

CAIO MARTINS DE BARROS PIMENTEL

ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD EM
UMA FORNECEDORA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Trabalho de Graduação apresentado
ao Conselho de Curso de Graduação
em Engenharia de Produção
Mecânica da Faculdade de
Engenharia do Campus de
Guaratinguetá, Universidade
Estadual Paulista, como parte dos
requisitos para obtenção do diploma
de Graduação em Engenharia de
Produção Mecânica.

Orientador: Prof. Dr. Jorge Muniz Junior

Guaratinguetá
2013

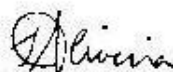
P644a	Pimentel, Caio Martins de Barros Análise da implementação do balanced scorecard em uma fornecedora de tecnologia da informação / Caio Martins de Barros Pimentel – Guaratinguetá: [s.n], 2013. 45 f: il. Bibliografia: f. 41-44 Trabalho de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, 2013. Orientador: Prof. Dr. Jorge Muniz Junior 1. Planejamento estratégico 2. Desempenho – medição 3. Eficiência organizacional I. Título CDU 658.5
-------	--

**PLANEJAMENTO DA CAPACIDADE PRODUTIVA E ESTABELECIMENTO DE
METAS DE EFICIÊNCIA: UMA APLICAÇÃO DE SIMULAÇÃO NUMA
INDÚSTRIA SIDERÚRGICA**

CAIO MARTINS DE BARROS PIMENTEL

ESTE TRABALHO DE GRADUAÇÃO FOI JULGADO ADEQUADO PARA A
OBTENÇÃO DO DIPLOMA DE
GRADUADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA

APROVADA EM SUA FORMA FINAL PELO CONSELHO DE CURSO DE
GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA



Prof. Dr. Francisco Alexandre de Oliveira
Coordenador

BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dr. JORGE MUNIZ JUNIOR
Orientador UNESP-FEG



Prof. Dr. FERNANDO AUGUSTO SILVA MARINS
UNESP-FEG



Prof. Dr. JOSÉ ROBERTO DALE LUCIE
UNESP-FEG

DADOS CURRICULARES

CAIO MARTINS DE BARROS PIMENTEL

NASCIMENTO	08.04.1989 – MOGI GUAÇU/SP
FILIAÇÃO	Rui Missiato de Barros Pimentel Selma Maria Martins
2008/2013	Curso de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica, na Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá da Universidade Estadual Paulista

Dedico este trabalho ao meu pai Rui e à minha mãe Selma pelo apoio incondicional durante toda minha vida e ao meu filho Danilo, que mudou minha razão de viver.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à minha família por me dar a oportunidade de realizar a graduação;

ao meu orientador Jorge Muniz Junior, o qual me proveu conhecimento para o desenvolvimento deste trabalho;

à todos os moradores da República Mau-Mau, os quais considero minha família, pelos momentos ímpares que vivemos no tempo em que lá morei;

aos meu colegas de classe, pelo conhecimento compartilhado;

e a todos os outros que contribuíram, cada um à sua maneira, para este trabalho e para minha vida.

“O que você sabe não tem valor; o valor está no
que você faz com o que sabe.”

Bruce Lee

PIMENTEL, C. M. B., **Análise da Implementação do Balanced Scorecard em uma Fornecedora de Tecnologia da Informação**. 2013. 47 f. Trabalho de Graduação (Engenharia de Produção Mecânica) – Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, Guaratinguetá, 2013.

RESUMO

Muitas empresas vêm investido recursos substanciais nos últimos anos na implementação do *Balanced Scorecard*, uma ferramenta de gestão estratégica que engloba não somente perspectiva financeira, mas também outras três perspectivas que criam uma visão global e a longa prazo da empresa. O objetivo deste artigo é analisar, através de entrevistas e da pesquisa-ação, a implementação do *Balanced Scorecard* em uma fornecedora de tecnologia da informação e a adequação à área de Alianças e Canais da empresa, identificando fatores determinantes existentes na literatura e contribuindo para um maior entendimento em torno desta ferramenta de gestão estratégica. O estudo mostra que a implementação na empresa não foi bem sucedida, mas a área de Alianças e Canais adequa a ferramenta de forma que encontre bons resultados e dois novos fatores determinantes, que não aqueles existentes na literatura, foram encontrados.

PALAVRAS-CHAVE: *Balanced Scorecard*, Planejamento Estratégico, Medição de Desempenho, Gestão Estratégica.

PIMENTEL, C. M. B., **Analysis of Balanced Scorecard Implementation in a Information Technology Provider**. 2013. 47 f.. Trabalho de Graduação (Engenharia de Produção Mecânica) – Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, Guaratinguetá, 2013.

ABSTRACT

Many companies have invested substantial resources in recent years in implementing the Balanced Scorecard, a strategic management tool that embraces not only financial perspectives, but also three other perspectives that create an overall and long-term vision of the company. The purpose of this article is to analyze, through interviews and action research, the implementation of the Balanced Scorecard in a provider of information technology and suitability for the company area Alliances and Channels, identifying determinants factors that exist in the literature and contributing to a greater understanding around this strategic management tool. The study shows that the implementation of the company was not successful, but the area of Alliances and Channels suit tool in order to find good results and two new determinants, other than those existing in the literature, were found.

KEYWORDS: Balanced Scorecard, Strategic Planning, Performance Measurement, Strategic Management.

Lista de figuras

Figura 1 – Perspectivas do BSC	27
Figura 2 - Modelo de pesquisa	30
Figura 3 - Itens publicados por ano em relação ao tema <i>Balanced Scorecard</i>	31
Figura 4: Citações em cada de artigos relacionados com o tema <i>Balanced Scorecard</i>	32

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Análise de Artigos.....	18
Quadro 2 - Fatores determinantes para implementação do BSC.....	24
Quadro 3 - Cargo e formação dos entrevistado.....	32

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	13
1.2 OBJETIVO E JUSTIFICATIVA.....	13
1.3 MÉTODOS E ETAPAS DA PESQUISA	14
1.4 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO	15
2. REVISÃO TEÓRICA.....	16
2.1 INTRODUÇÃO AO TEMA	16
2.2 ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA	17
2.3 FATORES DETERMINANTES	23
2.4 BALANCED SCORECARD.....	26
2.4.1 As perspectivas do BSC	26
2.4.2 O Mapa Estratégico	28
3 MÉTODOS E ETAPAS.....	29
3.1 ETAPAS DA PESQUISA.....	29
3.2 ENTREVISTAS	32
3.3 PESQUISA-AÇÃO	33
4. ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DO BSC	35
4.1 ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DO BSC NA EMPRESA.....	35
4.2 ANÁLISE DA ADEQUAÇÃO DO BSC PARA A ÁREA DE ALIANÇAS E CANAIS	37
5. CONCLUSÕES.....	39
5.1 VERIFICAÇÃO DO OBJETIVO	39
5.2 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS	40
REFERÊNCIAS	41
APÊNDICE A	45

1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo serão apresentadas as premissas relativas à realização deste trabalho, tais como a justificativa e contribuições que oferece à literatura sobre o tema *Balanced Scorecard*, os objetivos que nortearam a pesquisa, as delimitações e a estrutura a qual o trabalho foi submetido.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O Balanced Scorecard é uma ferramenta de gestão estratégica que visa traduzir a estratégia de uma organização, baseada em critérios definidos e para acompanhar os resultados atingidos ao longo do tempo (TAGLIARINI, SALGADO e RODRIGUES, 2008). Segundo Banker *et al.* (2004), Braam e Nijssen (2004), Huang (2009) e Pinto *et al.* (20011) desde que foi criada por Kaplan e Norton no início da década de 90, esta ferramenta tem sido utilizada por diferentes organizações: manufatura, prestadoras de serviços, organizações sem fins-lucrativos, entidades governamentais, automobilísticas, serviços médicos, petróleo e gás.

A organização alvo do estudo é uma fornecedora de tecnologia da informação para o universo corporativo e a área de Alianças e Canais, por utilizar a adequação do BSC, também será analisada. A empresa já utilizou a ferramenta no passado e, devido aos bons resultados obtidos, optou por retomar a utilização.

A área de Alianças e Canais, que será estudada devido à adequação da ferramenta, é responsável por gerenciar empresas que atuam no ciclo de venda e na implementação das soluções da fornecedora. Grande parte do faturamento da empresa é proveniente desse tipo de venda conjunta e, para que os objetivos da empresa sejam alcançados, é muito importante que esta área apresente um bom desempenho e, atinja as metas estabelecidas.

1.2 OBJETIVO E JUSTIFICATIVA

O objetivo geral deste trabalho é definir fatores determinantes para a implementação da implementação do BSC na empresa citada.

Os objetivos específicos são:

- Buscar fatores determinantes (ou fatores críticos) na implementação do BSC que tenham sido identificados por outros autores;

- Identificar novos fatores determinantes para a implementação do BSC que possam somar aos estudos existentes;

A maioria das iniciativas de implementação voltadas para sistemas de desempenho falham, estima-se em 70% (PRIETO e CARVALHO, 2009) e, segundo Júnior, Marqui e Martins (2008) isto acontece devido a:

- Dificuldades de acesso a dados e sistemas de tecnologia de informação;
- Tempo e esforços necessários;
- Dificuldades relacionadas ao desenvolvimento apropriado de métricas;
- Consequências pessoais do sistema de medição de desempenho;
- A falta de se perceber os benefícios decorrentes de processos com medidas de desempenho;
- Compromisso contínuo da alta administração;
- O impacto de atividades e iniciativas da matriz;
- Problemas na aplicação dos processos;

Mas, apesar disto, ainda há pouco interesse voltado para os problemas ou dificuldades associados à implementação desses sistemas. Braam e Nijssen (2004) afirmam que a falta de estudos sobre o crédito e a generalização do BSC pode ser perigoso por elevar as expectativas dos gestores e causar potenciais decepções.

