

**Fatores que indicam a aplicabilidade do balanced scorecard nas organizações: um estudo de caso**

**Factors that indicate the applicability of balanced scorecard in organizations: a case study**

**Ernando Fagundes**

Email: fagundes.ernando@gmail.com

Mestrando em Contabilidade no PPGC da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

**José Fernando Pruch da Silva**

Email: zjfernandop@windowslive.com

Graduado em Ciências Contábeis pela Faculdade de Tecnologia Nova Palhoça – FATENP

**Karina de Oliveira Anselmo**

Email: karinaanselmo234@gmail.com

Graduado em Ciências Contábeis pela Faculdade de Tecnologia Nova Palhoça – FATENP

**Altir Webber de Mello Neto**

Email: altir.neto@unigranrio.edu.br

Especialista em Estudos de Política e Estratégia pela Associação dos Diplomados da Escola Superior de Guerra

**Sergio Murilo Petri Correio**

Email: smpetri@gmail.com

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Manuscript first received/Recebido em: 05/03/2018 Manuscript accepted/Aprovado em: 22/01/2019

**Resumo**

As organizações têm buscado ferramentas que auxiliem no processo de gestão, dando um direcionamento em meio ao mercado turbulento na qual se encontram. A busca por conhecer os benefícios das ferramentas utilizadas leva as organizações a conhecerem diferentes ferramentas que contribuam no alcance dos seus objetivos estratégicos. O Balanced Scorecard (BSC) surge com uma ferramenta de gestão de desempenho. O objetivo deste estudo foi apresentar fatores que indicam a aplicabilidade do Balanced Scorecard (BSC) numa organização. Para tanto, utilizou-se de pesquisa-ação realizada numa organização de pequeno porte, onde os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas. Os gestores da organização foram questionados acerca de 145 indicadores apontados como os mais abordados na literatura nacional. Assim, os indicadores identificados como utilizados na organização estudada foram distribuídos em uma tabela conforme relação com cada uma das perspectivas do BSC. Identificou-se que a maior parte dos indicadores utilizados concentram-se na perspectiva financeira, não apresentando o equilíbrio entre as perspectivas proposto por Kaplan e Norton, criadores do BSC. Os resultados deste estudo convergem com os resultados

de pesquisas similares, apontando a preferência das organizações por métricas financeiras em relação às métricas não financeiras

**Palavras chave:** Avaliação de Desempenho, Ferramenta de Gestão, Balanced Scorecard (BSC).

### **Abstract**

Organizations have been looking for tools to assist in the management process, giving direction amidst the turbulent market in which they find themselves. The search for knowing the benefits of the tools used leads organizations to know different tools that contribute to the achievement of their strategic objectives. The Balanced Scorecard (BSC) comes with a performance management tool. The objective of this study was to present factors that indicate the applicability of the Balanced Scorecard (BSC) in an organization. For this purpose, action research carried out in a small organization was used, where data were collected through semi-structured interviews. The organization's managers were asked about 145 indicators identified as the most addressed in the national literature. Thus, the indicators identified as used in the studied organization were distributed in a table according to the relationship with each of the BSC's perspectives. It was identified that most of the indicators used are concentrated in the financial perspective, without presenting the balance between the perspectives proposed by Kaplan and Norton, creators of the BSC. The results of this study converge with the results of similar surveys, pointing out the preference of organizations for financial metrics over non-financial metrics

**Keywords:** Performance Evaluation, Management Tool, Balanced Scorecard (BSC).

## **INTRODUÇÃO**

O cenário em que as organizações se encontram sofre constantes mudanças, estando cada vez mais competitivo e dinâmico. Se destaca a necessidade de uma gestão de qualidade e o comprometimento cada vez maior dos gestores, para assim se alcançar melhores resultados organizacionais. Para que a organização atinja seus objetivos, deve haver preocupação por parte dos gestores em relação as práticas de gestão adotadas, buscando alcançar os objetivos e resultados da organização, considerando o meio no qual ela está inserida (Carreira, Mariano, Sartori & Oliveira, 2015; Nankervis & Compton, 2006).

Conforme Lopes et al. (2017), a busca por ferramentas que auxiliem na gestão, na apuração de informações e na tomada de decisão, constitui o diferencial que muitas organizações precisam para estar à frente da concorrência. Assim, é importante que as organizações estejam sempre buscando novas estratégias a fim de cumprir seu planejamento.

Para auxiliar no desenvolvimento das organizações existem várias ferramentas e práticas voltadas ao aperfeiçoamento dos controles, com intenção de maximização do

resultado (Carreira et al., 2015; Ismail, 2007). Uma das ferramentas utilizadas pelas organizações é o *Balanced Scorecard* (BSC) (Kaplan & Norton, 2001).

O BSC direciona os gestores por meio de quatro perspectivas diferentes, acrescentando aos indicadores financeiros tradicionais, outras perspectivas, como a de desempenho para os clientes, de processos internos e inovação e de atividade de melhoria (Kaplan & Norton, 2005). Além disso o BSC dá suporte à tomada de decisões com base em resultados confiáveis, deixando de arriscar e apostar em suposições para fazer escolhas mais condizentes com a realidade da empresa (Banwet & Deshmukh, 2006).

O BSC é uma ferramenta de gestão que considera não apenas o aspecto financeiro, mas também outras perspectivas com intuito de melhorias no negócio. Esta ferramenta considera medidas não financeiras juntamente com os aspectos financeiros e atuação gerencial em áreas igualmente relevantes para um desempenho organizacional satisfatório, que muitas vezes é necessário para se manter no mercado (Kaplan & Norton, 2000).

Segundo Kaplan e Norton (2005) o BSC é muito mais que um exercício de medição. Trata-se de um sistema de gestão que pode motivar melhorias inovadoras em áreas críticas como produto, processo, cliente e desenvolvimento de mercado. Assim, procura medir os desempenhos organizacionais, por meio das perspectivas, que são a financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento.

Diante desse contexto, surge a seguinte questão norteadora desta pesquisa: **Quais fatores observáveis nas organizações indicam a aplicabilidade do BSC?**

Assim, o objetivo deste estudo é identificar os fatores que apontam a aplicabilidade do BSC numa organização. Para tal, serão identificados os indicadores utilizados e os não utilizados no processo de gestão desta organização.

Este estudo justifica-se por possibilitar identificar fatores em uma organização que indiquem a necessidade de implementação de um BSC, evidenciando como esta ferramenta poderá ser útil na organização estudada, podendo este resultado tornar-se meio de estudos para outras organizações que tenham o interesse de aplicar o BSC.

