para a implantação do BSC (*balanced scorecard*) na empresa em estudo e uma entrevista com os gerentes responsáveis pela implantação dessa ferramenta. Para finalizar são demonstradas as etapas do processo de implantação do *balanced scorecard* na empresa comparando com conceitos de estratégia, gestão estratégica e planejamento estratégico.

## 2. Estratégia

Estratégia, palavra de origem grega usada para definir a arte dos generais. Originalmente dita estrategos para referenciar os generais e comandantes supremos, os quais eram escolhidos para planejar e fazer a guerra na Grécia antiga. Posteriormente, passou a significar “a arte do general” definindo as habilidades psicológicas e comportamentais entre as quais exercia seu papel. (SANTOS *apud* FASCINA, 2013, p. 7). Assim, para que se alcancem os objetivos, cumpram-se metas e cheguem aos resultados planejados é necessário que se tenha uma boa estratégia.

Estratégia pode ser definida como um conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e de planos para atingir esses objetivos, postulados de forma que defina em que atividades se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser. (ANDREWS *apud* OLIVEIRA, 2014, p. 190)

Oliveira (2014) ainda descreve a estratégia como um caminho a percorrer de maneira inovadora para alcançar as metas e objetivos da empresa. A estratégia permite que as empresas mantenham vantagem competitiva em relação às demais. A principal função da estratégia é servir como orientação pra que a empresa permaneça no foco e na direção correta (OLIVEIRA, 2014). Para Porter (*apud* Carvalho e Laurindo, 2007, p. 22), “estratégia

competitiva significa escolher um diferente arranjo de atividades para entregar um composto de valor único, marcando uma posição estratégica.”

## 2.2 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico está relacionado com os objetivos de longo prazo da empresa e com as estratégias que a empresa usa para alcançá-los. (OLIVEIRA, 2014). Envolve toda a empresa e está intimamente ligado aos planejamentos táticos e operacionais da empresa e normalmente é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa.

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa. (OLIVEIRA, 2014, p. 16). Percebe-se que cada vez mais as empresas precisam planejar e executar suas estratégias de forma rápida, pois os concorrentes crescem a cada dia e estão se aprimorando em relação a planos estratégicos e uso de ferramentas que contribuam para o crescimento e indicadores que ajudem a alcançarem sucesso de acordo a missão e visão da empresa.

## 2.3 Gestão estratégica

A gestão estratégica corresponde a diversas atividades que são planejadas intencionalmente de forma a integrar a capacidade interna da empresa juntamente com o ambiente externo. (TAVARES, 2010). O mesmo autor refere-se a gestão estratégica como uma atividade inerente e integrada aos demais processos organizacionais. A participação e o envolvimento, nessa perspectiva, são essenciais, porque significam que todos os participantes deverão compartilhar de seu significado, pressupostos e propósitos de maneira idêntica.

Tanto o Planejamento estratégico quanto a gestão estratégica auxiliam na definição do alvo, do lugar onde a empresa quer chegar em relação ao ambiente externo e competitivo.

O planejamento estratégico corresponde ao processo de formulação e implementação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais. A gestão estratégica abrange o processo de formulação e implementação de estratégias e a concepção e adoção de um modelo organizacional adequado à implementação das estratégias delineadas. (TAVARES, 2010, p. 52)

## 2.4 História e Evolução do *Balanced Scorecard*

Antigamente os sistemas de gestão estavam baseados em indicadores financeiros e contábeis pois o valor da empresa estava associado a ativos tangíveis, porém houveram mudanças em relação a esse paradigma alterando grande parte do valor da empresa para bens intangíveis, como a inovação, o valor da marca, a habilidade de implantar a estratégia além de outros. (MOREIRA, SEDRANI e LIMA, 2005, p. 02)

O *Balanced Scorecard* foi desenvolvido por Robert Kaplan, professor da *Harvard Business School* e David Norton, consultor de empresas. Em 1990, eles lideraram um estudo de pesquisa para 12 empresas explorando novos métodos de medição de desempenho. Este estudo foi desenvolvido devido à crescente convicção de que as medidas financeiras do desempenho eram ineficazes para a empresa financeira moderna. O Conceito de BSC foi resumido no primeiro de uma série de três artigos na *Harvard Business Review*, “*The Balance Scorecard – Measures that Drive Performance*” (*Balanced Scorecard – Medidas que Orientam o desempenho*). A partir dessa publicação o *Balanced Scorecard* tem evoluído

devido a sua disseminação e uso por organizações em todo mundo. (GUSMÃO e BATISTA, 2008)

