



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE FINANÇAS E CONTABILIDADE  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**JHONATHAN ERICK ARAÚJO DOS SANTOS**

**BALANCED SCORECARD: OBSTÁCULOS PARA SUA IMPLANTAÇÃO EM UMA  
INDÚSTRIA DE PRODUTOS CERÂMICOS DA PARAÍBA**

**JOÃO PESSOA**

**2018**

**JHONATHAN ERICK ARAÚJO DOS SANTOS**

**BALANCED SCORECARD: OBSTÁCULOS PARA SUA IMPLANTAÇÃO EM UMA  
INDÚSTRIA DE PRODUTOS CERÂMICOS DA PARAÍBA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador Profº: Dr. Tiago Henrique de Souza Echternacht

**JOÃO PESSOA**

**2018**

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

S237b Santos, Jhonathan Erick Araujo Dos.

BALANCED SCORECARD: OBSTÁCULOS PARA SUA IMPLANTAÇÃO EM  
UMA INDÚSTRIA DE PRODUTOS CERÂMICOS DA PARAÍBA /  
Jhonathan Erick Araujo Dos Santos. - João Pessoa, 2018.  
60 f. : il.

Orientação: TIAGO HENRIQUE DE SOUZA ECHTERNACHT.  
Monografia (Graduação) - UFPB/CCSA.

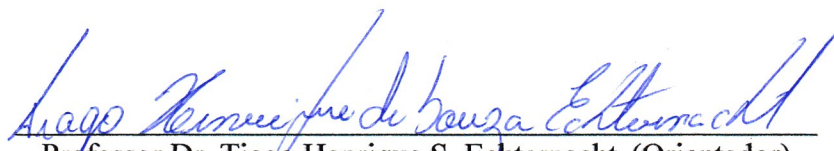
1. Balanced Scorecard. 2. Perspectivas. 3. Estratégia.  
4. Gestão Estratégica. I. ECHTERNACHT, TIAGO HENRIQUE  
DE SOUZA. II. Título.

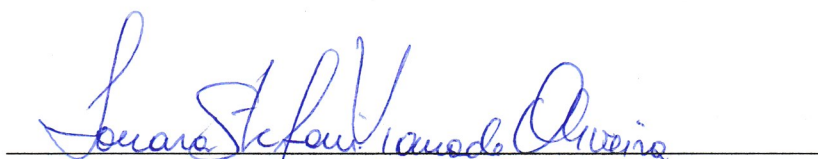
UFPB/BC

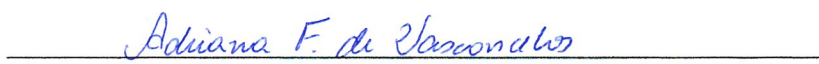
**JHONATHAN ERICK ARAUJO DOS SANTOS**

**BALANCED SCORECARD: OBSTÁCULOS PARA SUA IMPLANTAÇÃO EM UMA  
INDÚSTRIA DE PRODUTOS CERÂMICOS DA PARAÍBA**

Esta monografia foi julgada adequada para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, e aprovada em sua forma final pela Banca Examinadora designada pela Coordenação do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba.

  
Professor Dr. Tiago Henrique S. Echternacht, (Orientador)  
Universidade Federal da Paraíba

  
Professor M<sup>a</sup>. Ionara Stefani Viana de Oliveira, (Membro)  
Universidade Federal da Paraíba

  
Professora Dr<sup>a</sup>. Adriana Fernandes de Vasconcelos, (Membro)  
Universidade Federal da Paraíba

João Pessoa, 25 de outubro de 2018.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus por todas as bênçãos que foram colocadas sobre mim nesta graduação, por ter me dado forças em momentos difíceis que passei até chegar a essa etapa de minha vida, sem dúvidas, momentos que me tornaram mais forte e me inspiraram a realizar meu sonho e das pessoas que amo.

Em seguida agradeço a minha mãe, Romilda Araújo dos Santos, que sempre acreditou em mim e me ensinou a nunca desistir dos meus sonhos, e a meu Pai, Getuliano Ferreira dos Santos, meu coroa, que hoje não está conosco aqui na Terra, mas posso sentir sua presença comigo em todos os lugares, um homem que sempre teve como sonho a minha graduação, que sempre procurou acima de tudo a minha felicidade, hoje sou grato pelo legado que ele deixou, no qual vou lutar para que ele sempre tenha orgulho de mim.

Agradeço a todos meus parentes que sempre me apoiaram e me deram força em cada decisão da minha vida.

Também devo agradecimento a todos meus amigos que estiveram junto comigo nessa jornada, compartilhando todas as vitórias, “resenhas”, lésias e derrotas. Em especial: Raerisson, Jocielen, Felipe, Luciano, Fernando e inúmeros amigos que pude conhecer tanto no trabalho, estágio, corredores, ônibus, enfim, todos os amigos da vida.

Por fim, meu agradecimento vai para todos os professores que deixaram suas contribuições durante o curso e que têm minha admiração. Em especial, agradeço ao Tiago Echternacht, por toda confiança depositada, toda paciência, gentileza, pela orientação dada e pela amizade criada. Sem dúvidas uma das melhores pessoas que tive o prazer de chamar de “Professor”.

“A viagem de descoberta consiste não em achar novas paisagens, mas em vê-las com novos olhos.”

Marcel Proust

## RESUMO

O estudo objetivou investigar quais os obstáculos de uma indústria que fabrica produtos cerâmicos da Paraíba, quanto à elaboração do *Balanced Scorecard*. Foi desenvolvido um estudo de caso na indústria, que se deu através de entrevistas estruturadas com o *controller* buscando entender a visão do mesmo sobre o *Balanced Scorecard* e de questionários aplicados a funcionários e clientes da empresa, relatando as suas satisfações. Os achados da pesquisa permitiram concluir que a empresa possui um planejamento próprio, utiliza alguns princípios baseado nas perspectivas do BSC, mas não de forma abrangente. A respeito do conhecimento do *controller*, o mesmo já conhecia a ferramenta, compreendendo bem a estrutura do BSC. Quanto aos obstáculos a implantação do *Balanced Scorecard*, foram considerados: resistência dos funcionários à mudança, a dificuldade de comunicação

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*. Perspectivas. Estratégia. Gestão Estratégica.

## **ABSTRACT**

The study aimed to investigate the obstacles of an industry that manufactures ceramic products from Paraíba, regarding the elaboration of the Balanced Scorecard. A case study was developed in the industry, which was conducted through structured interviews with the controller seeking to understand the view of the same about the Balanced Scorecard and questionnaires applied to employees and customers of the company, reporting their Satisfaction. The findings of the research allowed us to conclude that the company has its own planning, uses some principles based on the perspectives of the BSC, but not comprehensively. Regarding the knowledge of the controller, the same already knew the tool, comprising well the structure of the BSC. As for the obstacles the implementation of the balanced scorecard, were considered: resistance of employees to change, the difficulty of communicating.

Keywords: Balanced scorecard. Perspectives. Strategy. Strategic management.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa estratégico genérico .....	27
--	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Funcionários por setor.....	34
Tabela 2 – Conhecimento dos funcionários sobre estratégia.....	34

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estratégia na visão de Kaplan e Norton.....	20
Quadro 2 - Barreiras para implantação da estratégia.....	21
Quadro 3 - Percepção da empresa e a satisfação dos funcionários.....	35
Quadro 4 - Entendimento dos líderes de equipe sobre a estratégia da empresa.....	37
Quadro 5 – Satisfação e percepção dos clientes.....	38
Quadro 6 – Perspectiva financeira na empresa.....	42
Quadro 7 - Perspectiva de aprendizagem e crescimento na empresa.....	43
Quadro 8 – Possíveis benefícios e obstáculos com a implantação do BSC.....	44

## LISTA DE ABREVIATURAS

**BSC** - *Balanced Scorecard*

**CRM** - Customer Relationship Management (Gestão de Relacionamento com o Cliente)

**ERP** - Enterprise Resource Planning (Sistema Integrado de Gestão Empresarial)

**PIB** - Produto Interno Bruto

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
<b>1.1 Tema e Problema de Pesquisa</b> .....	<b>16</b>
<b>1.2 Objetivos</b> .....	<b>16</b>
1.2.1 Objetivo Geral .....	16
1.2.2 Objetivos Específicos .....	16
<b>1.3 Justificativa</b> .....	<b>17</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>19</b>
<b>2.1 Estratégia Organizacional</b> .....	<b>19</b>
<b>2.2 Balanced Scorecard (BSC)</b> .....	<b>20</b>
<b>2.3 Perspectivas do Balanced Scorecard</b> .....	<b>22</b>
2.3.1 Perspectiva Financeira.....	23
2.3.2 Perspectiva de Clientes.....	23
2.3.3 Perspectiva dos Processos Internos .....	24
2.3.4 Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento.....	25
2.3.5 Mapas Estratégicos .....	26
<b>2.4 Estudos Anteriores sobre as dificuldades da implantação do BSC</b> .....	<b>28</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>30</b>
<b>3.1 Tipologia da Pesquisa</b> .....	<b>30</b>
<b>3.2 Procedimentos Metodológicos</b> .....	<b>30</b>
<b>3.3 Coleta de Dados</b> .....	<b>31</b>
<b>3.4 Tratamento e Análise dos Dados</b> .....	<b>32</b>
<b>4 RESULTADOS</b> .....	<b>33</b>
<b>4.1 Descrição do Caso</b> .....	<b>33</b>
<b>4.2 Descrição dos Questionários</b> .....	<b>33</b>
4.2.1 Percepção dos Funcionários .....	34
4.2.2 Percepção dos Clientes .....	37
4.2.3 Percepção do <i>Controller</i> sobre o <i>Balanced Scorecard</i> .....	40
<b>5.CONCLUSÕES</b> .....	<b>45</b>
<b>5.1 Limitações da Pesquisa</b> .....	<b>46</b>
<b>5.2 Sugestões para Futuras Pesquisas</b> .....	<b>46</b>

<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>47</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O CONTROLLER .....</b>	<b>50</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE FUNCIONÁRIOS .....</b>	<b>55</b>
<b>APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE CLIENTES .....</b>	<b>59</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado global, bem como o ambiente empresarial, estão em constante desenvolvimento, proporcionando a expansão das empresas multinacionais, o avanço tecnológico e a necessidade de implementar novas estratégias para que as organizações se mantenham competitivas e sobrevivam no mercado.