Esta pesquisa delimita-se em relação aos aspectos temporal e espacial. Em relação ao aspecto temporal delimita-se ao momento no qual foi realizado a entrevista, onde os gestores evidenciaram os indicadores que os mesmos faziam uso naquele momento na organização. Em relação ao aspecto espacial devido ao fato de o estudo ser aplicado a uma organização específica.

O estudo está organizado em cinco seções. Além desta introdução, este estudo apresenta a seção 2 onde é apresentado o referencial teórico que aborda ferramentas de gestão,

BSC e alguns estudos correlacionados. Em seguida, são apresentados na seção 3 os procedimentos metodológicos adotados. Na seção 4 são analisados os dados e apresentados os resultados. Posteriormente, na seção 5, são apresentadas as conclusões e por fim, as referências.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste tópico, são apresentadas de forma abrangente as ferramentas de gestão. Em seguida será apresentado o *Balanced Scorecard* (BSC), juntamente com alguns estudos similares.

### Ferramentas de gestão

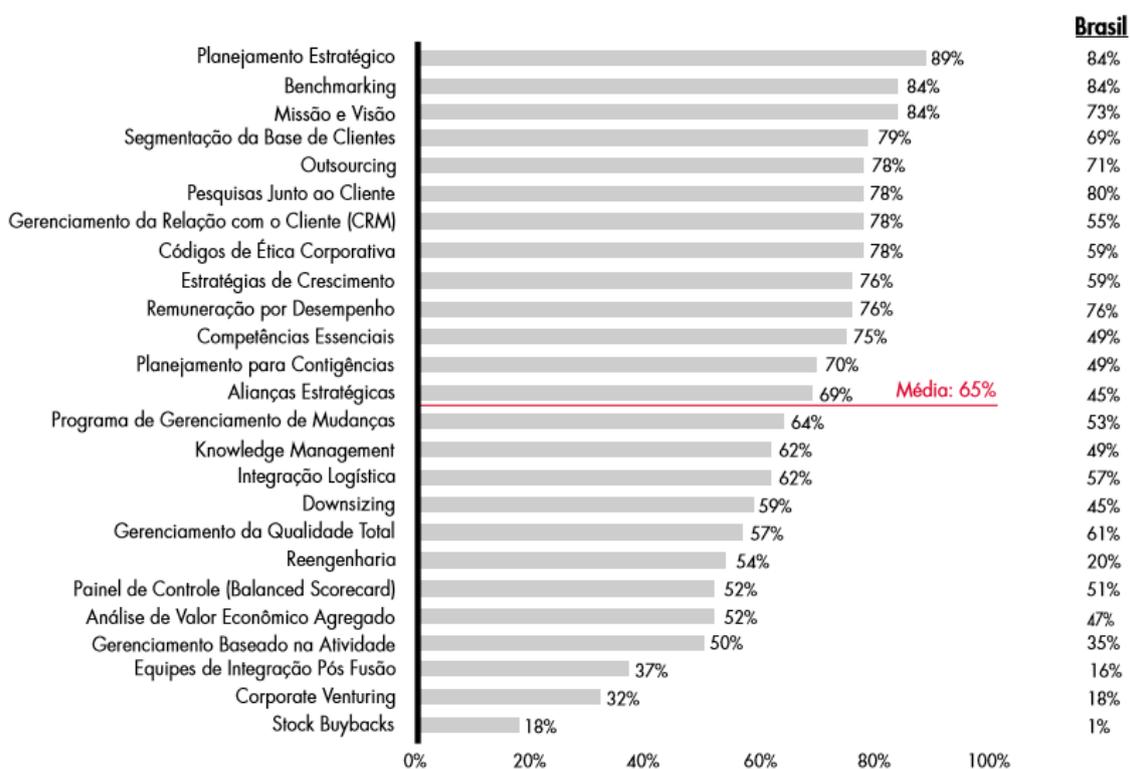
O uso de ferramentas de gestão vem aumentando nos últimos anos devido à procura das organizações por um direcionamento em meio a um mercado turbulento em que a economia se encontra. As empresas, receosas com as instabilidades do mercado, estão buscando conhecer melhor os benefícios dessas ferramentas para assim, dispor de informações que embasem a tomada de decisão e coloquem a organização em posição de destaque. Para apurar os resultados que realmente são relevantes nas tomadas de decisões, é possível o uso de ferramentas como: Planejamento Estratégico, *Benchmarking*, *Outsourcing*, *BSC*, entre outros que assim como os demais, trazem aos gestores informações de onde podem ser aplicadas melhorias aos processos (Dudziak, 2017).

De acordo com Rigby (2009), ao longo das últimas décadas, as ferramentas de gestão tem se tornado mais comuns na vida das empresas. Elas auxiliam os executivos a atingirem seus objetivos, sejam eles aumentar receitas, reduzir custos, inovar, melhorar a qualidade ou se planejar para o futuro.

Assim, esse aumento na demanda de ferramentas de gestão se dá pela competitividade existente, conforme já é visto no cenário atual, onde as organizações estão prezando cada vez mais pela otimização de recursos. Por haver preocupação com as metas e crescimento, a procura por resultados de forma consistente é um atrativo das ferramentas de gestão (Dudziak, 2017).

Tomando por base a pesquisa realizada por Rigby, Bridelli e Alves (2005), observa-se que a grande maioria dos entrevistados obtiveram resultados positivos após a aplicação das

ferramentas direcionadoras, e que mesmo em situação de crise, foi evidente o auxílio das ferramentas para moldar estratégias e preparar gerentes para o cada vez mais árduo caminho do crescimento. A figura 1 apresenta as ferramentas de gestão mais utilizadas no Brasil:



**Figura 1:** Ferramentas direcionadoras que tiveram maior uso:

Fonte: Rigby, Bridelli e Alves (2005, p.4).

Como apresentado na figura 1, observa-se o aumento do uso das ferramentas de gestão, principalmente Planejamento Estratégico e *Benchmarking*, devido as mesmas auxiliarem no crescimento das organizações. E com menor crescimento aparecem as ferramentas de gestão *Corporate Venturing* e *Stock Buybacks*. Contudo, o aumento do uso dessas ferramentas ocorre devido à preocupação dos entrevistados referente as suas metas de crescimento, estando a procura de mudanças significativas.

Observa-se ainda que o *BSC* no Brasil é utilizado por 51% das empresas pesquisadas.

Balanced Scorecard (BSC)

Constantemente as empresas buscam formas de melhorar seu negócio e aumentar seus lucros, seja por meio da aplicação de um planejamento estratégico como pelo uso de ferramentas relacionadas a gestão.