## 2.5 Conceitos do BSC

Basicamente o BSC é um sistema de medição que utiliza medidas financeiras e não-financeiras combinando as duas para um melhor resultado. Está ligado a estratégia, auxiliando as empresas na mensuração dos seus resultados, acompanhando o desempenho da estratégia da empresa. (KAPLAN e NORTON, 1997)

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 02), “o *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica”. O BSC permite que as empresas além de acompanharem o desempenho financeiro, monitorem o progresso na construção de capacidades e na aquisição de ativos intangíveis que são necessários para que a empresa cresça (KAPLAN e NORTON, 1997). O *balanced* demonstra a maneira com que são apresentados os resultados dos indicadores durante um determinado período. (HITAKE e OLIVEIRA, 2007). O *Balanced Scorecard* vai além de medidas tática e operacionais, ele é utilizado por empresas inovadoras como um sistema de gestão estratégica, auxiliando na administração de metas de longo prazo. (KAPLAN e NORTON, 1997)

## 2.6 As Perspectivas do BSC

O *Balanced Scorecard* traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e crescimento. (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 25). Esses indicadores, segundo Kaplan e Norton (*apud* Tavares, 2010, p. 316), correspondem e capturam o valor criado pelo patrimônio intangível e impulsionam o desempenho financeiro futuro. Correspondem ainda ao desdobramento da visão e da estratégia da organização nas prioridades traduzidas em objetivo e medidas:

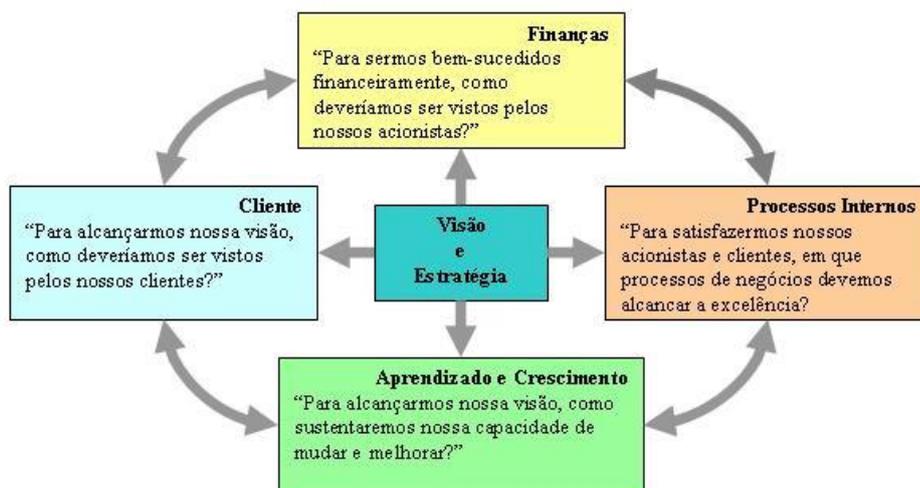


Figura 1: Perspectivas do BSC  
Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 27)

As quatro perspectivas do BSC segundo Kaplan e Norton (1997) são definidas como:

- **Perspectiva dos Clientes:** são indicadores relacionados com o mercado e tipo de segmento que a empresa está competindo com outras empresas. São utilizadas medidas específicas que traduzem o atendimento ao cliente através de qualidade, custo, atendimento e também com a satisfação do cliente, sua fidelização e a captação de novos clientes. É necessário identificar os clientes-alvos e entregar valor para eles.
- **Perspectiva dos Processos Internos:** são indicadores que auxiliam a empresa a mensurar quais os processos a empresa deve alcançar excelência em suas operações. Eles precisam ser orientados pelo conhecimento do cliente e por *feedbacks*. Resumidamente, são processos que precisam refletir onde exercem maior impacto sobre a satisfação do cliente.
- **Perspectiva de inovação e aprendizagem:** envolve indicadores que estão relacionados as três perspectivas anteriores porque fortalecem a ideia de que é preciso investir nas pessoas, no aprendizado e crescimento de forma que elas atendam melhor o cliente, produzam melhor contribuindo para o crescimento financeiro da empresa. A empresa precisa acompanhar pequenas e contínuas mudanças e a inovação em produtos e processos.
- **Perspectiva Financeira:** são indicadores que informam se a estratégia da empresa está contribuindo para a melhoria dos resultados. São objetivos que contribuem para o atingimento de metas a longo prazo que trazem retorno financeiro.