De acordo com Drucker (1999), as organizações funcionam de acordo com “a teoria do negócio”, isto é, um conjunto de hipóteses a respeito de quais são os seus objetivos, como definem seus resultados, quais clientes terão, os seus valores e pelo que remuneram. Possuir uma boa gestão estratégica é justamente converter essa teoria e as hipóteses sobre os negócios para que haja valor para todos os *stakeholders* envolvidos (acionistas, empregados, clientes, fornecedores, credores e etc) e não apenas para a administração da empresa.

Então, fica evidente a necessidade dos gestores mensurarem as informações sobre a demanda destes clientes, a avaliação do seu produto no mercado, a obtenção de boa imagem da empresa, a visualização do desempenho, o crescimento dos seus funcionários e assim por diante. Desta forma, é necessário que as organizações em geral, avaliem recorrentemente suas estratégias e seus recursos disponíveis, a fim de melhorarem seus desempenhos e para que permaneçam competitivas.

De acordo com Serra et. al. (2012), para obter uma estratégia de sucesso, a empresa necessita otimizar suas atividades e criar um modelo competitivo que lhe permita superar os concorrentes, surgindo assim a necessidade da organização desenvolver uma gestão estratégica.

Para Fahey (1999) a mudança é a principal preocupação da gestão estratégica: a mudança no ambiente, a mudança interna da organização e a própria mudança da estratégia. Então, é nítido que existe a necessidade de adaptação a essas mudanças, gerando a criação de um projeto que compreenda o ambiente competitivo, trace os objetivos de curto e longo prazo e uma avaliação objetiva dos recursos que oferecerão uma gestão estratégica de sucesso para a organização.

Após um estudo feito pela empresa de consultoria *Symnetics Business Transformation*, em uma amostra de 30 grandes e médias empresas brasileiras,

constatou-se que menos de 10% das estratégias empresariais são eficientemente formuladas e executadas (RUAS, 2003).

No ano de 2004, a PROGEP – Programa de Estudos de Gestão de Pessoas da Fundação Instituto de Administração, realizou junto a 274 profissionais que ocupam cargos de direção das principais de empresas brasileiras (de acordo com a revista Melhores e Maiores – Exame). Segundo resultados da pesquisa, 82,3% dos entrevistados consideram como seu principal desafio, “organizar as pessoas” de acordo com seus desempenhos, suas competências às estratégias do negócio e aos seus objetivos organizacionais.

Diante destas dificuldades apresentadas pelos gestores, Norton e Kaplan, deram início em 1990 a um estudo que teve como uma das finalidades determinar um método para medir o desempenho das organizações de grande, médio e pequeno porte para o século XXI, e então apresentaram ao mundo um sistema de gerenciamento estratégico moderno denominado de *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1997).

O sistema gerencial *Balanced Scorecard* (BSC) proporciona uma visão abrangente do desempenho da empresa, pois contempla tanto indicadores financeiros quanto não financeiros. Isso facilita o acompanhamento dos resultados, objetivando alcançar as metas traçadas. É preciso analisar os indicadores sobre vários aspectos do ambiente e desempenho organizacional, visto que sem tais indicadores não seria possível manter o rumo da excelência empresarial. O BSC é definido, por Kaplan e Norton (2004a) como um sistema de gestão constituído de indicadores que proporcionam aos gestores uma visão rápida, embora abrangente, de toda a organização.

Diante do contexto apresentado, o *Balanced Scorecard* surgiu como uma nova ferramenta para a melhoria da gestão estratégica das organizações, envolvendo indicadores que interagem com todas as dimensões compreendidas na gestão da empresa utilizando quatro perspectivas: a financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento, no qual este último associa o sucesso com o aprendizado e conhecimento das competências das equipes do planejamento estratégico, tático e operacional (KAPLAN; NORTON, 1997).

## 1.1 Tema e Problema de Pesquisa

Os criadores do *Balanced Scorecard*, Kaplan e Norton, acentuam que muitas empresas não conseguem atingir os resultados esperados porque o verdadeiro problema não é a má formulação da estratégia, mas sim os desafios existentes para sua implementação. Contudo, apesar da enorme publicidade que o BSC possui pouco se sabe acerca das dificuldades e problemas associados à sua implementação e uso. Nessa linha de raciocínio e a partir das considerações teóricas, apresenta-se a seguinte questão de pesquisa: **Quais são os obstáculos existentes para a implantação do *Balanced Scorecard* como ferramenta de auxílio à gestão estratégica em uma indústria de produtos cerâmicos da Paraíba?**

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do presente trabalho é: Investigar quais são os obstáculos existentes de uma indústria de produtos cerâmicos da Paraíba, quanto à elaboração do *Balanced Scorecard*.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar a adoção da organização com as perspectivas do *Balanced Scorecard*;
- Identificar o nível de conhecimento dos funcionários da empresa quanto à estratégia adotada pela empresa, bem como a satisfação de suas atividades;
- Apresentar o nível de satisfação dos clientes quanto aos produtos e serviços oferecidos pela empresa;
- Verificar o conhecimento do controller sobre o *Balanced Scorecard*, bem como possíveis benefícios em sua implantação.

### 1.3 Justificativa

O *Balanced Scorecard*, por ser um instrumento completo que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho para os gestores, relaciona-se com a necessidade de indicadores não financeiros na medição do desempenho organizacional, visto que esses indicadores proporcionam aos gestores informações para monitorar e coordenar o desempenho, auxiliando assim na tomada de decisão (RUSSO, 2015).

Em uma pesquisa feita pela Fiep (2018), o setor industrial representa 25% do Produto Interno Bruto do Brasil, no qual vem crescendo em ritmo acelerado, porém em entrevistas feitas com os gestores de grandes indústrias, alegaram enfrentar problemas para atingir suas metas através das estratégias definidas.

Em relação ao estado da Paraíba, os dados do Cadastro de Registros da Receita Estadual mostram que as empresas do setor industrial passaram de 7.849 unidades para 14.733 unidades do Estado, ou seja, o número de empresas industriais cresceu significativamente no estado entre 2011 a 2014, ressaltando que este setor representa 15,17% do total de empresas ativas do estado. (JORNAL DA PARAÍBA, 2015)

De acordo com esses dados, percebe-se que diante de um crescimento alto de empresas industriais, fortalece a ideia da necessidade de uma ferramenta de gestão que proporcione uma visão completa dos objetivos das organizações, de modo que elas permaneçam em continuidade no mercado.

. O processo de implantação do *Balanced Scorecard* em empresas do setor industrial pode ser desafiador, considerando que muitas delas possuem um modelo de gestão já atuante e os obstáculos alegados nas pesquisas citadas. Muitos gestores ainda desconhecem essa ferramenta de gestão, devido a sua complexidade ou justamente por adotar outras ferramentas de planejamento. (HERRERO, 2005)

O estudo do trabalho se faz importante, pois permite conhecer as dificuldades para a implantação do BSC em uma empresa do setor industrial que vem crescendo desenfreadamente, levando em consideração o Estado da Paraíba que encerrou o ano de 2014 com alta de 4,4%, enquanto o setor industrial na Região

Nordeste fechou com instabilidade, com tendência negativa (-0,2%). (JORNAL DA PARAÍBA, 2015)

Unificando estas informações com a importância do *Balanced Scorecard* que promete auxiliar os gestores em seu processo de tomada decisão com a implantação ou com a revisão de estratégias, seja em um ambiente competitivo, ou seja, em cenário econômico difícil, justificando assim o presente estudo.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo deste tópico é demonstrar a relação teórica e prática dos principais conteúdos que influenciaram a pesquisa. Dessa forma, foram contemplados os seguintes assuntos: a importância da estratégia organizacional, o *Balanced Scorecard*, enfatizando suas quatro perspectivas: financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizagem e crescimento, e os mapas estratégicos.

### 2.1 Estratégia Organizacional

A estratégia organizacional pode ser entendida como um padrão de metas e objetivos, definidos através de um planejamento, com o objetivo de conquistar e reter mais clientes, a fim de maximizar o valor da organização (SANTOS, 2008). Dessa forma, percebe-se que a estratégia organizacional busca uma melhor colocação da empresa no ambiente econômico competitivo.

Para Drucker (1999) os objetivos definem a estratégia da organização e estabelecem o elo entre a missão e os resultados a serem perseguidos pela organização. Somente uma clara definição de missão e da finalidade da empresa torna possível a existência de objetivos claros e realistas.

Serra et. al. (2012, p. 159) afirmam que o BSC, enquanto instrumento, “é um quadro de referência que proporciona uma orientação para a procura de soluções”, sendo uma ferramenta essencial para o auxílio na tomada de decisão sobre a informação disponível, tanto no meio externo, quanto no meio interno. Após essa análise, a empresa possuirá uma base que a levará à reflexão sobre as vantagens competitivas.

A estratégia da empresa define a configuração específica de suas atividades e a maneira como se compatibilizam entre si. As diferentes posições estratégicas envolvem atividades sob medida para a produção de determinada variedade de produtos e serviços, para atender às necessidades de um determinado grupo de clientes. (PORTER, 1999).

Kaplan e Norton (1997) apresentaram algumas ideias à respeito da estratégia, como:

### Quadro 1 – A Estratégia na visão de Kaplan e Norton

1. <b>A estratégia significa ter um foco:</b> “a arte da estratégia consiste em identificar e buscar excelência nos processos críticos que reforçam a criação de valor para os stakeholders”
2. <b>A estratégia exige mudanças no status organizacional:</b> “A estratégia exige mudanças em praticamente todas as partes da organização e demanda trabalho em equipe para a coordenação das mudanças”
3. <b>A estratégia concretiza a visão:</b> “a visão cria imagem do destino. A estratégia define a lógica de concretização da visão. Visão e estratégia são complementos essenciais”.
4. <b>A estratégia precisa ser mensurada:</b> “‘Meça a estratégia’ significa que todos os objetivos e indicadores do <i>balanced scorecard</i> (financeiros e não financeiros) devem emanar da visão e da estratégia da organização”.
5. <b>A estratégia reflete a proposição de valor:</b> “a proposição de valor para o cliente e a maneira como se converte em crescimento e rentabilidade para os stakeholders são os fundamentos da estratégia”

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Para Kaplan e Norton (1997) a estratégia primeiramente, não deve ser mais considerada apenas um atributo para a alta administração, mas focada em atender todos os stakeholders, seguindo da necessidade de mudar os comportamentos e adotar novos valores em toda a organização. No entanto “é impossível executar a estratégia sem antes compreendê-la, e não há como compreendê-la sem primeiro descrevê-la”. E foi justamente para desenvolver a capacidade de executar a estratégia, pelos membros da organização e conseqüentemente refletir valores que o *Balanced Scorecard* foi criado.