Bernardi, Silva e Batocchio (2012) afirmam que o BSC pode ser aplicado em pequenas e médias empresas (PME's), e a escolha por esse sistema de medição de desempenho atende às principais necessidades da empresa. Também destaca que este sistema utiliza-se de métodos de baixo custo, já que muitas vezes a organização não dispõe de muito capital financeiro, e pode ser desenvolvido em planilhas eletrônicas.

Conforme observado por Nascimento e Reginato (2013), Kaplan e Norton perceberam que as medidas de desempenho tradicionais (financeiras) utilizadas na era industrial, já não atendiam as medidas de desempenho requeridas na era da informação, e as organizações necessitavam de novos métodos e de novos indicadores, afim de enfrentar o atual ambiente globalizado de alta competitividade.

O BSC é uma ferramenta de gestão que auxilia na tomada de decisão utilizando-se de várias perspectivas. No BSC tudo se inicializa a partir da visão da empresa, afim de buscar um bom planejamento (Nascimento & Reginato, 2013).

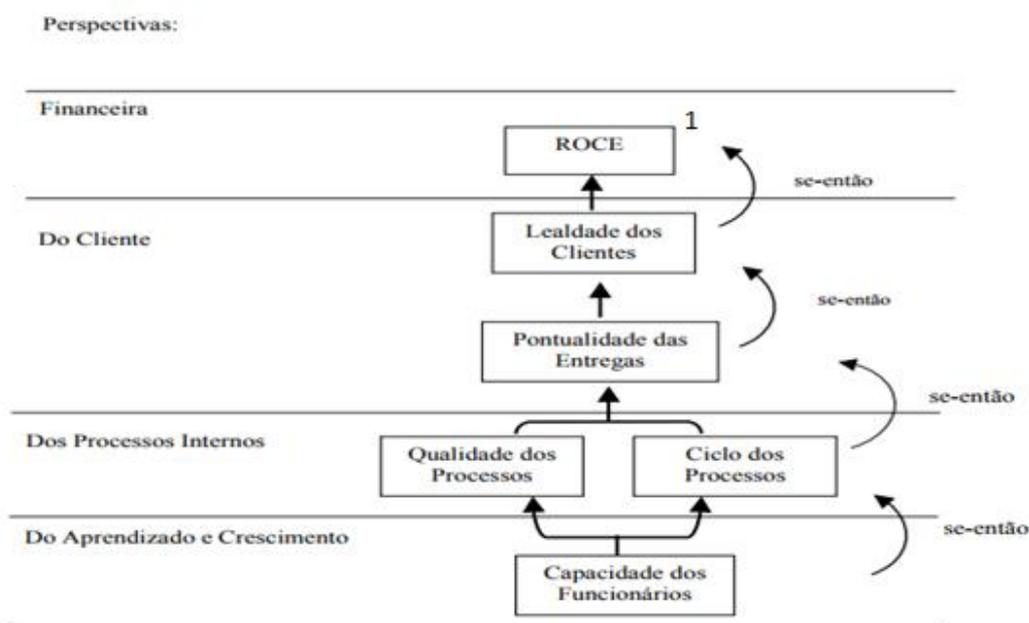
Conforme Kaplan e Norton (2005) o BSC trata-se de um sistema de suporte a decisão, onde as informações são organizadas, de modo que possam ser analisadas. Tendo como base um sistema de mensuração de desempenho empresarial, onde se completam as medidas financeiras tradicionais, com relação as avaliações relacionadas aos clientes, onde determinam-se os processos internos que devem ser aperfeiçoados e se busca analisar as formas de aprendizado e crescimento.

Para desenvolver o BSC, os gestores devem trabalhar com foco das quatro perspectivas diferentes, sendo elas: financeira, do cliente, processos internos e inovação, e atividades de melhoria. Essas perspectivas trazem aos usuários um direcionamento, com destaque para o levantamento das metas, por meio do acompanhamento dos indicadores com intuito de impulsionar o desempenho da organização (Kaplan & Norton, 2001).

Para Kaplan e Norton (2005), o BSC auxilia as organizações na apuração de informações por meio do acompanhamento das suas perspectivas. Na perspectiva financeira o enfoque é saber como a empresa é vista por seus acionistas e proprietários. Nela deve-se mostrar se a implementação e a execução da estratégia da empresa estão contribuindo para melhoria dos resultados. A perspectiva clientes tem por objetivo mostrar a visão do cliente, apresentando, por exemplo, se o atendimento está sendo eficaz e o nível de qualidade do serviço. Na perspectiva de processos internos, a organização deve analisar os processos e

operações, verificando os níveis de eficiência, de modo que se possam sugerir melhorias. Na perspectiva aprendizado e crescimento é medida a capacidade de preparo e desenvolvimento contínuo da empresa, ou seja, o quanto a organização se atualiza frente as mudanças.

As perspectivas têm grande grau de importância, pois por meio de indicadores, é identificado onde podem ser realizadas melhorias dentro da organização. Analisando os processos abordados dentro do conceito do BSC, pode-se verificar uma interdependência entre as perspectivas. Pode-se observar na figura 2, por meio de um exemplo de indicadores, como as perspectivas estão interligadas:



**Figura 2:** Relação entre as medidas de desempenho:

onte: Silva (2003).

<sup>1</sup>ROCE - Return on Capital Employed: é um termo financeiro que expressa o resultado de uma empresa em função do capital empregado. A razão determinada pelo ROCE indica quão eficientemente o capital está sendo empregado a fim de gerar receita.

Conforme verificado na figura 2, há uma relação entre as perspectivas. Por exemplo, a dimensão de aprendizado e crescimento intervêm pela capacitação dos funcionários, que por sua vez aumenta a eficiência dos processos internos. Esta, por sua vez, implica num aumento de satisfação dos clientes, e assim atrai-se melhores resultados.

#### Estudos similares

No intuito de se verificar estudos nacionais desenvolvidos acerca do tema desta pesquisa, na data de 07 de novembro de 2017, foram realizadas consultas nos links dos principais congressos de contabilidade e na base de dados Google Acadêmico, acerca de estudos relacionados à área de BSC, utilizando-se a combinação de palavras-chave relacionadas ao tema: "ferramenta de gestão", "avaliação de desempenho", "indicador de desempenho", "*Balanced Scorecard*", "BSC". A partir da leitura dos títulos e posteriormente dos resumos, foram então selecionados os estudos que se assemelhavam a esta pesquisa, de modo que os selecionados foram lidos na íntegra, chegando-se aos estudos descritos a seguir.