As quatro perspectivas do BSC estão interligadas, causando uma relação de causa e efeito, sendo que um processo agrega valor ao outro, a perspectiva de aprendizado e crescimento agrega melhorias nas perspectivas dos processos internos, como agilidade nos processos e melhora na qualidade, automaticamente esse repercute na perspectiva do cliente, melhorando o atendimento, o que faz com que os clientes fiquem mais satisfeitos com os produtos/serviços contribuindo para a perspectiva financeira, aumentando as vendas e consequentemente os lucros.(CHIAVENATO, 2008)

## 2.7 Implantação do BSC

O processo para se implementar o BSC precisa estar fundamentado em uma metodologia durável e precisa que se tenha um bom gerenciamento dos projetos, caso contrário o tempo de implantação poderá se prolongar desnecessariamente, o que pode aumentar os custos e atrapalhar no alcance do sucesso. (HITAGE e OLIVEIRA, 2007)

A estratégia deve ser o foco de gestores e empresas sejam elas de pequeno ou grande porte e a implantação do BSC com foco na estratégia deve levar em consideração cinco princípios considerados básicos que é converter a estratégia em processo contínuo, transformar a estratégia em tarefa de todos, mobilizar a mudança por meio da liderança executiva, traduzir a estratégia em termos operacionais e alinhar a estratégia à organização. (HITAGE e OLIVEIRA, 2007)

O *Balanced Scorecard* contribui para tornar transparente o desempenho de quatro processos gerenciais que, isoladamente ou em conjunto, contribuem para a conexão da estratégia com os objetivos de curto prazo ou metas. (TAVARES, 2010, p. 321)

Segundo Padoveze (2010):

- A Tradução da Visão é o processo em que a missão é transmitida aos gestores de todos os departamentos, deve ser transmitida de forma fácil e as orientações devem ser úteis, a missão deve ser dito através de um conjunto integrado de objetivos e indicadores.

- Comunicação e Comprometimento permite aos gestores comunicar a estratégia para os demais departamentos, o *Scorecard* nesse caso permite que os gestores assegure que todos os níveis compreendam as estratégias de longo prazo e estejam alinhados tanto os objetivos dos departamentos quanto os individuais.
- Planejamento de Negócios permite a empresa integrar os planos financeiros e comerciais, as estratégias e iniciativas são transformadas em indicadores.
- *Feedback* e Aprendizado é o processo de revisão onde a empresa juntamente com os departamentos verificam se alcançaram as metas financeiras. O *Balanced Scorecard* como centro do processo permite que a empresa monitore os resultados de curto prazo, o que pode ser denominado de aprendizado estratégico pois possibilita a empresa avaliar a estratégia adotada.

## 2.8 Mapas Estratégicos

É uma representação gráfica da estratégia da empresa de maneira harmoniosa e integrada, sendo essencial para que se visualize o desenvolvimento e manutenção do BSC em uma empresa. (HITAGE e OLIVEIRA, 2007)

Os mapas estratégicos foram desenvolvidos para permitir que os colaboradores da empresa tenham uma percepção clara de como suas funções estão ligadas aos objetivos gerais da organização e estes, por sua vez, à visão. Possibilitam o trabalho de maneira coordenada e colaborativa para o atingimento das estratégias almejadas pela empresa. (TAVARES, 2010, p. 323)

Os mapas estratégicos possuem uma estrutura basicamente formada pelas quatro perspectivas do BSC que podem contribuir para a análise estratégica. Eles mostram além de objetivos as relações de causa e efeito, as perspectivas e o valor da empresa. (MOREIRA, SEDRANI E DE LIMA, 2005)

## 3. Descrição do campo de pesquisa

A pesquisa foi realizada em uma empresa de grande porte, localizada em Brasília, considerada uma das mais sólidas corretoras de seguros do mercado, com mais de quatro décadas de experiência e presença em todo o território nacional. Tem como missão proporcionar soluções de seguros para a proteção da vida e patrimônio de seus clientes e desenvolver e atuar em projetos que contribuam para o desenvolvimento e crescimento do país e de suas instituições. Tem como prioridade a satisfação do cliente, alinhado a isso mais de 80% do quadro de funcionários está concentrado em alguma atividade comercial, e, portanto, em contato direto com o cliente. Os clientes representam o principal direcionador das práticas de qualidade que desenvolvem e aperfeiçoam.

A corretora tem como visão ser reconhecida no mercado de atuação pela excelência dos serviços:

- Adotando uma conduta ética e socialmente responsável;
- Buscando e valorizando pessoas com o DNA da empresa;
- Priorizando a satisfação dos clientes;
- Comprometendo com entrega de resultados;
- Reconhecendo a importância dos parceiros.