## 2.2 Balanced Scorecard (BSC)

O *Balanced Scorecard*, apresentado em 1990 por Kaplan e Norton, mostrou que as ferramentas de medida de desempenho da época, baseadas em indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoleta, no que diz respeito à criação de valor econômico das empresas (KAPLAN; NORTON, 1997). Assim, o BSC surgiu permitindo aos gestores medirem “tudo”, e não apenas avaliar as empresas e organizações apenas de acordo com valores financeiros. De acordo com uma

pesquisa feita por Kaplan e Norton, apenas 10% das organizações são bem sucedidas na implementação da estratégia, devido a inúmeras barreiras (obstáculos), como mostrado no Quadro 2:

**Quadro 2 – Barreiras para implantação da estratégia**

<b>Barreiras</b>	<b>Dados</b>
Visão	Apenas 5% dos colaboradores entendem a estratégia
Motivação	Apenas 25% dos executivos tem incentivos associados a estratégia
Cultural	85% dos executivos dedicam menos de uma hora por mês discutindo a estratégia
Budget (orçamento)	60% das empresas não estabelecem uma ligação entre o orçamento e a estratégia

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Diante destas barreiras, Kaplan e Norton (2007) cita que a implementação da estratégia deve ser entendida por todos, descrevendo-a em uma linguagem de fácil entendimento, a fim de estimular a troca de ideias, além de integrar a estratégia no dia a dia operacional das pessoas e estabelecer um link entre o orçamento e a estratégia.

O BSC tem como objetivo apresentar a estratégia para toda a organização, harmonizando as ações a serem desenvolvidas com os objetivos, medir o desempenho organizacional e reduzir ao máximo o número de obstáculos que estão presentes no ambiente estratégico (RODRIGUES, 2012).

O uso, pelas empresas, de um sistema de gestão capaz de medir o desempenho de suas ações é relevante, pois apenas as medidas financeiras não são capazes de transmitir informações adequadas para a criação de um bom valor econômico futuro (KAPLAN; NORTON, 1997).

Ainda segundo Kaplan e Norton (1997) o BSC deixou de ser apenas um sistema de medição aperfeiçoado para um sistema gerencial essencial, traduzindo a missão e a estratégia das empresas em medidas de desempenho, servindo como base para um sistema de medição e gestão estratégica. O *Balanced Scorecard*

reflete os objetivos que as empresas buscam alcançar, sejam eles financeiros ou não. “A capacidade de mobilização e exploração dos ativos intangíveis ou invisíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.3).

O sistema de *Balanced Scorecard* não pretende descartar em hipótese alguma os indicadores financeiros tradicionais, mas acrescentar perspectivas que possibilitam o crescimento organizacional e valor econômico no curto e principalmente no longo prazo. O *Balanced Scorecard* deve estar sempre em evolução e se adaptando as mudanças quando forem necessárias, não sendo caracterizado como estático, mas sim dinâmico.

Diante do contexto apresentado, percebe-se que o *Balanced Scorecard* é um modelo de gestão inovador que trabalha com quatro perspectivas utilizadas para o desempenho futuro, o qual possui suas particularidades e benefícios que trabalham de forma harmônica.

### **2.3 Perspectivas do Balanced Scorecard**

De acordo com Kaplan e Norton (1997), a metodologia do *Balanced Scorecard* precisa traduzir a missão e visão da empresa em objetivos e medidas que reflitam os interesses dos seus principais stakeholders, de modo agrupado, através de perspectivas.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que quando agrupadas, estas perspectivas proporcionam para a organização uma noção atual e futura do desempenho da empresa, contribuindo com o equilíbrio, entre:

- Indicadores Financeiros x Indicadores Não Financeiros
- Objetivos de Curto prazo x Objetivos de Longo Prazo
- Medições com foco externo (clientes, acionistas) x Medições com foco interno (inovação, aprendizagem e crescimento para os funcionários).

Além disso, o BSC define os objetivos de cada perspectiva de acordo com a estratégia da empresa, os associando a indicadores capazes de serem mensurados. Esses indicadores se mostram atrelados com cada perspectiva, auxiliando a empresa a comunicar a sua estratégia e visão de forma comum a todos (SCATTOLINI et al., 2005).

O *Balanced Scorecard* é baseado em quatro perspectivas, que são: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Juntas, elas formam um diálogo entre os formuladores da estratégia e os stakeholders, analisando os seus objetivos, indicadores, metas e iniciativas.

### 2.3.1 Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira demonstra se a execução da estratégia está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros, ou seja, avalia a lucratividade da estratégia, tendo como enfoque a visão dos acionistas, proprietários e gestores da empresa. Entre os indicadores que podem ser considerados nesta perspectiva, podemos citar em especial (KAPLAN; NORTON, 1997):

- O lucro líquido,
- O retorno sobre investimento,
- O aumento das receitas e redução de custos

É necessária que a organização selecione indicadores financeiros que mais se alinhem a estratégia da empresa, gerando uma relação de causa e efeito e que sirvam como meta principal para os objetivos das outras perspectivas inseridas no BSC.

### 2.3.2 Perspectiva de Clientes

A perspectiva dos clientes, conforme Kaplan e Norton (1997, p.26) “permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá e as medidas do desempenho da unidade nesses segmentos-alvos”.

Identificar os fatores que são importantes na concepção dos clientes é uma exigência do BSC, e a preocupação desses situa-se, em geral, em torno de três categorias (LUNKES, 2007):

- **Tempo:** quantas horas, dias, meses levam para a organização atender as necessidades dos clientes.
- **Qualidade:** oferecer o melhor produto ou serviço para o cliente, de modo que proporcione também, a avaliação dos clientes em casos de defeitos.

- **Preço:** mede como a demanda do cliente por esse valor deve ser satisfeita e o motivo pelo qual o cliente vai querer pagar por ele. (valor justo)

Em termos de indicadores considerados como essenciais nessa perspectiva, constam (LUNKES, 2007):

- **Participação do mercado:** percentual de procura num determinado mercado em relação aos concorrentes
- **Captação de Clientes:** mede a intensidade com que a empresa atrai ou conquista novos clientes.
- **Fidelização de Clientes:** mede a intensidade com que uma empresa retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes
- **Nível de Satisfação de Clientes:** mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho como pesquisa de mercado, relacionamento, sugestões do cliente etc.
- **Lucratividade de Clientes:** mede o lucro líquido de clientes (individualmente ou não), depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

Atingir as expectativas dos clientes pode ser a meta principal para alcançar as medidas de desempenho financeiras, pois são os clientes que geram a receita para a empresa. Nesse sentido, considera-se que atingir as medidas da perspectiva do cliente é crucial para se atingir as medidas financeiras (LUNKES, 2007).

### 2.3.3 Perspectiva dos Processos Internos

A Perspectiva de Processos Internos auxilia os gestores a encontrarem dentro da organização os processos mais críticos para o alcance dos objetivos dos clientes e investidores.

Essa perspectiva busca, através de três etapas, analisar os processos existentes nas empresas que contribuem para a geração de valor percebido pelos clientes e atingir os objetivos financeiros da organização (KAPLAN; NORTON, 1997)

Essas três etapas são definidas por Lunkes (2007, p. 175) da seguinte forma:

- Processo de Inovação: criação de produtos, serviços e processos que vão ao encontro das necessidades dos clientes;

- Processo Operacional: envolve produzir e entregar os produtos e serviços aos clientes. Pode abranger iniciativas como melhoria da qualidade, redução do tempo de entrega e observação dos prazos encontrados
- Processo Pós- Vendas: abrange o fornecimento de serviços e suporte ao consumidor após a venda ou entrega dos produtos ou serviços. Destaca-se que este tem grande importância na criação da imagem e reputação da empresa

São etapas que para Lunkes (2007) são essenciais, pois é através destes processos que se avalia a inovação em produtos, a qualidade das operações e da produção e conseqüentemente verificar se as satisfações dos clientes estão sendo atingidas.

#### 2.3.4 Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

Esta perspectiva tem como principal objetivo a preocupação com a capacidade de continuar desenvolvendo seus talentos humanos, identificando e melhorando as lideranças e aprimorando a eficiência operacional.

A perspectiva do aprendizado e conhecimento oferece a base para a obtenção dos objetivos das outras perspectivas. Com isso, se identifica a infraestrutura necessária para contribuir com o crescimento, principalmente humano e melhorias em longo prazo. Identificar também capacidades organizacionais para conseguir processos internos que geram valor para os clientes e gestores. (KAPLAN; NORTON, 1997)

Nessa perspectiva, Kaplan e Norton (1997) citaram três pontos essenciais para esta dimensão do BSC, que são definidas por Lunkes (2007, p. 177) da seguinte forma:

- Capacidade dos empregados: que engloba a satisfação dos empregados, sendo esta condição essencial para a melhoria da qualidade, podendo ser medida por meio de pesquisas frequentes; retenção dos empregados, que pode ser medida pelo percentual de rotatividade, cujo objetivo é manter os bons empregados na empresa; e produtividade dos empregados, a qual mede o resultado do impacto agregado da elevação do nível de habilidade e moral pelos empregados, inovação e melhoria dos processos internos, podendo ser medida através da receita por empregados ou valor agregado por empregado.
- Capacidades dos sistemas de informação: sendo a informação um elemento fundamental para o sucesso competitivo das empresas, esta engloba a informação sobre clientes, processos internos e financeiros.
- Motivação e alinhamento: a motivação dos empregados, juntamente com suas habilidades e conhecimentos, é que vai contribuir para o alcance dos

objetivos traçados pela empresa. Destacam-se algumas sugestões de medidas de desempenho relacionadas à motivação: número de sugestões apresentadas e implantadas por empregado, taxa de melhorias efetivas nos processos críticos, percentual de empregados que estão alinhados às metas e conhecem a visão da empresa, percentual de empregados que obtêm êxito em suas metas pessoais.

Para Kaplan e Norton (2001) o fator humano, um bom sistema de gestão e o alinhamento das perspectivas criam um bom ambiente para a implementação do BSC, e a capacidade de alcançar os objetivos das outras perspectivas passa por uma boa estruturação da perspectiva de aprendizado e crescimento.

### 2.3.5 Mapas Estratégicos

O sucesso da execução da estratégia depende da compreensão de todos os empregados da organização, ou seja, todos devem entender a estratégia da organização. O mapa estratégico é definido por Kaplan e Norton (2001, p.81) como “uma arquitetura genérica para a descrição da estratégia”, ou seja, é um modelo que unifica as quatro perspectivas do BSC, acrescentando uma relação de causa e efeito que demonstram em uma linguagem clara, seus objetivos, alvos e indicadores, melhorando a dinâmica da estratégia da organização.

A relação de causa e efeito funciona como uma espécie de filtro para avaliar se o *Balanced Scorecard* está realmente refletindo a estratégia da organização, possibilitando a definição do foco e suas prioridades.