Para Assiri, Zairi e Eid (2006) o número de empresas que implementado o BSC continua a crescer e mais pesquisas são necessárias para expandir o conhecimento a respeito da ferramenta e, assim produzir mais respostas conclusivas e cobrir mais áreas que utilizam o BSC que ainda não foram alvos de estudos.

1.3 MÉTODOS E ETAPAS DA PESQUISA

No Capítulo 2 do trabalho será apresentada a revisão teórica fundamental para entendimento a respeito do tema, expondo conceitos de planejamento, estratégia, indicadores, BSC e mapa estratégico. Apresenta-se também informações e fatores determinantes para a implementação do BSC identificado nos artigos estudados.

Apresentando os métodos utilizados neste trabalho, o capítulo 3 expõe a definição deles e como foram empregados. No capítulo seguinte serão abordados os resultados obtidos na análise da empresa. E no último capítulo é apresentada uma conclusão a respeito dos resultados obtidos e a contribuição do estudo ao tema, seguido pela referência bibliográfica.

1.4 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

Neste contexto, este trabalho pretende realizar um estudo a respeito da implementação do BSC em uma grande empresa do setor de tecnologia da informação, detectando pontos específicos do setor e comuns a outros segmentos da indústria. E assim contribuir para um maior conhecimento e a gerar respostas a respeito desta ferramenta.

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1 INTRODUÇÃO AO TEMA

Com origem na atividade militar a estratégia define-se como a alocação de recursos para o principal objetivo do segmento, derrotar um inimigo. Quando se volta ao ramo empresarial, a estratégia mantém a mesma ideia base, mas os objetivos podem ser do mais diversificados tipos, dentro de um plano a longo prazo (PENHA *et al.*, 2008).

Segundo Braam e Nijssen (2004) a estratégia é o sentido e a competência de uma organização a longo prazo, que resulta em vantagem competitiva através da configuração de recursos dentro de um ambiente em constante mudança, para que possa atender às necessidades do mercado e satisfazer as expectativas das partes interessadas.

De acordo com Marques *et al.* (2010) para se alcançar a estratégia, necessita-se de planejamento e este é um processo montado por ações inter-relacionadas e dependentes entre si que visam alcançar objetivos estabelecidos. E planejar significa formular sistematicamente objetivos e ações alternativas cuja escolha se dará, ao final, sobre a melhor ação.

Para Queiroz *et al.* (2010) o planejamento não deve ser um ato de previsão, mas sim como um processo de ajuste contínuo para que se cumpram as ações definidas e para que a situação no futuro seja diferente daquela vivida no passado.

A estratégia se define como um planejamento de ações e alocação dos recursos disponíveis de modo a utilizar a situação interna e externa da empresa para se tornar competitiva no mercado e satisfazer àqueles que tenham interesses na mesma.

Durante a era industrial o planejamento estratégico era, basicamente, norteado por indicadores financeiros (ROI, orçamento operacional e fluxo de caixa), que mediam o desempenho da empresa e atendiam às necessidades do século 20 (KAPLAN e NORTON, 1997).

E, para Ansoff e McDonnell (1993), empresas bem sucedidas na época eram aquelas que aderiam às novas tecnologias aos ativos físicos, produzindo em massa e com padronização. Mas no fim do século passado o cenário passou a exigir mais das organizações e, segundo Kaplan e Norton (1997), o conhecimento e a satisfação dos clientes passaram a ter papel fundamental para que uma empresa se torne competitiva.

Inseridas em um ambiente de constantes mudanças, em que o conceito é o ponto central para o entendimento da evolução da sociedade em geral e das organizações e, principalmente neste início de século, as organizações devem querer e serem capaz de realizar

avaliação da atual posição em que se encontra, através de pesquisas e implementação de novas estratégias (QUEIROZ *et al.*, 2010).

Neste ambiente competitivo que as empresas estão inseridas hoje, se torna necessário que elas apresentem agilidade e flexibilidade, de modo que a disponibilidade das informações corretas no momento correto tornou-se crítica para a tomada de decisão e a medida do desempenho (BANKER *et al.*, 2004).

Mas nos últimos anos, novas situações vêm demonstrando que os indicadores financeiros, apesar de importantes, não demonstram todo o cenário no qual a empresa se encontra. Reconhecendo que o sistema de medida de desempenho tradicional se tornava menos relevante, Kaplan e Norton (1992, 1996a, b) desenvolveram uma teoria que integra indicadores financeiros e não financeiros para este ambiente competitivo.

O modelo de Kaplan e Norton (1992) foi fortemente divulgado e, como citado, empresas de diversos setores utilizam a ferramenta que promove foco e eficácia na execução da estratégia.

Kaplan e Norton (2001) ainda propuseram um mapa estratégico, que mostra o percurso em que os ativos intangíveis se transformam em resultados financeiros, através de resultados tangíveis para os clientes. O mapa mostra uma sequência visual em que os indicadores propostos apontam para a realização de objetivos e, conseqüentemente, da estratégia.

2.2 ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA

Em busca de informações que possam influenciar na implementação e na análise do BSC, foram pré-selecionados 28 artigos e, destes, 9 foram selecionados por possuírem conteúdo considerado importante para o estudo. E com eles foi feito a Quadro 1, preenchida com informações a respeito dos artigos.

Quadro 1 – Análise de Artigos

Autor	Objetivo	Resultado	Métodos/Local	Pesquisas Futuras
Alvez, A.; Vieira, M. G. (2011)	Analisar o BSC como uma manifestação da indústria das técnicas gerenciais e um movimento desta no sentido de modificar o discurso dos modismos gerenciais	Apontam que o BSC se comporta como um modismo gerencial, principalmente quando utilizado como ferramenta de controle. Também aponta que a ferramenta tem caráter centralizador, apontando um tendência à controle social nas organizações.	Pesquisa exploratória/Brasil	Uma pesquisa de caráter explicativo e descritivo junto à organizações que implementaram a ferramenta.
Assiri, A; Zairi, M.; Eid, R. (2006)	Identificar um conjunto abrangente de potenciais determinantes que influenciam o sucesso da implementação do BSC.	Uma série de fatores críticos, divididos em determinantes, importantes e apoio, que devem ser cuidadosamente considerados para garantir o sucesso na implementação do BSC.	Estudo de caso; Pesquisa exploratória. /Mundial	Pesquisas adicionais para expandir o conhecimento e testes empíricos para refinar os fatores.
Banker, R. D.; <i>et al.</i> , (2004)	Avaliar relação entre indicadores de desempenho do BSC.	Indicadores não-financeiros recebem mais atenção dos executivos quando possuem relação com indicadores financeiros e isso apoia que decisões com resultados a longo prazo sejam tomadas.	DEA (data envelopment analysis). / Estados Unidos (Transportadora)	Analisar e comparar o uso de indicadores com relações em organizações que possuem o BSC implementado.

Quadro 1: Análise de Artigos (cont.)

Braam, G. J. M.; Nijssen, E. J., (2004)	Contribuir para entendimento do uso eficiente do BSC, avaliando como a ferramenta afeta o desempenho da empresa.	A pesquisa mostrou que o foco na estratégia influencia totalmente no desempenho da empresa e a escolha cuidadosa dos indicadores pode trazer visão para melhorar a estratégia e resultado da companhia.	Análise de regressão. / Holanda (Instituto financeiro)	Pesquisa empírica sobre as teorias desenvolvidas no estudo.
Huang, H. C. (2009)	Propor um quadro integrado do BSC e Knowledge-based system usando o método AHP e desenvolver um inteligente BSC knowledge-based system para um planejamento estratégico que defina ou escolha a estratégia da empresa.	O KBS oferece um apoio aos gestores para definir objetivos e indicadores e uma união com o BSC (KBSBSC) oferece uma forma lógica e confiável para as organizações traçarem e implementarem o planejamento estratégico.	AHP; KBS/ Estados Unidos	Uma análise do uso prático do modelo KBSBSC e testar a eficácia do sistema para o planejamento estratégica em organizações.
Michalska, J. (2005)	Analisar a influência que o BSC apresenta na eficácia de empresas.	A comunicação eficiente da estratégia da empresa impulsiona a participação dos colaboradores. A correta utilização da ferramenta permite que a rápida detecção de falhas na organização e a reação para corrigi-la.	Polônia (Siderúrgica)	Realizar pesquisa empírica das teorias propostas pelo estudo.

Quadro 1 – Análise de Artigos (cont.)