### 3.1 Delineamento da pesquisa

De acordo com os objetivos propostos foi utilizado na pesquisa o método descritivo e exploratório. Descritivo porque segundo Cervo, Bervian e da Silva (2007, p. 32) “se presta para descrever de forma metodológica, cada um dos passos, realizados na pesquisa e na aplicação de técnicas de pesquisa.” Marconi e Lakatos(2002) afirmam ainda que o método descritivo aborda quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação dos fatos e exploratório, pois, na pesquisa em questão, definirá um objetivo e buscará maiores informações sobre o BSC.

Quanto aos procedimentos técnicos pode ser considerado como um estudo de caso que para Gil (2008, p. 57) “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado...”

A pesquisa tem natureza qualitativa, inicialmente foi feita a coleta de dados através de uma pesquisa bibliográfica, a fim de, coletar informações teóricas em livros, artigos, revistas acadêmicas e internet. Foi feita ainda uma pesquisa documental e entrevista com o gestor da empresa para entender todo o processo de implantação do BSC comparando com a teoria.

## 4. Implantação e Utilização do BSC na Empresa X<sup>1</sup>

O BSC na empresa em estudo teve início há aproximadamente dois anos, ou seja, final de 2013 e início de 2014, tendo tomado forma no prazo de um ano, e atingindo um nível de 30% de sua implantação no final de 2014, sendo considerado ainda em implantação pelos gerentes da área. Foi desenvolvido porque há três anos o CEO sentiu a necessidade da empresa ter uma estrutura de gestão mais sólida, que os guiassem para a estratégia da empresa definindo de forma clara sua missão, visão e onde queriam chegar. Devido a isso a diretoria de Gente e Gestão da empresa sugeriu o BSC como metodologia para ajudar na consolidação da gestão da empresa, proposta que foi aceita e até então os gerentes trabalham para o desenvolvimento da ferramenta. Fato fundamentado por Kaplan e Norton(1997), onde explicam que o *Balanced Scorecard* deve exatamente ajudar no esclarecimento e obtenção de um bom-senso sobre o que de fato é a estratégia corporativa. Porque antes mesmo de se achar um caminho para alcançar os objetivos da estratégia é preciso saber de fato qual a estratégia da empresa e qual a sua missão. O que justifica ter esse modelo na empresa é o fato de que consigam ter a estratégia a mão, de olhar um mapa e conseguir identificar qual o objetivo e qual a dimensão que esteja impactando para que a empresa não alcance o resultado esperado. E isso de fato é importante, é preciso que tanto a visão quanto a estratégia estejam alinhados. Kaplan e Norton (2007) afirmam que um dos principais propósitos do BSC é a solução de problemas.

O processo de desenvolvimento do *Balanced Scorecard* dá a organização, normalmente pela primeira vez, uma clara visão do futuro e do caminho para chegar lá. KAPLAN e NORTON (1997), esse conceito confirma exatamente o objetivo da empresa ao escolher o BSC como ferramenta de gestão estratégica.

O BSC deve ser capaz de descrever a história da estratégia na organização e o mapa estratégico auxilia nessa função através de relações de causa e efeito entre as perspectivas, estratégias, objetivos e atividades. (HITAGE e OLIVEIRA, 2007)

---

<sup>1</sup> Nome fictício, para garantir a não identificação da empresa.

Inicialmente a empresa criou um grupo de trabalho do BSC que são formados por gerentes executivos, principalmente envolvidos com as dimensões do BSC e através de reuniões eles foram montando os mapas estratégicos através da definição de metas e objetivos.

Após estarem alinhados com a missão, visão, valores e gestão estratégica, identificaram com as áreas da empresa quais os objetivos estratégicos de cada uma e dentro das perspectivas do BSC definiram quais seriam o guia e auxiliariam onde queriam chegar.

Primeiramente foram identificados 29 objetivos primários e a partir desse momento foram identificando quais seriam os indicadores que os auxiliariam na realização desses objetivos. Hoje, possuem uma média de 90 indicadores, totalizando mais ou menos 2 indicadores por objetivo, adotam a estratégia de não deixarem apenas um indicador porque no caso desse não der certo por algum motivo automaticamente o objetivo não seria alcançado.

Percebe-se que a empresa acertou ao escolherem indicadores e principalmente de não deixarem apenas um atrelado a cada objetivo, através dos indicadores pode-se acompanhar o andamento de um processo, identificar riscos e problemas, obter informações importantes e ainda auxiliam no processo de tomada de decisão. (HITAGE e OLIVEIRA, 2007)

Num primeiro momento são levantados inúmeros objetivos mas, com o tempo ao irem adquirindo maturidade as pessoas entendem que nem todos estão levando ao cumprimento da missão e não devem permanecer no BSC, e os objetivos individuais que estão totalmente integrados com as metas devem seguir também esse caminho.