De acordo com Kaplan e Norton (2004b, p. 14):

[...] o mapa estratégico, ajustado à estratégia específica da organização, descreve como os ativos intangíveis impulsionam melhorias de desempenho nos processos internos da organização que exercem o máximo de alavancagem no fornecimento de valor para os clientes, acionistas e comunidades

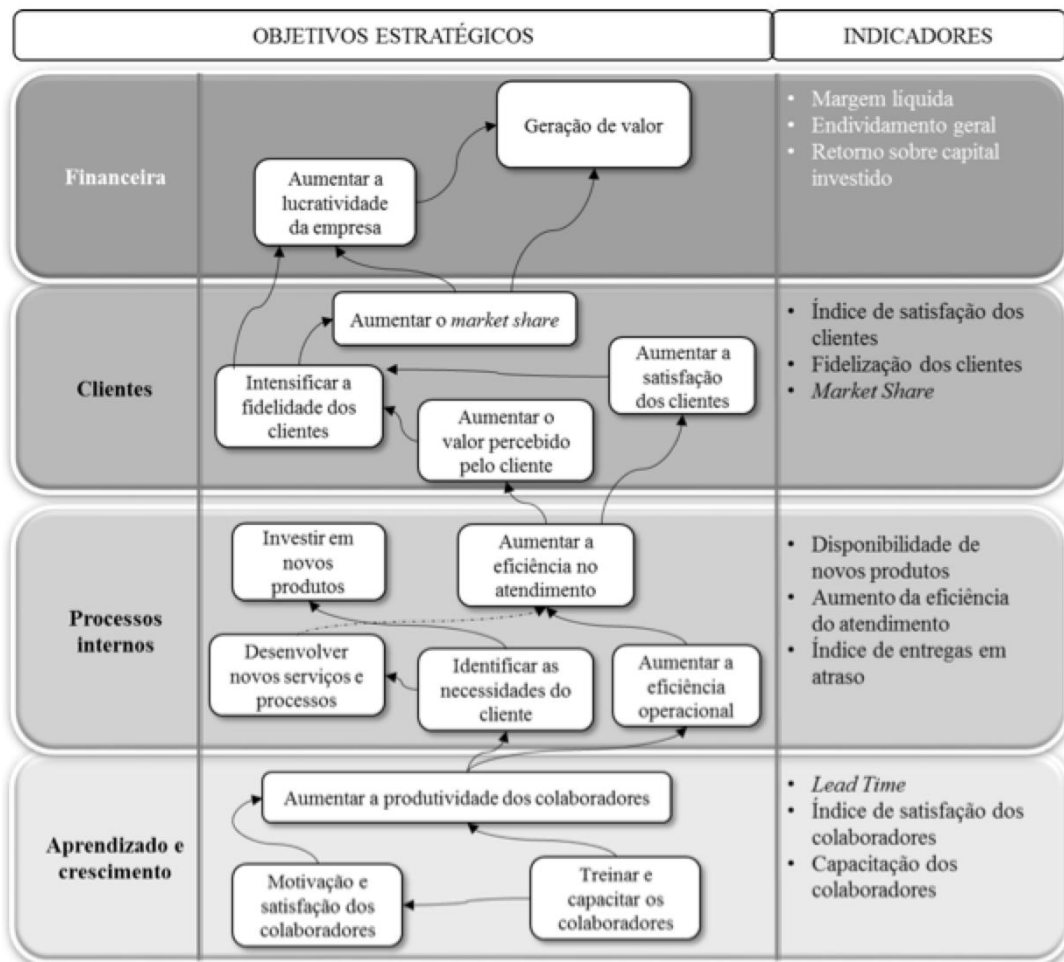
Ou seja, para Kaplan e Norton (2004), após a definição da estratégia descrita nos mapas estratégicos, se torna visível os pontos que proporcionam valores aos *stakeholders* e os pontos que necessitam de melhorias para alcançar os objetivos prescritos.

Na composição dos mapas estratégicos deve haver elementos que estejam ligados com as estratégias, se não houver a inclusão desses elementos no modelo

do mapa estratégico, muito provavelmente a estratégica vai está condicionada a falhas. Deve haver ligações entre as quatro perspectivas, ou no contrário o mapa estratégico não surtirá o efeito esperado, havendo decepção nos resultados (KAPLAN; NORTON, 2004).

A figura 01 apresenta o exemplo de mapa estratégico, onde se nota o alinhamento das perspectivas com os objetivos estratégicos e os indicadores financeiros e não financeiros:

**Figura 01:** Mapa estratégico genérico



Fonte: Herrero Filho (2005)

Apenas criar os mapas estratégicos não quer dizer que esse mesmo mapa seja um modelo único a ser utilizado pela organização, existe a necessidade de sempre atualizá-lo. Um mapa estratégico que não é revisado vai refletir uma

realidade desatualizada. De acordo com Duclós e Santana (2009) as revisões dos mapas estratégicos é que vão demonstrar o dinamismo do pensamento estratégico.

#### **2.4 Estudos Anteriores sobre as dificuldades da implantação do BSC**

Diversos autores se preocupam em investigar quais as principais dificuldades existentes na implementação do BSC na prática. Inclusive os próprios criadores Kaplan e Norton (1997) reconhecem que há dificuldades para se implantar o BSC, possuindo como principal desafio a união da formulação da estratégia com a sua execução de forma efetiva. De acordo com eles, as organizações não conseguem transmitir a visão e estratégia de modo a serem facilmente compreensíveis e realizadas.

Malmi (2001), desenvolveu um estudo na Finlândia, tendo como objeto de estudo 17 organizações que tinham implementado o BSC, identificou como principal dificuldade na implantação do BSC o fato de alguns dos indivíduos entrevistados não entenderem muito bem a ideia de haver uma relação de causa-efeito entre a estratégia e os indicadores adotados nas organizações estudadas.

Malina e Selto (2001) verificaram outra dificuldade na implementação do BSC relacionada com a eficácia da ferramenta na comunicação entre os vários níveis organizacionais. A eficácia pressupõe o alinhamento estratégico e a criação de motivação e resultados positivos para a organização. Estes autores concluíram que existia uma comunicação ineficaz uma vez que os administradores usaram a orientação *topdown* (processo de gerenciamento em que todos os processos devem seguir uma estrutura de maneira hierárquica – “de cima para baixo”) tendo imposto indicadores de desempenho aos seus distribuidores e não ouvido as suas opiniões, com consequências negativas na aceitação do BSC e na percepção da sua importância para a organização. Desta forma resultaram indicadores imprecisos e subjetivos e as metas definidas mostraram-se inapropriadas, ainda que usadas na sua avaliação.

Callado et. al. (2008) analisaram a relação entre os níveis de rentabilidade e as perspectivas do BSC no setor hoteleiro da cidade de João Pessoa e verificaram que poucos indicadores se mostraram relacionados à rentabilidade.

Barbosa e Perez (2016), analisando uma empresa familiar de serviços de engenharia que havia implementado o BSC, verificaram que alguns obstáculos para a implementação foram à resistência do presidente e de alguns funcionários com mais tempo de empresa, a falta de um planejamento adequado e de uma melhor divulgação do BSC e a carência de informações para apurar os indicadores do BSC.

Por último, no estudo de Kasurinen (2002) foram obtidos os seguintes resultados, quanto as dificuldades para a implementação do BSC em uma multinacional finlandesa:

- Dificuldade em especificar a estratégia da organização, não conseguindo transmitir a estratégia aos seus colaboradores, originando alguma confusão nos objetivos definidos;
- Existência de um ferramenta paralela ao BSC, mas com pontos de vistas diferentes, sendo inviável a implementação simultânea;
- Demissão do diretor da empresa que proporcionou grande impacto na motivação na implantação do BSC.

### 3 METODOLOGIA

Nessa etapa são abordados os processos metodológicos utilizados para a realização do estudo. Creswell (2007) ressalta que a pesquisa é a escolha de um plano que direciona a investigação, além de afirmar que para obter as respostas do problema da pesquisa é necessária a utilização de procedimentos gerais denominados de estratégia de investigação e os procedimentos detalhados de coleta de dados, análise e redação, chamados métodos.

#### 3.1 Tipologia da Pesquisa

Esta pesquisa classifica-se como sendo descritiva e exploratória. O objetivo principal da pesquisa descritiva é descrever a particularidade de determinada população, também sendo elaborada com a finalidade de identificar as características das variáveis pesquisadas. Gil (2009, p.41) define a pesquisa exploratória como a pesquisa que busca oferecer maior familiaridade com o problema, buscando torná-lo mais compreensível ou a constituir hipóteses. Nesse sentido, a presente pesquisa busca investigar os principais obstáculos para a implantação do *Balanced Scorecard* como ferramenta de auxílio à gestão estratégica em uma indústria de produtos cerâmicos da Paraíba.

Referindo-se ao procedimento do estudo, a pesquisa é classificada como sendo estudo de caso, em virtude de permitir o conhecimento amplo e detalhado do objeto.

Em se tratando da abordagem do problema, a pesquisa é definida como qualitativa. Beuren (2009) expõe que na pesquisa qualitativa são realizadas análises mais aprofundadas em relação ao tema que está sendo estudado. Nessa perspectiva, o objetivo da realização do estudo é investigar os obstáculos para implementação do *Balanced Scorecard* como ferramenta de auxílio à gestão estratégica na indústria de produtos cerâmicos.

#### 3.2 Procedimentos Metodológicos

Para o estudo de caso foi selecionada, no estado da Paraíba, uma indústria de grande porte responsável pela fabricação de produtos cerâmicos, que por solicitação dos gestores, sua denominação será mantida em sigilo.

Para a obtenção dos dados foi utilizado o questionário, aplicado presencialmente aos clientes (representantes de empresas que adquirem produtos da indústria) e aos funcionários da indústria. A entrevista estruturada, foi aplicada ao *controller*, profissional que tem como função planejar e avaliar os controles das atividades, e com isso obter informações para os gestores assegurando assim um planejamento estratégico, e gerando informações privilegiadas que cheguem a tempo hábil às mãos dos diretores para tomada de decisão. Não foi possível entrevistar os diretores da empresa, devido ao difícil acesso a eles.

### 3.3 Coleta de Dados

A coleta de dados foi executada em dois momentos: em primeiro lugar, foram aplicados os questionários voltados aos funcionários e clientes e sucessivamente, foi realizada a entrevista com o *controller* da empresa.

A entrevista foi efetuada com base no roteiro estruturado de Richardson (2017), contemplando questões sobre as perspectivas do BSC na empresa e sobre a visão do *controller* acerca dos obstáculos e benefícios em um cenário de implementação do *Balanced Scorecard* como modelo de gestão estratégica.