Pinto, S. H. B. <i>et al.</i> (2011)	Analisar a implementação e a manutenção do BSC.	O estudo realça aspectos individuais dos diferentes contextos analisados e pontos não localizados na literatura, como o estímulo à remuneração que poderiam contribuir para a ferramenta.	Estudo de caso / Brasil (Prestadoras de Serviços)	Pesquisa aberta e estruturada, na qual organizações de diferentes setores pudessem revelar as experiências vividas com a ferramenta.
Queiroz, F. C. B. P. <i>et al.</i> (2008)	Apresentar e implementar uma metodologia de integração entre o planejamento estratégico e o planejamento financeiro.	Universidade implantou um método abrangente que permitiu alinhar a estratégia com a visão organizacional, bem como integrar as atividades de ensino, pesquisa, extensão e administração universitária.	Estudo de caso; pesquisa ação; SWOT. / Brasil (Instituição de ensino superior)	Realizar um estudo em outras instituições, expandindo o conhecimento e analisando outros contextos.
Tissot, S. T. <i>et al.</i> , (2011)	Avaliar se o BSC apresenta benefícios à CTEEP	O BSC foi implementado de maneira eficaz e auxilia na gestão estratégica da empresa	Estudo de caso; Pesquisa exploratória. / Brasil (Companhia de transmissão de energia elétrica)	Realizar pesquisa em outros contextos para expandir o conhecimento a respeito da ferramenta.

Fonte: (Autor)

O artigo de Alves e Vieira (2011) trabalha com a ideia de que o BSC é mais um movimento do modismo gerencial e que não se diferencia de outras ferramentas já existente, como a Administração por Objetivos e o Tableau de Board, por exemplo. E, diferente da proposta de Kaplan e Norton (1992), que posicionam o BSC como uma ferramenta estratégica, os autores entendem que é mais uma ferramenta gerencial, principalmente quando a utilizam como ferramenta de controle e eficiência e não em um processo de mudança cultural.

Assiri, Zairi e Eid (2006) busca fatores que influenciam na implementação do BSC em empresas de diversos lugares do mundo. Dividindo-os entre determinantes e importantes, os quais merecem atenção especial no processo e, com isso, montar um guia para auxiliar novas implementações da ferramenta.

Estudando o impacto que o BSC tem em uma instituição financeira da Holanda, Braam e Nijssen (2004) promovem um entendimento da eficiência da ferramenta no desempenho da empresa. Utilizando a regressão linear, os autores definem que o uso do BSC influencia positivamente quando alinhado à estratégia da empresa, mas é negativa quando é focado nos indicadores.

Avaliando a interação entre indicadores financeiros e não-financeiros de uma transportadora nos Estados Unidos, Banker *et al.* (2004) propõe que gerentes dão mais atenção a indicadores quando estes possuem interação e assim acabam por tomar decisões com efeito a longo prazo e não só medidas paliativas que melhoram indicadores financeiros e que podem comprometer outros indicadores. A relação e o entendimento desta faz com que a preocupação com toda a gama de indicadores seja maior e que as decisões englobem todos eles, melhorando o desempenho da empresa.

Huang (2009) desenvolve um estudo em que o BSC é baseado no knowledge-based system (KBS), no qual este utiliza programas de computador para desenvolver uma ferramenta de planejamento estratégico ou informações que auxiliem a tomada de decisão. Assim o BSC knowledge-based system (BSC-KBS) é projetado para desenvolver um sistema de planejamento estratégico englobando as quatro perspectivas proposta por Kaplan e Norton (1992).

Analizando o BSC em uma empresa siderúrgica da Polônia, Michalska (2005) avalia a influência que a ferramenta exerce na eficácia da empresa. Avaliando os custos de qualidade da empresa, que é composto por custos de prevenções, custos de avaliações e custos de falhas internas e externas, Michalska (2005) conclui que o BSC é uma ferramenta única, que traz aos

colaboradores o entendimento da estratégia e faz com que a empresa não trabalhe apenas com os resultados financeiros.

Pinto *et al.* (2011) avaliou a implementação e a manutenção do BSC em três prestadoras de serviços no Brasil. O estudo mostra que as empresas, na maioria dos pontos, estão de acordo com o que existe na literatura, principalmente quando se diz a respeito à estratégia e ao compartilhamento da mesma com os colaboradores. Mas também há pontos divergentes com a literatura, principalmente com questões de mercados, que não são englobadas pela ferramenta.

Queiroz *et al.* (2008) apresenta uma integração entre planejamento estratégico e planejamento financeiro, aplicando o estudo de caso em uma Instituição de Ensino Superior no Brasil e ainda propondo indicadores e o mapa estratégico de acordo com o modelo do BSC. A ferramenta atingiu os resultados esperados e melhorou a avaliação de desempenho e a motivação dos colaboradores da instituição. Contou também com adequação do modelo, se valendo de seis perspectivas e não apenas as quatro tradicionais.

Estudando o BSC já implementado e em funcionamento, Tissot *et al.* (2011) avaliou a utilidade que a ferramenta apresentava para a uma companhia de transmissão de energia elétrica no Brasil. Concluiu-se que o BSC foi implementado com sucesso na companhia e rapidamente se tornou essencial para a gestão estratégica da empresa e os colaboradores participam ativamente dos processos de acompanhamento e monitoramento dos indicadores do desempenho da empresa.

Entre os benefícios encontrado na utilização do BSC, todos os artigos, com a exceção de Alves e Vieira (2011) acreditam e/ou demonstram o impacto positivo da ferramenta sobre os resultados das empresas, todos convergem para a mesma linha pensamento, porém há certas particularidades em cada pesquisa.

A divulgação dos indicadores é um dos principais fatores no sucesso do BSC e segundo Michalska (2005), Pinto *et al.* (2011), Queiroz *et al.* (2008) e Tissot *et al.* (2011) isto faz com que os colaboradores estejam mais envolvidos com as atividades das empresas, motivando-os a obter melhor desempenho e a se desenvolver, principalmente porque os conscientiza do papel que ele apresenta para que a empresa atinja o resultado esperado.

Segundo Tissot *et al.* (2011) o BSC ajuda os executivos a entender como as decisões tomadas por eles impactam em toda a organização e não somente na área ou setor influenciado diretamente.

Para Banker *et al.* (2004), Braam e Nijssen (2004), Huang (2009), Tissot *et al.* (2011) a ferramenta fornece uma visão global e a longo prazo da empresa e das decisões tomadas,

fornecida pelos diferentes indicadores que compõe o BSC. Banker *et al.* (2004) ainda defende que uma relação entre indicadores financeiros e não financeiros causa um resultados mais significativo neste ponto, uma vez que os executivos demonstram mais importância para os indicadores não financeiros.

A definição de objetivos e de planejamento são facilitados pelo BSC, principalmente pela visão que fornece da organização. Defendido por Huang (2009) e Queiroz *et al.* (2008) este ponto tem impacto a longo prazo e é importante por manter a empresa saudável e competitiva.

As pesquisas citadas apontam que a melhoria nos resultados se iniciam nas perspectivas internas, principalmente no conhecimento e aprendizado, e esta causa impacto nas outras, chegando na financeira, gerando melhores resultados. Pinto *et al.* demonstra esse fator, sendo através de aumento de receita ou através do aumento do volume de vendas.

2.3 FATORES DETERMINANTES

Os artigos analisados apresentam fatores determinantes para que a implementação do BSC seja bem sucedida e, conseqüentemente, para que a ferramenta entregue resultados positivos e influenciem a cultura, estratégia e resultados da organização. O Quadro 2 expõe esses fatores, a definição e quais autores os identificaram.

Quadro 2: Fatores determinantes para implementação do BSC

Fator	Definição	Autores
Adequação das áreas propostas	Áreas específicas da empresa devem criar indicadores próprios.	Assiri, A.; Zairi, M.; Eid, R. (2006); Queiroz, F. C. B. P. <i>et al.</i> (2010)
Envolvimento de pessoas	O projeto deve incluir todos os colaboradores da organização.	Alvez, A.; Vieira, M. G. (2011); Braam, G. J. M.; Nijssen, E. J. (2004); Michalska, J. (2005); Pinto, S. H. B. <i>et al.</i> (2011); Queiroz, F. C. B. P. <i>et al.</i> (2010); Tissot, S. T. <i>et al.</i> (2011)
Estimular a cultura	Estimular mudanças nas práticas e valores da empresa em prol do BSC	Assiri, A.; Zairi, M.; Eid, R. (2006); Banker, R. D. <i>et al.</i> (2004); Braam, G. J. M.; Nijssen, E. J. (2004); Pinto, S. H. B. <i>et al.</i> (2011); Tissot, S. T. <i>et al.</i> (2011)
Patrocínio executivo	Apoio que a alta gerência oferece ao projeto.	Alvez, A.; Vieira, M. G. (2011); Assiri, A.; Zairi, M.; Eid, R. (2006); Braam, G. J. M.; Nijssen, E. J. (2004); Pinto, S. H. B. <i>et al.</i> (2011); Tissot, S. T. <i>et al.</i> (2011)
Relação com indicadores financeiros	Relação que indicadores não financeiro possuem com os financeiros.	Banker, R. D. <i>et al.</i> (2004); Braam, G. J. M.; Nijssen, E. J. (2004)
Foco na estratégia	A estratégia é a base do todo o BSC e deve ser bem definida e executada.	Braam, G. J. M.; Nijssen, E. J. (2004)
Foco nos indicadores	Os indicadores são importantes para o BSC, mas não devem ser o foco principal, o que pode causar distrações quanto à execução da estratégia.	Alvez, A.; Vieira, M. G. (2011); Braam, G. J. M.; Nijssen, E. J. (2004); Michalska, J. (2005)
Processo de desenvolvimento	O processo de implementação do BSC é fundamental para que a ferramenta retorne resultados positivos e deve ser bem planejado.	Michalska, J. (2005); Tissot, S. T. <i>et al.</i> (2011)

Fonte: (Autor)

Queiroz *et al.* (2008) e Assiri, Zairi e Eid (2006) destacam a importância que áreas dentro das empresas adequam o BSC às necessidades específicas identificadas por elas próprias e utilizam indicadores para medir pontos que o BSC utilizado para toda a empresa não engloba e assim não ficar dependente apenas do que a alta gerência julga necessário.