Ferreira e Deitos (2013) abordou o tema BSC como uma ferramenta de gestão onde o objetivo do estudo foi a elaboração e implementação do BSC para uma empresa de pequeno porte. Apresentou o conceito e as principais características do BSC por meio de um estudo de caso e apurou também os dados da empresa na qual deverá ser aplicada essa ferramenta de gestão. Foram realizadas entrevistas, reuniões, observações diretas e análise de documentos para alcançar seus objetivos. Assim, foi elaborado um modelo de BSC que pode ser utilizado pela empresa. Com o estudo, o autor concluiu que o uso do BSC auxilia no processo de gestão, na avaliação e na melhoria do desempenho e na manutenção de sua competitividade.

A pesquisa de Schorr (2006) buscou desenvolver o BSC numa indústria de alimentos, tendo como foco central a criação de uma proposta frente a organização. O autor pode constatar problemas na organização por meio de um mapa estratégico, e assim identificar pontos críticos nas perspectivas de processos internos e clientes, que afetam os resultados financeiros. Então concluiu que a empresa não estava maximizando o valor a longo prazo ao acionista como desejado, uma vez que vários indicadores internos e intermediários nas diversas perspectivas não estavam sendo atendidos.

Faria (2007) estudou o BSC destacando como a gestão estratégica pode tornar-se um grande diferencial competitivo para empresas do setor supermercadista. O autor fez um acompanhamento do progresso das organizações com análise de indicadores, metas e projetos estratégicos. Assim, conseguiu verificar que o BSC contribui significativamente para que a organização tenha a habilidade de traduzir sua estratégia em ações e em acompanhar os resultados destas ações. Entretanto, o autor constatou que o BSC não substitui a habilidade em gerenciar uma organização de um executivo. Para que um projeto de implementação de BSC tenha sucesso é necessário que ele não seja visto como apenas um projeto de indicadores de desempenho, e sim como um projeto de mudanças.

Nascimento e Franco (2012) verificaram a possibilidade de aplicação do BSC em um empreendimento aquícola. Os autores usaram de uma pesquisa exploratória realizada por

meio do método observacional e entrevista semiestruturada. Assim, foi possível definir a estratégia organizacional com base na busca pela eficiência operacional, e por meio do estudo constatou que o gestor passa a dispor de informações que permitem moldar mais facilmente a visão estratégica aplicável a realidade organizacional, mostrando a importância do diálogo entre os gestores e colaboradores para o efetivo aprendizado sobre o BSC. Os autores concluíram que a aplicação do BSC visa o aumento na lucratividade do negócio. Para isto, fora necessário aumentar a participação de mercado, cujo fator tende a gerar maior demanda, executar uma gestão adequada de custos, e controle dos níveis de estoque em todas as etapas do processo produtivo de ostras e mexilhões mediante planejamento do cultivo. Neste sentido, foi salientado que uma estratégia pautada na visão e missão em benefício do negócio aquícola depende substancialmente do comprometimento e alinhamento de gestores e colaboradores com os objetivos da empresa.

De modo geral, após a análise dos estudos, verificou-se que o BSC se constitui como uma importante e eficiente ferramenta. Foi relatado nos estudos apresentados que o uso do BSC auxilia no processo de gestão, na avaliação e na melhoria do desempenho e na manutenção de sua competitividade, visando o aumento na lucratividade do negócio. Também foi destacado que o BSC contribui significativamente para que a organização tenha a habilidade de traduzir sua estratégia em ações e em acompanhar os resultados destas ações.

No entanto, cabe ressaltar que foi constatado que o BSC não substitui a habilidade de um executivo em gerenciar uma organização, visto que ele é parte integrante do processo de aplicação e utilização do BSC.

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

### **Caracterização da pesquisa**

Este estudo trata-se de uma pesquisa aplicada, de caráter descritivo, onde a abordagem do problema é qualitativa. Adotou-se como procedimento técnico a realização de uma pesquisa ação, que, conforme Gray (2012), exige a participação tanto do pesquisador, quanto dos gestores e colaboradores da organização na identificação dos indicadores utilizados e não utilizados em sua gestão. Em se tratando de uma pesquisa descritiva, utiliza-se de técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionário e observação, descrevendo as características de determinada população ou evento (Gil, 2008).

### **Procedimento para coleta dos dados**

A realização deste estudo será feita por meio de entrevistas semiestruturadas com os gestores da organização selecionada para este estudo. Os gestores em questão ocupam o cargo de diretor administrativo financeiro e diretor de produção/vendas respectivamente.

A escolha da organização se deu pela disponibilidade da mesma e pelo acesso oferecido aos autores.

De acordo com Lakatos e Marconi (2010), a coleta de dados exige muita pesquisa, com paciência, esforço e cuidados para registros dos dados, onde normalmente o tempo doado é maior do que o previsto. Assim, os dados coletados durante as entrevistas, serão registrados em um editor de textos para posterior análise dos autores, de modo que se possa descrever com fidedignidade os achados da pesquisa.

Desse modo, durante as entrevistas foram questionados aos gestores sobre quais indicadores eram utilizados na empresa, buscando elencar indicadores utilizados e não utilizados em cada área.

Tomou-se como base os indicadores levantados no estudo de Bortoluzzi, Ensslin, Ensslin e Chaves (2014), onde os mesmos apuraram os indicadores mais abordados na literatura nacional e internacional para pequenas e médias empresas. Para realização desse estudo, delimitou-se a utilização dos indicadores a nível nacional, conforme pesquisa dos autores.

### **Procedimento para análise dos dados**

Segundo Lakatos e Marconi (2010), após a coleta, realiza-se a análise com base nos dados coletados, afim de se obter informações que ajudem identificar os fatores que indiquem a necessidade de implantação *BSC*. Seguindo os procedimentos indicados, inicia-se pela seleção que é o exame minucioso dos dados. Passa pela codificação que é a técnica operacional utilizada para categorizar os dados que se relacionam, e a tabulação que se dá pela disposição dos dados em tabelas, possibilitando maior facilidade na verificação das inter-relações entre eles.

Lakatos e Marconi (2010) ainda ressaltam que na análise, é feito um detalhamento dos dados decorrentes pelo autor, a fim de conseguir respostas às suas dúvidas, e procura

estabelecer as relações necessárias entre as informações obtidas e as preposições formuladas. Estas são confirmadas ou não, conforme a análise.

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**

### **Caracterização da organização**

A proposta deste estudo de caso é indicar os fatores que apontam a aplicabilidade do *BSC* nas organizações. A pesquisa-ação será realizada em numa organização que atua na área de comércio de alimentos.

Enquadrada como uma empresa de pequeno porte, a organização objeto deste estudo apresenta característica de uma organização familiar, visto que o proprietário e gestores tem parentesco direto. A organização conta com seis colaboradores no nível operacional, sendo que cinco destes atuam no processo de produção dos alimentos, e um atua na parte da entrega dos produtos finalizados. A entidade conta também com dois diretores e dois auxiliares administrativos.