Através da análise de documentos foi possível identificar que a empresa usa a plataforma *Channel* que é um *software* corporativo que possui dentre os vários módulos o de estratégia que incorpora ferramentas poderosas para criação e representação gráfica do mapa estratégico, integrando e desdobrando a estratégia nos elementos de gestão: Indicadores, Projetos, Programas, Portfólios e Operações. É nessa plataforma que a empresa consegue cadastrar todos os indicadores e objetivos, possuindo uma rotina mensal de apuração do BSC.

#### **4.1 Balanced Scorecard X Metas**

O BSC da empresa tem um prazo de 2 anos, considerado como um planejamento de médio prazo. É uma ferramenta de gestão que foi construída tanto para guiar a empresa para o objetivo estratégico quanto para tornar os funcionários cada vez mais envolvidos na estratégia da empresa. A intenção da empresa como um todo é cada vez mais deixar o BSC integrado com as metas individuais porque no início essas metas de gerentes e gestores não estavam alinhados a essa ferramenta. Esse pensamento da empresa vai de encontro ao que disse Kaplan e Norton (1997) que o objetivo e a estratégia do alto nível precisam ser transformados em ações que cada um na empresa deve tomar como exemplo a fim de contribuir para as metas da organização.

As metas são mensais, sendo que todo mês os gestores passam para os gerentes do BSC as informações para que alimentem o modelo do BSC na ferramenta já informada anteriormente. Atualmente 40% dos indicadores do BSC são metas de gestores, incluindo coordenadores, gerentes corporativos, gerentes executivos, superintendentes e diretores.

A empresa tem de 40% a 50% das metas associadas ao BSC, o ideal segundo eles é que isso cresça cada vez mais para o próximo ano e assim por diante, fato que pôde ser identificado através da análise de mapas da empresa. O público que é impactado diretamente pelas metas são os gestores que participam de todo o processo e que tem relação com as

perspectivas. O que de fato está relacionado com o que diz o BSC que além de ser utilizado como ferramenta de gestão ele também é utilizado para definir metas individuais e da equipe.

A empresa considera que a implantação da ferramenta trouxe melhorias pois proporcionou um foco na criação das metas e um direcionamento estratégico, sendo relevante o seu uso pois o BSC auxilia principalmente no desdobramento de metas, possibilitando a integração das áreas e de seus objetivos, além de servir como um guia mostrando os rumos a serem seguidos pela empresa.

#### **4.2 Resultados Alcançados**

Como mencionado pelos gerentes o modelo do BSC não está completo, ainda é preciso fazer alterações pontuais. Tanto que após um ano, especificamente nesse período, setembro/2015, o grupo de gerentes executivos verificaram se os objetivos definidos no início ainda faziam sentido. Porque se tem um objetivo estratégico que por questão política ou pelo cenário deixou de ser estratégico, não faz mais sentido ele está no mapa do BSC, o papel desses gestores é verificar se ele deve sair ou ser alterado para que o mapa do BSC reflita quais os desafios da empresa.

Uma das grandes dificuldades apontadas é ter a colaboração de todos os funcionários. As pessoas estão muito envolvidas no negócio, porém, por trás do negócio tem um modelo de gestão, que estruture e mostre pra onde se quer ir. O maior desafio é fazer com que as pessoas considerem esse modelo relevante para o negócio. Mas consideram que tem tido uma evolução, já que esse modelo está bastante envolvido com as metas e nesse sentido as pessoas estão bem engajadas, tendo mais conhecimento com o processo de metas, e um acaba criando vínculo com o outro, ou seja, metas e BSC, a partir do momento que vincula os dois, ganha-se uma maior valoração e as pessoas começam a enxergar maior relevância.

Kaplan e Norton (*apud* Barros, Gomes e Filgueiras 2010, p. 53) mostram que “o simples conhecimento das metas corporativas não é suficiente para mudar o comportamento das pessoas; é necessário incentivar a aliança dos objetivos com as medidas, associando o nível individual às metas de longo prazo da empresa.”

Foi percebido uma maior importância das pessoas no momento que o próprio presidente se pronunciou em relação a isso, que queria uma mudança de postura, que as pessoas ficassem comprometidas com as metas e não somente com o dia-a-dia.