Para que o BSC atinja os objetivos esperados, é importante que toda a organização esteja comprometida com o projeto e que eles entendam a importância de uma ferramenta como esta. Colaborando com informações e prazos especificados. É importante também que os colaboradores entendam que os indicadores são parte fundamental e que realmente apontam a situação em que a empresa está e que mantê-los dentro do limite ótimo é fundamental para o bom desempenho da empresa e é apontado como fator determinante para 7 dos 9 autores.

O BSC não é somente uma ferramenta para uso de indicadores, é imprescindível que ocorra uma mudança na cultura empresarial, e que esta mudança mire para os indicadores

propostos e vá de encontro com as ideias de Kaplan e Norton (1992). E 5 autores consideram a mudanças cultural como um ponto determinante para o sucesso da ferramenta.

Mais que o envolvimento dos colaboradores, a alta gerência deve patrocinar o projeto, dar apoio ao grupo responsável e disponibilizar recursos para que o BSC possa ser implementado de maneira correta. Identificado por 6 dos autores, o patrocínio executivo pode se tornar uma arma para que todos outros fatores sejam atendidos.

Banker *et al.* (2004) e Braam e Nijsen (2004) apontam que os indicadores dos outros três grupos devem apresentar relação com os indicadores financeiros. De acordo com Banker *et al.* (2004) o uso de indicadores não-financeiros que possuem relações com indicadores financeiros faz com gerentes demandem mais atenção para estes e com isso tomem ações mais a longo prazo quando comparados somente a indicadores financeiros ou a quando não existe esta relação e, conseqüentemente, os indicadores não-financeiros não recebem a devida atenção.

O estudo feito por Braam e Nijsen (2004) demonstra que quando o foco do BSC é baseado na estratégia da empresa, o efeito sobre o desempenho da empresa é significativo e positivo. Sendo que a escolha de indicadores que traduzam a estratégia gera uma visão que auxilia o executivo a tomar decisões que podem deixar a empresa em uma posição mais competitiva.

Alves e Vieira(2011), Braam e Nijsen(2004) e Michalska (2005) identificaram como fator determinante o foco nos indicadores, sendo que neste caso quando este fator ocorre é um ponto negativo para o uso da ferramenta, quando o foco se baseia nos indicadores, o BSC passa a ser mais um tipo de ferramenta de medição, atingindo o nível gerencial e subutilizando o potencial da ferramenta.

O BSC é uma ferramenta que foi criada devido à velocidade com que o mercado atual sofre mudanças e um fator determinante para que a ferramenta não se torne obsoleta é o constante monitoramento da importância que os indicadores apresentam, alguns deles podem deixar de ser uteis, enquanto outros podem passar a ser necessários. Marques *et al.* (2010), Michalska (2005) e Tissot *et al.* (2011) apresentam a necessidade de realizar este acompanhamento e de sempre se atentar à utilidade de indicadores existentes e de novos pontos que devem ser abrangidos.

2.4 BALANCED SCORECARD

Com uma estrutura que visa comunicar aos funcionários os indicadores e os limites nos quais devem estar inseridos e objetivando a criação de uma lógica a longo prazo e a centralização de esforços e habilidades dos colaboradores para alcançar as metas definidas, a essência do BSC é o processo de elaboração das estratégias, disseminação e avaliação dos resultados antes, durante e depois da implementação de ações (PINTO *et al.*, 2011).

Com a crescente aderência que o método passou a receber, Kaplan e Norton (1997; 2004) definiram cinco princípios para o BSC: tradução da estratégia, mobilização da liderança executiva, criar união entre as unidades de negócios, todos trabalham em prol da estratégia e a estratégia é um negócio contínuo.

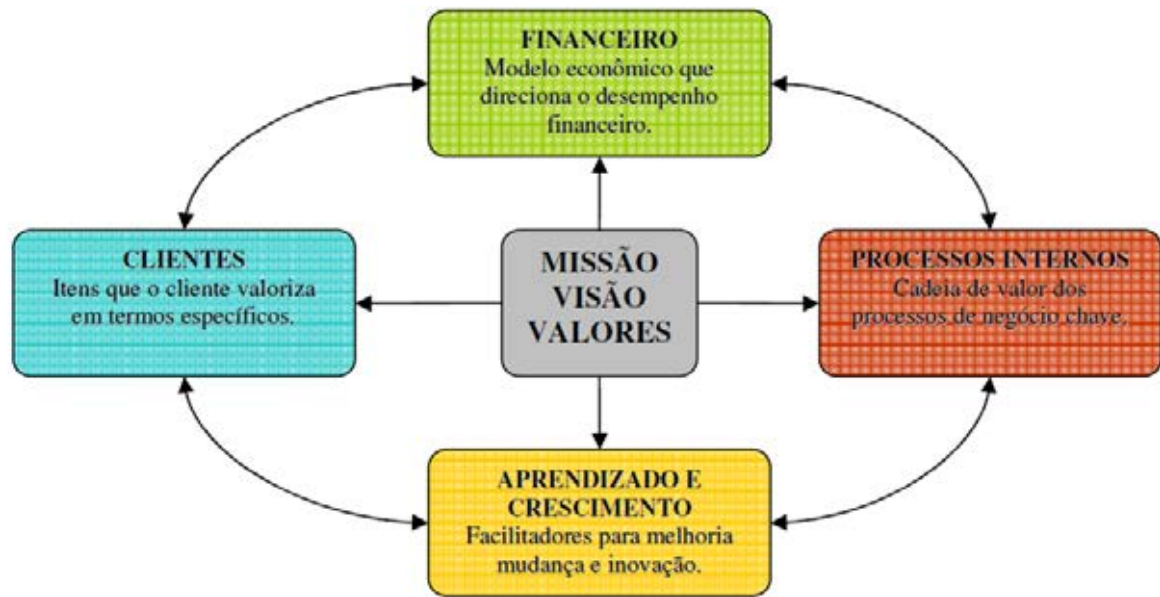
E de acordo com Alves e Vieira (2011), por acreditar que somente as visões financeiras e contábeis comprometiam o rendimento das empresas, Kaplan e Norton (1997) desenvolveram o *Balanced Scorecard* e as quatro perspectivas que avaliavam ativos intangíveis e o desempenho junto a crescimento e aprendizado, processos internos, clientes e financeiro. Segundo Wu (2012) estas perspectivas estão associadas com as quatro funções de contabilidade e finanças, marketing, cadeias de valor e recursos humanos, respectivamente.

2.4.1 As perspectivas do BSC

O BSC é composto por quatro perspectivas que buscam, cada uma à sua maneira, contribuir para o desenvolvimento da estratégia da organização. Indicando que tudo está interligado, através de uma visão holística, o BSC conecta a empresa ao meio ambiente em que está inserida. As quatro perspectivas que compõem o BSC e contribuem para alavancar o desempenho momentâneo e futuro são: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento (AMORIM E MÂSIH, 2010).

A Figura 1 apresenta as 4 perspectivas do BSC (Tajra 2006).

Figura 1: Perspectivas do BSC



Fonte: (TAJRA, 2006)

A capacidade que as empresas possuem de aprender, estão diretamente ligada à capacidade de se tornarem melhores. O aprendizado das empresas será um retorno de investimentos em equipamentos, pesquisa e desenvolvimento, processos e nos recursos humanos. (PIETRO e CARVALHO, 2009)

Grande diferencial do BSC, a perspectiva de processos internos gera valor aos clientes e interessados, mas não estão visíveis para eles, pois buscam melhorias nos processos de negócios, como inovação, ciclo de operação e pós vendas, que são desenvolvidos para satisfazer os stakeholders. Existindo poucos processos críticos que realmente podem gerar valor, a ideia é concentrar esforços neste processos e assim, contribuir para o crescimento organizacional e manter a empresa competitiva (PENHA *et al.*, 2008).

Considerando atributos como funcionalidade, qualidade, preço, experiência de compra, relações pessoais, imagem e reputação, a perspectiva de clientes deve identificar o que os clientes do segmento alvo valorizam e qual a expectativa deles junto à empresa, para assim elaborar uma proposta de valor a eles, dispondo de um conjunto de medidas essenciais para a segmento (AMORIM e MÂSIH, 2010).

Os indicadores da perspectiva financeira são importantes para medir se implementação do BSC está contribuindo para que a estratégia melhore os resultados da empresa. Embora, conhecimentos básicos de finanças mostrem que resultados a longo prazo são indispensáveis para o crescimento sustentável da empresa, a capacidade de gerar resultados e de se sustentar financeiramente também é um fator determinante para a manutenção da empresa. (KAPLAN E NORTON, 2000b)

2.4.2 O Mapa Estratégico

Descrevendo o caminho em que ativos intangíveis se transformam em resultados para os clientes e, conseqüentemente, em resultados financeiros, o mapa estratégico desenvolvido por Kaplan e Norton (2001) transforma cada indicador em parte de uma cadeia de causa efeito em busca da estratégia da empresa.