Neste caso, a coleta de dados por entrevista estruturada se justifica, conforme Silva (2010), pois consiste em realizar uma série de perguntas preestabelecidas aos informantes, devendo ser aplicado sem alterações na ordem e no teor das perguntas, para que se possa comparar as diferenças entre as respostas dos vários informantes.

A entrevista foi agendada em setembro de 2018 e foi realizada na sala do *controller*. Foi estabelecido que a entrevista tivesse duração de no máximo 30 minutos, sendo assim a entrevista com o *controller* durou cerca de 25 minutos .

O questionário formulado contemplou questões sobre o nível de conhecimento dos funcionários acerca da estratégia adotada pela empresa, bem como o seu nível de satisfação nas atividades desempenhadas, a percepção dos funcionários e sobre a preocupação da empresa com a sua capacitação e na

verificação da satisfação dos mesmos. Foi disponibilizado aos funcionários flexibilidade de horário para responder o questionário.

O questionário de clientes contempla questões sobre o nível de satisfação dos clientes acerca da qualidade dos processos internos, bem como o tratamento efetuado e a qualidade do produto.

Neste caso, foi definida a aplicação do questionário por cumprir funções importantes baseadas nas definições de Richardson (2017) e por não exigir tanto tempo dos respondentes, tendo em vista que o tempo poderia ser aspecto de um problema.

### **3.4 Tratamento e Análise dos Dados**

A análise descritiva do questionário de funcionários, dividido em três etapas, buscou na primeira caracterizar os respondentes, a segunda etapa buscou identificar o conhecimento dos mesmos sobre a estratégia e a gestão estratégica utilizada pela empresa, bem como o conhecimento do termo BSC, e na última etapa buscou analisar a satisfação dos empregados com as tarefas designadas a eles.

A análise descritiva do questionário de clientes, dividido em duas etapas, buscou na primeira caracterizar os respondentes e a segunda analisar a percepção dos clientes quanto à qualidade dos produtos, no que se refere aos funcionários, aos processos internos da indústria, bem como aos tratamentos oferecidos para um eventual retorno, e ao serviço pós-venda do produto para sugestões, reclamações e a influência das avaliações na escolha da indústria.

O tratamento dos dados coletados a partir da entrevista realizada com o controller se deu em quatro etapas: a primeira consistiu na categorização do respondente, a segunda em averiguar o perfil da empresa, a terceira consistiu em identificar a relação da empresa com às perspectivas do *Balanced Scorecard*, e a quarta consistiu em obter a visão do gestor acerca dos benefícios do BSC na empresa e das dificuldades (barreiras) para sua implantação. Após a realização das entrevistas foi realizado a transcrição das mesmas, para a elaboração de tabelas (excel) e quadros para análise do conteúdo das respostas obtidas.

## 4 RESULTADOS

Esta etapa do estudo tem por objetivo apresentar os resultados obtidos na entrevista realizada e nos questionários aplicados, bem como as análises realizadas.

### 4.1 Descrição do Caso

A indústria estudada está em funcionamento há mais de 30 anos e constitui-se como uma sociedade limitada composta por dois sócios. É responsável pela produção de porcelanatos e revestimentos cerâmicos, sendo uma das principais produtoras do Brasil. A mesma possui capacidade fabril instalada de mais de quatro milhões de m<sup>2</sup>/mês, com cinco unidades fabris, sendo três na Paraíba, uma em Santa Catarina e outra no Rio Grande do Norte.

O estudo de caso foi voltado para uma dessas unidades, que hoje é considerada a unidade matriz. No varejo, onde atua fortemente desde sua fundação, a empresa está entre os principais fornecedores do Brasil e, recentemente, recebeu o prêmio Anamaco como o melhor fornecedor de porcelanato na categoria grandes clientes.

A empresa tem como:

- missão: produzir insumos para construção civil, com qualidade e responsabilidade socioambiental, alinhados as inovações do mercado e capazes de fidelizar os nossos clientes;
- visão: ser referência nacional na fabricação de insumos para construção civil, atuando nos mercados de revestimentos cerâmicos, impulsionando o desenvolvimento nas regiões onde atua;
- valores: prezar a integridade nas ações desenvolvidas, sendo exemplo de ética e honestidade, apresentar espírito de empreendedorismo, buscar resultados que agreguem valor a organização, focada na eficiência e eficácia dos seus produtos, garantir a qualidade dos produtos, fidelização de clientes tendo como consequência a geração de valor competitivo e refletir compromisso na segurança de todas as partes envolvidas na organização.

### 4.2 Descrição dos Questionários

Neste tópico são apresentados os resultados obtidos dos questionários aplicados aos funcionários e aos clientes da empresa de produtos cerâmicos.

#### 4.2.1 Percepção dos Funcionários

Na aplicação dos questionários de funcionários foram obtidas 62 respostas, (incluindo o líder de equipe de cada setor), onde o quadro de funcionários da empresa é composto por 426 funcionários, ou seja, a amostra estudada foi de aproximadamente 15%.

Os setores nos quais os funcionários respondentes são alocados se encontram na tabela 1:

**Tabela 1 – Funcionários por setor**

<b>Setor</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Contábil	10	16%
Fiscal	9	15%
Faturamento	8	13%
Compras	10	16%
Comercial	8	13%
Custos	4	6%
Qualidade	5	8%
TI	8	13%
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Segundo Herrero Filho (2005), um dos principais obstáculos para a implementação da estratégia de uma empresa é que apenas 5% dos colaboradores realmente entendam a estratégia da empresa. Neste sentido, a segunda parte do questionário objetivou verificar o conhecimento dos funcionários sobre conceitos da estratégia e a adoção da estratégia da organização estudada.

**Tabela 2 – Conhecimento dos funcionários sobre estratégia**

<b>Conhecimento</b>	<b>Nenhum</b>	<b>Pouco</b>	<b>Médio</b>	<b>Elevado</b>	<b>Muito Elevado</b>	<b>Total</b>
Estratégia	13%	23%	42%	14%	8%	100%
Estratégia da organização	8%	45%	28%	11%	8%	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Quanto ao nível de conhecimento sobre estratégia, demonstrado na tabela 2, a maioria dos respondentes (42%) afirmaram possuir conhecimento médio sobre estratégia. Já no questionamento sobre a estratégia adotada pela organização, 45% dos funcionários afirmaram pouco conhecimento sobre a estratégia adotada. Aos que afirmaram ter pelo menos o nível elevado de conhecimento da estratégia adotada pela empresa, foi solicitado que explicassem o seu entendimento.

Quanto ao conhecimento sobre BSC, apenas 10% dos respondentes afirmaram conhecer este sistema de gestão, os quais alegaram conhecer a ferramenta por terem visto no meio acadêmico.

Na terceira parte do questionário, apresentada no quadro 3, buscou-se identificar as percepções dos funcionários sobre a empresa, bem como sua satisfação nas atividades.

**Quadro 3 – Percepção da empresa e a satisfação dos funcionários (continua)**

<b>Assertivas</b>	<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo Parcialmente</b>	<b>Nem concordo, nem discordo</b>	<b>Concordo Parcialmente</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
Possuo forte entendimento sobre a missão, a visão e os valores da empresa.	0%	0%	11%	16%	73%
Compreendo a contribuição da minha função no sucesso da estratégia da empresa	0%	0%	3%	10%	87%
Preocupo-me com a satisfação do cliente	0%	0%	0%	5%	95%
Considero-me motivado no desempenho das tarefas designadas.	0%	0%	0%	15%	85%
Existe uma relação entre a motivação e a qualidade dos serviços prestados.	0%	0%	0%	6%	94%
É realizado um processo de avaliação das atividades desempenhadas.	0%	8%	8%	19%	65%
A empresa se preocupa em verificar o nível de satisfação dos funcionários com as	8%	52%	27%	5%	8%

suas atividades desempenhadas.					
A empresa investe na capacitação profissional dos seus funcionários.	0%	13%	13%	24%	50%
A empresa está aberta às sugestões dos funcionários sobre mudanças que contribuam no desempenho das atividades operacionais.	0%	8%	10%	18%	64%

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Afirmaram entender fortemente a missão, visão e valores da empresa, 73% dos funcionários além de compreender a contribuição de sua função na empresa (87%), bem como estarem preocupados com a satisfação do cliente e motivados no desempenho de suas atividades (95%). Em relação ao questionamento motivacional, os 15% que concordaram parcialmente em estar motivado com suas tarefas, alegaram que por muitas das vezes se encontram desmotivados por seu trabalho ser “repetitivo”, mas ainda assim, conseguem atingir o resultado desejado em suas tarefas (qualidade e conclusão de prazos e metas)

A quantidade de funcionários que concordou totalmente com a existência de um processo de avaliação das atividades desempenhadas foram de 65%, porém 52% “discordou parcialmente” quando foi questionado se a empresa se preocupava em verificar a satisfação nas tarefas desempenhas por eles, afirmando que por muitas das vezes, a iniciativa deve advir do funcionário e a organização está mais preocupada com a cumprimento das funções do que com a satisfação dos funcionários.

Em relação ao investimento na capacitação profissional dos funcionários, 50% responderam positivamente que a organização investe em capacitação, porém 26% (soma do “discordo parcialmente com os “nem concordo e nem discordo”), justificaram que a capacitação ofertada para os funcionários não agrega muito valor, pois são conhecimentos que eles alegam já ter acesso ou não serem cursos interessantes. Em relação à organização estar aberta às sugestões dos funcionários para que possam contribuir para o desempenho das atividades, 64% concordaram totalmente, valendo ressaltar que os 8% que discordaram parcialmente,

descreveram que não é perceptível a mudança desejada por partes de alguns funcionários para a melhoria no desempenho de suas atividades.

Como dito anteriormente, cada setor possui um líder de equipe, onde apenas 3 afirmaram não conhecer a estratégia adotada pela empresa. Os três líderes possuem menos de 12 meses na empresa. O entendimento sobre a estratégia da empresa dos líderes que afirmaram ter conhecimento, estão apresentados no quadro 4 (todos os líderes possuem ensino superior).

**Quadro 4 – Entendimento dos líderes de equipe sobre a estratégia da empresa**

<b>Líder</b>	<b>Entendimento da Estratégia</b>
Líder Contábil	Não conhece de fato a estratégia da empresa
Líder Fiscal	Não conhece de fato a estratégia da empresa
Líder do Faturamento	Crescimento no volume de vendas em 15% ao ano
Líder de Compras	Adquirir matéria prima de qualidade e com menor custo
Líder Comercial	Fidelização do cliente e seu encantamento
Líder de Custos	Reduzir o custo unitário do produto
Líder de Qualidade	Atingir feedback positivo de 50% dos clientes em relação a qualidade do produto
Líder de TI	Não conhece de fato a estratégia da empresa

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A partir do entendimento dos líderes de equipe sobre a estratégia geral adotada pela empresa, observa-se que a estratégia não é comum entre eles.