Os gestores são os responsáveis por supervisionar os colaboradores, cada um em sua diretoria, sendo elas diretoria administrativo-financeira e diretoria de produção e vendas. O diretor administrativo-financeiro engloba o controle das contas a pagar e a receber, das compras de matéria prima e dos assuntos referente à administração da empresa. Já o diretor de produção e vendas é o responsável por supervisionar a produção, o processo de embalagem e de finalização do produto, além do processo de entrega da mercadoria aos clientes.

### **Estruturação e análise dos dados**

Para realização da coleta dos dados, foram realizadas reuniões com os diretores administrativo-financeiro e de produção e vendas, com abordagem realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, com foco em levantar os indicadores utilizados atualmente.

Adotando-se os principais indicadores abordados na literatura, os diretores foram questionados na entrevista de modo que se evidenciasse dentre os indicadores apresentados, quais a empresa utilizava e quais não utilizava no seu processo de gestão. Na tabela 1 são apresentados os indicadores utilizados por cada diretor, em seu respectivo setor.

**Tabela 1:** Indicadores utilizados e não utilizados pela diretoria administrativo-financeiro e produção/vendas.

COLETA DE DADOS				
Indicador	Diretoria Administrativo-Financeira		Diretoria de Produção/vendas	
	Utiliza	Não utiliza	Utiliza	Não utiliza
Atrasos de informações		X		X
Coordenação do fluxo de informação		X		X
Falta de informações		X		X
Nível de utilização de instrumento de comunicação interna		X		X
Troca de informações: extensão da informação		X		X
Troca de informações intensidade da informação		X		X
Troca de conhecimento/aprendizagem		X		X
Troca de experiências entre os associados		X		X
Atividades inovadores		X		X
Geração inovadora		X		X
Inovação de processos		X		X
Inovação do produto		X	X	
Inovação e desenvolvimento do produto		X	X	
Inovação: % do faturamento originado nos novos produtos desenvolvidos		X		X
Inovação/inoações organizacionais		X		X
Identificação de oportunidades e geração de novas ideias		X		X
Tecnologia de máquinas e equipamentos		X	X	
Número de novas tecnologias acessadas pelos associados através da rede		X		X
Custo total	X		X	
Desempenho econômico-financeiro		X		X
<i>Economic Value Added</i> (EVA)		X		X
Receitas/Faturamento anual	X		X	
Faturamento: evolução nos últimos anos	X			X
Ganhos financeiros		X		X
Gastos com mão-de-obra		X		X
Gastos com matéria-prima		X		X
Gastos operacionais, com energia e combustíveis		X		X
Gestão de custos		X		X

Fatores que indicam a aplicabilidade do *balanced scorecard* nas organizações: um estudo de caso  
 Ernando Fagundes, José Fernando Pruch da Silva, Karina de Oliveira Anselmo, Altir Webber de Mello Neto,  
 Sergio Murilo Petri Correio

Lucratividade das PME's		X		X
Lucratividade: evolução nos últimos anos	X		X	
Preço médio de venda dos produtos	X		X	
Redução de custos		X		X
Retorno sobre investimento		X		X
Taxa de lucro		X		X
% do faturamento gasto com compra de matéria-prima		X		X
Volume de faturamento global da rede		X		X
Assessorias em conjunto		X		X
Capacidade de investimento das empresas da rede		X		X
Comercialização e distribuição conjunta		X		X
Compartilhamento de equipamentos		X		X
Compartilhamento de estrutura de distribuição		X		X
Compras coletivas		X	X	
Compras: % de compras originadas no setor e fora deste		X		X
Desenvolvimento de produtos e processos em conjunto	X		X	
Economia de escala		X		X
Frequência de participação em feiras		X		X
Frequência de promoções conjuntas		X	X	
Marketing compartilhado/promoções de marketing/ campanha de marketing conjunto / compartilhamento de estrutura de marketing		X		X
Nível de aumento do volume de compras dos associados		X		X
Nível de organização estratégica em relação as práticas de venda conjunta		X		X
Nível de redução dos custos de aquisição	X		X	
Número de associados comprometidos com o volume de compras através da rede		X		X
Coleta de resíduos industriais		X		X
Frequência de ações de responsabilidade social		X		X
Impacto ambiental		X		X
Legalização ambiental		X		X
Legalização sanitária		X		X
Responsabilidade social		X		X
Capacitação dos funcionários e proprietários	X		X	
Frequência de cursos de capacitação oferecidos aos colaboradores e associados	X		X	
Frequência de palestras técnicas em parceria com fornecedores		X		X
Número de empregados	X		X	
Número de postos de trabalho pelos quais a rede responde	X		X	

Fatores que indicam a aplicabilidade do *balanced scorecard* nas organizações: um estudo de caso  
 Ernando Fagundes, José Fernando Pruch da Silva, Karina de Oliveira Anselmo, Altir Webber de Mello Neto,  
 Sergio Murilo Petri Correio

Pessoas ocupadas		X		X
Pessoas qualificadas	X		X	
Produtividade por funcionário		X		X
Produtividade: faturamento anual pelo número de funcionários na produção		X		X
Qualificação de profissionais		X		X
Valor adicionado pelas pessoas ocupadas		X		X
Acesso ao crédito		X		X
Acesso aos recursos internos e externos		X		X
Entidades de apoio		X		X
Setores correlatos e de apoio		X		X
Independência da rede em relação à continuidade do programa (apoios de diversos órgãos)		X		X
Independência da rede em relação à estrutura física da universidade apoiadora		X		X
Independência da rede em relação à presença do consultor nas atividades		X		X
Desconto dos fornecedores	X			X
Número de empresas associadas com credibilidade junto aos fornecedores		X		X
Número de novos fornecedores acessados		X		X
Número de parcerias consolidadas com fornecedores		X		X
Prazos dos fornecedores		X		X
Comprometimento mútuo		X		X
Confiança		X		X
Coordenação entre os agentes		X		X
Dependência mútua		X		X
Durabilidade do relacionamento		X		X
Empresas envolvidas nas ações do cooperado		X		X
Forma de estruturação do grupo		X		X
Frequência das reuniões entre os associados		X		X
Frequência de eventos de expansão realizadas		X		X
Frequência de eventos de integração		X		X
Grau de confiança do associado em seu próprio negócio		X		X
Grau de confiança do associado na diretoria da rede		X		X
Grau de confiança do associado no sucesso da rede		X		X
Grau de envolvimento do associado com a rede		X		X
Grau de profissionalização da gestão executiva da rede		X		X
Integração das empresas		X		X