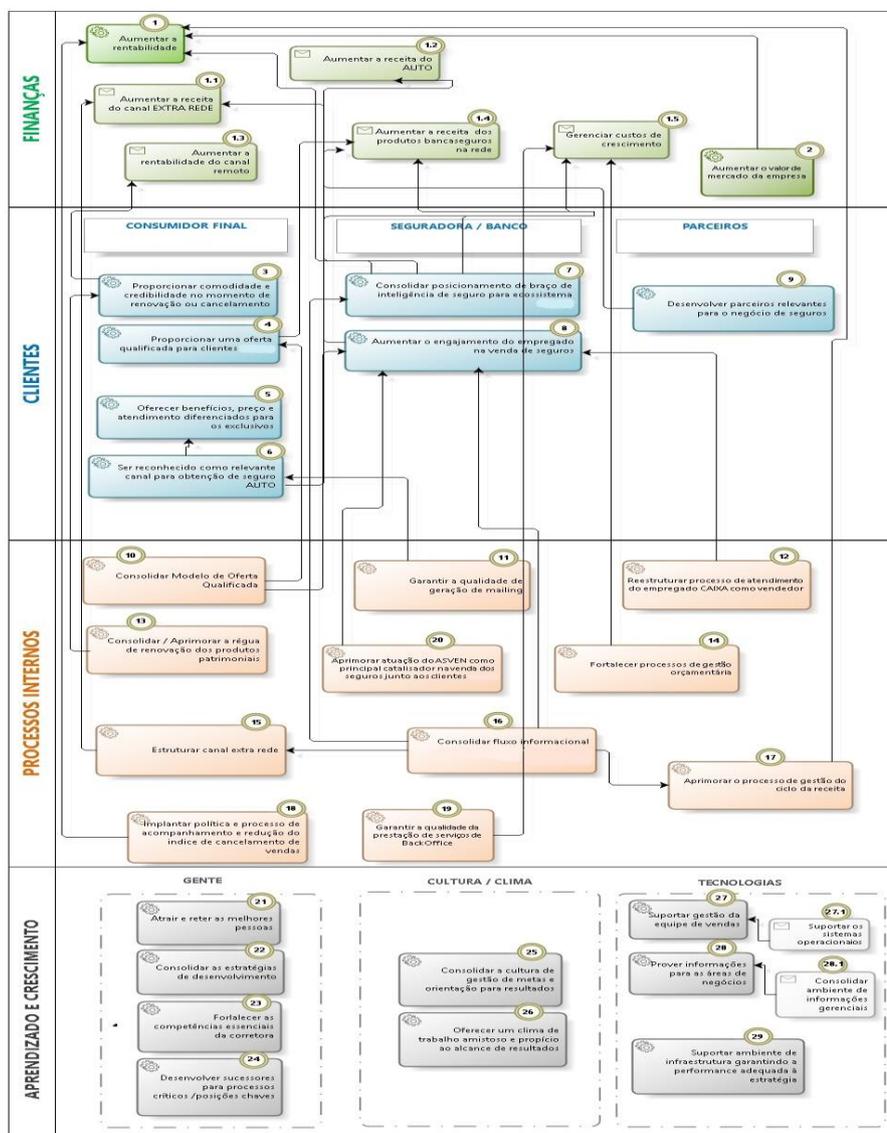
A empresa considera que o modelo do BSC está em processo de maturação, estão fechando ainda o modelo 2015/2016, e com o ano chegando ao final estão preparando o planejamento das metas para o próximo ano, nesse momento eles conseguem perceber que tem ganhado maturidade em relação a dois anos atrás onde não se tinha uma integração tão grande.

Agora é o momento em que o presidente vai ter uma proposta dos projetos que vão ser estratégicos para o ano que vem e esses modelos já estão completamente integrados com o BSC, conseqüentemente são projetos que estarão no mapa do BSC.

A empresa ainda não divulgou esse modelo para todo o corpo de funcionários da empresa, como eles consideram um modelo ainda em implantação, pretendem torna-lo primeiramente um modelo fixo, pretendem torna-lo um modelo sólido para então divulgar e trabalhar isso com todos os funcionários. O que de fato está de acordo com a teoria de Kaplan e Norton(1997) que assegura que empresas inovadoras utilizam, que é possível fazer um modelo inicial com objetivo de esclarecer, obter consenso e focalizar a estratégia e só a partir daí comunicar a toda a empresa. Porém, consideram que realmente tem dado certo, pois o BSC está entre as melhores práticas estratégicas contribuindo para que as empresas cumpram

sua missão e alcancem seus objetivos, por ser algo que foi criado na década de 90 vem sendo aprimorado cada vez mais por várias empresas em todo mundo, e nesse espaço corporativo cabe bem a utilização do benchmarking, copiando ideias e aprimorando os processos. O BSC tem feito a empresa alcançar um nível estratégico de 68% nesse período de 2 anos.