Quanto ao conhecimento sobre BSC, apenas 4 dos líderes afirmaram conhecer este sistema de gestão, obtendo conhecimento sobre a ferramenta no meio acadêmico.

#### 4.2.2 Percepção dos Clientes

Na aplicação dos questionários de clientes foram obtidas 23 respostas, onde a empresa possui em torno de 730 clientes. Dentre os clientes que responderam o questionário, apenas 2 são clientes em torno de três anos, 12 entre quatro a cinco anos e 9 são clientes há mais de oito anos. Quanto ao motivo de aquisição dos

produtos da organização: 19 respondentes adquirem os produtos devido a qualidade e apenas 4 alegaram adquirir por causa do preço.

Herrero Filho (2005) define que a perspectiva do cliente busca mostrar se as escolhas estratégicas implantadas por uma organização estão contribuindo para o aumento do valor percebido pelos clientes. Nesse sentido, as assertivas apresentadas no questionário de clientes possuíam o intuito de analisar a percepção dos clientes quanto à qualidade dos serviços prestados. De início foram apresentados a eles, perguntas iniciais sobre o tempo que adquiriam produtos da empresa, o principal motivo de aquisição e apresentada as assertivas compostas no quadro. O percentual das respostas obtidas foi apresentado no quadro 5.

**Quadro 5– Satisfação e percepção dos clientes (continua)**

<b>Assertivas</b>	<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo Parcialmente</b>	<b>Nem concordo, nem discordo</b>	<b>Concordo Parcialmente</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
A simpatia, a educação e o nível de informação dos funcionários atenderam às minhas expectativas.	0%	9%	0%	26%	65%
Há necessidade de aprimoramento quanto à simpatia, à educação e ao nível de informação dos funcionários	65%	26%	0%	0%	9%
É perceptível que há uma padronização no comportamento dos funcionários.	0%	13%	0%	35%	52%
Os processos internos da indústria atenderam às minhas expectativas.	0%	0%	13%	17%	70%
Há necessidade de aprimoramento quanto aos processos internos da empresa	70%	0%	0%	13%	17%
É perceptível que há uma padronização nos processos internos da empresa	0%	4%	9%	13%	74%
A qualidade no tratamento oferecido é	0%	0%	26%	39%	35%

considerada um fator para o meu retorno a empresa					
A qualidade dos produtos atendeu as minhas expectativas	0%	0%	4%	13%	83%
É disponibilizado um canal de envio de sugestões, agradecimentos e reclamações aos produtos da empresa	0%	0%	13%	0%	87%
As avaliações e indicações da empresa pela internet foram fatores que influenciaram na escolha da empresa.	0%	13%	0%	22%	65%

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

O primeiro ponto observado no questionário (oito primeiras assertivas) foi identificar a satisfação dos clientes em relação à qualidade dos produtos e tratamentos oferecidos pela organização.

Constatou-se que a maioria dos clientes (65%) perceberam que o tratamento a eles atende as expectativas, da mesma forma que discordam totalmente (65%) de haver necessidade de aprimoramento no tratamento. Perceberam ainda que há uma padronização dos processos internos (52% “concordaram totalmente”), bem como se consideram satisfeitos com a qualidade dos produtos (87%), reconhecendo que não há ou há pouca necessidade de melhoria quanto a esses aspectos.

Os últimos pontos verificados no questionário (duas últimas assertivas) de clientes foram identificar se é disponibilizado ao cliente algum canal para envio de sugestões e/ou reclamações e a influência das avaliações pela internet para a escolha da empresa. Constatou-se que 87% dos clientes alegaram que existe esse canal de feedback. Sobre serem influenciados a adquirir os produtos da organização pelas avaliações da internet, 65% “concordou totalmente”, porém apenas 13% “discordou parcialmente”, os quais justificaram de modo geral, ser influenciado pela qualidade do produto, após a primeira compra, sem necessariamente utilizar a internet.

Assim, conclui-se que a qualidade dos produtos é um fator de grande potencial para a retenção de clientes, visto que inicialmente a maioria afirmou que

adquiriria os produtos por conta da qualidade. Ressaltando ainda, que os processos internos atendem as expectativas dos clientes e são disponibilizados canais para eventuais reclamações e/ou sugestões para verificar a satisfação do cliente com a qualidade dos produtos e que as avaliações e indicações pela internet têm influenciado na escolha da empresa para a grande maioria.

Na visão dos clientes, “a qualidade do processo está associada à sua experiência de compra e demonstra o quanto ela foi (ou não) satisfatória” (Herrero, 2005, p. 103). Nesse sentido, percebe-se que as medidas tomadas pela empresa, tanto na capacitação de seus funcionários, quanto na regularidade de seus processos internos, possuem um alto potencial de ampliar o valor da empresa percebido por seus clientes, já que a maioria demonstrou bastante satisfação com a qualidade dos produtos ofertados.

#### 4.2.3 Percepção do controller sobre o *Balanced Scorecard*

Os resultados da análise descritiva foram obtidos mediante a investigação da percepção do controller, por meio de entrevista, onde utilizou fundamentos para observar os obstáculos presentes na implantação do *Balanced Scorecard*, na seguinte ordem:

- Estratégia utilizada pela organização;
- Conhecimento do *Balanced Scorecard*;
- Perspectiva Financeira;
- Perspectiva de Clientes;
- Perspectiva de Processos Internos;
- Perspectiva de Aprendizado e Crescimento;
- Benefícios futuros com a implantação do BSC, bem como os obstáculos presentes para sua implantação.

A primeira parte da entrevista com o *controller* teve como objetivo entender a estratégia utilizada pela empresa e o seu conhecimento sobre o *Balanced Scorecard*.

Foram feitas perguntas em relação ao modelo de gestão adotada pela empresa ao *controller*, onde o mesmo alegou que a organização utiliza um planejamento próprio, baseado em indicadores e levando em questão o que os números apontam para a tomada de decisão. Foi dito ainda pelo *controller*, que a maior estratégia da empresa é justamente:

- Expandir a marca e fornecer produtos de qualidade;
- Reter clientes, permanecendo sempre na frente dos concorrentes;
- Ter aumento significativo nas vendas, anualmente;
- Conquistar espaço no mercado internacional

Quando questionado se a empresa possuía mapas estratégicos, o mesmo afirmou que é feito esse mapeamento, onde são alimentadas as metas, geralmente anuais.

Ressaltou ainda, que são feitas análises de mercado, análises financeiras e registros de todas as operações, por meio de um sistema ERP, denominado de Protheus, composto por vários módulos.

Em relação ao conhecimento do BSC, o *controller* definiu o *Balanced Scorecard*, como uma “ferramenta de planejamento estratégico que mede o desempenho da organização, através de perspectivas”. O mesmo acrescentou que a organização, de certa forma, executa o planejamento baseado nos princípios do BSC.

A partir das informações obtidas, observa-se que a empresa adota um modelo de gestão estratégica baseado em indicadores, mas não possui o BSC efetivamente, apesar de utilizar seus aspectos, por meio de metas traçadas no planejamento estratégico próprio e registra suas operações em um sistema ERP.

Na segunda parte da entrevista com o *controller*, teve como objetivo identificar a adoção da empresa com as perspectivas do BSC.

Em relação a primeira perspectiva: a financeira, foram feitos questionamentos sobre as informações disponíveis de custos e despesas, os indicadores utilizados pela organização (utiliza ou não) e sobre a visão da empresa a longo prazo, respectivamente.

No quadro 6, estão apresentados as informações obtidas sobre uma possível adoção a perspectiva financeira da empresa:

**Quadro 6 - Perspectiva financeira na empresa**

A empresa possui um setor de custos, unificado com a parte orçamentária e de execução, onde é possível obter as informações de custeio e despesas de forma exata e tempestiva.
A empresa utiliza indicadores de endividamento, lucratividade e rentabilidade, se tornando possível a capacidade de mensuração dos resultados.
A organização consegue ter uma boa visão em longo prazo da empresa, alegando ter o real diagnóstico da situação financeira, sua capacidade de investimento e de retração.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Através das informações obtidas, observa-se que a empresa utiliza indicadores financeiros para mensurar seus resultados, alegando possuir uma boa visão em longo prazo da situação da empresa.

Neste sentido a empresa possui alguns pontos para uma possível adoção da perspectiva financeira, baseado nos conceitos de Kaplan e Norton (1997) a esta perspectiva.

Em relação à perspectiva de clientes e processos internos, foram feitos questionamentos sobre a existência de registros dos clientes atendidos, controle de fidelidade e a verificação da satisfação deles através de serviços pós-vendas, respectivamente.

O *controller* afirmou que a organização possui um CRM que disponibiliza as informações sobre os registros dos clientes (existe um item conta para cada cliente), além deste CRM disponibilizar a frequência que cada cliente adquire os produtos oferecidos.

Em relação à verificação da satisfação dos clientes, alegou-o que há disponibilização de canais de atendimento para o serviço pós-venda (reclamações e sugestões), onde uma reclamação/sugestão é colhida para utilizar os procedimentos cabíveis.

Na perspectiva de aprendizagem e crescimento, foram feitos questionamentos sobre os seguintes aspectos, respectivamente:

- Verificação da satisfação dos funcionários na execução de suas tarefas;
- Investimentos em cursos de capacitação e aperfeiçoamento aos funcionários;
- Informações sobre os concorrentes que atuam no setor;
- Influência na definição de preços tendo como base a concorrência.

No quadro 7, foram obtidas as respostas embasada nesta perspectiva:

**Quadro 7 – Perspectiva de aprendizagem e crescimento na empresa**

<p>A empresa pratica de 2 em 2 anos uma pesquisa de clima organizacional , com o intuito de observar as satisfações dos funcionários , além de possuir o setor de RH a disposição para ouvir os funcionários.</p>
<p>A empresa disponibiliza cursos de capacitação através de parceiros na área de vendas, informática, sustentabilidade e etc. Alegando se preocupar com a atualização dos funcionários.</p>
<p>A empresa utiliza uma ferramenta denominada de marketshare, pois através dela é possível enxergar a participação no mercado de cada concorrente.</p>
<p>A empresa utiliza em alguns momentos a concorrência como base para ajustes de preços.</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Com base nas respostas obtidas, sobre a perspectiva de aprendizagem e crescimento, observa-se que a empresa preocupa-se com a capacitação dos funcionários, bem como suas eventuais sugestões para a melhoria de atividades, demonstrando que, quanto a esse aspecto, existe a possibilidade de adoção a esta perspectiva, tendo como base os conceitos de Kaplan e Norton (1997) , onde eles afirmam que alguns dos objetivos desta perspectiva é se preocupar com a satisfação dos funcionários e com a capacitação deles.