Fatores que indicam a aplicabilidade do *balanced scorecard* nas organizações: um estudo de caso  
 Ernando Fagundes, José Fernando Pruch da Silva, Karina de Oliveira Anselmo, Altir Webber de Mello Neto,  
 Sergio Murilo Petri Correio

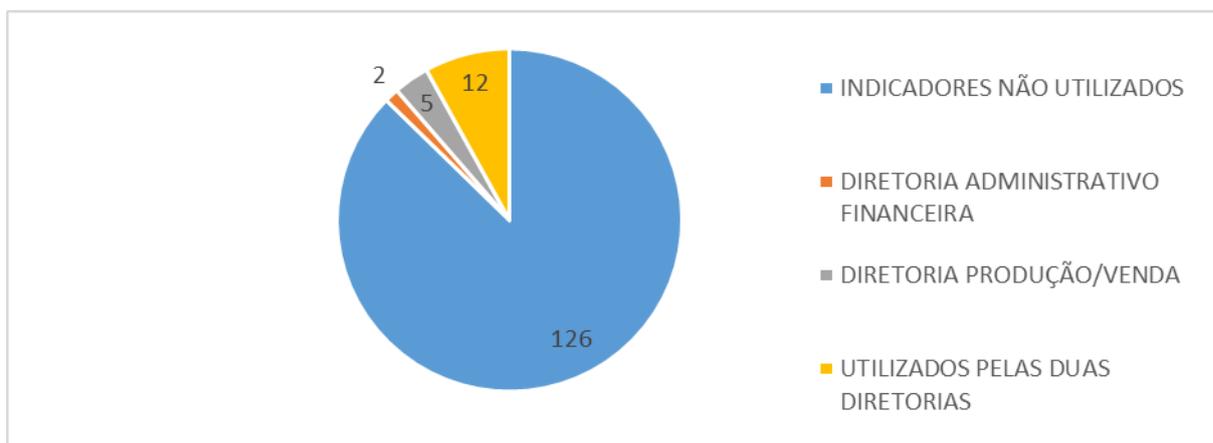
Número de associados com experiência anterior em atividades de cooperação		X		X
Números de associados que compõem a rede		X		X
Número de empresas com porte semelhante na rede		X		X
Percentual de empresas envolvidas com cooperação		X		X
Receios com trabalho cooperado		X		X
Resolução de conflitos		X		X
Retenção de empresas		X		X
Condição dos fatores de produção		X		X
Diferenciação de produtos		X		X
Gestão de qualidade		X		X
Número de associados que expandiu a área física dos seus estabelecimentos após o ingresso na rede		X		X
Ociosidade: % de produção realizada frente à capacidade instalada		X		X
Ocupação da capacidade instalada		X		X
Qualidade		X		X
Quantidade produzida e comercializada		X		X
Coordenação de atividades operacionais relacionadas ao desenvolvimento dos projetos/estabelecimento e divisão de tarefas		X		X
Desenho e gestão de projetos		X		X
Eficiência organizacional		X		X
Erros de pedidos		X		X
Flexibilidade		X		X
Níveis de estoque		X		X
Nível de cumprimento das normas estabelecidas nos instrumentos que regem o funcionamento da rede		X		X
Nível de utilização de manuais de procedimento de rede, para associados e colaboradores		X		X
Obtenção de matéria prima		X		X
Planejamento estratégico		X		X
Atendimento de pedidos		X		X
Competitividade no mercado		X		X
Condições de demanda		X		X
Dinâmica diante da concorrência		X		X
Diversificação de canais de distribuição		X		X
Exportação: % das vendas com este destino ao longo do tempo		X		X
Frequência de pesquisas de satisfação de clientes		X		X

Fatores que indicam a aplicabilidade do *balanced scorecard* nas organizações: um estudo de caso  
 Ernando Fagundes, José Fernando Pruch da Silva, Karina de Oliveira Anselmo, Altir Webber de Mello Neto,  
 Sergio Murilo Petri Correio

Lead time: dias decorridos entre o pedido e a entrega do mesmo ao cliente		X		X
Mercado: % de vendas nos mercados onde atua		X		X
Não atendimento de pedidos		X		X
Nível de satisfação dos clientes		X		X
Número de novos clientes		X		X
Número de novos produtos/serviços acrescentados ao mix inicial		X		X
Número de produtos comercializados		X		X
Número de produtos de marca própria		X		X
Participação de mercado		X		X
Posicionamento da rede no ranking do seu segmento		X		X
Relacionamento com o mercado		X		X
Marca da rede		X		X
Concentração: número de clientes que representam 50% das vendas	X		X	
Frequência de inserções na mídia		X		X
Política comercial		X		X
Número de novas filiais abertas pelos associados após o ingresso na rede		X		X

Fonte: dos autores (2017).

De acordo com a tabela 1, pode-se observar que foram levantados um total de 145 indicadores, a partir dos quais os diretores sinalizaram se utilizavam ou não esses indicadores. Todos os indicadores foram apresentados e questionados para ambos os diretores.



**Figura 3:** Quantidade de indicadores utilizados e não utilizados

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Conforme observado na figura 3, no setor administrativo-financeiro dos 145 indicadores abordados, foi constatado que a empresa utiliza 14, sendo que 126 não são utilizados. Já no setor de produção/vendas são utilizados 17 indicadores do total de 145.

### ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com base nas informações apuradas na tabela 1, foi elaborado uma segunda tabela com as distribuições dos indicadores utilizados pela organização estudada, de acordo com os gestores responsáveis pelas áreas abordadas, nas perspectivas relacionadas ao *BSC*. Assim, buscou-se identificar em qual das perspectivas se concentravam os indicadores levantados. Essa distribuição é apresentada na tabela 2.

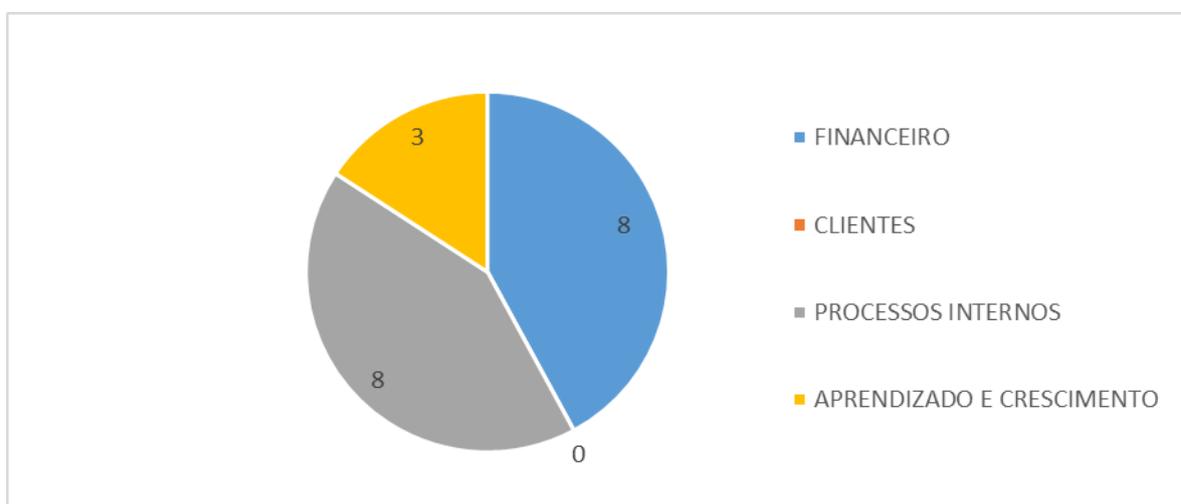
**Tabela 2:** Indicadores identificados nas perspectivas do BSC.