Abaixo tem um modelo de um dos mapas estratégicos da empresa. Nele são demonstrados quais os objetivos esperam alcançar, quais indicadores a empresa utiliza para o alcance desses objetivos, qual status cada indicador se encontra, seja com medição atualizada, sem previsão de medição futura e com previsão de medição futura, ele demonstra ainda quantos indicadores está com os status descritos e qual a porcentagem isso representa em um total de 100%. Aos mapas estratégicos são alinhados as perspectivas do BSC, foi disponibilizado pela empresa apenas os indicadores e objetivos relacionados a perspectiva financeira e aprendizagem e crescimento porém, o mapa se encontra completo, ou seja, é demonstrado todos os objetivos a empresa espera alcançar baseado nas quatro perspectivas.



**Figura 3: Mapa estratégico da empresa**  
 Fonte: Fornecido pelo gerente da empresa

Status	[INDICADORES] FINANÇAS
✓	1) EBITDA
✓	1) Margem EBITDA
✓	1) Margem sobre o Lucro Líquido
✓	1) Receita 2015
✓	1.1) Receita do Canal Extra Rede
✓	1.2) Receita AUTO
✓	1.2) Receita de AUTO Multisseguradora
✓	1.2) Receita de Auto
✓	1.3) Margem EBITDA do canal remoto
✓	1.4) Receita dos produtos bancaseguros
✓	1.5) Delta Margem EBITDA (2015 x 2014)
!	2) Preço da ação/Lucro

Finanças		
Status	Nº	%
✓	11	92%
!	1	8%
✗	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Figura 4: Indicadores Financeiros**  
**Fonte: Fornecido pelo gerente da empresa**

Status	[INDICADORES] APRENDIZADO E CRESCIMENTO
!	21) Contratação de talentos
✓	21) [R&S] % Estagiários efetivados
!	21) Turnover X AVD
✓	21) % Turnover
✓	22) % de satisfação treinamento
✓	22) % de satisfação treinamento da pesquisa de clima
!	22) Aplicação dos conhecimentos dos treinamentos X Competências
✓	23) Média Avaliação de Competências (Anual)
✓	23) Colaboradores treinados
!	24) % de vagas de liderança fechadas internamente
!	24) % posições com sucessores capacitados
✓	25) % de metas sem valor
✓	25) % de funcionários sem meta definida
✓	25) % de preenchimento no site de metas
✓	25) Lançamento de metas
✓	25) Validação de metas
✓	26) % de satisfação pesquisa de clima
!	27) % de usuários ativos no Salesforce
✓	27.1) Implantar CRM
✓	27.1) Projeto Cliente Exclusivo
✓	27.1) Indique aqui
✗	28) % de satisfação dos clientes internos
✓	28.1) Entrega dos painéis gerenciais
✓	28.1) Obter bases de dados consistentes dos produtos (Projeto SSD)
✓	29) Disponibilidade das aplicações
✓	29) Aderência à performance desejada para as aplicações

Aprendizado e Crescimento		
Status	Nº	%
✓	19	73%
!	6	23%
✗	1	4%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

**Figura 5: Indicadores de Aprendizagem e Crescimento**  
**Fonte: Fornecido pelo gerente da empresa**

## 5 Considerações Finais

A busca por posições de destaque no mercado e a obtenção de vantagem competitiva tem feito com que as empresas busquem melhores práticas gerenciais, a fim de, atingirem seus objetivos organizacionais beneficiando os seus mais variados *stakeholders*. O planejamento e a estratégia da empresa devem definir as relações a serem desenvolvidas com funcionários, fornecedores e comunidade, para que a empresa tenha sucesso com seus clientes-alvo.

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão que envolve visão, missão, objetivos e indicadores na busca pelo alcance de metas alinhados a quatro perspectivas: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem, traduzindo a estratégia da empresa.

É utilizado tanto para comunicar como para implantar a estratégia em uma empresa, ele é muito mais do que indicadores alinhados a objetivos, auxilia a empresa a alcançar metas a longo prazo, objetivos relacionados a visão e onde a empresa quer chegar.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho.