Segundo Alves e Vieira (2011) o mapa estratégico é uma representação gráfica das relações de causa e efeito entre os indicadores das quatro perspectivas do BSC, e mostram a estratégia da empresa na medida que transformam os ativos intangíveis em resultados.

A relação de causa e efeito força a organização a esclarecer a lógica de como o BSC irá criar valor e para quem este valor será agregado. (KAPLAN e NORTON, 2004). No entanto, o BSC deve ser adaptado a variações de estratégia. Um mapa estratégia comprova que as estratégias são concebidas com base nas mudanças dinâmicas ao longo do tempo. Os mapas estratégicos também são modelos para articular estratégias interligados antes e depois da implementação da estratégia. (WU, 2012)

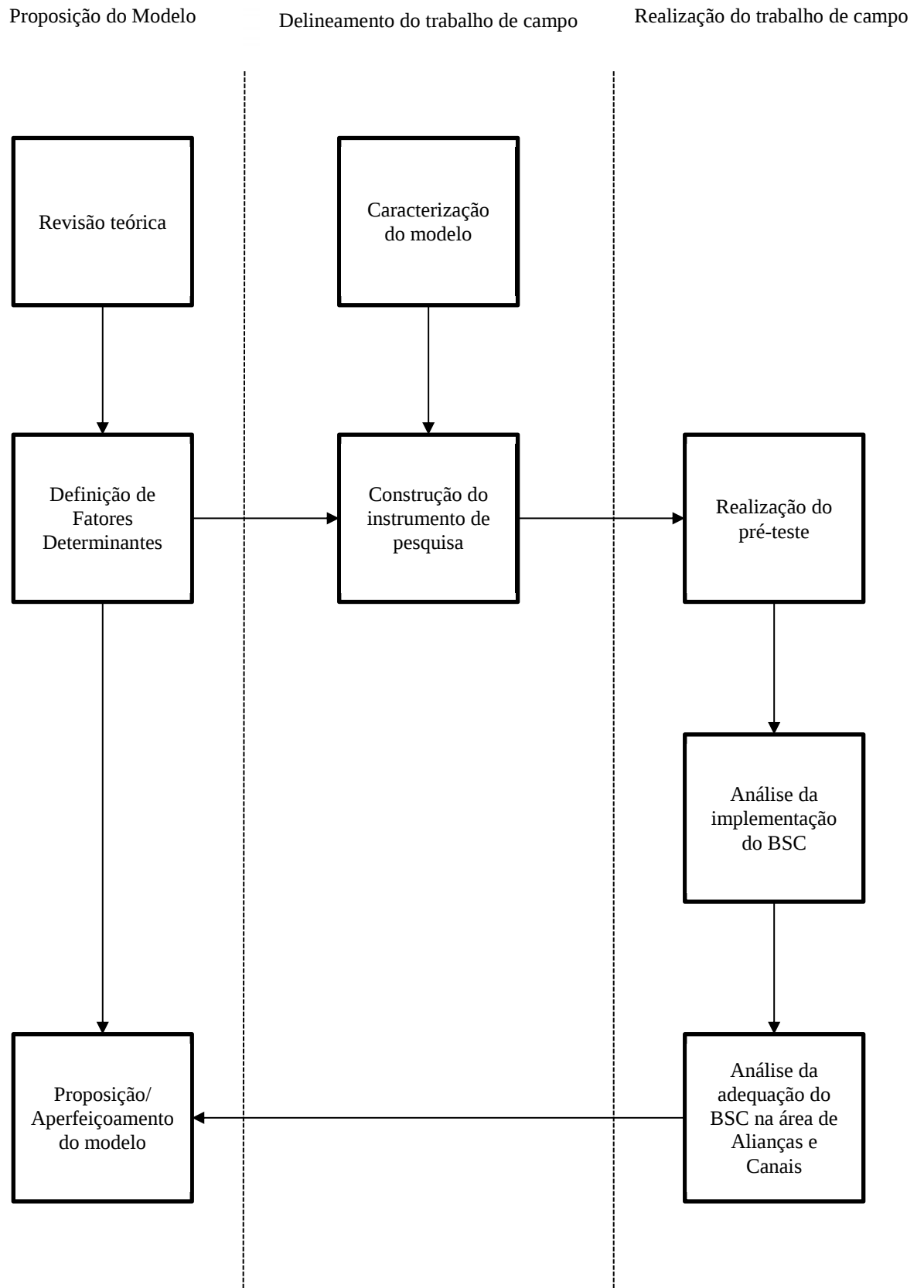
3 MÉTODOS E ETAPAS

3.1 ETAPAS DA PESQUISA

Para a realização do trabalho, foram seguidas as etapas indicadas na Figura 2, se valendo de métodos como entrevistas e pesquisa-ação para a realização das etapas. A Figura ilustra as etapas da pesquisa para a análise da implementação do BSC na empresa e a proposição do BSC para área de parcerias, começando por uma revisão da literatura e definindo artigos considerados relevantes para o estudo.

Definindo fatores determinantes observados nos artigos, dos quais muitos são recorrentes e merecem atenção especial tanto para uma melhor utilização da ferramenta quanto para uma visão mais abrangente das situações em que o fator pode existir, esses fatores serão expostos e comparados com os detectados neste trabalho mais à frente.

Figura 2: Modelo de pesquisa

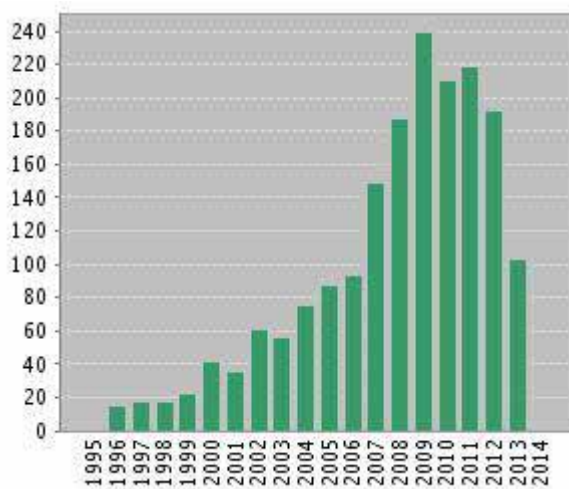


Fonte: (Autor)

A revisão teórica foi baseada na plataforma *Web of Science* e nos anais do ENEGEP (Encontro Nacional de Engenharia de Produção), as palavras chaves para a pesquisa foram: *Balanced Scorecard*, planejamento estratégico, medição de desempenho e gestão estratégica, ou os termos em inglês para o caso do *Web of Science*: *strategic planning*, *performance measurement* e *strategic management*.

A Figura 3 mostra a evolução na quantidade de artigos publicados nos últimos 20 anos relacionados com o tema *Balanced Scorecard*. O aumento é considerável, principalmente entre 2007 e 2009, destacando a importância que o tema recebeu nas últimas décadas, apesar da diminuição que apresentou no últimos anos.

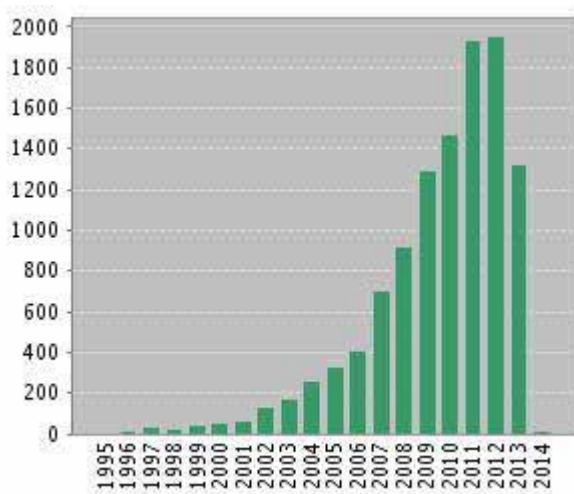
Figura 3: Itens publicados por ano em relação ao tema *Balanced Scorecard*



Fonte: (Web of Science, 2013)

O número de citações relacionadas ao tema, como mostra a Figura 4, também apresentou aumento significativa nas últimas décadas, mantendo o crescimento nos últimos anos.

Figura 4: Citações em cada de artigos relacionados com o tema *Balanced Scorecard*.



Fonte: (Web of Science, 2013)

3.2 ENTREVISTAS

Com a intenção de identificar fatores determinantes identificados na implementação do BSC, entrevistas foram realizadas com 5 profissionais envolvidos no projeto, o Quadro 3 mostra cargo, formação e tempo de experiência dos colaboradores dentro da empresa.

Quadro 3: Cargo e formação dos entrevistado

Entrevistado	Cargo	Descrição do cargo	Formação	Experiência
1	Gerente de Projeto	Responsável por coordenar o projeto de implementação do BSC.	Graduação em Administração de Empresa.	2 anos
2	Diretor 1	Diretor de uma das áreas das empresas.	Graduação em Administração de Empresa.	12 anos
3	Diretor 2	Diretor de uma das áreas das empresas.	Tecnólogo em Processamento de Dados.	6 anos
4	Gerente de operações	Diretor do setor responsável por apoiar projetos dentro da organização	Mestre em Engenharia de Produção	1 ano
5	Consultor de operações	Responsável por avaliar os resultados e auxiliar na melhoria de processos.	Tecnólogo em Processamento de Dados.	3 anos

Fonte: (Autor)

Os entrevistado ocupam cargos importantes para a realização do projeto, o Entrevistado 1 é o Gerente de Projeto e tem conhecimento no BSC, pois já trabalhou na implementação e manutenção da ferramenta, é responsável por planejar e controlar a execução de atividades e conta com o apoio dos Entrevistados 2 e 3, formados em Administração de Empresas e Processamento de Dados, respectivamente, são diretores de duas das mais importantes áreas da empresa os principais patrocinadores do projeto.