INDICADORES IDENTIFICADOS NAS PERSPECTIVAS DO BSC	
Indicadores da perspectiva FINANCEIRA	Indicadores da perspectiva CLIENTES
Custo total	
Receitas/Faturamento anual	
Faturamento: evolução nos últimos anos	
Lucratividade: evolução nos últimos anos	
Preço médio de venda dos produtos	
Nível de redução dos custos de aquisição	
Desconto dos fornecedores	
Concentração: número de clientes que representam 50% das vendas	
Indicadores da perspectiva de PROCESSOS INTERNOS	Indicadores da perspectiva de APRENDIZADO e CRECIMENTO
Desenvolvimento de produtos e processos em conjunto	Frequência de cursos de capacitação oferecidos aos colaboradores e associados
Número de empregados	Pessoas qualificadas
Número de postos de trabalho pelos quais a rede responde	Capacitação dos funcionários e proprietários
Inovação do produto	
Inovação e desenvolvimento do produto	
Tecnologia de máquinas e equipamentos	

Compras coletivas		
Frequência de promoções conjuntas		

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Conforme observado na tabela 2, após a apuração dos dados, verificou-se que dos 19 indicadores utilizados pela empresa, pôde-se constatar que na perspectiva financeira se concentram 8 dos indicadores. Para a perspectiva de processos internos também utilizam-se 8 indicadores. Na perspectiva aprendizado e crescimento são utilizados apenas 3 e na perspectiva de clientes não é utilizado nenhum indicador.



**Figura 4:** Quantidade de indicadores por perspectiva

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

De acordo com o figura 4, é possível verificar que dos 145 indicadores levantados e questionados, a empresa utiliza apenas 19, considerando as duas diretorias. Dos indicadores utilizados, 12 são utilizados pelos dois setores, 2 são utilizados somente pela diretoria administrativo-financeira e 05 somente pela diretoria de produção/vendas.

Nesta pesquisa, assim como em outros estudos envolvendo *BSC*, foram observados os mesmos comportamentos frente a identificação dos indicadores utilizados pelas organizações nas perspectivas cliente, e aprendizado e crescimento. Esse resultado corrobora com o estudo de Schorr (2006), que por sua vez, identificou pontos críticos nas perspectivas clientes e processos internos. Nestes casos, há uma falha por parte dos gestores, que acabam por ter uma base sobre seu atendimento - no caso dos clientes - porém não realizam levantamento de informações para acompanhar os indicadores relacionados à essa perspectiva.

Encontra-se assim, uma grande tendência em apenas monitorar as informações financeiras, quando na verdade, os outros processos que afetam também os resultados almejados não são considerados. Desconsidera-se o fato de que as ações realizadas em cada uma das perspectivas acabam por contribuir para alcançar os objetivos estratégicos da organização.

Os estudos relacionados ao BSC desmistificam a ideia de apenas observar o aspecto financeiro, e chama a atenção dos gestores em relação a necessidade de apuração de informações e gestão de indicadores sob outras perspectivas da organização. A partir desse conjunto de perspectivas, é possível identificar pontos de melhorias, ressaltando-se a importância da avaliação equilibrada dessas perspectivas, o que não ocorre na empresa estudada.

Como forma de ampliar o acompanhamento de informações, é necessário que as organizações utilizem-se de indicadores em todas as perspectivas contempladas pelo BSC. No caso da organização estudada, em especial na perspectiva clientes, onde podem ser levantados indicadores como o número de novos clientes; nível de satisfação dos clientes, entre outros indicadores. Também na perspectiva de aprendizado e crescimento, a organização poderia ampliar o número de indicadores abordados, incluindo indicadores como o nível de qualificação de profissionais, a troca de conhecimento/aprendizagem, entre outros indicadores, que de modo geral, proporcionariam o acompanhamento de áreas que até não são avaliadas.

Analisou-se uma empresa de pequeno porte afim de conhecer o padrão das práticas utilizadas pela mesma. Assim, iniciou-se o levantamento dos indicadores utilizados e não utilizados pela organização, tomando-se como base os indicadores mais abordados na literatura nacional, de acordo com estudo pesquisado.

Desse modo, foi possível verificar que a empresa analisada não se utiliza de indicadores em áreas importantes estrategicamente. Observou-se que não existe avaliação de indicadores relacionados à perspectiva de clientes, bem como observou-se também uma concentração dos indicadores utilizados em torno da perspectiva financeira muito maior do que em outras perspectivas. Vale destacar que as organizações devem buscar levantar um número suficiente de indicadores relacionados à todas as perspectivas contempladas no BSC, de forma equilibrada e que atenda às necessidades de cada organização.

Mesmo após mais de duas décadas da apresentação do BSC pelos seus criadores Kaplan e Norton, as empresas continuam concentrando seu processo de gestão em torno de indicadores financeiros, deixando de considerar indicadores de outras perspectivas que são tão

importantes quanto os da perspectiva financeira. Assim, este estudo contribui evidenciando por meio de um caso específico essa prática comum nas organizações, apontando a necessidade de se equilibrar a utilização de indicadores relacionados com diferentes perspectivas que, em conjunto, apresentam uma visão holística do desempenho das organizações.

Em relação aos estudos já realizados, esta pesquisa contribui no sentido de apresentar, a partir de um levantamento numa organização real, a carência da utilização de indicadores em perspectivas além da perspectiva financeira. O modo como este estudo foi realizado permitiu levantar todos os indicadores utilizados e quando relacionados com as perspectivas correspondentes do BSC, ficou evidente a carência de indicadores na perspectiva clientes e de aprendizado e crescimento.