Nesse sentido o objetivo do trabalho foi mostrar o processo de implantação dessa ferramenta em uma empresa de grande porte, quais passos foram necessários cumprir para que alcançassem os resultados e tivessem êxito, assim como as dificuldades encontradas e quais os objetivos esperavam alcançar. Após a conclusão do trabalho percebe-se que os objetivos foram alcançados, pôde-se perceber nas análises como foi o processo na empresa em estudo, mediante as informações disponibilizadas e ainda que, a empresa considera o processo em fase de implantação, ficou bem claro que é uma ferramenta que tem dado certo, está entre as melhores práticas estratégicas do mercado contribuindo para que a empresa cumpra sua missão e alcance seus objetivos. A gerência confirma que a implantação proporcionou a empresa um foco na criação de metas e um direcionamento estratégico, mesmo que ainda exista uma certa dificuldade em aceitação e entendimento dos funcionários, até porque não foi totalmente divulgado ainda o uso desse novo método de gestão, pois ainda estão estruturando para só então comunicar para todo o corpo de funcionários. E conforme Kaplan e Norton (1997) falam em seu livro *A Estratégia em Ação*, é importante que haja a divulgação através de folders, reuniões, quadros de avisos, com o objetivo de alcançar todos os funcionários e que haja um correto entendimento da importância dessa nova ferramenta, de como ela é eficaz no atingimento das metas e alcance da estratégia.

É de suma importância o engajamento de todos, além de cumprirem suas metas individuais devem contribuir para que a empresa atinja seu objetivo principal que é o crescimento através dos indicadores relacionados com as quatro perspectivas do BSC, e que quanto mais unificado as metas de todos mais fácil a empresa alcançará a sua missão e visão. E a partir do momento que há crescimento e a empresa tem sucesso em relação ao seu cliente-alvo consequentemente todos são beneficiados.

A partir desse estudo fica clara a importância de se ter uma ferramenta de gestão estratégica, guiando a empresa para o seu foco e servindo como exemplo para demais empresas, porque a grande importância do BSC é fazer com que a estratégia seja uma responsabilidade de todos, é um processo que envolve aprendizado, criação de valores tangíveis e intangíveis, garantindo que as empresas que o adotam se mantenham firmes e em crescimento, sendo gerida de forma eficiente e eficaz impulsionará a empresa na busca pelo sucesso.

## 6 Referências

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo. Pearson, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas**: como as mudanças estão mexendo com as empresas. 5 ed. São Paulo: Manole, 2008.

DE CARVALHO, Marly Monteiro de; LAURINDO, Fernando José Barbin. **Estratégia Competitiva**: conceitos à implantação. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

DE OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. 32 d. São Paulo: Atlas. 2014.

FASCINA, Marcos Nicácio. A efetividade do planejamento estratégica como fator de competitividade. **Revista Científica da Faculdade Dom Bosco**. Paraná, v. 1, n. 1, p. 2-23, 2013.

FILGUEIRAS, Aline de Almeida; BARROS, Luana Paula de Souza; GOMES, Josir Simeone. O processo de implantação do balanced scorecard em uma empresa estatal brasileira: o caso Petrobrás. **Revista de Gestão USP**, São Paulo. V. 17, n.1, p. 45-57, janeiro-março 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUSMÃO, Sandra Soares; BATISTA, Igor Veloso Colares. Balanced scorecard (bsc): análise de sua implementação e utilização em uma empresa farmacêutica no norte de Minas Gerais. In: Anais do 18º Congresso Brasileiro de Contabilidade, 2008. Disponível em: [http://www.congressocfc.org.br/hotsite/trabalhos\\_1/276.pdf](http://www.congressocfc.org.br/hotsite/trabalhos_1/276.pdf)

HIKAGE, Oswaldo Keiji; OLIVEIRA, Otávio J. Balanced Scorecard(BSC): Ligando estratégia ao operacional. In.: OLIVEIRA, Otávio J. **Gestão Empresarial: sistemas e ferramentas**. São Paulo: Atlas. 2007. p. 136 – 150.

KAPLAN, Robert. S.; NORTON, David P. **A estratégia em Ação**. Balanced Scorecard. 18 ed. Rio de Janeiro: Campus. 1997.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MOREIRA, Fábio F.; SEDRANI, Luiz Gustavo M.; LIMA, Roberto Campos. **A importância da Gestão Estratégica** - Utilizando o BSC como modelo de gestão. Artigo disponível em [http://www.3gen.com.br/files/BSC\\_e\\_Gestao\\_Estrategica.pdf](http://www.3gen.com.br/files/BSC_e_Gestao_Estrategica.pdf) . Acesso em 20/09/15.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 3 ed. São Paulo: Atlas. 2010.