Responsável por dar suporte ao projeto, a área de operações gerenciar recursos e os dados para o andamento do projeto, junto com o Gerente de Projeto, estão a cargo da qualidade dos resultados obtidos pelo projeto e os Entrevistados 4 e 5, Gerente de Operações e Consultor de Operações, são formados em Engenharia de Produção e Processamento de Dados, respectivamente.

As entrevistas seguiram um modelo semiestruturado, guiando os entrevistados a apontar quais fatores influenciaram a implementação do BSC e quais dificuldades foram encontradas. Após a primeira rodada de entrevistas, foi realizada uma análise de conteúdo e frequência das respostas.

A análise foi utilizada para estruturar a segunda rodada, sendo que desta vez, as questões foram guiadas para os fatores determinantes identificados nos artigos e para possíveis novos fatores verificados nas respostas.

3.3 PESQUISA-AÇÃO

Segundo Miguel (2011), a pesquisa-ação é uma abordagem que foca na ação, ao invés de sobre a ação. A execução é baseada em um processo cíclico de 4 etapas gerenciais: planejamento, tomada de ação, avaliação da ação e condução aos planejamentos adicionais.

Diferente da pesquisa tradicional, em que os membros do sistema são objetos do estudo, na pesquisa-ação, os membros do sistema participam ativamente no processo citado anteriormente. A pesquisa ocorre ao mesmo tempo com a ação, enquanto se constrói o conhecimento científico, torna-se a ação mais eficaz. (MIGUEL, 2011)

Para a realização do projeto de implementação do BSC foi feito um estudo preliminar sobre a utilização da ferramenta na empresa, sendo que algumas melhorias já começaram a ser proposta nesta etapa e continuaram com algumas alterações no projeto. As melhorias propostas passaram por avaliação do Gerente de Projeto e algumas foram implementadas, sendo que sempre houve uma atenção especial para todas as melhorias, implementadas ou não.

No próximo capítulo, que trata da análise da implementação será exposto quais melhorias foram implementadas, quais não foram e quais os resultados foram obtidos após cada decisão.

4. ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DO BSC

4.1 ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DO BSC NA EMPRESA

A organização utilizava o BSC há mais de dez anos, mas resolveu reestruturar a ferramenta, visto que ficou um período sem receber a devida renovação e alguns pontos perderam a utilidade.

A reestruturação se baseou em realizar uma revisão nos modelos de negócios em que a empresa está inserida e na ferramenta utilizada. Para a revisão dos modelos de negócios foi criado um comitê com os diretores de cada área e discutido quais pontos deveriam continuar e quais deveriam ser inseridos entre aqueles que receberiam atenção e comporiam a gama de indicadores.

A análise para escolha dos indicadores, foi guiado pela estratégia da empresa, mantendo sempre em evidência os objetivos esperados e como eles ajudariam a atingir a estratégia da organização e que os indicadores seriam a base para o planejamento dos próximos anos.

Segundo o Gerente de Projetos, “A escolha dos indicadores foi uma etapa bastante trabalhosa, entender e justificar a escolha de cada um, visando o objetivo da empresa, é bastante difícil...”, principalmente porque foi necessário revisar os indicadores para que eles fossem em encontro com a literatura e que tivessem relação com os indicadores financeiros. Aqueles que não apresentavam esta relação, foram alterados e/ou adaptados para que, segundo Banker *et al.* (2004) e Braam e Nijssen (2004), recebessem mais atenção gerencial.

Desta primeira revisão da ferramenta surge o primeiro ponto de discordância com a literatura, foram escolhidos 52 indicadores essenciais para realizar a medição de desempenho da empresa, sendo que Alves e Vieira (2011), Tissot *et al.* (2010) e Wu (2012) afirmam que mais que 25 indicadores podem causar imprecisão e distração na tomada de decisão. Mas o grande número de indicadores pode ser explicado, principalmente, devido à quantidade de produtos a empresa oferece.

Dos 52 indicadores, alguns se repetem em diferentes linhas, mas possuem limites e comportamento diferentes, sendo necessário considerá-los como diferentes. Portanto o grande número de indicadores não pode ser considerado um fator determinante para a implementação da ferramenta, sendo que, neste caso, diferentes situações exigem um diferente grupo de

indicadores que não englobe todos os proposto e não irá gerar imprecisões e distrações na tomada de decisão.

Diferente de qualquer situação encontrada na literatura, para a manutenção do BSC foi designada uma ferramenta para melhorias do processo, o PDCA (sigla em inglês para planejar, executar, verificar e ajustar). Nenhuma obra estudada na literatura faz referência à utilização de uma segunda ferramenta de controle para compor o BSC, mesmo porque na teoria em volta do BSC existem pontos que englobam o controle das ações, excluindo esta necessidade.

Após a definição dos indicadores novas divergências com a literatura e com a própria teoria da ferramenta são facilmente identificadas. Entre elas está o envolvimento dos colaboradores e o estímulo à cultura, que são fatores determinantes para bom uso da ferramenta, mas que não ocorrem na organização.

Os colaboradores, ficam a margem da utilização do BSC, não há meios de divulgação e os únicos que têm conhecimento dos resultados que a ferramenta produz são os responsáveis por coletar e tratar os dados que devem ser reportados à gerência. Segundo o Diretor 2 “Eu já trabalhei com o BSC aqui antes e as coisas eram bem diferentes, hoje ninguém fica sabendo o que está havendo, como vai ficar, o que exatamente está medido.” Consequência do citado é que não há mudança na cultura empresarial, não existe o incentivo para que seja visto o comportamento dos indicadores e como estes estão afetando a estratégia da empresa.

Quando questionado sobre este ponto, o Gerente de Projetos, afirma que “A cultura da empresa sempre foi voltada para resultados, elas entendem a importância de um sistema como esse e envolve-las no projeto poderia demandar muito tempo, o qual muitos não podem, pois há uma demanda muito alta de trabalho a ser feito.” O Diretor 1 afirma que “Foi um ponto bastante discutido no planejamento, mas muitas informações não podem ser divulgadas, então foi decidido não divulgar os resultados”.

Causado pelo não envolvimento do colaboradores, está o problema da disponibilidade e qualidade das informações que chegam para alimentar a ferramenta. Muitos gestores não enviam as informações ou buscam mascarar os resultados que foram abaixo do esperado e evidenciar os bons resultados. E, com isso, exigem que seja feito um trabalho de verificação das informações.

A disponibilidade das informações, muitas vezes é resolvido com a intervenção da alta gerência, que cobram os gestores para que as informações sejam entregues no prazo e de maneira correta. O mesmo ocorre com a qualidade dos dados, mas somente quando é identificado algum número que não condiz com a realidade.

O Gerente e o Consultor de Operações afirmam que a qualidade e a disponibilidade dos dados consomem muito tempo e recursos e comprometem todo o processo. Os diretores dizem que contam com o apoio da vice-presidência para resolver o problema, mas o Gerente de Projetos diz não acreditar que isso seja solucionado tão facilmente, pois há um certo receio em se mostrar os maus resultados obtidos.

O processo de desenvolvimento da ferramenta se diferencia um pouco do encontrado na literatura, pois o BSC existia na empresa, mas não era utilizado, o processo então se concentrou em resgatar e adequar o que existia à nova realidade da empresa. O planejamento foi seguido e o cronograma sofreu poucas alterações durante a implementação da ferramenta.

Segundo Braam e Nijssen (2004) é importante que o foco do projeto esteja na estratégia definida pela empresa e junto com Alves e Vieira(2011), e Michalska (2005) ressalta que o foco mantido nos indicadores pode causar uma visão míope a respeito do alcançado pela empresa.

Na empresa em destaque o foco se concentra, principalmente, na estratégia, mas uma atenção especial é dada aos indicadores pela gerência, o que também é uma das causas da baixa qualidade e disponibilidade dos dados, confirmado pelo Gerente de Operações que afirma que “algumas vezes alguns número não estão corretos ou alguém tenta mascarar alguma coisa, perdemos muito tempo com isso”, eles acreditam que devem sempre mostrar os bons resultados e, muitas vezes, impedem a visão de que a estratégia deva ser submetida a algumas alterações para que os objetivos sejam alcançados.

4.2 ANÁLISE DA ADEQUAÇÃO DO BSC PARA A ÁREA DE ALIANÇAS E CANAIS

Assiri, Zairi e Eid (2006) e Queiroz *et al.* (2011) defendem que, nas empresas que utilizam o BSC, as áreas específicas devem criar alguns indicadores e adaptar a ferramenta à realidade em que encontra, pois existem algumas particularidades que devem ser observadas por essas áreas que não constam na gama de indicadores global da organização.

Visando a importância de Alianças e Canais dentro da empresa, foi proposto a realização de um estudo da área para avaliar o BSC utilizado. Em um primeiro momento, foi feita uma revisão do modelo proposto por Kaplan e Norton (1992) e a perspectiva Clientes foi substituída por outra, chamada Parceiros. Esta mudança foi causada porque Alianças e Canais não possui relação direta com o cliente final e, apesar das revendas (ou parceiros, como definido para utilização na ferramenta) serem clientes, a relação é diferente e devem ser tratados com particularidades.