Por último, foram abordados os possíveis benefícios em caso de implantação do BSC na empresa e os obstáculos existentes na visão do *controller*.

No quadro 8, estão apresentados as respostas obtidas referentes à opinião do *controller* acerca destes obstáculos e possíveis benefícios:

**Quadro 08 - Possíveis benefícios e obstáculos com a Implantação do BSC**

<p><b>Possíveis Benefícios</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhor visão da empresa</li> <li>• Identificação dos pontos críticos da organização</li> <li>• Maior transparência nos objetivos da empresa para todas as partes envolvidas</li> </ul>
<p><b>Obstáculos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Receios à mudança</li> <li>• Resistência dos colaboradores</li> <li>• Apoio insuficiente da gestão do topo</li> <li>• Risco de fuga a realidade</li> <li>• Dificuldade na comunicação da estratégia e no alinhamento dos indicadores as metas</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Com base nas informações obtidas em relação aos benefícios e os obstáculos da empresa com a implementação do BSC, observa-se que o *controller* acredita que o BSC forneceria uma visão mais estratégica da empresa e permitiria que a organização identificasse os pontos críticos da organização, proporcionando maior transparência dos objetivos a todas as partes envolvidas. Como principais obstáculos, foram citados o receio à mudança, envolvendo a resistência dos colaboradores e apoio insuficiente da gestão do topo, dificuldades na comunicação da estratégia a todos, dificuldade no alinhamento dos indicadores com os objetivos e metas e conseqüentemente o risco à fuga da realidade.

## 5 CONCLUSÃO

O *Balanced Scorecard*, como ferramenta de auxílio à gestão estratégica, tem o potencial de fornecer às empresas uma visão mais completa da organização para a tomada de decisão, dessa forma, o presente trabalho buscou contemplar o estudo do BSC no setor industrial, verificando eventuais obstáculos para sua implantação.

O objetivo geral do presente trabalho foi investigar os obstáculos para a implementação do BSC em uma indústria de produtos cerâmicos. A partir do conteúdo obtido, os principais obstáculos foram a resistência dos colaboradores à mudança, a dificuldade da comunicação da estratégia a todos envolvidos, o risco de fuga a realidade e a dificuldade que poderia existir no alinhamento dos objetivos com os indicadores.

O primeiro objetivo específico buscou identificar a adoção da organização com as perspectivas do BSC. De acordo com as informações obtidas, a empresa possui alguns pontos interessantes para uma possível adoção às perspectivas, tendo como base as definições destas perspectivas de acordo com Kaplan e Norton.

O segundo objetivo buscou verificar o nível de conhecimento dos funcionários sobre a estratégia adotada pela empresa e a satisfação em suas atividades. Nesse ponto da pesquisa, foi verificado que poucos funcionários afirmaram conhecer a estratégia adotada pela empresa e destes, mas a maioria está satisfeita com as suas atividades, apresentando poucos pontos de melhoria.

O terceiro objetivo específico buscou verificar o nível de satisfação dos clientes com a qualidade dos produtos oferecidos. Foi verificado que a maioria dos clientes ficaram satisfeitos com os produtos oferecidos e o tratamento recebido por eles, considerando a qualidade do produto como principal característica na escolha da organização.

O quarto e último objetivo específico buscou verificar o conhecimento do *controller* acerca do BSC, bem como os possíveis para a sua implantação. O *controller* tinha certo conhecimento do BSC e considerou os benefícios e obstáculos para a implantação do BSC em sua visão.

De um modo geral, percebe-se que a empresa utiliza alguns princípios do BSC, e se torna possível a adoção as perspectivas na organização, porém há muitas barreiras a serem superadas para ocorrer a sua implantação.

## **5.1 Limitações da Pesquisa**

Por se tratar de um estudo de caso, os resultados obtidos com a pesquisa não podem ser generalizados a todas as organizações do setor, sendo limitados apenas a empresa analisada. Outro fator é que apenas uma unidade foi analisada, caso as demais unidades tivessem sido objeto de estudo ou fosse selecionada, poderia haver divergências nos resultados finais.

## **5.2 Sugestões para Futuras Pesquisas**

Para futuras pesquisas, sugere-se realizar estudos sobre o *Balanced Scorecard* em empresas de outros setores econômicos, tanto na análise de obstáculos para sua implantação, como também na elaboração de um mapa estratégico ideal para a organização, sugere-se também realizar um estudo na mesma perspectiva em uma empresa concorrente, e por último, sugere-se realizar um estudo, tanto em empresas do setor industrial como de outros setores, utilizando outros modelos de gestão, como a Gestão Integrada para Excelência, por exemplo.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, C.; PEREZ, G. **Implantação do *Balanced Scorecard* em empresa familiar do setor de serviços**: um estudo de caso. Revista Contabilidade Vista e Revista, Belo Horizonte, v. 27, n. 1, jan/abr. 2016. Disponível em: <http://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/2493/1705>>. Acesso em: 19 de jun de 2017.

BEUREN, I.M. (organizadora). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CALLADO, A.L.C.; SOARES R.D; HOLANDA, F.M.A.. **Rentabilidade e indicadores de desempenho**: uma análise do setor hoteleiro segundo as perspectivas do Balanced Scorecard. Revista de Turismo e Patrimônio Cultural, Islas Canarias, v.9, n.1, p.57-65. Disponível em: [www.pasosonline.org/Publicados/9111/PS0111\\_06.pdf](http://www.pasosonline.org/Publicados/9111/PS0111_06.pdf). Acesso em: 18 de jun. 2018.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa**: métodos qualitativos, quantitativo e misto; tradução Luciana de Oliveira da Rocha - 2ed.- Porto Alegre: Artmed, 2007.

DRUCKER, P. F. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo : Pioneira, 1999.

EXAME. **Melhores e Maiores – As 500 maiores empresas do Brasil**. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/revista-exame/500-maiores-empresas/>. Acesso em: 18 de fev.2018.

FAHEY, L., **Gestão estratégica: o desafio empresarial mais importante da atualidade**. In: FAHEY, L.; RANDALL, R. M. MBA curso prático: estratégia. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999

FIEP. **Setor industrial é o mais importante da economia**. Disponível em: <http://www.fiepb.com.br>. Acesso em: 10 de jun. 2018

GEADA, F.; CRUZ, L.; SILVA, T.. **Value Balanced Scorecard**: ferramenta para atingir a excelência. Lisboa: Edições Sílabo, 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GRASS, R.; GEASSON, O. R. **Sistema de gestão estratégica baseado no *balanced scorecard* para uma empresa do ramo de comércio de ferragens e ferramentas**. 2010. 13f. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis). UTFPR, Pato Branco, 2010.

HERRERO FILHO, E. **BSC e a Gestão Estratégica**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

JORNAL DA PARAÍBA. **Indústrias da Paraíba cresce 4,4% e supera a região Nordeste em 2014**. Disponível em: <http://www.jornaldaparaiba.com.br>. Acesso em: 17 de jun. 2018

KAPLAN, R. S.; NORTON, D.P. **Mapas Estratégicos: Balanced Scorecard** convertendo ativos intangíveis em negócios tangíveis. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

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**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

KASURINEN, T. **Explorando a mudança na contabilidade gerencial: o caso do Balanced Scorecard** implementação, *Management Accounting Research* 13, p.323-343, 2002.

LUNKES, R. J. **Contabilidade gerencial: um enfoque a tomada de decisão**. Florianópolis: VisualBooks, 2007.

MALINA, M.A.; SELTO, F.H. **Estratégia de comunicação e controle: um estudo empírico da eficácia do Balanced Scorecard**, *Journal of Management Accounting Research* 13, 47-90, 2001.

MALMI, T. **Balanced Scorecards em empresas finlandesas: uma nota de pesquisa**, *Management Pesquisa Contábil* 12 (2), Junho, 207-220, 2001.

MINTZBERG, H. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento**. Porto Alegre: Bookma, 2001.

OLVE, Nils -Göran; ROY, Jan ; WETTER. Magnus. **Condutores da Performance Um Guia Prático para o uso do Balanced Scorecard** . 1ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PORTER, M. **Competição**. 11ª ed. São Paulo: Campos, 1999.

RAUPP, F. M; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às Ciências Sociais. In: BEUREN, I. M. (org). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 2017.

RODRIGUES, J. (coordenador). **Estratégia organizacional: do mercado à ética**. Lisboa: Escolar ed., 2012.

RUAS, E. B. Criação de indicadores estratégicos para o Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo S.A – IPT. In: RAE-eletrônica, São Paulo: FGV-EAESP, v.2, n.1, jan-jun/2003. Internet. Disponível em: <http://www.rae.com.br/electronica/>. Acesso em: 17 de jun. 2018.

RUSSO, João. **Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições**, 6ª edição. Lidel – Edições Técnicas, 2015.

SANTOS, A. J. Robalo. **Gestão estratégica: conceitos, modelos e instrumentos**. Lisboa: Escolar Editora, 2008.

SCATTOLINI, R. In: XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 29/out. – 01/nov., 2005, Porto Alegre. **Análise da Implementação do Balanced Scorecard: apresentação de um estudo de caso**. Porto Alegre: ENEGEP, 2005

SCORECARD BRASIL, 1., 2002, São Paulo. Anais eletrônicos: Symnetics, 2002. Disponível em: <http://www.symnetics.com.br/artigos/detalhe.asp?id=39>. Acesso em: 10 de jun. 2018.

SERRA, F.R; FERREIRA, M.P. **Gestão estratégica: conceitos e práticas**. 3. ed. Lisboa: Lidel, 2012.

SILVA, A.C.R. **Metodologia da pesquisa aplicada a contabilidade: orientações de estudo, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SILVEIRA, R.S.P. **GESTÃO ESTRATÉGICA: um Estudo Sobre os Desafios da Implantação do Balanced Scorecard em uma Microempresa Prestadora De Serviços Automotivos**. 2015. 67 f. Monografia (Bacharel em Ciências Contábeis). Universidade Federal Rural do Semiárido, Mossoró, 2015.

**APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O CONTROLLER****1.1 PERFIL DO RESPONDENTE****1. Tempo de serviço na empresa:**

- ( ) Até 12 meses
- ( ) De 1 a 3 anos
- ( ) De 3 a 5 anos
- ( ) Acima de 5 anos

**2. Cargo:** \_\_\_\_\_**3. Conhece a ferramenta de gestão estratégica: *Balanced Scorecard*?**

- ( ) Sim
- ( ) Não

Se sim , o que acha do modelo de gestão?