É importante ressaltar como limitação deste estudo a utilização dos indicadores propostos no estudo de Bortoluzzi et al. (2015). Apesar de haver um grande número de indicadores disponíveis, optou-se por utilizar os mencionados no referido estudo, de modo que se embasasse a lista de indicadores levantados junto aos diretores da organização estudada, não havendo interferência dos autores no momento de se elencar os indicadores.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações têm buscado por ferramentas que as auxiliem no processo de gestão. Implementando essas ferramentas, as organizações almejam o aperfeiçoamento de seus controles e a maximização do seu resultado. O BSC surge como uma ferramenta de gestão de desempenho que propõe uma gestão de balanceada da organização, por meio indicadores relacionados a diferentes perspectivas da organização.

Desse modo, o objetivo geral deste artigo foi indicar os fatores que apontam aplicabilidade do BSC nas organizações, por meio de uma pesquisa-ação realizada numa organização. Para atingir esse objetivo foram apresentados os conceitos de ferramentas de gestão, em especial do BSC. A pesquisa foi realizada por meio do levantamento das informações apuradas nesta organização, identificando os indicadores de desempenho utilizados pela mesma, a partir de uma lista de 145 indicadores pesquisados como os mais abordados na literatura nacional.

Foi possível verificar que a organização estudada utiliza alguns indicadores de desempenho e que estes, quando alocados nas perspectivas do BSC, concentram-se na

perspectiva financeira e de processos internos. A organização não se utiliza de nenhum indicador relacionado à perspectiva de clientes e poucos relacionados a perspectivas de aprendizado e crescimento.

Este estudo corroborou com resultados de estudos anteriores, uma vez que verificou a tendência das organizações em concentrarem a gestão por meio de indicadores em relação a perspectiva financeira, deixando muitas vezes de lado perspectivas como a de clientes e a de aprendizado e crescimento. Os estudos anteriores destacaram ainda os benefícios e a importância de se utilizar e uma gestão de indicadores de desempenho para todas as perspectivas de uma organização, por meio de métricas financeiras e não financeiras.

Cabe ressaltar como limitações a realização do estudo em uma única organização, não sendo possível a generalização dos resultados a partir somente deste estudo. Ainda como limitação destaca-se a relação dos indicadores utilizados, sendo considerados os 145 mais abordados na literatura nacional, de acordo com Bortoluzzi et al. (2015).

Essa pesquisa abre opções para estudos futuros, sendo que poderão ser utilizados os resultados deste estudo. Sugere-se ainda como estudos futuros a comparação desses comportamentos de utilização de indicadores em empresas de pequeno, de médio e de grande porte.

## REFERÊNCIAS

Banwet, D. K., & Deshmukh, S. G. (2006). Balanced Scorecard for performance evaluation of R&D organization: A conceptual model. *Journal of Scientific & Industrial Research*, 65 (1), 879-886.

Bernardi, T., Silva, I., & Batocchio, A. (2012). Roteiro para implantação de Balanced Scorecard: estudo de caso em pequena empresa. *Revista de Ciência & Tecnologia*, 17(33), 87-102.

Bortoluzzi, S. C., Ensslin, S. R., Ensslin, L., & Chaves, L. C. (2014). Indicadores de desempenho propostos em pesquisas nacionais e internacionais para avaliar redes de pequenas e médias empresas (PMEs). *Revista Espacios*, 35 (2).

Fatores que indicam a aplicabilidade do *balanced scorecard* nas organizações: um estudo de caso  
Ernando Fagundes, José Fernando Pruch da Silva, Karina de Oliveira Anselmo, Altir Webber de Mello Neto,  
Sergio Murilo Petri Correio

Carreira, M. L., Mariano, A. F., Sartori, A. C., & Oliveira, R. S. de. (2015). Aplicação de ferramentas na gestão de processos das organizações que aprendem. *Revista de Ciências Gerenciais*, 13(17), 83-96.

Dudziak, E. A. (2017). *Mais de 400 ferramentas de gestão de pesquisa disponíveis para os pesquisadores*, 2017. Disponível em: <<http://www.sibi.usp.br/?p=9001>> Acesso em: 26 Novembro. 2017.

Faria, R. T. (2007). A gestão estratégica com o uso do Balanced Scorecard como diferencial competitivo no setor supermercadista. *Universidade Federal De Juiz De Fora*.

Ferreira, A. F., & Deitos, M. L. M. S. (2013). Balanced Scorecard como artefato de gestão para empresa de pequeno porte. *Ciências Sociais em Perspectiva*, 12(23).

Gil, A. C.. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (6. ed.). Editora Atlas SA.

Gray, D. E. (2012). *Pesquisa no mundo real*. tradução: Roberto Cataldo Costa; revisão técnica: Dirceu da Silva. Porto Alegre: Penso Editora.

Ismail, T. H. (2007). Performance evaluation measures in the private sector: Egyptian practice. *Managerial Auditing Journal*, 22(5), 503-513.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Putting the Balanced Scorecard to work. *Focusing Your Organization on Strategy—with the Balanced Scorecard*, 2, 2-18.

Kaplan, R. S.; Norton, D.P. (2005). *The balanced scorecard: measures that drive performance*. Harvard Business School Publishing.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. *Harvard Business Press*.

Lakatos, E., & Marconi, M. (2010). *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Editora Atlas.

Fatores que indicam a aplicabilidade do *balanced scorecard* nas organizações: um estudo de caso  
Ernando Fagundes, José Fernando Pruch da Silva, Karina de Oliveira Anselmo, Altir Webber de Mello Neto,  
Sergio Murilo Petri Correio

Lopes, M. A., Reis, E. M. B., Demeu, F. A., Mesquita, A. A., Rocha, A. G. F., & Benedicto, G. C. (2017). Uso de ferramentas de gestão na atividade leiteira: um estudo de caso no sul de Minas Gerais. *Revista Científica de Produção Animal*, 18(1), 26-44.

Nankervis, A. R., & Compton, R. L. (2006). Performance management: Theory in practice?. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44(1), 83-101.

Nascimento, A. M.; Reginato, L. (2013). *Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional*. 3.ed. São Paulo: Atlas.

Nascimento, C., & Franco, L. M. G. (2012). *Proposição de aplicação do balanced scorecard em uma empresa aquícola: um estudo piloto*. *Extensão Rural*, 19(1), 137-158.

Rigby, D.; Bridelli, S.; Alves, V. (2005). *Ferramentas de gestão 2003*. São Paulo: Bain Company.

Rigby, D. (2009). *Ferramentas de gestão: um guia para executivos*. São Paulo: Bain Company.

Schorr, M. (2006). *Desenvolvimento do Balanced Scorecard numa indústria de Alimentos*. Dissertação de Mestrado - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

Silva, L. C. (2003). O balanced scorecard e o processo estratégico. *Caderno de pesquisas em administração*, 10(4), 61-73.