Com relação ao BSC utilizado por utilizado por toda a organização, Alianças e Canais promoveu alguma melhorias que vão de encontro com a literatura. Os resultados obtidos pelos indicadores ficam disponíveis aos colaboradores em uma área de trabalho na rede da empresa e ao final de cada semestre é realizada uma reunião em que os resultados são apresentados e discutidos.

A qualidade e disponibilidade das informações estão em melhor nível que o utilizado pelo organização global, pois são colaboradores que estão envolvidos diretamente com o processo de medição de desempenho e não existe a ideia de esconder resultados, bons ou ruins, pois há um consenso entre os colaboradores de que é importante ter o resultado real, para assim tomar ações que possam melhorar o desempenho da área.

O foco da área está em cumprir a estratégia traçada, mesmo que não seja atingido o resultado esperado por algum indicador, quando isso acontece é discutido se aquele indicador deve sofrer alterações, ou se houve alguma particularidade que causou o desvio no resultado.

5. CONCLUSÕES

5.1 VERIFICAÇÃO DO OBJETIVO

O estudo apresentou a análise da implementação da ferramenta de gestão estratégica Balanced Scorecard em uma empresa fornecedora de soluções corporativas do setor de tecnologia da informação e da adequação para um setor específico da organização, Alianças e Canais.

Os fatores determinantes identificados na literatura que também acontece na empresa foram:

- Adequação em áreas específicas;
- Patrocínio executivo;
- Relação com indicadores financeiros;
- Foco na estratégia;
- Processo de desenvolvimento;

Fatores identificados na empresa que não foram encontrados na literatura também ocorreram:

- Disponibilidade das informações;
- Qualidade das informações;

Estes fatores causam retrabalho e distorções nos resultados, pois são problemas para a empresa e a principal causa destes fatores são outros fatores determinantes que não ocorrem na empresa:

- Envolvimento de pessoas;
- Estimular a cultura;

Kaplan e Norton (1996a) já defendiam que para atingir a competitividade esperada, as medidas de desempenho do BSC deveriam ser definidas para orientar gerentes e colaboradores para os fatores esperados para realizar as mudanças necessárias no desempenho atual (KAPLAN e NORTON, 1996a).

A utilização da ferramenta na organização se restringe à medição de desempenho, não alcançando o potencial esperado da ferramenta que vem sendo conhecida como um importante auxílio na gestão estratégica de inúmeras empresas ao redor do mundo.

Alves e Vieira (2011) apontavam sua teoria exatamente para esta direção, uma ferramenta usada como medição de desempenho e de caráter gerencial. Isto acontece na

empresa analisada porque não existe a intenção de inserir os colaboradores no projeto e nem de criar uma mudança cultural na empresa.

A área de Alianças e Canais utiliza a ferramenta de acordo com as melhores práticas encontradas na literatura e tem como resultado uma equipe comprometida com a estratégia da área, mesmo que os indicadores não mostrem resultados dentro do limite esperado, e os resultados da correta utilização do BSC apareceram no primeiro semestre depois da implementação e pode-se dizer que, em Alianças e Canais, o BSC é considerada uma poderosa ferramenta para a gestão estratégica.

Com uma implementação que não utiliza todos os recursos que a teoria do BSC defende, a organização dificilmente irá obter os resultados esperados, principalmente depois de todo o tempo e recurso gastos para colocar a ferramenta em uso. Mas, como um bom exemplo dentro da própria organização, Alianças e Canais pode influenciar toda a organização a utilizar o BSC de maneira que atinja os resultados esperados.

5.2 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Para complementar o trabalho, sugere-se que seja estudado a influência que os fatores determinantes identificados neste trabalho em implementações realizadas em outras empresas e em outros setores de atuação, complementado o conhecimento a respeito do BSC. Sugere-se ainda atenção especial aos dois fatores determinantes que não ocorreram na implementação deste estudo, envolvimento de pessoas e estímulo à cultura, que são dois princípios que a ferramenta propõe.

REFERÊNCIAS

Alves, A.; Vieira, M. G. **Balanced Scorecard: uma ferramenta estratégica e de controle nas empresas.** In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, v. 31, 2011, Belo Horizonte, Anais eletrônicos... Rio de Janeiro: ABEPRO, 2011. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_TN_STO_141_894_17591.pdf> Acesso em: 14 abr. de 2013.

Amorim, F. G. S.; Mâsih, R. T. **A utilização do Balanced Scorecard como modelo de gestão estratégica em um aterro sanitário.** In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, v. 30, 2010, São Carlos, Anais eletrônicos... Rio de Janeiro, ABEPRO, 2011. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STO_119_775_16313.pdf>. Acesso em: 13 abr. de 2013

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a Administração Estratégica.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

Assiri, A.; Zairi, M.; Eid, R. **How to profit from the balanced scorecard: an implementation roadmap,** Industrial Management & Data Systems, v. 106, n. 7, p. 937-52, 2006. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0263-5577&volume=106&issue=7&articleid=1567141&show=html&PHPSESSID=njkl2f1evgs29c6vlc3jp605u3>>. Acesso em: 13 abr. 2013.

Banker, R. D.; Chang, H.; Janakiraman, S.N.; Konstans, C. **A Balanced Scorecard analysis of performance metrics,** European Journal of Operational Research, v. 154, p. 423–436, 2004. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0263-5577&volume=106&issue=7&articleid=1567141&show=html&PHPSESSID=njkl2f1evgs29c6vlc3jp605u3>>. Acesso em: 15 abr. 2013.

Braam, G. J. M.; Nijssen, E. J. **Performance effects of using the balanced scorecard: a note on the Dutch experience,** Long Range Planning, v. 37, n. 4, p. 335–349, 2004. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630104000640>>. Acesso em: 15 abr. 2013.

Huang, H. **Designing a knowledge-based system for strategic planning: a balanced scorecard perspective,** Expert Systems with Applications, v. 36, p. 209–218, 2009. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0957417407004320>>. Acesso em: 13 abr. 2013.

Kaplan, R.S.; Norton, D.P. **The balanced scorecard – measures that drive performance**, Harvard Business Review, v. 70, p. 71-8, 1992. Disponível em: <<http://www.iluv2teach.com/mgt424/BS1.pdf>>. Acesso em: 30 abr. 2013.

Kaplan, R.S.; Norton, D.P. **Using the balanced scorecard as a strategic management system**, Harvard Business Review, v. 74, p. 75-85, 1996a. Disponível em: <<http://www.iluv2teach.com/mgt424/BS2.pdf>>. Acesso em: 30 abr. 2013.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P. **Linking the balanced scorecard to strategy**, California Management Review, v. 39, p. 53-79, 1996b.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P. **Balanced scorecard – indicadores que impulsionam o desempenho in Medindo o Desempenho Empresarial**. São Paulo: Editora Campus, 2000.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

Lima, J. D. E. R.; Costa, J. A. F.; Penha, R. S. B.; Oliveira, A. A.; Silva, J. C. **Implementação do Balanced Scorecard em uma instituição educacional: o caso do serviço nacional de aprendizagem comercial SENAC/RN**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, v. 28, 2008, Rio de Janeiro, Anais eletrônicos... Rio de Janeiro: ABEPRO, 2008. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STO_075_530_11796.pdf, Acesso em 14 de abril de 2013.

Marques, M. V.; Silva, J. G. B.; Júnior, T. F. G.; Silva, F. F.; Oliveira, J. R. **Planejamento estratégico: uma ferramenta de sustentação na tomada de decisões das organizações com aplicação do BSC no controle das ações implementadas**. In Encontro Nacional de Engenharia de Produção, v. 30, 2010, São Carlos, Anais eletrônicos... Rio de Janeiro, ABEPRO, 2010. Disponível em http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STO_119_775_16770.pdf Acesso em 15 de abril de 2013.

Michalska, J. **The usage of the balanced scorecard for the estimation of the enterprise's effectiveness**, Journal of Materials Processing Technology, v. 162–163, p. 751–758, 2005. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0924013605002682>> Acesso em: 12 abr. 2013.

Miguel, P. C., **Aspectos relevantes no uso da pesquisa-ação na engenharia de produção**, Exacta, v. 9, 2011, Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81018619006>>. Acesso em: 20 abr. de 2013.

Penha, R. S. B.; Costa, J. A. F.; Júnior, L. L. S.; Oliveira, A. A.; Lima, J. E. D. R. **Gestão estratégica: Formulação de mapa estratégico para um hospital com uso do Balanced Scorecard**, In Encontro Nacional de Engenharia de Produção, v. 28, 2008, Rio de Janeiro, Anais eletrônicos... Rio de Janeiro, ABEPRO, 2008. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STP_075_530_11821.pdf>. Acesso em 15 abr. de 2013

Pinto, S. H. B.; Tonini, A. C.; Yoo, N. S. L.; Katayose, E. M. **Implementação do Balanced Scorecard (BSC): Um estudo de múltiplos casos**. In Encontro Nacional de Engenharia de Produção, v. 31, 2011, Belo Horizonte, Anais eletrônicos... Rio de Janeiro, ABEPRO, 2011. Disponível em <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_TN_STO_141_891_17795.pdf>. Acesso em: 15 abr. de 2013.