**4. Conhece outras ferramentas de gestão estratégica?**

- ( ) Sim
- ( ) Não

Se a resposta for afirmativa, quais?

**1.2 PERFIL DA EMPRESA****1. Qual o tempo de atuação da empresa no mercado?****2. A empresa possui procedimentos e processos internos padronizados?**

- ( ) Sim
- ( ) Não

**3. A empresa possui uma estratégia definida?**

- ( ) Sim
- ( ) Não

Se a resposta for afirmativa, qual?

**4. A empresa adota um modelo de gestão estratégica?**

- ( ) Sim

( ) Não

Se a resposta for afirmativa, qual modelo de gestão é utilizado? Por quê?

**5. Foi desenvolvido um mapa estratégico para a empresa?**

**6. A empresa possui missão, visão e valores éticos definidos?**

( ) Sim

( ) Não

Se a resposta for afirmativa, quais?

### 1.3 ADOÇÃO DA EMPRESA AO BSC

#### 1.3.1 Perspectiva Financeira

**1. A empresa mantém registro contábil de suas operações?**

**2. A empresa possui informações sobre o volume de vendas e serviços prestados?**

( ) Sim

( ) Não

Em caso afirmativo, qual a fonte de informação?

Os valores são exatos ou estimativas?

**3. Há informações quanto:**

Ativo Total	( ) Sim	( ) Não
Fluxo de caixa	( ) Sim	( ) Não
Índices de rentabilidade	( ) Sim	( ) Não
Lucro bruto	( ) Sim	( ) Não
Lucro líquido	( ) Sim	( ) Não
Orçamento	( ) Sim	( ) Não
Receita	( ) Sim	( ) Não
Resultado operacional	( ) Sim	( ) Não
Crescimento de vendas	( ) Sim	( ) Não

Outros:

**4. A empresa possui dados sobre os níveis de endividamento, lucratividade e rentabilidade?**

**5. Você acredita que informações sobre rentabilidade, lucratividade e redução de custos possibilitam melhores condições de gerenciamento de negócios em longo prazo?**

- Sim  
 Não

Se a resposta for positiva, como essas informações ajudariam os gestores no processo de tomada de decisão?

**6. Há informações sobre os custos e despesas na empresa?**

- Sim  
 Não

Em caso afirmativo, essas informações são por estimativas ou exatas?

### **1.3.2 Perspectiva de Cliente / Processos Internos**

**1. A empresa possui registro em números de clientes atendidos anualmente?**

- Sim  
 Não

Em caso positivo, existe informações quanto ao crescimento dos clientes ao ano?

**2. Há controle da fidelidade dos clientes?**

- Sim  
 Não

Em caso afirmativo, de que forma é feito esse controle?

**3. Após o serviço prestado, é verificado se o cliente ficou satisfeito?**

- Sim  
 Não

Em caso afirmativo, de que forma é feita essa verificação?

**4. Há registro de reclamações quanto aos serviços prestados ao longo do mês e/ou ano?**

- ( ) Sim  
( ) Não

Em caso afirmativo de que forma são registradas essas reclamações e como são discutidas essas reclamações afim de reduzi-las?

**5. Existe alguma preocupação quanto a medidas para atrair novos clientes?**

- ( ) Sim  
( ) Não

Em caso afirmativo, quais são essas medidas?

<b>1.3.3 Perspectiva de Funcionários / Aprendizagem e Crescimento</b>
---

**1. Os funcionários demonstram satisfação na execução de suas tarefas na empresa?**

- ( ) Sim  
( ) Não

De que forma essa satisfação ou insatisfação é verificada? Através de conversa informal, questionário sem identificação, etc.?

**2. A empresa costuma investir em cursos de capacitação e aperfeiçoamento para os seus funcionários?**

- ( ) Sim  
( ) Não

Em caso afirmativo, de que maneira?

**3. Há diálogo entre os gestores e os funcionários quanto aos melhores procedimentos a serem executados no desempenho operacional da empresa?**

- ( ) Sim  
( ) Não

**4. Existem informações sobre os concorrentes que atuam no setor industrial? (Quantidade de concorrentes, taxa de ocupação média do setor etc.)**

- ( ) Sim  
( ) Não

Se sim, essas informações influenciam na definição de preços e em outros processos decisórios?

**5. Há processos que necessitam de melhoria para uma maior competitividade com os seus concorrentes?**

- Sim  
 Não

Se sim, que processos necessitam ser melhorados?

**6. Essas informações da concorrência influenciam na definição de preços e em outros processos decisórios?**

- Sim  
 Não

Justifique:

<b>1.4 BENEFÍCIOS E DIFICULDADES COM A POSSÍVEL IMPLANTAÇÃO DO BSC</b>
--

**1. No seu ponto de vista há benefícios adquiridos com a utilização do BSC?**

- Sim  
 Não

Se sim, quais benefícios?

Se não, porque você acredita que não há benefícios?

**2. Acredita que com a utilização dessa ferramenta, a empresa poderá obter uma visão mais estratégica sobre negócios?**

- Sim  
 Não

Independente da resposta, qual a justificativa?

**3. Quais áreas do BSC você acredita que teria mais benefícios no processo de gestão da empresa?**

- Financeira  
 Clientes  
 Aprendizagem e Crescimento  
 Processos Internos  
 Nenhuma

Justificativa:

**4. Quais dos seguintes fatores você considera como barreira para implementação do BSC?**

**Resistencia dos colaboradores à mudança?**

Sim     Não

**Falta de clareza no processo de mudança?**

Sim     Não

**Autonomia financeira da empresa?**

Sim     Não

**Falta de competência e conhecimento sobre o BSC?**

Sim     Não

**Tempo de desenvolvimento do BSC?**

Sim     Não

**Relação entre custo e benefício da implantação?**

Sim     Não

**Dificuldade de avaliação das medidas de desempenho?**

Sim     Não

**Falta de um sistema de informação capaz de suportar o BSC?**

Sim     Não

**Por quê? Há outros obstáculos? Quais?**

**APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DE FUNCIONÁRIOS**

<b>1 CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE</b>
--

**1. Tempo de serviço na empresa**

Até 12 meses

De 1 a 3 anos

De 3 a 5 anos

Acima de 5 anos

**2. Setor do respondente**

Contábil

Fiscal

Faturamento

Compras

Comercial

Custos

Qualidade

TI

Outro:

**3. Função**

- ( ) Líder de equipe (gerente, coordenador, supervisor etc.)  
 ( ) Membro de equipe (auxiliar, assistente etc.)

**2 CONHECIMENTOS SOBRE GESTÃO ESTRATÉGICA**

De acordo com seus conhecimentos, responda às afirmações sobre gestão estratégica que seguem, de acordo com a seguinte escala:

- 1 - Nenhum  
 2 - Pouco  
 3 - Médio  
 4 - Elevado  
 5 - Muito elevado

Afirmações	1 Nenhum	2 Pouco	3 Médio	4 Elevado	5 Muito Elevado
1. Indique o seu grau de conhecimento sobre estratégia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Indique o seu grau de conhecimento sobre a estratégia da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**3. Você conhece a estratégia adotada pela empresa? ( se possuir ao menos o nível elevado, responder qual é a estratégia)**

- ( ) Não adota.  
 ( ) Não conheço.  
 ( ) Sim. Qual é? \_\_\_\_\_
- 

**4. Possui conhecimento sobre *Balanced Scorecard*?**

- ( ) Sim  
 ( ) Não

**5. Como tomou conhecimento sobre o *Balanced Scorecard*?**

- ( ) Meio acadêmico (Universidade, faculdade)  
 ( ) Internet ( sites, artigos científicos etc.)  
 ( ) Outro. Como? \_\_\_\_\_  
 ( ) Não conheço.

### **3 VISÃO SOBRE PROCESSOS INTERNOS**

Sobre as suas atividades desenvolvidas, responda às afirmações da próxima página, de acordo com a seguinte escala:

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Não concordo, nem discordo.
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

<b>Afirmações</b>	<b>1 Discordo totalmente</b>	<b>2 Discordo parcialmente</b>	<b>3 Não concordo, nem discordo</b>	<b>4 Concordo parcialmente</b>	<b>5 Concordo totalmente</b>
<b>1.</b> Possui forte entendimento sobre a missão, a visão e os valores da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>2.</b> Compreendo a contribuição da minha função no sucesso da estratégia da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>3.</b> Preocupo-me com a satisfação do cliente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>4.</b> Considero-me motivado no desempenho das tarefas designadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>5.</b> Existe uma relação entre a motivação e a qualidade dos serviços prestados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>6.</b> É realizado um processo de avaliação das atividades desempenhadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>7.</b> A empresa se preocupa em verificar o nível de satisfação dos funcionários com as suas atividades desempenhadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>8.</b> A empresa investe na capacitação profissional dos seus funcionários.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>9.</b> A empresa está aberta às sugestões dos funcionários sobre mudanças que contribuam no desempenho das atividades operacionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO DE CLIENTES

### 1. CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

#### 1. A quanto tempo é cliente da empresa?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 a 3 anos
- Entre 4 a 5 anos
- Entre 5 e 7 anos
- Acima de 8 anos

#### 2. Motivo da aquisição dos produtos da empresa

- Qualidade
- Rapidez na entrega
- Preço
- Outro: \_\_\_\_\_

### 2. VISÃO SOBRE A EMPRESA

Sobre a empresa, de acordo com a sua visão, responda às afirmações da próxima página, de acordo com a seguinte escala:

- 1 - Discordo muito ou totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Nem concordo, nem discordo, muito pelo contrário
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo muito ou totalmente

Afirmações	1 Discordo totalmente	2 Discordo parcialmente	3 Nem concordo, nem discordo	4 Concordo parcialmente	5 Concordo totalmente
1.A simpatia, a educação e o nível de informação dos funcionários atenderam as minhas expectativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.Há necessidade de aprimoramento quanto à simpatia, à educação e ao nível de informação dos funcionários.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.É perceptível que há uma padronização no comportamento dos funcionários.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.Os processos internos da empresa atenderam as minhas expectativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.Há necessidade de aprimoramento quanto aos processos internos da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.A qualidade dos produtos da empresa atendeu as expectativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. A qualidade dos produtos da empresa é um fator que faz retornar a adquirir os produtos novamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. É disponibilizado um canal de enviar sugestões, agradecimentos e reclamações ao produto da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. As avaliações e indicações da internet produtos foram fatores que influenciaram a escolher a empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>