Prieto, V. C.; Carvalho, M. M. **Dificuldades e benefícios na implementação do Balanced Scorecard: Revisão de literatura**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, v. 29, Salvador, Anais eletrônicos... Rio de Janeiro: ABEPRO, 2009. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STO_097_655_13806.pdf>. Acesso em: 14 abr. de 2013.

Queiroz, F. C. B. P.; Queiroz, J. V.; Pereira, F. A. B.; Hekis, H. B. **Gestão estratégica e financeira das instituições de ensino superior: um estudo de caso**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, v. 30, 2010, São Carlos, Anais eletrônicos... São Carlos: ABEPRO, 2010. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STO_122_789_15511.pdf>. Acesso em: 13 abr. de 2013.

Tagliarini, G. B.; Salgado, M. H.; Rodrigues, J. S. **Avaliação da implantação do Balanced Scorecard em uma indústria metal mecânica do interior do estado de São Paulo**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, v. 28, 2008, Rio de Janeiro, Anais eletrônicos... Rio de Janeiro: ABEPRO, 2008. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STP_075_531_11826.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2013.

Tajra, S. F. **Gestão estratégica na saúde: reflexões e práticas para uma administração voltada para a excelência**. São Paulo: Iátria, 2006.

Tissot, S. T.; Rizzo, M. R.; Veloso, V. L.; Moura, R. G. G. **Performance e análise da utilização do Balanced Scorecard na Companhia de Transmissão de Energia Elétrica Paulista - CTEEP** In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, v. 31, 2011, Belo Horizonte, Anais eletrônicos... Belo Horizonte: ABEPRO, 2011. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_TN_STP_141_891_18407.pdf>. Acesso em: 13 abr. de 2013

Web of Science. **Relatório de Citações.** 2013. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/CitationReport.do?product=UA&search_mode=CitationReport&SID=3B2KnNiseNI7x32oADM&page=1&cr_pqid=1&viewType=summary>. Acesso em: 25 nov. 2013.

Wu H., **Constructing a strategy map for banking institutions with key performance indicators of the balanced scorecard**, Evaluation and Program Planning, v. 35, p. 303-320, 2012. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0149718911001042>>. Acesso em: 04 out. 2013.

APÊNDICE A – Entrevistas

Gerente de Projeto

Pergunta: Quais foram as principais dificuldades encontradas durante a implementação do *Balanced Scorecard*?

Respostas: A escolha dos indicadores foi uma etapa bastante trabalhosa, entender e justificar a escolha de cada um, visando o objetivo da empresa, é bastante difícil, principalmente porque alguns não entendem que precisamos disso para definir em quais aspectos precisamos melhorar, eles têm medo de que isso afete a área se não atingir os resultados. Esse medo também afeta a qualidade e disponibilidade das informações que precisamos para alimentar a ferramenta, pois eles tentam esconder alguns pontos ruins.

P: O envolvimento dessas pessoas no projeto não seria importante para que elas entendessem a importância da ferramenta?

R: A cultura da empresa sempre foi voltada para resultados, elas entendem a importância de um sistema como esse e envolve-las no projeto poderia demandar muito tempo, o qual muitos não podem, pois há uma demanda muito alta de trabalho a ser feito.

P: A mudança cultural é um forte ponto em torno da teoria do BSC, não será um ponto a ser trabalhado no projeto?

R: Como eu disse, a cultura da empresa já está voltada para o atingimento de metas, não há uma necessidade de trabalharmos isso.

P: Em relação à qualidade e disponibilidade das informações, como é possível adquirir a informação e que ela contenha os valores reais?

R: Algumas vezes, depois de alguma insistência, as informações acabam chegando, as sempre é necessário verificar se estão corretas. Quando não chegam, é necessário que nosso vice-presidente peça que as informações sejam enviadas e, depois disso, eles sempre mandam, mas alguns querem esconder os maus resultados.

P: Então os executivos da empresa apoiam o projeto?

R: Com certeza, eles compraram a ideia e dão total apoio ao projeto, sem este apoio não seria possível realizar um projeto de tamanha dimensão.

P: Com que frequência os indicadores são atualizados e divulgados?

R: Depende dos indicadores, alguns todos os meses, outros a cada trimestre, semestre ou ano. No final de cada será feito uma revisão para verificar a importância de cada indicador e a possibilidade de exclusão ou inclusão ou mudança nos limites dos indicadores. Os indicadores só serão divulgados para os executivos da empresa, não chegará aos colaboradores, alguns indicadores, principalmente os da perspectiva Conhecimento e Aprendizagem, possuem informações que não devem ser de conhecimento geral.

P: Existe alguma orientação para os diretores utilizarem a ferramenta de forma específica nas áreas que atuam?

R: Não existe nenhuma orientação neste sentido, mas alguns diretores e até alguns gerentes estão criando um BSC dentro das áreas, é interessante que elas façam isso para terem uma visão mais ampla da área que cuidam.

Diretor 1

P: Quais foram as principais dificuldades encontradas durante a implementação do *Balanced Scorecard*?

R: O acompanhamento dos indicadores, demanda um certo tempo para trabalhar as informações.

P: O envolvimento dos colaboradores e a mudança cultural são pontos importantes em torno da teoria do BSC e não estão sendo trabalhados no projeto, qual sua visão em relação a isso?

R: Foi um ponto bastante discutido no planejamento, mas muitas informações não podem ser divulgadas, então foi decidido não divulgar os resultados, a não ser alguns que já são divulgados e fazem parte da cultura da empresa. A nossa área irá divulgar nossos indicadores para todos os nosso colaboradores.

P: Então a sua área está desenvolvendo o próprio BSC?

R: Eu não diria próprio, estamos desenvolvendo um BSC sim, mas todo ele baseado no BSC que a empresa está desenvolvendo, as únicas diferenças estão em alguns indicadores, que englobam alguns pontos de que precisamos ter visão para definirmos algumas ações, e a divulgação, para que nossos colaboradores entendam onde e porque precisamos melhorar.

P: Esta ação de divulgar os indicadores faz parte de uma mudança cultural?

R: De certa forma sim, nossa visão sempre foi voltada para os resultados, agora nós vamos aumentar esses resultados, incluindo todas as áreas que o BSC engloba.

Diretor 2

P: Quais foram as principais dificuldades encontradas durante a implementação do *Balanced Scorecard*?

R: Não acredito que houve muitas dificuldades, a definição de indicadores levou um certo tempo, trabalhar os dados demanda tempo também, principalmente porque pedem a informação em cima da hora.

P: Você acha que isso compromete a qualidade das informações?

R: Acredito que sim, quando se tem pouco tempo para trabalhar, não há como manter uma qualidade muito alta. E sempre há reclamações quanto à qualidade das informações que passamos.

P: A sua área possui ou está criando um sistema de medição de desempenho paralelo ao BSC da empresa?

R: Nós sempre tivemos um sistema, a medição de desempenho é importante, só não acredito que o modo como está sendo realizado o projeto vá gerar resultados positivos.

P: Por que você não acredita?

R: Eu já trabalhei com o BSC aqui antes e as coisas eram bem diferentes, hoje ninguém fica sabendo o que está havendo, como vai ficar, o que exatamente está medido. Não estou dizendo que antes funcionava, mas pelo menos era melhor organizado.

P: Antes era divulgado os indicadores?

R: Não exatamente, todo mundo sabia o que estava sendo medido, ninguém sabia os resultados, mas quando algo estava mal, a gente ficava sabendo pela ações que eram tomadas.

Gerente de Operações

P: Quais foram as principais dificuldades encontradas durante a implementação do *Balanced Scorecard*?

R: Receber as informações corretas no tempo determinado, com certeza foi a maior dificuldade.

P: A escolha dos indicadores não foi uma dificuldade?

R: Não, demorou bastante tempo, principalmente pela quantidade de indicadores que temos, mas não foi uma dificuldade.

P: O apoio executivo não auxilia a receber as informações?

R: Nós procuramos não envolver os executivos nestes casos, só os envolvemos quando o caso é mais extremo.

P: Envolver os colaboradores no projeto, não seria mais eficiente do que ter que envolver os executivos?

R: Acredito que sim, os colaboradores não entendem porque precisam mandar certas informações, ou responder certos questionários e o atraso muitas vezes vêm da aí. Mas há uma orientação para não divulgar mais que o necessário para coletarmos as informações.

P: Isso não vai comprometer a qualidade do projeto?

R: Acredito que não, quando um executivo manda um e-mail cobrando as informações, as pessoas respondem quase que imediato.

P: Essas informações são reais?

R: Acredito que sim, algumas vezes alguns número não estão corretos ou alguém tenta mascarar alguma coisa, perdemos muito tempo com isso, mas as informações são reais sim.

Consultor de Operações

P: Quais foram as principais dificuldades encontradas durante a implementação do *Balanced Scorecard*?

R: Os indicadores deram bastante trabalho, entre definir e alimentar demandou muito tempo e trabalho.

P: Alimentar os sistema ainda demanda tempo?

R: Alimentar não, mas validar as informações sim, tudo o que chega pra gente tem que ser validado, as pessoas não se preocupam em manda a informação correta, tentam esconder informações, isso prejudica muito nosso trabalho.

P: Por que você acha que isso acontece?

R: Acho que ninguém entende a importância do sistema, eles têm medo de que os resultados possam comprometer o trabalho e ser mandado embora, têm medo.

P: Não seria válido explicar a importância do trabalho e mostrar o porquê desta informações?

R: O BSC engloba isso, mas aqui não vai ser utilizado, acho que o problema vêm de cima e compromete tudo.